

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA, 2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

JESÚS RICARDO ASCUÑA LÓPEZ

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TACNA – PERÚ
2023**


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

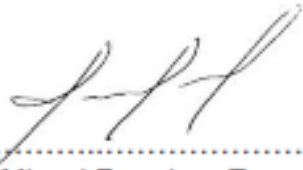
ESCUELA DE POSGRADO


MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL


GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA, 2018

Tesis sustentada y aprobada el 16 de diciembre del 2022; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Luis Celerino Catacora Lira

SECRETARIO : 
.....
Dr. Miguel Francisco Torres Rebaza

MIEMBRO : 
.....
Dr. Erbert Francisco Osco Mamani

ASESOR : 
.....
Dr. Erbert Francisco Osco Mamani

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Erbert Francisco Osco Mamani, en mi condición de asesor acreditado con Resolución de Escuela de Posgrado N° 8417-2019-ESPG/UNJBG del 05 de junio del 2019, del trabajo de tesis titulada: ***"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2018"***, presentado por el Sr. Jesús Ricardo Ascuña López, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gestión Empresarial.

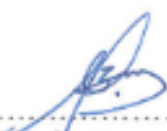
Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 7 %.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gestión Empresarial.

Tacna, 10 de diciembre de 2022.

FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos


.....
Dr. Erbert Francisco Osco Mamani
DNI N° 00409196.



FIRMA TESISTA
Nombres y apellidos


.....
Sr. Jesús Ricardo Ascuña López
DNI N° 00416982



DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a mi familia quienes me apoyaron a lo largo de mi vida. A todas las personas que me acompañaron en esta etapa y contribuyeron en mi formación profesional y personal.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, primero por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, y en segundo lugar a las personas que han sido mi apoyo y compañeros en el camino de aprendizaje.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Descripción del problema	2
1.1.1. Problemática de la investigación.....	2
1.2. Formulación del Problema	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problema específico	5
1.3. Justificación e importancia de la Investigación	6
1.4. Alcances y limitaciones	7
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Hipótesis	8
1.6.1. Hipótesis General	8
1.6.2. Hipótesis específicas	8

CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. A nivel internacional.....	9
2.1.2. A nivel nacional.....	10
2.1.3. A nivel local	10
2.2. Bases teóricas.....	11
2.2.1. Estructura organizativa	11
2.2.2. Gestión del conocimiento.....	11
2.2.3. Cultura organizacional	19
2.3. Definición de términos.....	24
CAPÍTULO III	26
MARCO METODOLÓGICO	26
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	26
3.2. Población y muestra.....	26
3.2.1. Población.....	26
3.2.2. Muestra.....	26
3.2.3. Operacionalización de variables	28
3.3. Técnicas e instrumentos para recolección de datos	29
3.3.1. Técnicas	29
3.3.2. Instrumentos	29
3.4. Procesamiento y análisis de datos	29

CAPÍTULO IV	30
MARCO FILOSÓFICO	30
CAPÍTULO V	33
RESULTADOS	33
5.1. Análisis descriptivo.....	33
5.2. Análisis inferencial	42
5.2.1. Verificación de Hipótesis General	42
5.2.2. Verificación de Hipótesis específica 1	43
5.2.3. Verificación de Hipótesis específica 2.....	44
5.2.4. Verificación de Hipótesis específica 3.....	45
CAPÍTULO VI.....	47
DISCUSIÓN	47
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de la población y muestra de estudio de la MPT	27
Tabla 2 Operacionalización de la variable gestión del conocimiento	28
Tabla 3 Operacionalización de la variable cultura organizacional.....	28
Tabla 4 Niveles de gestión del conocimiento según trabajadores de la MPT.....	33
Tabla 5 Niveles de creación del conocimiento según trabajadores de la MPT.....	34
Tabla 6 Niveles de transferencia del conocimiento según trabajadores de la MPT	35
Tabla 7 Niveles de aplicación del conocimiento según trabajadores de la MPT	36
Tabla 8 Niveles de cultura organizacional según trabajadores de la MPT	37
Tabla 9 Niveles de implicación según trabajadores de la MPT	38
Tabla 10 Niveles de consistencia según trabajadores de la MPT	39
Tabla 11 Niveles de adaptabilidad según trabajadores de la MPT	40
Tabla 12 Niveles de misión según trabajadores de la MPT	41
Tabla 13 Correlación de la “gestión del conocimiento” y la “cultura organizacional”	42
Tabla 14 Correlación de la creación del conocimiento y la cultura organizacional	43
Tabla 15 Correlaciones de transferencia de conocimiento y cultura organizacional	44
Tabla 16 Correlación de la aplicación del conocimiento y cultura organizacional	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la MPT.	11
Figura 2. Niveles de gestión del conocimiento según trabajadores de la MPT.	33
Figura 3. Niveles de creación del conocimiento según trabajadores de la MPT	34
Figura 4. Niveles de transferencia del conocimiento según trabajadores de la MPT ...	35
Figura 5. Niveles de aplicación del conocimiento según trabajadores de la MPT	36
Figura 6. Niveles de cultura organizacional según trabajadores de la MPT.	37
Figura 7. Niveles de implicación según trabajadores de la MPT.....	38
Figura 8. Niveles de consistencia según trabajadores de la MPT.....	39
Figura 9. Niveles de adaptabilidad según trabajadores de la MPT	40
Figura 10. Niveles de misión según trabajadores de la MPT	41

RESUMEN

La presente Tesis de título “Gestión del conocimiento y cultura organizacional en la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”, tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna. El tipo de investigación es básica o pura; el diseño de la investigación es no experimental, transaccional o transversal, así mismo la población de estudio estuvo conformada por 141 servidores públicos que realizaron sus actividades en la Municipalidad Provincial de Tacna. Por lo tanto; después de aplicar el cálculo de la muestra, se trabajó con un total de 104 servidores públicos de la MPT, como técnica se aplicó la encuesta y como instrumento el cuestionario con escala Likert. Finalmente, a través de la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se determinó que existe una correlación positiva y fuerte de $Rho = 0,793$ y un p – valor del 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05. Entonces, se confirma que, existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

Palabras clave: *Gestión del conocimiento, Cultura Organizacional, Institución pública y Municipalidad Provincial de Tacna.*

ABSTRACT

The objective of this thesis entitled "Knowledge management and organizational culture in the Municipal Management of the Provincial Municipality of Tacna, 2018" was to determine if there is a relationship between knowledge management and organizational culture in the municipal management of the Provincial Municipality of Tacna. The type of research is basic or pure; The research design is non-experimental, transactional or transversal, likewise the study population was made up of 141 public servants who carried out their activities in the Provincial Municipality of Tacna. Therefore; After applying the calculation of the sample, we worked with a total of 104 public servants of the MPT, as a technique the survey was applied and as an instrument the questionnaire with the Likert scale. Finally, through Spearman's Rho non-parametric hypothesis test, it was determined that there is a positive and strong correlation of $Rho = 0.793$ and p - value of 0.000 less than the level of significance of 0.05. Then, it is confirmed that there is a significant relationship between knowledge management and organizational culture in the municipal management of the Provincial Municipality of Tacna, 2018.

Keywords: *Knowledge management, Organizational Culture, Public Institution and Provincial Municipality of Tacna.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan un intercambio de conocimientos eficaz y oportuno, necesitan reevaluar su comportamiento en la gestión del conocimiento, porque este activo organizacional nace del talento humano de la organización, responsable de implementar los procesos adecuados de toma de decisiones para alcanzar objetivos institucionales. La investigación se divide en las siguientes secciones:

CAPÍTULO I: planteamiento del problema, contiene la descripción, antecedentes, problemática, formulación del problema, justificación e importancia, alcances y limitaciones, objetivos e hipótesis.

CAPÍTULO II: marco teórico: contiene los antecedentes, bases teóricas y definición de términos.

CAPÍTULO III: marco metodológico contiene el tipo, diseño, población, muestra, operacionalización, técnicas, instrumentos y análisis de datos.

CAPÍTULO IV: se desarrolla el marco filosófico,

CAPÍTULO V se desarrolla los resultados,

CAPÍTULO VI se desarrolla la discusión, y finalmente las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

1.1.1. Problemática de la investigación

La gestión del conocimiento busca transformar el conocimiento individual y de equipo en conocimiento colectivo de forma que confiera una ventaja competitiva sostenible, la gestión del conocimiento es un proceso que permite en una organización promover y compartir todo tipo de conocimientos para lograr objetivos de la manera más efectiva. La importancia de la gestión del conocimiento se da porque viene siendo un nuevo enfoque de gestión que busca hacer partícipes a todos los miembros de una institución y se apoya en factores como, gestión de personas, información y uso de nuevas tecnologías.

A nivel internacional el sistema de gestión del conocimiento centra el aprendizaje como motor y fuente de los cambios y la innovación, el progresivo alineamiento de la gestión del conocimiento con la tecnología ha modificado profundamente las formas y las estructuras del trabajo y de la organización, el diseño se centra en las comunidades de prácticas y en los ambientes donde se desarrolla su actividad, se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento (Catalan & Peluffo, 2001).

A nivel nacional el Estado implementó la política denominada “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, que contempla a los sistemas de “gestión del conocimiento” en instituciones públicas con el fin de recopilar y compartir las mejores prácticas y aplicar el conocimiento obtenido de la experiencia del personal que trabaja en ella. Además, las actividades que conlleva la gestión del conocimiento

son fundamentales para incrementar el desempeño de los trabajadores, hacer más competitiva la administración, contribuir al desarrollo social y contribuir a promover la innovación en el Estado. Tal como plantea Perez (2005), las prácticas de gestión del conocimiento deben orientar su aplicación en todo el ámbito público porque son clave para mejorar el nivel de desempeño del personal en general y porque de esta manera se orientará la gestión pública a ser más competitiva comprometida con el desarrollo social”.

A nivel local en la Municipalidad Provincial de Tacna (MPT) bajo la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) N° 27972 advierte que el gobierno local es la unidad básica de la organización territorial estatal, y es el canal directo a través del cual las poblaciones vecinas participan en los asuntos públicos, la institucionalización y la gestión autónoma de los intereses de las comunidades interesadas. Como parte integrante del gobierno local, territorio, población y organización, las municipalidades cumplen el papel de órganos de gobierno que promueven el progreso local.

Respecto a gestión del conocimiento, la Municipalidad Provincial de Tacna (MPT) cuenta con la posibilidad de utilizar tecnologías de información que se encuentran en el mercado, como softwares especializados que permitan un buen uso y manejo de la gestión de la información, considerando que existen experiencias en otras municipalidades a nivel nacional, regional y local, los cuales son herramientas necesarias para una adecuada gestión municipal. Por otra parte, es conocido que la corrupción existe en todas sus vertientes, por ende, los involucrados en temas ilícitos no les conviene implementar planes de gestión del conocimiento ni meritocracia.

Asimismo, es importante mencionar que existen depósitos de información en el archivo documentario central que se encuentra a cargo y supervisión de la secretaria general de la entidad. Igualmente, en la MPT se cuenta con documentos de gestión institucional (Indicios de procesos claves, MOF, ROF, CAP -Provisional), pero por el contrario el conocimiento no es compartido y no se considera como un activo intangible (no hay retención del conocimiento), encontramos una realidad clara aun no beneficiosa, porque existe nulo interés en la gestión del conocimiento y sus bondades.

Concretamente no existe manual de procesos claves operativos y administrativos *input* y *output*, no se ha implementado software especializados para la comunicación (canales de comunicación desorganizados), no existe un ambiente laboral propicio para compartir el conocimiento, hay resistencia a compartir información por temor a ser desplazados y generalmente la información acumulada se pierde en la transferencia de gobierno.

En lo referente a la cultura organizacional en la gerencia municipal de la MPT se debe considerar que están definidos los principios y valores, sumado a esto el sentimiento patriótico tacneño de amor a la peruanidad y a la ciudad, no obstante, existen muchos intereses políticos partidarios y cierta transculturalidad negativa proveniente de los nuevos gobiernos y funcionarios de confianza, sumado a eso una mala comunicación interna (relaciones interpersonales e intrapersonales). En efecto, la parte administrativa debe tomar como cultura el cambio y la aplicación de las leyes de modernización del estado (sistematización y procesos), considerando que se cuenta con funcionarios con título profesional y otros grados académicos como maestría y doctorado y además tienen conocimiento adquirido por la experiencia en el sector público de la MPT.

Sin embargo, existe percepción de disponibilidad de recursos económicos e infraestructura, no existe política de personal adecuada referente a procedimientos de selección, reclutamiento, capacitación, inducción, compensación, ascensos, sanciones, reconocimientos, retribuciones, premios, etc., falta de identificación con la institución, hábito del grupo de “la argolla” y el chisme, priman los intereses personales o de grupos politizados sobre el interés institucional, el personal no conoce sobre cultura organizacional.

En efecto, la elección y el desarrollo de esta investigación se justifica porque permitirá conocer la importancia de realizar políticas de cambio oportuno y de transferencia de conocimientos para mejorar la cultura organizacional, que en particular las instituciones públicas no realizan el mínimo esfuerzo por administrar y aplicar el conocimiento de los servidores públicos que pasan por la MPT, ya que no disponen de procesos formales y automatizados para retenerlo.

Cabe resaltar que se tomó como marco referencial la Gerencia Municipal y sus órganos de apoyo, asesoramiento y línea. No podría considerarse a toda la Municipalidad Provincial de Tacna porque no incluye en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos al Consejo Municipal, Alcaldía, comités, juntas y consejos de apoyo, tampoco a la Oficina de Control Institucional, Oficina de Procuraduría Municipal, Oficina de Secretaria General y Archivo Central, Gerencia de Terminales Terrestres, Gerencia de Ingeniería y Obras, Gerencia de Producción de Bienes y Servicios; siendo estas tres últimas con un tratamiento como órganos desconcentrados; además no se incluyó la Oficina de Ejecutoria Coactiva porque se encontraba en un proceso de reestructuración, estando absorbidas sus funciones por otros órganos de línea.

Para finalizar, se recomienda a la MPT enfocarse en la adecuada retención de conocimiento con la finalidad de transmitirlo para generar conocimiento acumulado e ir abasteciendo al sistema de gestión de la organización para una adecuada toma de decisiones.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- a. ¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?

1.2.2. Problema específico

- a. ¿Cuál es la relación que se da entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?

- b. ¿Cuál es la relación que se da entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?

- c. ¿Cuál es la relación que se da entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?

1.3. Justificación e importancia de la Investigación

a. Justificación teórica

La investigación tiene justificación teórica porque contribuirá con sus hallazgos a otras investigaciones y permitirá tener antecedentes para solucionar los diversos problemas que se presentan en las entidades públicas en relación a la cultura organizacional y gestión del conocimiento. Además, la presente investigación tiene como propósito aportar en el campo de la gestión pública, que a su vez permitirá conocer y evidenciar las posibles razones por las que se da una mala administración respecto a la gestión del conocimiento.

b. Justificación práctica

La presente investigación pone en evidencia la existencia, de la asociación respecto a la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en una institución pública, por lo tanto, el interés está en la integración de los aportes encontrados en las variables de estudio, con el propósito de crear un ambiente organizacional saludable y que este conocimiento permita generar valor a corto, mediano y largo plazo, además se debe considerar la importancia de llevar una adecuada gestión del conocimiento, siendo este concepto fundamental para desarrollar otros procesos generadores de valor.

c. Justificación metodológica

Tiene justificación metodológica porque la presente investigación se realizó respetando el procedimiento adecuado de la metodología de la investigación científica, habiéndose coordinado con anticipación con la entidad involucrada para proceder con la recopilación de los datos, para que finalmente la presentación de resultados permita a la comunidad científica tener un modelo claro y preciso del desarrollo de una investigación académica.

1.4. Alcances y limitaciones

Las limitaciones de la investigación posibles: están en lo que respecta a la aplicación de los instrumentos que probablemente tome un tiempo considerable.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- a. Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar la relación entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
- b. Determinar la relación entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

- c. Determinar la relación entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

- a. Existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a. Existe relación significativa entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
- b. Existe relación significativa entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
- c. Existe relación significativa entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Peña et al., (2018) realizaron una investigación con el objetivo del trabajo es identificar los factores que generan cambios en una empresa. La cultura organizacional incidió en el desarrollo de la gestión del conocimiento. El estudio es descriptiva y correlacionada. La visión de la compañía es continuar liderando para seguir siendo la mejor opción en la industria.

Agudelo y Valencia (2018) realizaron una investigación con el objetivo de desarrollar algunos conceptos teóricos sobre el modelo de gestión, con el fin de identificar sus características. Luego establecieron una relación analítica a través de un estudio de caso para determinar la idoneidad del modelo de gestión del conocimiento para las operaciones de la organización. Se puede concluir que esto debe ser parte de la política de gestión que se aplica en las empresas hoy en día; porque el aprendizaje organizacional abre la puerta al liderazgo.

Marulanda et al., (2018) realizaron una investigación con el objetivo de analizar la cultura organizacional como factor clave para la transferencia de conocimiento. Los resultados evidencian que existe valor asociado a patentes y licencias, a consecuencia de la cultura organizacional para transferir conocimiento. En conclusión existe, la posibilidad de mejorar la cultura en la organización como factor clave para desarrollar procesos para la “transferencia de conocimiento”.

2.1.2. A nivel nacional

Espinoza y Chung (2022) realizaron una investigación con el objetivo principal es desarrollar un modelo que analice el impacto de la cultura organizacional en el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Los resultados muestran una relación del liderazgo transformacional con la gestión del conocimiento.

Simón et al., (2022) realizaron una investigación con el objetivo de diseñar un modelo de gestión del conocimiento. Se ha explorado cómo los trabajadores gestionan el conocimiento y, a través de él. La gestión del conocimiento esta a razon de los empleados, así como la cultura organizacional y estilo diversos de gestión.

Chung (2019) realizó una investigación con el objetivo determinar si la cultura organizacional se asocia con las prácticas de liderazgo y la gestión del conocimiento. La investigación cuantitativa. Los resultados de este estudio indican que los comportamientos de liderazgo transformador y transaccional tienen un impacto significativo en las prácticas internas de gestión del conocimiento.

2.1.3. A nivel local

Heredia (2021) realizó una investigación con el objetivo de determinar la influencia de gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores. La investigación fue básica, de nivel es explicativo. El autor llega a la conclusión que existe un nivel alto de relación, por lo tanto se puede afirmar que existe influencia del conocimiento gerencial en la productividad laboral.

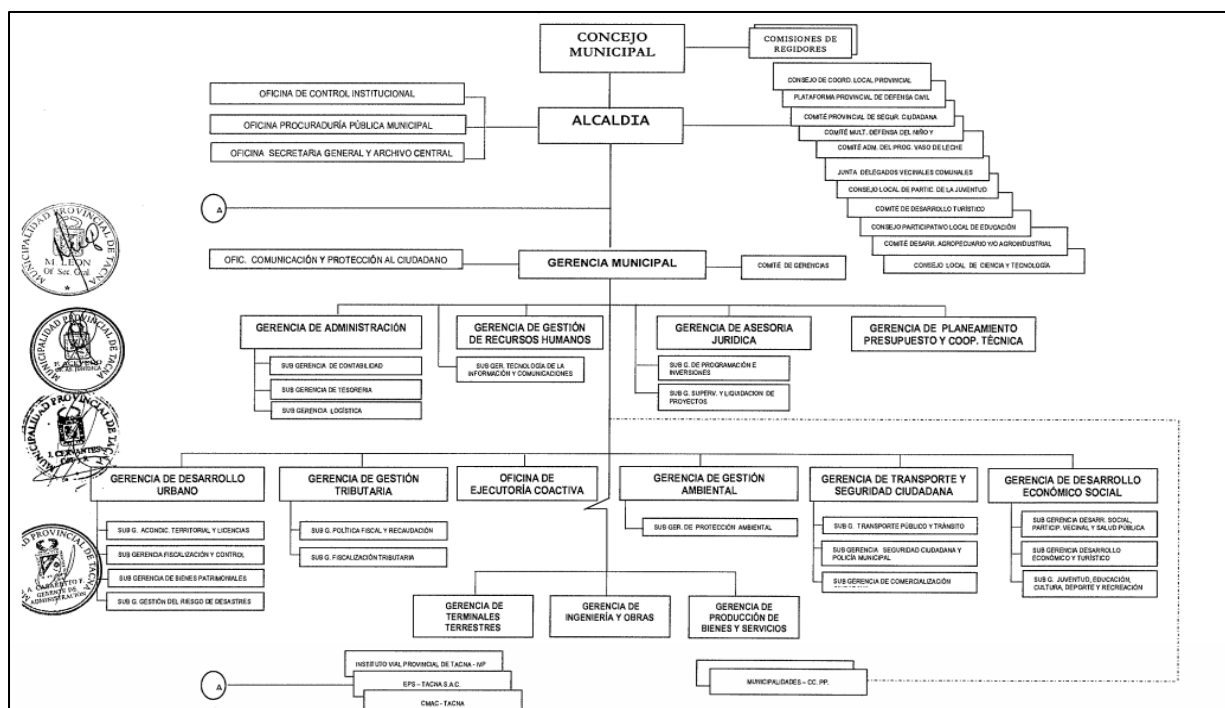
Mamani (2022) realizó una investigación con el objetivo fue determinar la relación de la gestión directiva con la cultura organizacional. El tipo de investigación fue básica y correlacional. Los resultados indican que, la gestión directiva, se relaciona significativamente con la cultura organizacional.

Olivares (2018) realizó una investigación con el objetivo es sentar las bases para el desarrollo sostenible de la creación de una cultura organizacional. El grado de identificación del personal con su organización de acuerdo con la orientación a metas y el plan estratégico, así como la motivación para ascender contribuye a mejorar el clima laboral.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estructura organizativa

Figura 1. Organigrama de la MPT.



Nota. Obtenido del Reglamento de Organización y funciones de la MPT.

2.2.2. Gestión del conocimiento

Según Davenport y Prusack (2001), el conocimiento se define como una combinación de información contextual, valores, experiencia estructurada y juicio de expertos que son responsables de proporcionar un marco de referencia para evaluar y asimilar nuevas experiencias e información, mientras que para Probsot et al. (2001), el

conocimiento es un conjunto de habilidades y aprendizaje que los individuos utilizan para resolver problemas.

En los últimos años, el conocimiento ha sido considerado un factor clave de producción para una organización del conocimiento. Por lo tanto según lo que menciona Ortega (2001) se puede decir que las empresas más exitosas deben desarrollar políticas que les ayuden a administrar todos sus activos, por lo tanto, el capital financiero de accionistas y empleados, juntos y de manera eficiente. En otras palabras, los nuevos perfiles deben estar diseñados específicamente para reflejar lo valioso que el trabajador puede ofrecer a su organización, es decir, su conocimiento; cuyo objetivo es mejorar las funciones clásicas de gestión que ya están presentes en la empresa.

Desde un punto de vista organizacional, el conocimiento puede definirse como información contextual destinada a implementar acciones y apoyar decisiones, es entonces que Nonaka y Takeuchi (1995) afirma que se diferencian dos tipos de conocimiento:

El conocimiento tácito según Nonaka y Takeuchi (1995) es un tipo de conocimiento muy personal y no se explica fácilmente en un lenguaje formal, por lo que es difícil expresarlo, transferirlo y compartirlo con los demás. Incluye todo lo que sea de naturaleza subjetiva, como percepciones, sentimientos, ideas e intuiciones basadas en la experiencia personal. Además, los ideales, valores y principios de cada persona forman parte de este tipo de conocimiento.

El conocimiento explícito según los autores es el conocimiento que se logra transmitir y compartir de manera sencilla por medio de datos y permite expresarse con palabras o números. Como comenta Cortes y Perez (2008), este conocimiento contiene documentos, base de datos y todo tipo de información que ayuda a tomar decisiones correctas.

Lo más importante en la gestión de este tipo de conocimiento es saber gestionar su volumen para asegurar su relevancia y la ventaja de que este conocimiento está

documentado. Sin embargo, debido a que están ubicados en diferentes lugares y se distribuyen de diferentes maneras, la forma de conectar diferentes piezas de información para obtener un conocimiento útil no siempre es lógica.

Según estos autores Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se crea transformando el conocimiento tácito en explícito y viceversa, este es un proceso circular. Esto determina cuatro formas para la conversión del conocimiento las cuales son: Socialización: Se trata de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Esto ocurre cuando una persona comparte conocimientos con otros a través de la imitación del comportamiento, trabajo participativo y experiencia; Externalización: convertir el conocimiento tácito en explícito. Se da cuando hay una reflexión en el grupo a la hora de crear conceptos; Combinación: Ocurre cuando el conocimiento tácito existente se combina con el conocimiento externo para producir nuevo conocimiento; Internalización: Es la conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, para lograrlo se debe aprender haciendo y también se recomienda la documentación ya que ayuda a comprender lo vivido.

Gestione el conocimiento con la NTC-ISO 30401:2019. Montoya et al. (2021) que el Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC), se encuentra normada y tiene como base según la Estructura de Alto Nivel (HLS) de las normativa ISO para los sistemas de gestión, que al mismo tiempo recopila el enfoque del ciclo de planeación, hacer, verificación y actuar, que busca la mejora progresiva y continua, además tiene como objetivo orientar a las organizaciones a plantear un SGC para generar y agregar valor a sus grupos de interés y ellos mismos, a través de la adquisición, transferencia, retención y aplicación del conocimiento, con la finalidad de alcanzar metas estratégicas, así mismo puede ser aplicado en organizaciones públicas y privadas de cualquier envergadura y de cualquier sector que manifiesta interés en la implementación de un SGC.

Por otra parte Montoya et al. (2021) describe acerca de la gestión del conocimiento (GC) como una disciplina que se desarrolla en cómo las organizaciones públicas o privadas crean y hacen utilidad del conocimiento, cabe resaltar que la GC según la ISO reconoce que aún existen barreras para una GC exitosa, existe mucha

incertidumbre con otras áreas como la gestión de la información y muchos conceptos erróneos acerca del cómo gestionar el conocimiento, por ello es importante que cada organización desarrolle un enfoque de GC que, para su propio contexto y entorno operacional, refleje las necesidades de la organización y alcance los resultados propuestos, cabe resaltar que la norma ISO 30401:2018 fue creada para generar una base para la auditoría, certificación, evaluación y reconocimiento por organizaciones externas.

Alba y Jiménez (2021) señalan que la ISO dio a conocer en el año 2018, la nueva “ISO 30401”, con el objetivo de brindar a la organización el desarrollo de un sistema de gestión que permita la promoción eficaz del desarrollo del conocimiento, para generar valor mediante este proceso.

Todos los requisitos se aplican a cualquier organización, este nuevo sistema de referencia es un estándar de “sistema de gestión”, incluida la ISO 9001, que se aplica en 10 capítulos a su alcance, referencias normativas, terminología y más términos, contexto organizacional, liderazgo, planificación, coaching, operaciones, evaluación y mejora del desempeño

Rodríguez (2019), esto es para que una organización pueda ser evaluada con los mismos requisitos y así tener la oportunidad de asegurar que todos estén trabajando juntos, con un mismo objetivo común hacia la cooperación y la eficiencia operativa mejor (Icontec, 2019).

Esto significa principalmente influir en las políticas y herramientas de la empresa y cambiar las actitudes en la institución. Entre sus bases de la “Gestión del conocimiento”, enfatiza que el conocimiento no es tangible, que no existe un enfoque único para todos y que los resultados son un aspecto integral de todas las organizaciones y culturas. Esto conduce a la inclusión de estrategias o requisitos evaluados desde el contexto de la organización, mostrando el aspecto GS entrelazado entre ellos, con base en la norma ISO 3001/19.

Como se describe a continuación, Briceño y Bernal (2010), en primer lugar, describen las actividades de desarrollo de conocimientos que se gestionarán, incluidas: la adquisición de nuevos conocimientos, la aplicación de los conocimientos actuales, el mantenimiento de los conocimientos actuales y la gestión de los conocimientos no válidos. Luego, muestra los factores de difusión y transformación del conocimiento: formas de crear y compartir conocimiento a través de la interacción humana, formas de expresión (como ejemplos o textos), integración (elaboración y síntesis del conocimiento) e interiorización y aprendizaje (aplicación del conocimiento) (Saldarriaga, 2013). Posteriormente identificar aspectos que respaldan el conocimiento. Siendo estos la gestión del conocimiento, tecnología e infraestructura, liderazgo, cultura y finalmente describe sobre la cultura del GC, todo esto asegura que la organización establezca, implemente, mantenga y mejore continuamente (Icontec, 2019).

1.1.1.1. Creación del conocimiento

Se presenta las ideas en las que se basa la teoría de “La organización creadora de Conocimiento” expuestas por Nonaka y Takeuchi (1999). Este marco teórico describe la organización de dos dimensiones de la producción de conocimiento: ontológica y epistemológica. Se analizará cómo surge el conocimiento a partir de la transformación del llamado conocimiento tácito en conocimiento explícito. Las organizaciones de creación de conocimiento para autores tienen tres tareas principales: generar, transferir y aplicar conocimientos.

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que, para abordar la teoría de la generación de conocimiento organizacional, es necesario comprender la naturaleza del conocimiento. Para ello, se debe fijar en dos dimensiones del conocimiento: ontológica y epistemológica.

Los aspectos ontológicos del conocimiento, examina la formación del conocimiento organizacional, a diferencia de la formación del conocimiento individual, que se centra en el nivel de las unidades productoras de conocimiento (individuos, grupos, organizaciones e Inter organizaciones).

Específicamente, el conocimiento solo lo crean los individuos. Las organizaciones no pueden crear conocimiento sin individuos. Las organizaciones apoyan la creatividad a los individuos que generen conocimiento. Por ello, la generación de conocimiento debe entenderse como proceso de amplificación del conocimiento generado por los individuos y cristalizarlo como una red de conocimiento institucional.

El aspecto epistemológico del conocimiento se presenta en el libro *The Knowledge - Creating Organisation* de Nonaka y Takeuchi (1995), esta teoría se basa en el proceso comunicativo del conocimiento y la transformación del tácito a explícito, donde:

Conocimiento Tácito: Este es un conocimiento muy personal que es difícil de expresar en términos formales, por lo que es difícil comunicarlo o compartirlo con otros. Arraigado en la profundidad de la emoción.

Conocimiento Explícito: Es algo que se puede expresar en términos formales. Es decir, números o palabras que se pueden comunicar y compartir en forma de fechas, fórmulas y procedimientos. Suele estar representado por medios físicos (libros, CD-ROM, fotografías).

1.1.1.2. Transferencia del conocimiento

El siguiente paso en la creación de conocimiento es difundirlo entre todos los miembros de la organización para fortalecer sus bases de conocimiento individuales y contribuir a mejores resultados organizacionales.

Según Argote e Ingram (2000), la transferencia de conocimiento en una organización se puede definir como el proceso de pasar de una entidad a la experiencia de otra entidad. Por lo tanto, es importante comprender el proceso de cambio

organizacional. Esta teoría sugiere que las organizaciones no solo aprenden de sus propias experiencias, sino también de las experiencias de otras empresas.

Según Tshipamba, Castañeda, Mbawmbaw y Pérez González (2013) la transferencia del conocimiento radica en un conjunto de subprocesos que logran optimizar y dilatar flujos de conocimiento en las organizaciones, evitando lo más que se pueda las fugas de conocimiento, y siendo colaboradores del proceso las personas, la tecnología y la cultura corporativa.

Bueno (2003) afirma que en la transmisión de conocimiento debe examinarse los espacios de intercambio de los mismos y a su vez de aprendizaje, asimismo, los procesos técnicos o plataformas que lo facilitan, todo esto a partir de distintas perspectivas institucionales u orgánicas en un entorno de trabajo.

Según Arambarri (2012) los elementos del proceso de transferencia se diferencian en cinco elementos; el primero son los emisores de conocimiento, que se refieren a los individuos o firmas que envían conocimiento. El segundo son los contenidos de conocimiento, que hace referencia a las características del conocimiento transferido. El tercero son los canales de conocimiento, que se refiere a los medios por los cuales se transmite el conocimiento. El cuarto son los receptores de conocimiento, los cuales serían las firmas que reciben el conocimiento y por último estaría el contexto, que se refiere a las situaciones en las que tiene lugar la transferencia.

Para Quispe (2008) Un círculo de calidad afirma es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas similares y se reúnen para identificar, analizar y resolver problemas en su trabajo relacionados con la calidad o la productividad.

1.1.1.3. Aplicación del conocimiento

Bueno (2003) afirma que como resultado de implantar un programa de dirección del conocimiento se establecerán una serie de competencias específicas y activos

intangibles que acompañado de las actividades intangibles que existen en la organización lograrán como resultado *outputs* actuales, sofisticados y adecuados a las necesidades de los clientes, los cuales, últimamente, son mucho más exigentes.

Con respecto a lo anterior, Castañeda et al., (2014) define que la utilización del conocimiento es la producción de valor comercial para el cliente. Puesto que se trata de usar el conocimiento desarrollado en las fases anteriores con la finalidad de crear valor para los clientes o usuarios, y de la misma manera encontrar nuevas oportunidades que ayuden a mejorar la organización y a su vez, intentando lograr que la innovación no se detenga.

La aplicación de un programa de gestión del conocimiento requiere políticas organizacionales que respalden la creación, transferencia y ejecución de este recurso, por lo cual se necesita de un conjunto de acciones empresariales que faciliten la implantación de diversas estrategias de conocimiento. Estas políticas se constituyen por las prácticas de recursos humanos, la estructura organizativa, la cultura y la tecnología que maneje la organización, y dependerá de ello el éxito o fracaso de dicha organización.

Por otro lado, el diseño organizativo es otro elemento que influye bastante en la aplicación del conocimiento. Con respecto a esto, Mintzberg (1979) define que la estructura de la organización es el conjunto de todas las maneras en que se reparte el trabajo en diversas tareas, consiguiendo después su coordinación.

El conocimiento es esencial para todas las organizaciones, y la forma en que se organiza determina el nivel de transferencia de conocimiento dentro y en su entorno de la organización. Por lo tanto, es importante albergar una estructura organizacional que permita la creación y transmisión de conocimiento, ya que muchas veces el conocimiento puede ser desperdiciado debido al modelo organizacional dentro de la empresa.

Leibenstein (1978) argumenta que el conocimiento, así como el capital y el trabajo pueden ser infrautilizados, es decir que no se utilicen a plena capacidad. En tales casos, es necesario crear una estructura organizacional que no sofoque a la organización y permita que el conocimiento se traduzca en acciones que conduzcan al éxito organizacional.

2.2.3. Cultura organizacional

La cultura es vista como una característica fundamental de una sociedad, el núcleo fundamental de una organización, presente en todas las funciones y comportamientos de todos los miembros, comportamientos comunes adquiridos por los miembros de una comunidad. Si la cultura general de los comportamientos comunes adquiridos por pertenecer a una comunidad humana caracteriza y distingue a cada sociedad particular de las demás, entonces la cultura de una organización es el conjunto de comportamientos diversos de sus miembros conformados por el cuerpo.

Williamson (2000) se refiere a las organizaciones formales e informales como estructuras que evolucionan con el tiempo, pero están impulsadas por los valores, creencias, normas y tradiciones, es decir, la cultura, que restringen el comportamiento individual.

Esta definición asume que a medida que una organización crece y madura, sus normas, valores, etc. pueden cambiar. Sin embargo, los empleados de la organización deben adaptarse al primer enfoque cultural. Como tal, a menudo es difícil adaptarse al cambio. Esta primera limitación se entiende como resistencia al cambio. Es la adhesión a los valores, principios, políticas y procedimientos originales de la empresa u organización.

Para Wilkins y Ouchi (1983), la cultura organizacional argumenta que impulsa a los miembros de una organización a exhibir colectividad a través de experiencias compartidas. Este colectivo ayuda a luchar por objetivos comunes relacionados con la

misión de la organización dirigida por el líder. Porque son las mismas personas las que marcan las reglas que rigen los problemas cognitivos y emocionales del colectivo.

Por otro lado, Pettigrew (1979) define la cultura organizacional como el sistema de definiciones aceptados pública y colectivamente ejecutado para un grupo dado en un momento determinado. Luego de este concepto, un gran aumento de la literatura se produjo con relación a este tema y cómo debería ser la gestión ideal. Por esta razón, la definición de esta variable se encuadra como supuestos que se comparten y obtienen en una empresa que busca la solución de problemas integradores, por ello, se les puede enseñar a los nuevos integrantes la forma adecuada de sentir y pensar en relación a los problemas.

Mientras que Sepúlveda (2004) afirma que la cultura organizacional alude a un sistema de valores compartidos por la mayor parte de los integrantes de una organización. Es importante para los líderes o los encargados de tomar decisiones identificar la cultura; y para aquellos que tratan de ejecutar los cambios que piensan que son necesarios; además que ayuda a la optimización del desempeño y, en consecuencia, alcanzar los objetivos trazados. La cultura aporta a entender las relaciones al interior de la empresa, así como las reglas no establecidas.

Por otro lado, Patlan (2013) en su investigación, argumentó que los comportamientos negativos son creados por el mal comportamiento organizacional, realizándose de manera contraria a sus funciones, lo cual influencia de forma negativa en los integrantes de la organización, y se clasifica en dos grupos: en primera instancia se encuentran los comportamientos que dañan al ser humano y en segunda instancia, los comportamientos que dañan la compañía, normalmente, los comportamientos negativos en las empresas se producen por un colaborador o por un grupo determinado, lo cual genera costos adicionales a la empresa e incide de manera negativa en el desempeño laboral.

Una de las definiciones más aceptadas de cultura organizacional es la dada por Schein (1985), lo conceptualizó como un patrón de supuestos básicos que determinados grupos inventaron, describieron o desarrollaron en su proceso de aprendizaje para

resolver problemas de adaptación externa e interna, funcionan adecuadamente y son válidos, integrando así lo que se enseña a los miembros nuevos del grupo.

García (2001) por otro lado, se basa en la teoría de Schein (1985), para crear una interesante analogía cultural llamada 'metáfora de la cebolla'. La autora afirma que la cultura tiene tres niveles, a los que llama niveles externo, medio y central.

Daft y Steers (1997) propusieron el modelo como una especie de iceberg. En ese modelo, se identifica dos niveles de cultura, el visible (símbolos observables) y el invisible (valores subyacentes).

Cameron y Quinn (2006) desarrollaron una metodología de investigación de la cultura organizacional basada en el modelo Marco de Valores Competitivos. Este modelo permite evaluar la relación entre la cultura dominante y el desempeño organizacional a través de la aplicación de una herramienta llamada cultura organizacional. Este modelo define cuatro tipos de cultura basados en dos dimensiones: La primera la estabilidad y flexibilidad y la segunda, una empresa puede estar orientada hacia el interior o hacia el exterior.

Denison (2001) en términos de cultura corporativa y su relación con varios indicadores de desempeño comercial, como el retorno de la inversión, el incremento de ventas, participación en el mercado, entre otros.

Denison (2001) permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: implicación, adaptabilidad, consistencia y misión.

1.2.1.1. Implicación

Las organizaciones que son efectivas delegan a sus integrantes y despliegan las capacidades que tienen los colaboradores en todos los niveles. Los colaboradores están

totalmente comprometidos con su labor y sienten que son una parte indispensable de la empresa. Los colaboradores de la empresa que pertenecen a cualquier jerarquía aportan en decisiones que pueden afectar su labor y reconocen el vínculo con los objetivos institucionales.

Existen tres subescalas como: Empowerment, en castellano vendría a ser empoderamiento, que se refiere a que las personas que laboran en las organizaciones tienen autoridad; Trabajo en equipo, el cual se define como la unión de personas de una manera pre establecida, que se ayudan para alcanzar un mismo objetivo, la empresa depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para lograr los objetivos que se plantean, el desarrollo del trabajo en equipo es un proceso dinámico y que la mayoría están en constante cambio, a pesar de que los grupos probablemente no alcancen una estabilidad completa, existe un esquema general que representa cómo se desarrolla la mayoría de ellos.

1.2.1.2. Consistencia

Las organizaciones son eficientes al ser consistentes, las acciones de los miembros de una organización cuentan con un conjunto de valores que motivan a los líderes a llegar a un consenso, a pesar del potencial desacuerdo de las actividades de la organización.

La consistencia se mide utilizando tres índices:

- Valor central, los miembros comparten algunos valores como la identidad y expectativas.
- Acuerdos, los empleados de la institución pueden concluir un acuerdo sobre cuestiones importantes. Esto implica un cierto grado de pacto, para resolver los conflictos que se producen.

- Integración, áreas y unidades tiene capacidades trabajar en conjunto por objetivos comunes.

1.2.1.3. Adaptabilidad

Las organizaciones que están demasiado integradas a menudo luchan por adaptarse y adaptarse a nuevos entornos. La integración y la alineación pueden ser desafiantes, pero son esenciales para que las organizaciones sean efectivas. Estas empresas mejoran su capacidad de crear valor para sus clientes.

Las organizaciones con alto cumplimiento a menudo experimentan mayores ingresos y una mayor participación de mercado. Esta dimensión de la cultura se mide mediante tres subescalas:

Una institución es capaz de crear una nueva atmósfera que conduce al cambio. Capaz de evaluar con precisión el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar cambios futuros.

Soto (2001) establece que el cambio es el proceso por el cual una empresa logra ser diferente de lo que es en un momento dado. Todas las organizaciones cambian, pero el desafío para los gerentes y en general para todos los miembros de la organización es que los cambios organizacionales se den con el fin de alcanzar las metas de la organización. Por eso se habla de gestión del cambio, intervención del cambio, agentes de cambio, resistencia al cambio, etc.

Deshpande et al. (1993) señalan que la adaptabilidad es el primer paso hacia la competencia.

1.2.1.4. Misión

Es un rasgo cultural importante. Las organizaciones que no saben adónde mirar, a menudo terminan fracasando. En contraste, las organizaciones exitosas que tienen

dirección, que definen metas organizacionales y estratégicas. Hay organizaciones que no definen claramente su misión principal. La misión busca alcanzar:

La dirección, otorga indicaciones precisas que explican el propósito de la institución y da a conocer cómo los trabajadores apoyan al desarrollo del mismo. Según Tarazona (2007) la dirección estratégica pretende, por un lado, un nuevo equilibrio con respecto a las variables internas y externas, tanto al momento de ejecutar el diagnóstico estratégico como al estimar su importancia para el éxito de la estrategia empresarial. También se considera importante en ambos casos la consideración no solo de variables económicas y técnicas, sino además de variables psicológicas, sociológicas y políticas. Asimismo, en el ámbito interno surge una nueva idea sobre la importancia de la participación de un mayor número de integrantes de la empresa, cuya participación debe darse en la formulación de la estrategia como en su implementación y control de la misma, para otorgar a la empresa una mayor capacidad y flexibilidad en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos.

Las metas que ayuden a los trabajadores a tener un enfoque preciso en su trabajo y la visión compartida.

Por otro lado, Warren y Nanus (1985) definen la visión como la construcción de una imagen mental sobre un futuro viable. La visión se refiere a la percepción de un futuro creíble, realista y atractivo, que suele ser tan vago como un sueño o tan exacto como una meta con las instrucciones para cumplirla. Al mismo tiempo, mencionan que, para optar por un camino, al líder le corresponde elaborar una imagen mental respecto del futuro que se quiere para su organización.

2.3. Definición de términos

- a. Aplicación del Conocimiento: como una organización que tiene la capacidad de aplicar, aprender, adaptarse y desarrollar su conocimiento para transformarlo en conocimiento nuevo (García & Tarí, 2009).
- b. Creación del Conocimiento: Está relacionado con la asimilación interna del conocimiento y las capacidades de aprendizaje organizacional, que incluyen la

adquisición y difusión de información y la interpretación compartida. (García Fernández & Tarí Guilló, 2009).

- c. Cultura organizacional: Es un patrón de suposiciones compartidas aprendidas por un grupo que se integra y funciona adecuadamente para ser considerado válido (Schein, 1985).
- d. Gestión del Conocimiento: Es el área responsable de diseñar e implementar sistemas destinados a identificar, recopilar y compartir el conocimiento organizacional para que se traduzca en valor organizacional (Castañeda et al., 2014).
- e. Transferencia del Conocimiento: El conocimiento organizacional es el resultado de transformar la información a partir de interpretaciones compartidas. En este sentido, el conocimiento puede almacenarse y/o transmitirse (García & Tarí, 2009).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación fue básica o pura; según Hernández et al. (2014) argumentan que se denomina investigación básica cuando la investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento de manera sistémica y metódica, con el único objetivo de ampliar el conocimiento. El diseño de la investigación fue no experimental, transaccional o transversal.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por 141 servidores públicos que realizaron sus actividades en la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.2.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Reemplazando los datos, tenemos:

Marco muestral	=	141
Alfa	=	0,050
N. de Confianza	=	0,975
Z	=	1,960
P	=	0,500
Q	=	0,500
Precisión	=	0,050
Muestra	=	103,34

A través del cálculo de muestreo aleatorio simple se obtuvo una muestra representativa de 104 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. A continuación, se muestra la distribución de la muestra:

Tabla 1

Distribución de la población y muestra de estudio de la MPT

N°	Órgano/ unidad orgánica	Población		Muestra	
		N	%	N	%
1	G. de desarrollo urbano	7	4,96 %	5	4,96 %
2	Sub gerencia de acondic. Territorial	12	8,51 %	9	8,51 %
3	Sub G. de fiscalización	6	4,26 %	4	4,26 %
4	Sub G. de adm. Bienes patrimoniales	5	3,55 %	4	3,55 %
5	Sub G. de gestión de riesgo y desastres	5	3,55 %	4	3,55 %
6	G. de gestión tributaria	12	8,51 %	9	8,51 %
7	Sub G. de política fiscal y recaudación	10	7,09 %	7	7,09 %
8	Sub G. fiscaliz. Tributaria	7	4,96 %	5	4,96 %
9	G. de gestión ambiental	2	1,42 %	1	1,42 %
10	Sub G. de protección ambiental	2	1,42 %	1	1,42 %
11	G. de transporte y seguridad ciudadana	1	0,71 %	1	0,71 %
12	Sub G. de seguridad ciudadana	17	12,06 %	13	12,06 %
13	Sub G. de comercialización	15	10,64 %	11	10,64 %
14	Sub G. de transporte público y transito	11	7,80 %	8	7,80 %
15	G. de desarrollo económico social	5	3,55 %	4	3,55 %
16	Sub G. de desarrollo económico y turístico	1	0,71 %	1	0,71 %
17	Sub G. de desarrollo social, participación vecinal y salud publica	18	12,77 %	13	12,77 %
18	Sub G. de juventud, educación, cultura, deporte y recreación	5	3,55 %	4	3,55 %
Total		141	100,00 %	104	100,00 %

Nota: Gerencia de Recursos Humanos de la MPT

Por lo tanto; después de aplicar el cálculo de la muestra, se trabajó para obtener resultados en la investigación con un total de 104 servidores públicos de la MPT.

3.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión del conocimiento

Variable	Def. conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de
Gestión del conocimiento	Según Gómez et al., (2005) proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual con la finalidad de mejorar las capacidades organizacionales y generar ventajas competitivas.	Creación	Investigación	1,2,3,4,5 y 6	Ordinal
		Transferencia	Círculos de calidad	7,8,9 y 10	
		Aplicación	Proyectos	11,12 y 13	

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 3

Operacionalización de la variable cultura organizacional

Variable	Def. conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de Medición
Cultura organizacional	Según Rousseau (1990) La cultura organizacional es un conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de una determinada unidad social y adquiridos a través de procesos sociales y aprendizaje social que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, tales como actividades y relaciones, información de comunicación y artefactos materiales que afectan a la sociedad.	Implicación	Empoderar Equipo de trabajo Capacidades	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11 Y 12	Ordinal
		Consistencia	Valor Alianza Alineación Adaptación para el cambio	13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 Y 24	
		Adaptabilidad	Orientación hacia el cliente Aprendizaje	25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35 Y 36	
		Misión	Fines Perspectiva	37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47 Y 48	

Nota: Elaboración propia

3.3. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener la información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación a un tema en particular (Valderrama & León, 2009).

3.3.2. Instrumentos

El cuestionario se realiza de forma escrita. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (Valderrama & León, 2009).

3.4. Procesamiento y análisis de datos

Se empleó la distribución de frecuencias y porcentajes, la Hipótesis se verificó con la prueba no paramétrica Rho de Spearman para determinar la correlación de las variables de estudio.

- Se utilizó el programa de SPSS versión 27, en español, para el análisis de los datos.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

La cultura o civilización es un todo engorroso que envuelve creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra aptitud y hábitos obtenidos por la persona como integrante de la sociedad. La palabra cultura ha estado asociada a los quehaceres de la labranza de la tierra, que significa cultivo; no obstante, este término se llevó a otros aspectos, dejando de lado su legítimo significado. Desde ese momento, cultura se entiende como un procedimiento que especifica niveles socioeconómicos; sin embargo, la cultura se localiza en todo lo que se actúa y dice como grupo social, incluso la misma organización (Hernández & Cendejas, 2006).

Por otro lado, Austin (2000) afirma que la cultura hace referencia a los modelos de comportamiento, explícitos o implícitos, obtenidos y transferidos a través de símbolos y establece el patrimonio singular de los grupos de personas. El núcleo fundamental de la cultura son las ideas tradicionales y, en especial, los valores que se encuentran relacionados a ellas; por ello, los sistemas culturales también pueden ser considerados, por una parte, como consecuencia de la acción y, por otra parte, como componentes supeditados de la acción futura.

Chuc (2017) asegura que una cultura deficiente genera la paralización y la decadencia de las organizaciones, lo cual trae consigo fenómenos como la insatisfacción laboral, la variación de personal y las empresas que son improductivas.

Para generar teorías sobre la Gestión del Conocimiento es relevante que se inicie con la identificación del conocimiento que es uno de los procedimientos esenciales de la gestión; no obstante, esto no se aborda por todos los autores, ya que puede considerarse evidente. Cabe destacar que con la ausencia de un análisis anticipado de la condición del conocimiento organizacional y del entorno, el procedimiento no resulta

eficiente. Sin embargo, pese a que no se incorpore entre los procesos, la primera etapa de la gestión del conocimiento establece una valoración de la gestión del conocimiento. Dicha identificación del conocimiento organizacional autoriza establecer las fugas de conocimiento que se encuentran en la empresa, las fuentes de conocimiento, los medios de intercambio y las reglas establecidas para ello.

Estos resultados pueden utilizarse para diagnosticar si los intangibles están en la empresa, en el entorno organizacional o ausentes. Hoy se habla de la necesidad de ver los activos intangibles como un aspecto importante del crecimiento empresarial, el conocimiento se ha transformado en el activo intangible más relevante dentro de un organismo social, el conocimiento que se administre de forma adecuada hará que sea factible generar valores añadidos para la empresa y aumentar su posición en el mercado. Es importante comprender lo que es el conocimiento, por ello se hallan dos puntos de vista relevantes al respecto, el primero es el que considera al conocimiento desde la perspectiva que expone que es la representación simbólica de diversos aspectos del universo de la disertación nominada Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad.

El llamado conocimiento, en cuanto a sus propiedades internas y externas, corresponde únicamente a la persona que lo posee, y también depende de los estímulos conductuales y ambientales individuales percibidos por el intelectual. Por lo tanto, se necesita entender que la existencia del conocimiento depende de la existencia de agentes de conocimiento con la capacidad de refinar las representaciones de los objetos y conectarlos.

Otro concepto, por otro lado, sitúa el conocimiento en el contexto de los negocios y la colaboración. En este caso, ya no se trata de un sujeto de conocimiento, sino de un entorno virtual mantenido por la cultura sociobiológica, las habilidades comunicativas y el uso de las tecnologías de la información. Por lo tanto, el conocimiento ya no es un sujeto de conocimiento, sino un producto de procedimientos organizacionales que exploran, modifica y organizan datos para la producción de conocimiento, como resultado del proceso participativo de grupos de trabajo.

Es relevante destacar que la primordial motivación para la creación de conocimiento es compartir, acumular, crear y aprovechar los activos de conocimiento, de esta manera aumentan los resultados empresariales. Es indiscutible la aceptación del conocimiento como agente de influencia en el acontecer de la sociedad y economía desde las últimas décadas del siglo XX hasta la actualidad, así como la labor del mismo como recurso provechoso crítico para la generación de riqueza o de valor en la economía y en las empresas actuales (Cieza et al., 2021).

En los últimos años, la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los temas centrales de investigación en el campo de los paradigmas de gestión de la excelencia, así como de las organizaciones y la gestión organizacional, en el contexto de la denominada economía del conocimiento.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo

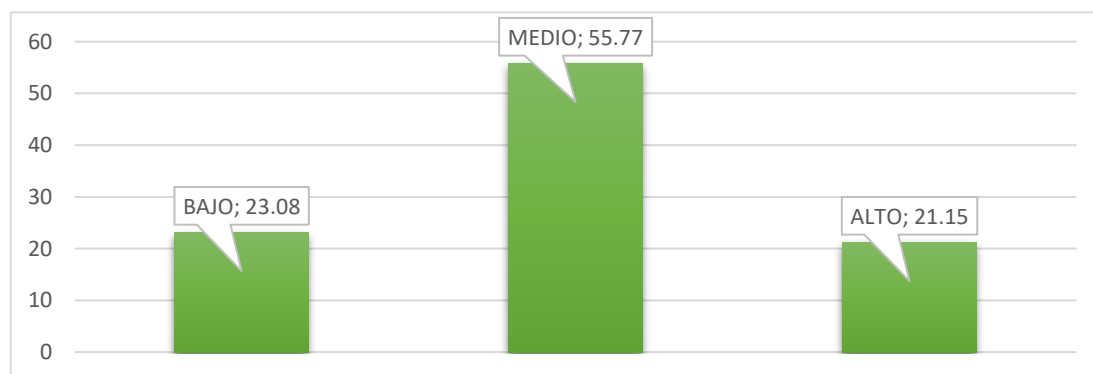
Tabla 4

Niveles de gestión del conocimiento según trabajadores de la MPT.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de gestión del conocimiento	24,00	23,08
Medio nivel de gestión del conocimiento	58,00	55,77
Alto nivel de gestión del conocimiento	22,00	21,15
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 2. Niveles de gestión del conocimiento según trabajadores de la MPT.



Nota: Tabla 4.

Interpretación:

En la Tabla 4 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 23,1 % (24) cuentan con una gestión del conocimiento en nivel bajo, el 55,8 % (58) se encuentran en un nivel medio, y 21,2 % (22) se encuentran en un nivel alto; para estos resultados se consideraron las siguientes dimensiones: creación del conocimiento, transferencia del conocimiento y aplicación del conocimiento.

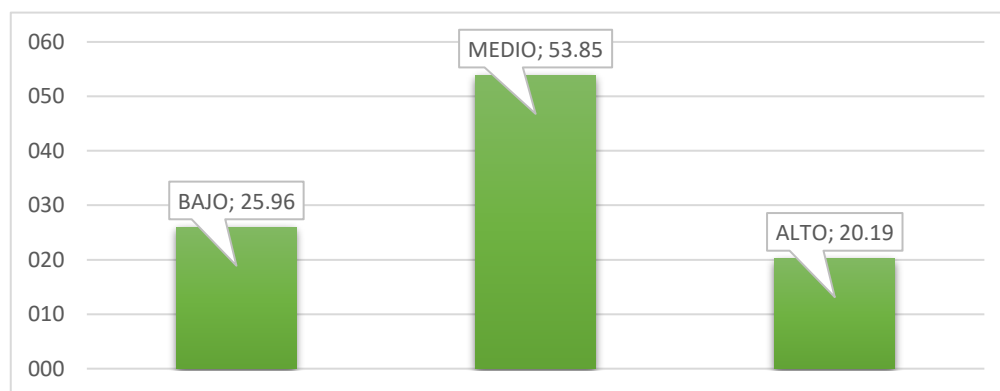
Tabla 5

Niveles de creación del conocimiento según trabajadores de la MPT.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de creación del conocimiento	27,00	25,96
Medio nivel de creación del conocimiento	56,00	53,85
Alto nivel de creación del conocimiento	21,00	20,19
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 3. Niveles de creación del conocimiento según trabajadores de la MPT



Fuente Tabla 5.

Interpretación:

En la Tabla 5 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 25,96 % (27) cuentan con una creación del conocimiento en nivel bajo, el 53,85 % (56) se encuentran en un nivel medio, y 20,19 % (21) se encuentran en un nivel alto; para este resultado se consideró el indicador de investigación.

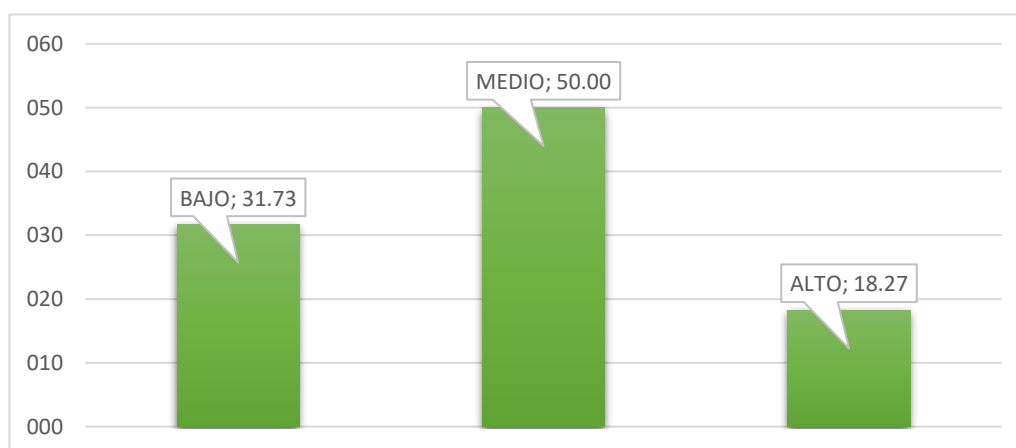
Tabla 6

Niveles de transferencia del conocimiento según trabajadores de la MPT

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de transferencia del conocimiento	33,00	31,73
Medio nivel de transferencia del conocimiento	52,00	50,00
Alto nivel de transferencia del conocimiento	19,00	18,27
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 4. Niveles de transferencia del conocimiento según trabajadores de la MPT



Nota: Tabla 6.

Interpretación:

En la Tabla 6 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 31,73 % (33) cuentan con una transferencia del conocimiento en nivel bajo, el 50 % (52) se encuentran en un nivel medio, y 18,27 % (19) se encuentran en un nivel alto; para este resultado se consideró el indicador círculos de calidad que fueron obtenidos a través de los ítems 7,8,9, y 10.

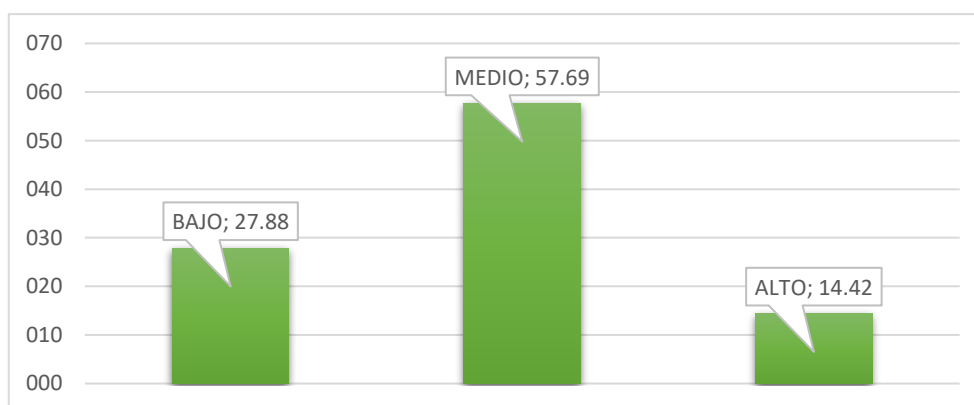
Tabla 7

Niveles de aplicación del conocimiento según trabajadores de la MPT

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de aplicación del conocimiento	29,00	27,88
Medio nivel de aplicación del conocimiento	60,00	57,69
Alto nivel de aplicación del conocimiento	15,00	14,42
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 5. Niveles de aplicación del conocimiento según trabajadores de la MPT



Nota: Tabla 7.

Interpretación:

En la Tabla 7 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 27,88 % (29) cuentan con una aplicación del conocimiento en nivel bajo, el 57,69 % (60) se encuentran en un nivel medio, y 14,42 % (15) se encuentran en un nivel alto; para este resultado se consideraron en indicador Proyectos que fueron obtenidos a través de los ítems 11, 12 y 13.

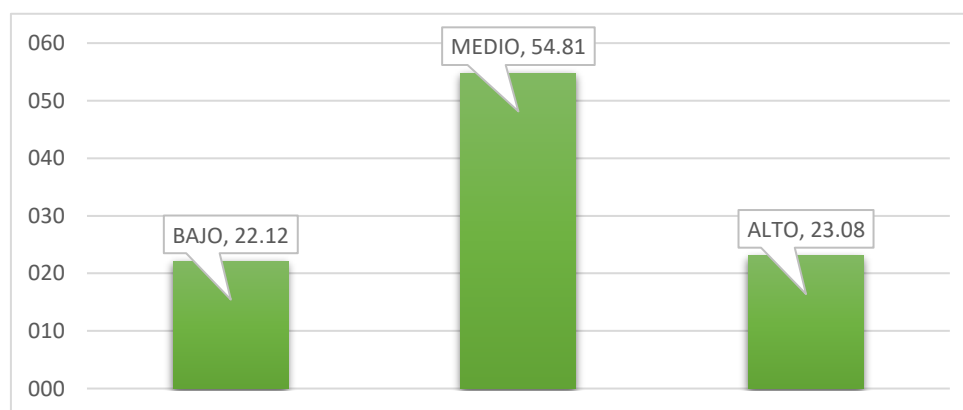
Tabla 8

Niveles de cultura organizacional según trabajadores de la MPT

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de cultura organizacional	23,00	22,12
Medio nivel de cultura organizacional	57,00	54,81
Alto nivel de cultura organizacional	24,00	23,08
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 6. Niveles de cultura organizacional según trabajadores de la MPT.



Nota: Tabla 8.

Interpretación:

En la Tabla 8 se observa que, del total de trabajadores encuestados el 22,12 % (23) cuentan con una cultura organizacional en nivel bajo, el 54,81 % (57) se encuentran en un nivel medio, y 23,08 % (24) se encuentran en un nivel alto.

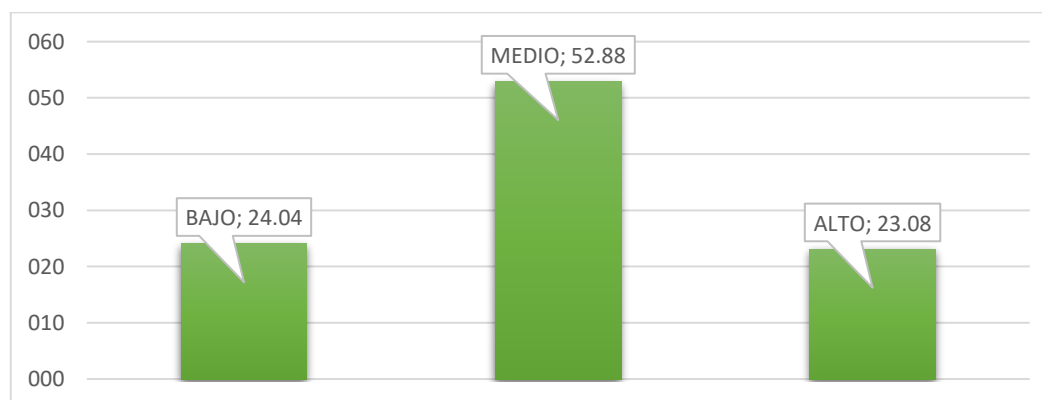
Tabla 9

Niveles de implicación según trabajadores de la MPT

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de implicación	25,00	24,04
Medio nivel de implicación	55,00	52,88
Alto nivel de implicación	24,00	23,08
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 7. Niveles de implicación según trabajadores de la MPT.



Nota: Tabla 9.

Interpretación:

En la Tabla 9 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 24,04 % (25) señalan que la cultura organizacional en MPT se encuentra en nivel bajo, el 52,88 % (55) se encuentran en un nivel medio, y 23,08 % (24) se encuentran en un nivel alto; para este resultado se consideraron los indicadores empoderar, equipo de trabajo y capacidades, valores que corresponden a los ítems de 1 al 12.

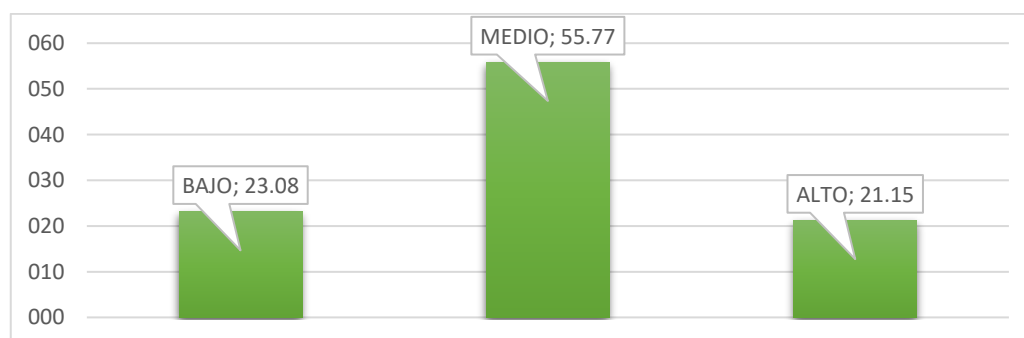
Tabla 10

Niveles de consistencia según trabajadores de la MPT

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de consistencia	24,00	23,08
Medio nivel de consistencia	58,00	55,77
Alto nivel de consistencia	22,00	21,15
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 8. Niveles de consistencia según trabajadores de la MPT



Nota: Tabla 10.

Interpretación:

En la Tabla 10 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 23 % (25) señalan que la cultura organizacional en MPT se encuentra en nivel bajo, el 52,88 % (55) se encuentran en un nivel medio, y 23,08 % (24) se encuentran en un nivel alto; para este resultado se consideraron los indicadores, valor, alianza, alineación, valores que corresponden a los ítems de 13 al 24.

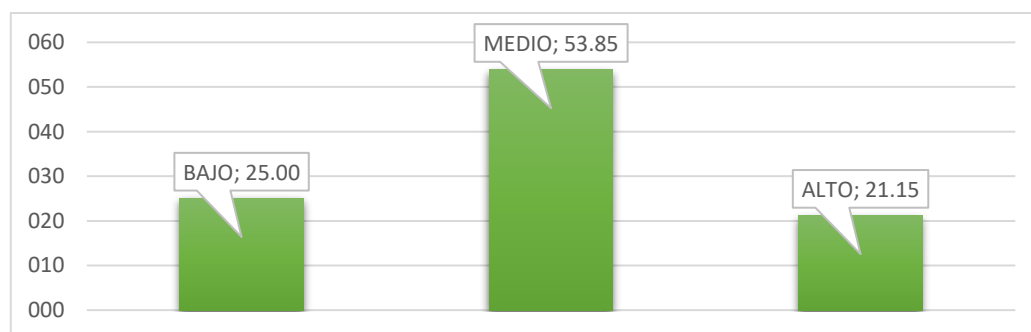
Tabla 11

Niveles de adaptabilidad según trabajadores de la MPT

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de adaptabilidad	26,00	25,00
Medio nivel de adaptabilidad	56,00	53,85
Alto nivel de adaptabilidad	22,00	21,15
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 9. Niveles de adaptabilidad según trabajadores de la MPT



Nota: Tabla 14.

Interpretación:

En la Tabla 11 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 23 % (25) señalan que la cultura organizacional en MPT se encuentra en nivel bajo, el 52,88 % (55) se encuentran en un nivel medio, y 23,08 % (24) se encuentran en un nivel alto; para este resultado se consideraron los indicadores, adaptación para el cambio, orientación hacia el cliente y aprendizaje que corresponden a los ítems de 25 al 36.

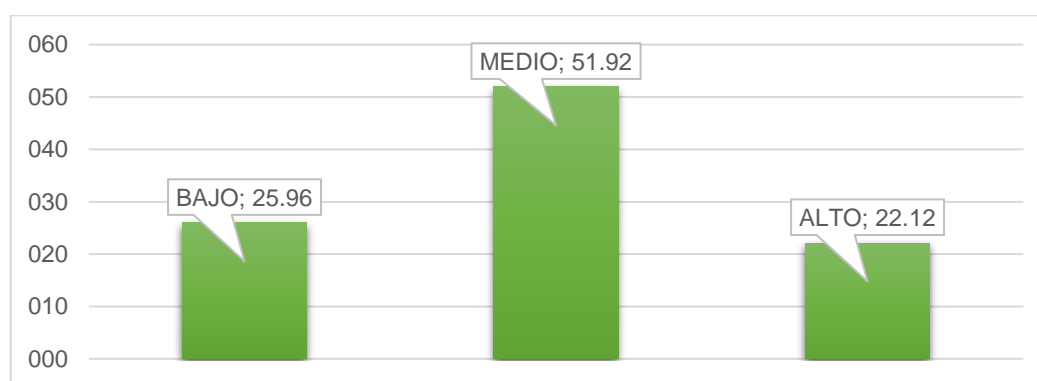
Tabla 12

Niveles de misión según trabajadores de la MPT

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo nivel de misión	27,00	25,96
Medio nivel de misión	54,00	51,92
Alto nivel de misión	23,00	22,12
Total	104,00	100,00

Nota: Cuestionario aplicado.

Figura 10. Niveles de misión según trabajadores de la MPT



Nota: Tabla 12.

Interpretación

En la Tabla 12 se observa que, del total de trabajadores encuestados, el 25,96 % (27) señalan que la consistencia en MPT se encuentra en nivel bajo, el 51,92 % (54) se encuentran en un nivel medio, y 22,12 % (23) se encuentran en un nivel alto; para este resultado se consideraron los indicadores orientación, fines y perspectiva, que corresponden a los ítems de 37 al 48.

5.2. Análisis inferencial

5.2.1. Verificación de Hipótesis General

a. Formulación de Hipótesis

H₀: “No existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

H₁: “Existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

b. Nivel de significancia

5 % = 0,05

c. Estadístico de prueba = rho de spearman

d. Prueba de Hipótesis

Tabla 13

Correlación de la “gestión del conocimiento” y la “cultura organizacional”

	Gestión del conocimiento	Cultura organizacional
Rho de spearman	1,000	0,793**
Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) (p-valor)		0,000
N	104	104

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

e. Toma de decisión

Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se observa que existe una correlación positiva y fuerte de Rho = 0,793 y un p – valor del 0,000 menor que el

nivel de significancia del 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta con la hipótesis alterna. Entonces, se confirma que, “Existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

5.2.2. Verificación de Hipótesis específica 1

a. Formulación de Hipótesis

H₀: “No existe relación significativa entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

H₁: “Existe relación significativa entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

b. Nivel de significancia: 5 % = 0,05

c. Estadístico de prueba = rho de spearman

d. Prueba de Hipótesis

Tabla 14

Correlación de la creación del conocimiento y la cultura organizacional

			Creación del conocimiento	Cultura organizacional
Rho de spearman	Creación del conocimiento	Coeficiente de correlación	1.000	0,706**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	104	104

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

e. Toma de decisión

Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se observa que existe una correlación positiva y fuerte de Rho = 0,706 y un p – valor del 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta con la hipótesis alterna. Entonces, se confirma que, “Existe relación significativa entre la

creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

5.2.3. Verificación de Hipótesis específica 2

a. Formulación de Hipótesis

H₀: “No existe relación significativa entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

H₁: “Existe relación significativa entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

b. **Nivel de significancia:** 5 % = 0,05

c. **Estadístico de prueba** = rho de spearman

d. Prueba de Hipótesis

Tabla 15

Correlaciones de transferencia de conocimiento y cultura organizacional

		Transferencia de conocimiento	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Transferencia de conocimiento	1,000	0,160
			Sig. (bilateral)
			0,104
		N	104
			104

e. Toma de decisión

Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se observa que no existe correlación, puesto que el p – valor es 0,104 mayor que el nivel de significancia

del 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Entonces, se confirma que, “No existe relación significativa entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

5.2.4. Verificación de Hipótesis específica 3

a. Formulación de Hipótesis

H₀: «No existe relación significativa entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

H₁: «Existe relación significativa entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

b. **Nivel de significancia:** 5 % = 0,05

c. **Estadístico de prueba = rho de spearman**

d. **Prueba de Hipótesis**

Tabla 16

Correlación de la aplicación del conocimiento y cultura organizacional

	Aplicación del conocimiento	Cultura organizacional
Rho de spearman	1.000	0,677**
Coefficiente de correlación		0.000
Sig. (bilateral)		104
N	104	104

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

e. **Toma de decisión**

Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se observa que existe una correlación positiva y fuerte de Rho = 0,677 y un p – valor del 0,000 menor que el

nivel de significancia del 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces, se confirma que, “Existe relación significativa entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018”.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

La gestión del conocimiento a través de la cultura organizacional contribuye a la generación ordenada de motivación y retención de personal, interiorizando las metas organizacionales. La gestión del conocimiento, por lo tanto, tiene como objetivo demostrar que el conocimiento correcto se dirige a las personas adecuadas en el momento adecuado y sirve como soporte para compartir y usar información para que la institución pueda alcanzar la modernidad.

Por otro lado, respecto a los resultados encontrados en la presente investigación para los niveles de la dimensión creación del conocimiento, se obtuvo un nivel bajo con 25,96 %, y medio con 53,85 % como valores predominantes, y con una tendencia lineal hacia abajo, estos resultados difieren de los encontrados por Hinojosa (2021) donde el 72 % de los encuestados afirman que el nivel de creación del conocimiento es alto, y un 28 % afirma que es medio; al respecto se puede indicar que la mayoría tiene una eficiente forma de indagar el conocimiento interno y externo y que la obtienen de diversas formas.

Para los niveles de transferencia del conocimiento, se obtuvo valores predominantes en el nivel bajo con 31,73 %, y el nivel medio con 50,00 %; resultados que difieren numéricamente por lo encontrado por Hinojosa (2021) donde el 70.8 % de que dieron su opinión afirman que el nivel de acopio y transmisión del conocimiento es alto y el 27, 4 % afirman que es medio, respecto a ello se puede indicar que la mayoría tienen diversas formas de acopiar información, que existe facilidad para obtener información de la institución y que las labores mejoran cuando utilizan las nuevas destrezas y conocimientos que se comparten.

Para los niveles de aplicación del conocimiento, se obtuvo que el 57,69 % percibe un nivel medio y el 14,42 % el nivel alto, dichos resultados guardan cierta relación por lo encontrado por Hinojosa (2021) donde el 76.4 % afirma que el nivel de manejo y empleo del conocimiento es alto, y el 17,9 % afirma que es medio; al respecto se puede indicar que la mayoría genera el conocimiento, que los acuerdos cooperativos les permite generar conocimientos.

Por otra parte, en cuanto a la variable gestión del conocimiento, el 55,77 % percibe un nivel medio y el 21,15 % el nivel alto, como se puede observar según resultados obtenidos para esta población de estudio se tiene una predominancia entre los niveles medio y bajo lo cual es importante haciendo referencia a Sottosanto (2022) que señala que el objetivo principal de la gestión del conocimiento es el de convertir el conocimiento en resultados tangibles, ello conlleva a generar oportunidades, mejorar la comunicación y competitividad que permiten potenciar liderazgo y rendimiento. Por otra parte Hinojosa (2021) encontró resultados que difieren porque para la gestión del conocimiento el 88,7 % afirma que el nivel de gestión del conocimiento es alto, un 11,3 % afirma que es medio; al respecto se puede indicar que la mayoría comparten las informaciones que reciben constantemente, acopian y transmiten los conocimientos a sus demás colegas y emplean apropiadamente los conocimientos adquiridos. Por otro lado Velásquez (2018) encontró resultados que difieren con nuestra investigación donde el 28,0 % consideran un nivel bajo en la gestión del conocimiento, y el 46 % manifiesta que se encuentra en un nivel medio; así mismo Román (2019) en su investigación encontró un nivel regular de gestión de conocimiento, del 68.2 % del total, y un nivel alto, con 31.8 %.

Así mismo, es importante resaltar lo encontrado por Gamboa (2017), quien en su investigación halló que un buen número de trabajadores conocen solo de manera parcial o incluso desconocen sus procedimientos de trabajo, del mismo modo en la Municipalidad Provincial de Tacna se ha podido percibir ciertos puntos con relación a la cultura organizacional que está fallando dentro de la entidad y que está perjudicando el cumplimiento de los objetivos de la institución, los trabajadores realizan sus labores sin ser minuciosos; el trabajo en equipo no está logrando los resultados deseados debido a que el líder no orienta de manera adecuada a los integrantes del grupo.

En base a las dimensiones de la variable cultura organizacional el resultado predominante obtenido para los niveles de implicación fue que se encontró un nivel bajo con 24,04 %, y medio con 52,88 %, estos resultados difieren con los hallados por Hinojosa (2021) donde obtuvo valores predominantes en el nivel medio y alto con 72,6 % y 27,4 % respectivamente; en este sentido, casi todos los encuestados están de acuerdo en que la información de la institución se comparte con todos los miembros, que casi todas las actividades se realizan en equipo y que se potencian las habilidades o capacidades de todos los empleados.

Referente a los resultados obtenidos para los niveles de consistencia, el nivel bajo con 23,08 %, y medio con 55,77 % son los que predominan, resultados que difieren con lo investigado por Hinojosa (2021) donde obtuvo para el nivel regular un 73,6 % y para el nivel alto 23,6 %; Al respecto, la mayoría de los encuestados indicaron que todos los miembros siguen los lineamientos establecidos por la institución, que los valores que guían a la institución son claros y consistentes, que su conducta se apega al código de ética pertinente, y con esto muchas veces es más fácil de llegar a un acuerdo sobre temas muy difíciles.

Para los niveles de la dimensión adaptabilidad el 53,85 % percibe nivel medio y el 25,00 % el nivel bajo; estos valores son los que predominan; estos resultados guardan relación con lo investigado por Hinojosa (2021) donde el 50.9 % afirman que la adaptabilidad al entorno de los docentes es medio, y el 47, 2 % opinan que alto; al respecto, se puede decir que la mayoría de los encuestados han acogido los mensajes de sus instituciones y están constantemente aprendiendo nuevas formas de realizar actividades, reconocen a los empleados que siempre consideran las ideas y opiniones de los usuarios y asumen riesgos al tomar decisiones.

El resultado obtenido para los niveles de misión, el nivel bajo con 25,96 %, el 51,92 % percibe nivel medio, estos resultados difieren con lo hallado por Hinojosa (2021) donde el 84.9 % afirma que el cumplimiento de la misión es alta y el 15.1 % de ellos opinan que es media; al respecto, se puede decir que la mayoría logró las ambiciosas

metas de la institución, las metas propuestas por los directores fueron claras y cumplidas, y todos los integrantes comparten la visión y misión de la institución.

En lo que corresponde al total de la variable cultura organizacional, el nivel bajo con 22,12 %, y nivel medio con 54,81 % son los valores que predominan, resultados que difieren de lo investigado por Hinojosa (2021) donde la cultura organizacional se encuentra en niveles medio y alto con 7,55 % y 92,5 % respectivamente; Esto significa que todos participan en la toma de decisiones, los gerentes son consistentes en sus opiniones, todos los miembros de la institución tienen una mentalidad muy abierta y todos están comprometidos con la misión y visión de la institución. Por otra parte según la investigación de Velásquez (2018) se halló resultados que guardan relación con la presente investigación donde el 24,0 % perciben un nivel bajo en la cultura organizacional, y el 54,0 % de la población perciben tener un nivel medio en la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

1. Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se determinó que existe una correlación positiva y fuerte de $Rho = 0,793$ y un p – valor del 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05. Entonces, se confirma que, existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
2. Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se determinó que existe una correlación positiva y fuerte de $Rho = 0,706$ y un p – valor del 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05. Entonces, se confirma que, existe relación significativa entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
3. Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se determinó que no existe correlación, puesto que el p – valor es 0,104 mayor que el nivel de significancia del 0,05. Entonces, se confirma que, no existe relación significativa entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
4. Según la prueba de Hipótesis no paramétrica Rho de Spearman se determinó que existe una correlación positiva y fuerte de $Rho = 0,677$ y un p – valor del 0,000 menor que el nivel de significancia del 0,05. Entonces, se confirma que, existe relación significativa entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia Municipal, a través de la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos, crear un plan de acción que involucre el desarrollo de un programa de capacitación de los siguientes puntos: creación del conocimiento, transferencia del conocimiento y aplicación del conocimiento; poniendo mayor énfasis en los procedimientos que conciernen a la transferencia del conocimiento, por ser una de las categorías que menor calificación obtuvo a través de la aplicación del cuestionario, para que permita un mejor intercambio de información y experiencia entre los trabajadores, y puedan utilizar los resultados de la investigación, así mismo se recomienda aplicar la norma internacional ISO 30401, para describir de manera articulada y coherente todos los componentes de la gestión del conocimiento y finalmente que los diferentes grupos de profesionales de la MPT y del sector público tengan disposición de la información y conocimiento para generar valor en sus respectivas áreas de trabajo.
2. Se recomienda a la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos incorporar nuevos conocimientos a través de actividades propias de su área de trabajo en las áreas de Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Cooperación Técnica , para promover y estimular la creatividad e innovación en los trabajadores, fomentando la participación activa en la realización de investigaciones que contribuyen a entender cómo alcanzar una gestión del conocimiento eficiente y eficaz que repercuta en el valor de la cultura organizacional, buscando la predisposición para que aprendan unos de otros en su área de trabajo, apoyándose de los trabajadores experimentados con la finalidad de recoger el conocimiento no documentado de los trabajadores.
3. Se recomienda a la Gerencia General y cada sub Gerente de las unidades orgánicas de MPT otorgar facilidades para el intercambio de información y experiencia entre los trabajadores de forma horizontal dentro de la misma unidad orgánica para posteriormente aplicarlo de forma transversal entre diferentes unidades orgánicas que ejecutan un mismo proceso, para lograr el intercambio de información y conocimiento que genera su propia área de trabajo, mediante

actividades y tareas que acumulen conocimiento, además considerar la creación de comunidades de prácticas, promoviendo una cultura para su creación y participación de los servidores, a través de incentivos.

4. Finalmente se recomienda a la Gerencia de Gestión de Recursos Humanos en coordinación estrecha con los Gerentes y Sub Gerentes de las diferentes unidades orgánicas elaborar y aplicar el Plan Estratégico de la gestión del conocimiento que orienten sus actividades laborales a la conversión del conocimiento tácito (no formal) en conocimiento explícito (formal), pensando en los cambios futuros y sus actividades profesionales optimicen el uso de las tecnologías de comunicación y de la información para contribuir y mejorar la cultura organizacional que redundará en el éxito de la gestión y cumplimiento de la visión y misión institucionales, así mismo promover el compromiso de reunirse con frecuencia, bajo la dirección de dinamizadores de las comunidades de prácticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Revista Chilena de Ingeniería*, 26(4).https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052018000400673&script=sci_arttext
- Alba, J., & Jiménez, O. (2021). Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401:2019. *Signos, Investigación En Sistemas de Gestión*, 13(2).
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/6672/6448>
- Arambarri, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyecto*. Universidad de Córdoba.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150–169.
- Austin, T. (2000). *Para comprender el concepto de cultura*.
- Briceño, A., & Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173–193.
- Bueno, E. (2003). *Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management) - Dialnet*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=813647>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*.
- Castañeda, L., Laverde, L., & López, M. (2014). *La Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del Instituto Nacional para Sordos INSOR*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Catalan, E., & Peluffo, M. (2001). *Diseño de un Modelo de Portal para Trabajadores del Conocimiento*.

- Chuc, F. (2017). *Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional*. 12, 117–135.
- Chung, V. (2019). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016*. Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/733>
- Cieza, J., Silva, J., & Silva, M. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo Del Conocimiento*, 6(2), 270–287. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2253/4536>
- Cortes, J. A., & Perez, J. (2008). *El aprendizaje organizacional: reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales - Dialnet*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006466>
- Daft, R., & Steers, R. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. (Pearson).
- Davenport, T., & Prusack, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. (P. Hall (ed.)).
- Denison, D. (2001). Cultura organizacional: ¿puede ser una palanca clave para impulsar el cambio organizacional? *Instituto Internacional Para El Desarrollo de La Gestión*.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 22–37.
- Espinoza, J., & Chung, V. (2020). No Title. *Ciencias Básicas y Ciencias Sociales*, 12(3). <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1333>
- Gamboa, G. (2017). *Modelo de gestión del conocimiento para una empresa manufacturera productora de gelatina* [Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1892/1/76395.pdf>
- García, C. (2001). Una aproximación a los estudios interculturales en la Administración. *Administración y Organizaciones*, 6.
- García, M., & Tarí, J. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección*

- y *Economía de La Empresa*, 15, 135–148.
- Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005). *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. Ingeniería Industrial.
- Heredia, G. (2021). *Influencia de gestión del conocimiento en la productividad laboral de los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020* [Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2149>
- Hernández, G., & Cendejas, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520719008&idp=1&cid=22271>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta, pp. 1–634).
- Hinojosa, M. (2021). *Cultura organizacional y la gestión del conocimiento en instituciones educativas del distrito José María Quimper, Camaná 2020*. Universidad César Vallejo.
- Icontec. (2019). *Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 30401. Sistemas de gestión del conocimiento*.
- Leibenstein, H. (1978). On the basic proposition of X-efficiency theory. *American Economic Review*, 68, 328–332.
- Mamani, P. (2020). *Análisis de la gestión directiva y la cultura organizacional de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo del Gobierno Regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018* [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <http://redi.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4068>
- Marulanda, C., Luis, L., & Gabriel, C. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000600245&script=sci_arttext
- Mintzberg, H. (1979). *Estructuración de las organizaciones* (P.- Hall (ed.)).
- Montoya, D., García, J., & Moreno, J. (2021). Relación entre algunas normas ISO en un modelo conceptual de gestión del conocimiento. *Aibi Revista de Investigación*,

- Administración e Ingeniería*, 9(3), 10–22. file:///C:/Users/EVERT/Downloads/2516-Texto del artículo-15548-1-10-20211025.pdf
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (O. University (ed.); ilustrada).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Olivares, D. (2018). *Cultura organizacional y su incidencia con el desempeño laboral en las cajas municipales de ahorro y crédito en la etapa de expansión (caso CMAC Tacna)*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7839>
- Ortega, R. (2001). *El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual | Harvard Deusto las revistas*. *Revistas Harvard Deusto*. <https://www.harvard-deusto.com/el-indice-de-capital-humano-una-herramienta-para-fidelizar-el-capital-intelectual>
- Patlan, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 29, 445–455.
- Peña, C., Velásquez, L., & Rincón, M. (2018). Cultura organizacional y la gestión del conocimiento Factores de cambio en una empresa automotriz. *Revista Innova ITFIP*, 15–22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964670>
- Perez, Y. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570–581.
- Probsot, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento* (M. DF (ed.)).
- Quispe, J. (2008). *Bases para implementar círculos de calidad como herramienta de apoyo para la formación profesional de los estudiantes y la labor de los docentes de la Facultad de Educación en la UNMSM*. *Cybertesis*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1673>
- Rodríguez, Y. (2019). Mejores prácticas para gestionar el conocimiento según la ISO 30401. *Sisgnos, Investigación En Sistemas de Gestión*, 11(2), 9–20.

- <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5090>
- Román, R. (2019). *La gestión del conocimiento y la competitividad de las empresas exportadoras de orégano de Tacna, periodo 2017* [Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1356/Roman-Bullon-Ruth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rousseau, D. (1990). *Assesing organizational culture: The case for multiple methods*. Organizational climate and culture.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110–117.
- Schein, E. (1985). *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo competing valuse framework (CVF) y el diagnostico de la cultura organizacional. *Economía y Adminitración*, 63, 7–27.
- Simón, B., Garay, G., & Calsina, W. (2020). Modelo de gestión de conocimiento para el programa nacional de alimentación escolar Qali Warma. *Investigación Valdizana*, 14(1). <http://diu.unheval.edu.pe/revistas/index.php/riv/article/view/501>
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones* (T. Learning (ed.)).
- Sottosanto, M. (2020). *La gestión del conocimiento y su incidencia sobre los recursos humanos*. Universidad Nacional de la Plata.
- Tshipamba, N., Iliana, J., & Pérez, M. J. G. A. (2013). Hacia una economía del conocimiento. Un balance y estudio crítico y comparado entre México y Corea (del Sur) a partir de la Ley de Ciencia y Tecnología de México. *Facultad de Ciencias Económico Administrativas*, 15–26.
- Valderrama, S., & León, L. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos de la investigación científica* (S. M. E.I.R.L (ed.)).
- Velásquez, I. (2018). *Gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones lima de la empresa EcoCentury S.A.C. chorrillos - 2018*. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/684/1/VELASQUEZ PAJUELO %2C ISABEL CAROLINA.pdf>

- Warren, B., & Nanus, B. (1985). LIDERES: Las cuatro claves del liderazgo eficaz. In E. N. SA. (Ed.), *Educación y educadores*.
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468–481.
- Williamson, O. E. (2000). The New Institucional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Economic Literature*, 38, 595–613.

ANEXOS

Anexo 01 – Matriz de consistencia

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cuál es la relación que se da entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que se da entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que se da entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar la relación entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p> <p>Determinar la relación entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p> <p>Determinar la relación entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>Existe relación significativa entre la creación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la transferencia del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la aplicación del conocimiento y cultura organizacional en la gerencia municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.</p> <p>-</p>	<p>Variable 1:</p> <p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación • Transferencia • Aplicación <p>Variable 2:</p> <p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicación • Consistencia • Adaptabilidad • Misión 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>El tipo de investigación básica o pura.</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Nivel correlacional.</p> <p>Población y muestra</p> <p>La población de estudio estará conformada por 141 servidores públicos, así mismo la muestra estará conformada por 104 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.</p>

Nota: Elaboración propia.

Anexo 02 - INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Estimado(a) participante, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información respecto a la gestión del conocimiento en la institución. Le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Su aporte solo será encomendado para los fines de la investigación y será tratada con mucha cautela y confidencialidad. Se le agradece su participación.

Escalas de Valor

Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

N°	Variable - Gestión del conocimiento					
	DIMENSIÓN 1: CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO				ESCALAS	
1	Incorpora nuevos conocimientos a las actividades propias de su área de trabajo.	5	4	3	2	1
2	Siempre se promueve y estimula la creatividad e innovación entre los trabajadores.	5	4	3	2	1
3	Realiza investigaciones que contribuyen a entender cómo alcanzar una gestión eficiente y eficaz.	5	4	3	2	1
4	Existe predisposición para que aprendan unos de otros en su área de trabajo.	5	4	3	2	1
5	En su área de trabajo se incorporan a trabajadores experimentados y éstos están obteniendo nuevas experiencias al participar con ustedes.	5	4	3	2	1
6	En su área de trabajo siempre se captura el conocimiento no documentado (know-how) de los trabajadores.	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN 2: TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO				ESCALAS	
7	Existen facilidades para el intercambio de información y experiencia entre los trabajadores.	5	4	3	2	1
8	En su área de trabajo utilizan los resultados de investigación (propios y externos)	5	4	3	2	1
9	Los diferentes grupos de profesionales de la Institución y del sector tienen a su disposición información y conocimiento que genera su área de trabajo	5	4	3	2	1
10	Los diferentes miembros de la Institución desarrollan actividades de capacitación a través del cual incluyen los conocimientos desarrollados en el área de trabajo.	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN 3: APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO				ESCALAS	
11	Existen normas que orientan a sus actividades laborales a la conversión del conocimiento tácito (no formal) en conocimiento explícito (formal).	5	4	3	2	1
12	Es usual en su quehacer laboral y funcional se trabaje pensando en los cambios futuros.	5	4	3	2	1
13	En sus actividades profesionales se optimiza el uso de las tecnologías de comunicación y de la información para ser cada vez mejores trabajadores y mejor área.	5	4	3	2	1

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) participante, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información respecto a la cultura organizacional en la institución. Le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Su aporte solo será encomendado para los fines de la investigación y será tratada con mucha cautela y confidencialidad. Se le agradece su participación.

Escalas de Valor

Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1


N°	Variable - Cultura organizacional	ESCALAS				
DIMENSIÓN 1: IMPLICACIÓN						
1	La mayoría de los miembros de su área están muy comprometidos con su trabajo.	5	4	3	2	1
2	Las decisiones se toman con la mayor transparencia posible.	5	4	3	2	1
3	Los miembros del equipo cuentan con las competencias requeridas para cumplir sus funciones.	5	4	3	2	1
4	La planificación de nuestro trabajo es continua y todos nos encontramos implicados en el desarrollo del equipo.	5	4	3	2	1
5	Se realiza un trabajo de manera cooperativa entre las diferentes áreas de esta institución.	5	4	3	2	1
6	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, para contribuir al desarrollo de la institución.	5	4	3	2	1
7	Los grupos de trabajo son los ejes principales de esta institución.	5	4	3	2	1
8	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.	5	4	3	2	1
9	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	5	4	3	2	1
10	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	5	4	3	2	1
11	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	5	4	3	2	1
12	Se presentan problemas en la institución porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer frente al trabajo.	5	4	3	2	1
DIMENSIÓN 2: CONSISTENCIA						
13	Los jefes practican lo que pregonan.	5	4	3	2	1
14	Existen valores claros y consistentes que rigen la forma en que actúa cada uno de nosotros dentro de la institución.	5	4	3	2	1
15	Me siento plenamente identificado con los principios que maneja la institución.	5	4	3	2	1
16	Cada uno de los miembros del equipo respeta las normas planteadas por la institución.	5	4	3	2	1
17	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	5	4	3	2	1
18	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	5	4	3	2	1
19	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	5	4	3	2	1
20	Los jefes poseen una gran capacidad para conciliar intereses de la mayoría.	5	4	3	2	1
21	Los trabajadores de las diferentes áreas de esta institución tienen una visión integrada acerca del trabajo que se realiza.	5	4	3	2	1
22	Es sencillo coordinar proyectos entre las diferentes áreas de esta institución.	5	4	3	2	1
23	A menudo se presentan dificultades para trabajar con los miembros de otras áreas dentro de la institución.	5	4	3	2	1

24	Existe una buena alineación de objetivos entre las áreas de la institución.	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN 3: ADAPTABILIDAD	ESCALAS				
25	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible innovadora.	5	4	3	2	1
26	Respondemos bien a los cambios del entorno.	5	4	3	2	1
27	Estamos abiertos a nuevas propuestas y mejores formas de hacer las cosas.	5	4	3	2	1
28	Las diferentes áreas de esta institución cooperan a menudo para introducir cambios.	5	4	3	2	1
29	Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios son tomados con gran consideración para introducir cambios.	5	4	3	2	1
30	Fomentamos el contacto directo y de calidad de nuestra institución para con los usuarios.	5	4	3	2	1
31	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	5	4	3	2	1
32	Dentro de nuestras decisiones como institución, no consideramos los intereses de los usuarios.	5	4	3	2	1
33	Consideramos los desaciertos como oportunidades para aprender y mejorar.	5	4	3	2	1
34	A menudo somos incentivados a recibir capacitaciones y adquirir conocimientos actualizados para nuestras labores.	5	4	3	2	1
35	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	5	4	3	2	1
36	Nos aseguramos de ser totalmente transparentes dentro de nuestra gestión en la institución.	5	4	3	2	1
	DIMENSIÓN 4: MISIÓN	ESCALAS				
37	La institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	5	4	3	2	1
38	La institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	5	4	3	2	1
39	La institución tiene una clara estrategia orientada al futuro.	5	4	3	2	1
40	La orientación estratégica de la institución no me resulta clara.	5	4	3	2	1
41	Las metas fijadas por los jefes de la institución son poco realistas.	5	4	3	2	1
42	Los miembros de la institución se sienten vinculados directamente con los objetivos perseguidos.	5	4	3	2	1
43	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	5	4	3	2	1
44	Los miembros de la institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	5	4	3	2	1
45	Tenemos una visión compartida de cómo será la institución en el futuro.	5	4	3	2	1
46	Los jefes tienen una perspectiva a largo plazo.	5	4	3	2	1
47	La visión de la institución genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	5	4	3	2	1
48	El principal objetivo de la institución es ser reconocido en su campo de trabajo.	5	4	3	2	1

Anexo – 03 Validación de instrumentos

TÍTULO DE TESIS: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA DFT. TACNA, 2018
MATRIZ DE VALIDACIÓN

Variable	Denominación	Indicador	Ítem	Opción de respuesta			Criterios de evaluación						Observación y/o recomendación					
				Trabaja en el acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Relación entre la variable y la afirmación	Relación entre la variable y la afirmación	Relación entre la variable y la afirmación	Relación entre la variable y la afirmación	Relación entre la variable y la afirmación	Relación entre la variable y la afirmación		Relación entre la variable y la afirmación				
Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	Creatividad e innovación	Incorpora nuevos conocimientos a las actividades propias de su área de trabajo.															
			Siempre se promueve y continúa la creatividad e innovación entre los trabajadores.															
			Realiza investigaciones que contribuyen a entender cómo alcanzar una gestión eficiente y eficaz.															
Gestión del conocimiento	Transferencia del conocimiento	Conocimiento compartido	Existen procedimientos en el área que aprenden unos de otros en su área de trabajo.															
			En su área de trabajo se incorporan a trabajadores experimentados y éstos se transfieren sus experiencias al personal con menos experiencia.															
			En su área de trabajo siempre se capturan el conocimiento no documentado (know-how) de los trabajadores.															
Transferencia del conocimiento	Aplicación del conocimiento	Actividades laborales	Existen facilidades para el intercambio de información y experiencia entre los trabajadores.															
			En su área de trabajo utilizan los resultados de investigaciones (proyectos y eventos)															
			Los diferentes grupos de profesionales de la institución y del sector tienen a su disposición información y conocimiento que favorece su área de trabajo.															
Transferencia del conocimiento	Aplicación del conocimiento	Uso de Tecnologías de la Información	Los diferentes miembros de la institución desarrollan actividades de capacitación e intercambios de conocimientos desarrollados en el área de trabajo.															
			Existen normas que orientan a sus actividades laborales a la conversión del conocimiento tácito (no formal) en conocimiento explícito (formal).															
			Se usan en su quehacer laboral y funcional las tecnologías de la información en los cambios laborales.															
Transferencia del conocimiento	Aplicación del conocimiento	Uso de Tecnologías de la Información	En sus actividades profesionales se optimiza el uso de las tecnologías de comunicación y de la información para ser usada en sus trabajos y mejorarse.															



Dr. Eberth F. Osco Mamani
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Oslo Muroqui Espinoza*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *POSGRADO EN ADM. DE LA GOBIERNO LOCAL*

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Firma manuscrita]
.....
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Oscar Mamani Gergober Francisco

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en Administración de la Universidad

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				


.....
FIRMA DEL EVALUADOR

TÍTULO DE TESIS: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA IPT, TACNA, 2018
 MATRIZ DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicador	Items	Opción de respuesta			Criterios de evaluación						Observación y/o recomendación		
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Relación entre el ítem y el indicador	Relación entre el ítem y el indicador	Relación entre el ítem y el indicador	Relación entre el ítem y el indicador	Relación entre el ítem y el indicador	Relación entre el ítem y el indicador		Relación entre el ítem y el indicador	
Escala del conocimiento		Creatividad e innovación	Incorpora nuevos conocimientos e las actividades propias de su área de trabajo. Siempre se promueve y estimula a creatividad e innovación entre los trabajadores. Realiza investigaciones que contribuyen a entender cómo alcanzar una gestión eficiente y eficaz.				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión del conocimiento		Conocimiento compartido	Existe predisposición para que aprenda unos de otros en su área de trabajo. En su área de trabajo se incorporan a trabajadores experimentados y éstos están obteniendo nuevas experiencias al participar con ellos. En su área de trabajo siempre se capture el conocimiento no documentado (know-how) de los trabajadores.				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Transferencia del conocimiento		Intercambio de conocimiento	Existen facilidades para el intercambio de información y experiencia entre los trabajadores. En su área de trabajo utilizan los resultados de investigación (propios y externos)				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Aplicación del conocimiento		Actividades laborales	Los diferentes grupos de profesionales de la institución y del sector tienen a su disposición información y conocimiento que genera su área de trabajo Los diferentes miembros de la institución desarrollan actividades de capacitación e través del cual incluyen los conocimientos desarrollados en el área de trabajo. Existen normas que orientan a sus actividades laborales a la conversión del conocimiento tácito (no formal) en conocimiento explícito (formal). Es usual en su quehacer laboral y funcional un trabajo pensado en los cambios futuros. En sus actividades profesionales se aplica el uso de las tecnologías de comunicación y de la información para ser más los mejores trabajadores y mejor él.				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	

M. SC. **Abel Saravia Argües**
 ASesoría y Consultoría
 C/EDÉN 01000
 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Saravia Angles Abel

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Economía

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				


 M.Sc. Abel Saravia Angles
 ASESORÍA Y CONSULTORÍA
 C.I. N° 07301
 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Saravia Angles Abel

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Economía

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				



M.Sc. Abel Saravia Angles
..... ASSESORIA Y CONSULTORIA
CULTURAL S.A.S.

FIRMA DEL EVALUADOR

TÍTULO DE TESIS: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA PMT. TACNA, 2019
 MATRIZ DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación				Observación y/o recomendación		
				Faltan o no un acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre el indicador y el ítem			Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
							SI	NO	SI	NO		SI	NO
Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	Creatividad e innovación	Incorpora nuevas conocimientos e las actividades propias de su área de trabajo.	X			X	X	X	X		X	
			Siempre se promueve y estimula la creatividad e innovación entre los trabajadores.	X			X	X	X	X		X	
			Realizan investigaciones que contribuyen a entender como mejorar con calidad eficiente y eficaz.	X			X	X	X	X		X	
Gestión del conocimiento	Transferencia del conocimiento	Compartido	Existe predisposición para que aprendan los de otros en su área de trabajo.	X			X	X	X	X		X	
			En su área de trabajo se incorporan a trabajadores experimentados y éstos están adquiriendo nuevas especialidades al participar con ustedes.	X			X	X	X	X		X	
			En su área de trabajo siempre se captan el conocimiento no documentado (know-how) de los trabajadores.	X			X	X	X	X		X	
Gestión del conocimiento	Transferencia del conocimiento	Intercambio de conocimiento	Existen facilidades para el intercambio de información y experiencia entre los trabajadores.	X			X	X	X	X		X	
			En su área de trabajo utilizan los resultados de investigación (proyectos y acciones)	X			X	X	X	X		X	
			Los diferentes grupos de profesionales de la institución y del sector tienen a su disposición información y conocimiento que genera su área de trabajo.	X			X	X	X	X		X	
Aplicación del conocimiento	Actividades laborales	Uso de Tecnologías de la información	Los diferentes miembros de la institución desarrollan actividades de capacitación e innovación de los conocimientos desarrollados en el área de trabajo.	X			X	X	X	X		X	
			Existen normas que orientan a sus actividades laborales e la conversión del conocimiento teórico (know-how) en conocimiento práctico (know-do).	X			X	X	X	X		X	
			En sus actividades profesionales se optimiza el uso de las tecnologías de comunicación y de la información para ser cada vez mejores trabajadores y mejor área.	X			X	X	X	X		X	



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Tito Choque Milagros del Carmen

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Contabilidad y Auditoría

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Tito Choque Milagros del Carmen

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Contabilidad y Auditoría

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				

.....
 FIRMA DEL EVALUADOR



TÍTULO DE TESIS: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA MUNICIPAL DELA IPT, TADINA, 2018
 MATRIZ DE VALIDACIÓN

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Opción de respuesta				Criterios de evaluación								Observación y/o recomendación												
				Trabaja en su acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No	Relación entre la variable y la afirmación		Relación entre la variable y el indicador		Relación entre el indicador y la opción de respuesta																
								SI	No	SI	No	SI	No															
Creación del conocimiento	Conectividad e innovación	Incorporar nuevos conocimientos a las actividades propias de su área de trabajo.						X	X	X	X	X	X	X	X													
																Otorgarse se premie y valore la creatividad e innovación entre los trabajadores.								X	X	X	X	X
Transferencia del conocimiento	Conocimiento compartido	Existe predisposición para que aprendan unos de otros en su área de trabajo.						X	X	X	X	X	X	X	X													
																En su área de trabajo se incorporan a trabajadores experimentados y éstos están obteniendo nuevas experiencias al participar con éstos.												
Transferencia del conocimiento	Intercambio de conocimiento	Existen facilidades para el intercambio de información y experiencia entre los trabajadores.						X	X	X	X	X	X	X	X													
																En su área de trabajo utilizan los resultados de investigación (propios y externos)												
																												Los diferentes grupos de profesionales de la institución y del sector tienen a su disposición información y conocimiento que genera su área de trabajo.
Aplicación del conocimiento	Actitudes laborales	Los diferentes miembros de la institución desarrollan actividades de capacitación a través del cual incluyen los conocimientos desarrollados en el área de trabajo.						X	X	X	X	X	X	X	X													
																Existen espacios que orienten a sus actividades laborales a la consecución del conocimiento tácito (no formal) en conocimiento explícito (formal).												
																												Es usada en su quehacer laboral y funcional se trabajo trabajando en los cambios (datos).
Aplicación del conocimiento	Uso de Tecnologías de la Información	En sus actividades profesionales se optimiza el uso de las tecnologías de comunicación y de la información para ser crece voz en equipos trabajados y mejor área.						X	X	X	X	X	X	X	X													


 Ing. Bernisse Bravo Soto
 CIP N° 166305

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Berenise Bravo Soto

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Maestría en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gestión Empresarial

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				



.....
 Ing. Berenise Bravo Soto
 CIP N° 185295

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE TESIS: GESTIÓN DEL CONCHORRITO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA MUNICIPAL DE LA RPT, TACNA, 2018

Variable	Dimensión	Indicador	firma:	Opción de respuesta		Criterios de evaluación				Observación y/o recomendación		
				Indicador de acuerdo	Indicador de desacuerdo	Relación entre la variable y la dimensión	Relación entre el indicador y el ítem	Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
Implicación	Compromiso laboral	Transparencia	Los miembros de su equipo están muy comprometidos con el trabajo. Las decisiones se toman con la mayor transparencia posible. Los miembros del equipo cuentan con las competencias requeridas para cumplir sus funciones. Las habilidades de nuestro trabajo se continúan y todos son reconocidos implícitos en el desarrollo del equipo.			SI	NO	SI	NO			
		Espíritu de trabajo	Se realiza un trabajo de manera cooperativa entre las diferentes áreas de esta institución. Acculturamos a realizar las tareas en equipo, para contribuir al desarrollo de la institución. Los grupos de trabajo son los ejes principales de esta institución. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. Este grupo trabaja continuamente en el desarrollo de la capacitación de sus miembros.			SI	NO	SI	NO			
	Capacidad	Solución de problemas	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventajas competitivas. Se promueven prácticas en la institución que promuevan el desarrollo de las habilidades. Se valoran los errores y se los considera como oportunidades de aprendizaje. Se valoran los errores y se los considera como oportunidades de aprendizaje. Se valoran los errores y se los considera como oportunidades de aprendizaje.			SI	NO	SI	NO			
		Principios y valores	Los valores y principios que rigen la forma en que cada uno de nosotros dentro de la institución. Se valoran los errores y se los considera como oportunidades de aprendizaje. Se valoran los errores y se los considera como oportunidades de aprendizaje. Se valoran los errores y se los considera como oportunidades de aprendizaje.			SI	NO	SI	NO			
	Consistencia	Capacidad de cohesión	Cuando ocurre desacuerdos, trabajamos inmediatamente para encontrar soluciones desde todos los ángulos. No resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles. Los grupos tienen una gran capacidad para conciliar intereses de la mayoría. Los trabajadores de las diferentes áreas de esta institución tienen una visión integrada acerca del trabajo que se realiza.			SI	NO	SI	NO			
		Integración	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. Este grupo trabaja continuamente en el desarrollo de la capacitación de sus miembros.			SI	NO	SI	NO			
	Cultura organizacional	Adaptabilidad	Orientación al cambio	El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave.			SI	NO	SI	NO		
			Aversión al sustrato	El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave.			SI	NO	SI	NO		
		Aprendizaje	Orientación estratégica	El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave.			SI	NO	SI	NO		
			Objetivos y metas	El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave.			SI	NO	SI	NO		
Perspectiva de mejora		Objetivos y metas	El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave.			SI	NO	SI	NO			
		Perspectiva de mejora	El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave. El personal muestra una gran capacidad para aceptar cambios en temas clave.			SI	NO	SI	NO			

FIRMA DEL EVALUADOR

Rigoberto Bravosoto
 CIP Nº 116515

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y cultura organizacional

DIRIGIDO A: Personal de la municipalidad provincial de Tacna

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Perennes Bravo Soto*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Maestro en Ciencias (Magister Científica con mención en Gestión Empresarial)*

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
X				



.....
FIRMA DEL EVALUADOR

N°	Gestión del conocimiento									Cultura organizacional																																																											
	Creación del conocimiento			Transferencia del conocimiento			Aplicación del conocimiento			Implicación												Consistencia												Adaptabilidad												Misión																							
10	5	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5							
11	4	2	4	2	1	1	4	4	4	4	5	5	5	5	2	1	5	1	1	5	4	3	3	4	2	2	4	1	1	1	4	2	2	2	5	2	4	5	2	5	1	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	1	2	4	1	5	1	5	5							
12	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	5	2	2	3	2	2	2	5	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1							
13	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	5	2	2	1	3	1	2	5	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	5	3	2	2	2	5	1	2	2	2	1	2	2	1									
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	2	2	3	2	3	5	2	1	2	5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	2	2	5	2	2	2	2	1	1	1										
15	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5								
16	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
17	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4						
18	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	1	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	2	3	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	5	2	1	3	3	1	1	1	1	1	5	1	2	3	2	2	2	2	

N°	Gestión del conocimiento												Cultura organizacional																																																			
	Creación del conocimiento				Transferencia del conocimiento				Aplicación del conocimiento				Implicación								Consistencia								Adaptabilidad								Misión																											
20	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4												
21	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	5	5	4	2	5	4	4	5	4	5							
22	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4								
23	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	3	5	1	2	1	5	2	2	2	3	1	2	2	3	4	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1				
24	1	4	4	1	3	5	1	2	2	4	4	5	1	3	3	3	1	3	3	1	5	5	1	1	1	1	1	3	3	1	5	5	5	5	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3
26	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	2	5	4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
27	5	2	2	2	2	2	4	2	4	3	1	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	1	1	4	1	3	3	4	2	4	4	1	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	1	2	5	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	
28	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	2	2	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	

N°	Gestión del conocimiento												Cultura organizacional																																																	
	Creación del conocimiento				Transferencia del conocimiento				Aplicación del conocimiento				Implicación								Consistencia								Adaptabilidad								Misión																									
30	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4							
31	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	5	5	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	
32	3	4	5	5	5	2	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	
33	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4				
34	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4				
35	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
36	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4		
37	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	5	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	1	5	2	5	5	5	3	2	2	2	2	3	3	4	
38	3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	

Anexo 06 – PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV – SMIRNOV

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del conocimiento	0,100	104	0,013	0,960	104	0,003
Creación	0,122	104	0,001	0,954	104	0,001
Transferencia	0,126	104	0,000	0,957	104	0,002
Aplicación	0,140	104	0,000	0,947	104	0,000
Cultura organizacional	0,080	104	0,098	0,976	104	0,058
Implicación	0,113	104	0,002	0,966	104	0,008
Consistencia	0,090	104	0,039	0,975	104	0,047
Adaptabilidad	0,144	104	0,000	0,964	104	0,006
Misión	0,090	104	0,036	0,974	104	0,041

a. Corrección de significación de Lilliefors

Anexo 07 – Aspectos generales de la Municipalidad Provincial de Tacna

Localización

La Municipalidad Provincial de Tacna, se ubica en Cnel. Inclan 404, Tacna 23001.

Reseña histórica

Según la Resolución Suprema expedida el 21 de agosto, de conformidad con la Ley N° 630, y de acuerdo con la “Ley N° 6.327”; nombra una Municipalidad Provisional conformada por un alcalde y personal edilicio. La Municipalidad Provincial de Tacna, es una entidad de Gobierno Local y goza de autonomía política, económica y administrativa, brindando servicios públicos y optimizando el empleo de la región.

Visión

“Tacna, con identidad patriótica, moderna, ordenada y atractiva a la inversión, comprometida con el desarrollo sostenible y con igualdad de oportunidades” (2018).

Misión

“Garantizar servicios de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la población de la Provincia de Tacna, con transparencia, competitividad, modernización institucional e inclusión” (2018).

Valores Institucionales

Los valores en los cuales se sustenta los trabajadores de la Municipalidad provincial de Tacna y cada uno de los actores de la institución, han sido: Orden, respeto, confianza y compromiso.

Estructura organizativa

- Bach. Julio Daniel Medina Castro Alcaldía
- CPC Xavier Deyvith Flores Pérez Gerencia de Administración
- Abog. Enrique Geovanni Ordoñez López Gerencia de asesoría jurídica
- Lic. Andres Gilberto Hurtado Ramos Gerencia de desarrollo económico social

- Arq. Pedro Lucio Davalos Zeballos Gerencia de desarrollo urbano
- Ing. Ruben Alcides Solis Palacios Gerencia de gestión ambiental
- Abog. Carlos Alberto Cano Llanqui Gerencia de Gestión de Recursos Humanos
- Cpc. Tomas Darwin Teves Mamani Gerencia de gestión tributaria
- Ing. Victor Federico Mireles Mamani Gerencia de ingeniería y obras
- Ing. Carlos Porfirio Gonzales Chura Gerencia de planeamiento, presupuesto y coop. Técnica
- Ing. Isaac Espillco Huamani Gerencia de producción de bienes y servicios
- Lic. Alejandro Lombardi Pérez Gerencia de terminales terrestres
- Abog. Edilberto Jarro Sacari Gerencia de transporte y seguridad ciudadana
- Lic. Adm. Roger Eduardo Choque Salcedo Gerencia Municipal
- Ing. Adm. Marco Antonio Nolasco Mamani Oficina de Comunicación y Protección al Ciudadano
- Abog. Juan Jesús Flores Condori Oficina Procuraduría Pública Municipal
- Abog. Jorge Armando Chaparro Jiménez Oficina secretaria general y Archivo Central
- Lic. Jhon Elvis Pilco Calisaya Sub gerencia de comercialización
- Cpc. Cristhian Javier Catacora Poma Sub Gerencia de Contabilidad
- Abog. Yanett Nina Ale Sub gerencia de fiscalización y control

- Ing. Edgard Humberto Tuero Vicente Sub gerencia de protección ambiental
- Abog. José Luis Salas Vera Sub gerencia desarrollo económico y turístico

- Abog. Enrique Taquila Huarina Sub gerencia desarrollo social participación vecinal y salud pública Mayor
- (R) PNP Adolfo Jacinto Flores Fuentes Sub gerencia de seguridad ciudadana

- Cpc. Aurora Jinez Ginez Sub Gerencia de Tesorería

- Hugo Ernesto Aragón Gil Sub gerencia de transporte público y tránsito

- CPC. Fiorela Lizbeth Chura Gonzales Sub gerencia fiscalización tributaria
- Ing. Victor Ricardo Cabrera Pinto Sub gerencia gestión del riesgo de desastres

- Ing. Luis Alberto Duran Condori Sub gerencia juventud, educación, cultura, deporte y recreación

- Lic. Adm. Fredy Severino Ramírez Delgado Sub Gerencia Logística

- Cpc. Yuri Karina Ticona Téllez Sub gerencia política fiscal y recaudación

- Ing. Ana María Larico Larico Sub gerencia programación e inversiones

- Ing. Jorge Aníbal Espinoza Chaiña Sub gerencia supervisión y liquidación de proyectos

- Ing. Silvia Choquehuanca Torres Sub Gerencia Tecnologías de la Información y Comunicaciones

- Ing. Ever Jesús Pari Yucra Unidad de Gestión de Estudios

- Ing. Ruben León Fernández Unidad de Gestión de Formulación de Proyectos

Anexo 08 – BAREMOS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO Y DIMENSIONES

VARIABLES Y DIMENSIONES	BAJO	MEDIO	ALTO	
Gestión del conocimiento	< - 35,48	35,49	52,65	52,66 - >
Creación	< - 16,49	16,50	25,08	25,09 - >
Transferencia	< - 9,92	9,93	15,86	15,87 - >
Aplicación	< - 7,92	7,93	12,59	12,60 - >
Cultura organizacional	< - 132,44	132,45	185,71	185,72 - >
Implicación	< - 32,37	32,38	49,20	49,21 - >
Consistencia	< - 32,90	32,91	46,72	46,73 - >
Adaptabilidad	< - 32,95	32,96	47,73	47,74 - >
Misión	< - 30,53	30,54	45,71	45,72 - >