



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

Gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor

Carlos Walter Delgado Rojas

Asesor

Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala

Huacho – Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Delgado Rojas, Carlos Walter	41902029	04/03/2025
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr.Neri Ayala, Abrahan Cesar	15739625	0000-0003-2799-3244
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Garivay Torres De Salinas, Flor de María	15587359	0000-0002-2051-4901
Ching Campos, Gleny Amelia	43560408	0000-0001-7152-9110
Ausejo Sánchez, José Luis	45307125	0000-0003-4674-6150

Carlos Delgado Rojas 2025-011739

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BA...

 Quick Submit

 Quick Submit

 Facultad de Ciencias Empresariales

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3153443010

Fecha de entrega

12 feb 2025, 10:50 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

12 feb 2025, 10:59 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

2025-011739__TESIS_DESAGREGADA.pdf

Tamaño de archivo

1.8 MB

120 Páginas

26,660 Palabras

140,466 Caracteres

 turnitin Página 1 of 128 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid:::1:3153443010

 turnitin Página 2 of 128 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::1:3153443010

18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

▸ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

16%  Fuentes de Internet

2%  Publicaciones

12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mis hijos Ricardo y Mariana, que su apoyo es fundamental en mi vida los amo mucho y por ustedes daría mi integridad porque esa es mi responsabilidad, a mis padres Carlos y Delfina que aunque ya no están vivos se esforzaron por darme un futuro profesional con esfuerzo y sacrificio y mucho cariño siempre los tendré vivos en mis recuerdos, a mi amigo Edison porque siempre ha demostrado que es más que un amigo, es un hermano que no tuve pero el llego a llenar ese vacío con sus consejos y cariño y a pesar de los años seguimos conservando lazos de familia, y se ha fortalecido aún más te aprecio mucho querido hermano..

Carlos Walter Delgado Rojas

AGRADECIMIENTO

Les doy las gracias a Dios que su nombre es Jehova, porque gracias a Él tengo un día más de vida y quiere lo mejor para mí, a mi querida esposa Mirna que gracias a ella pude superarme como persona y su apoyo es fundamental en mi vida, le agradezco su paciencia y cariño en los momentos más difíciles que hemos compartido y gracias por todo lo que ha dado a nuestro matrimonio la amo con todo mi ser. Edison porque siempre ha demostrado que es más que un amigo, es un hermano que no tuve pero el llegó a llenar ese vacío con sus consejos y cariño y a pesar de los años seguimos conservando lazos de familia, y se ha fortalecido aún más te aprecio mucho querido hermano.

Carlos Walter Delgado Rojas

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones	6
1.6 Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Estudios internacionales	7
2.1.2 Estudios nacionales	8
2.2 Bases teóricas	10
2.3 Bases filosóficas	45
2.4 Definición de términos básicos	46
	vii

2.5	Hipótesis de la investigación	48
2.5.1	Hipótesis general	48
2.5.2	Hipótesis específicas	48
2.6.	Operacionalización de las variables	49
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		51
3.1	Diseño metodológico	51
3.2	Población y muestra	52
3.2.1	Población	52
3.2.2	Muestra	52
3.3	Técnicas de recolección de datos	53
3.4	Técnicas para el procedimiento de la información	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS		54
4.1	Análisis de resultados	54
4.2	Contrastación de hipótesis	72
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN		84
5.1.	Discusión de resultados	84
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		86
6.1.	Conclusiones	86
6.2.	Recomendaciones	87
REFERENCIAS		89
7.1	Fuentes documentales	89
7.2	Fuentes bibliográficas	90
7.3	Fuentes hemerográficas	92
7.4	Fuentes electrónicas	92
ANEXOS		94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gestión del conocimiento	54
Tabla 2. Adquisición del conocimiento	55
Tabla 3. Almacenamiento y recuperación del conocimiento	56
Tabla 4. Compartición y transferencia del conocimiento	57
Tabla 5. Aplicación y utilización del conocimiento	58
Tabla 6. Evaluación y retención del conocimiento	59
Tabla 7. Toma de decisiones estratégicas	60
Tabla 8. Planificación estratégica	61
Tabla 9. Colaboración y participación	62
Tabla 10. Análisis y evaluación de la información	63
Tabla 11. Implementación y seguimiento	64
Tabla 12. Gestión del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	65
Tabla 13. Adquisición del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	66
Tabla 14. Almacenamiento y recuperación del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	67
Tabla 15. Compartición y transferencia del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	68
Tabla 16. Aplicación y utilización del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	69
Tabla 17. Evaluación y retención del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	70
Tabla 18. Prueba de normalidad	71
Tabla 19. Gestión del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	72

Tabla 20. Adquisición del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	74
Tabla 21. Almacenamiento y recuperación del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	76
Tabla 22. Compartición y transferencia del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	78
Tabla 23. Aplicación y utilización del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	80
Tabla 24. Evaluación y retención del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo integrado de procesos	13
Figura 2. Fuentes del conocimiento	15
Figura 3. Inventario de objetos y atributos	17
Figura 4. Impedimentos en la organización y transferencia de conocimientos	21
Figura 5. Modelo de procesos del conocimiento	24
Figura 6. Estructura de la tarea de auditoría del conocimiento	29
Figura 7. Diferencia entre decisiones estratégicas y operativas	32
Figura 8. Gestión del conocimiento	54
Figura 9. Adquisición del conocimiento	55
Figura 10. Almacenamiento y recuperación del conocimiento	56
Figura 11. Compartición y transferencia del conocimiento	57
Figura 12. Aplicación y utilización del conocimiento	58
Figura 13. Evaluación y retención del conocimiento	59
Figura 14. Toma de decisiones estratégicas	60
Figura 15. Planificación estratégica	61
Figura 16. Colaboración y participación	62
Figura 17. Análisis y evaluación de la información	63
Figura 18. Implementación y seguimiento	64
Figura 19. Gestión del conocimiento en relación a Toma de decisiones estratégicas	65
Figura 20. Adquisición del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	66
Figura 21. Almacenamiento y recuperación del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	67

Figura 22. Compartición y transferencia del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	68
Figura 23. Aplicación y utilización del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	69
Figura 24. Evaluación y retención del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas	70
Figura 25. Gestión del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	73
Figura 26. Adquisición del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	75
Figura 27. Almacenamiento y recuperación del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	77
Figura 28. Compartición y transferencia del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	79
Figura 29. Aplicación y utilización del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	81
Figura 30. Evaluación y retención del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas	83

RESUMEN

Objetivo: Puntualizar de qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. *Metodología:* Se alineó a un estudio cuantitativo, no experimental y correlacional, con una muestra integrada por 203 trabajadores de la MPB, y una encuesta aplicada sobre gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas. *Resultados:* Sobre la gestión del conocimiento, el 59% mostró que era deficiente, el 31% regular, y el 10% buena. Y sobre la toma de decisiones estratégicas, el 61% mostró que era deficiente, el 23% regular, y el 16% buena. *Conclusión:* Se puntualiza con una significancia inferior a 0.05 que, la gestión del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la municipalidad estudiada. Igualmente, se puntualiza con un valor en Rho de 0.647, que la correlación es moderada, planteando que, ante unos mecanismos poco adecuados para adquirir, sistematizar, compartir y aprovechar los conocimientos en la municipalidad, se obtienen unas decisiones relativamente fundamentadas junto a una planificación estratégica débil, lo que, a su vez, terminan por afectar la cohesión laboral y la ejecución adecuada de dichas decisiones. De modo que las irregularidades en la gestión del conocimiento, se traduce en la ineficacia de la toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, toma de decisiones estratégicas, adquisición del conocimiento, almacenamiento y recuperación del conocimiento, compartición y transferencia del conocimiento, aplicación y utilización del conocimiento, evaluación y retención del conocimiento.

ABSTRACT

Objective: To specify how knowledge management is related to strategic decision-making in the Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. *Methodology:* It was aligned to a quantitative, non-experimental and correlational study, with a sample made up of 203 MPB workers, and a survey applied on knowledge management and strategic decision-making. *Results:* Regarding knowledge management, 59% showed that it was deficient, 31% regular, and 10% good. And regarding strategic decision-making, 61% showed that it was deficient, 23% regular, and 16% good. *Conclusion:* It is pointed out with a significance less than 0.05 that knowledge management is considerably related to strategic decision-making in the municipality studied. Likewise, a Rho value of 0.647 indicates that the correlation is moderate, suggesting that, given the inadequate mechanisms for acquiring, systematizing, sharing and taking advantage of knowledge in the municipality, relatively well-founded decisions are obtained along with weak strategic planning, which, in turn, end up affecting work cohesion and the proper execution of said decisions. Thus, irregularities in knowledge management translate into ineffective strategic decision-making.

Keywords: Knowledge management, strategic decision making, knowledge acquisition, knowledge storage and retrieval, knowledge sharing and transfer, knowledge application and utilization, knowledge evaluation and retention.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico clave para todas las empresas, incluidas para las entidades públicas. En un entorno sumamente dinámico y complejo como resulta hoy en día, esta gestión permite tener capacidad para adquirir, guardar, compartir, ejecutar y medir, aquellos conocimientos que permiten a las empresas a mejorar, tanto el desempeño operativo, como las decisiones estratégicas tomadas, las cuales estas últimas se verán beneficiadas con mayor información y efectividad. No obstante, la realidad que alberga a muchas organizaciones, sobre todo en el sector público, como en municipalidades provinciales y distritales, se ve opacada y obstruida por una ausencia de enfoque integral sobre la gestión del conocimiento, que viene provocando una serie de deficiencias dentro de la toma de decisiones estratégicas, y que, a su vez, disminuye la eficiencia y alcance de los objetivos.

Mediante este estudio, se busca analizar a la gestión del conocimiento como un proceso de adquisición, almacenamiento, transferencia, ejecución y evaluación, de tal forma que se puntualice su relación con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca. Asimismo, se busca puntualizar como esta gestión del conocimiento termina por alinear el desarrollo de la municipalidad, y cada una de las prácticas que determinan la calidad de las decisiones estratégicas.

Cabe aclarar, que dicho estudio mantiene una suma relevancia en un contexto donde las entidades municipales afrontan grandes demandas sociales y económicas, donde se requiere la toma de decisiones rápidas, bien fundamentadas y bajo un enfoque a largo plazo. De este modo, se contempla la puntualización de áreas críticas sobre esta gestión del conocimiento, y las sugerencias para ellas, permitiendo la optimización de los procesos decisionales estratégicos dentro de la Municipalidad Provincial de Barranca.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas de hoy en día, buscan mejorar tanto la innovación de sus productos, como la mejora continua de sus procesos y servicios, para lo cual vienen incorporando la gestión del conocimiento, como punto estratégico de mejora en la eficiencia y efectividad organizacional, particularmente sobre entidades públicas, donde el afronte de desafíos resulta ser aún, más complejo y diverso. García (2019) define a esta gestión del conocimiento, como “un proceso sistemático que identifica, adquiere, organiza, comparte y aplica conocimientos a efectos de encarnarlos en productos, sistemas y servicios” (p. 16). Sin embargo, este afronte de prácticas, muchas veces se ve limitada y obstruida por una serie de obstáculos que afectan el crecimiento y desarrollo en las organizaciones.

A nivel internacional, la gestión del conocimiento ha sido referida como un componente fundamental para el desarrollo sostenible y la competitividad de toda organización. De acuerdo al Índice Global del Conocimiento 2021, por encargo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Fundación para el Conocimiento Mohammed Bin Rashid Al Maktoum, en Dubái, naciones como Suiza, Suecia, Finlandia, Reino Unido e Islandia, vienen invirtiendo en sistemas robustos de gestión del conocimiento, obteniendo mayor capacidad de innovación y adaptabilidad a los cambios del entorno, a diferencia de países de América Latina y el Caribe, como Honduras, Nicaragua y Panamá, que no logran siquiera nivelar sus índices de manejo de las TIC (Otero, 2021). Además, en base al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), esta última región afronta grandes desafíos sobre la aplicación de prácticas efectivas de gestión del conocimiento, que amenazan las innovaciones, disminuye la participación ciudadana y afecta el monitoreo social de políticas públicas (Briceño, Strand, y Marshall, 2020).

En el Perú, la gestión del conocimiento se ve expuesta mediante un afronte intermedio, esto teniendo presente, la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera y Empresas de Servicios Intensivas en Conocimiento – ENIIMSEC 2018, a cargo del INEI, donde se reveló que apenas un 18.3% de empresas manufactureras junto a un 21.2% de empresas de servicios intensivos, lograron invertir en investigaciones y desarrollo (I+D) internas durante el periodo 2015-2017, reflejando un índice bajo de sistemas formales de gestión del conocimiento (Ministerio de la Producción, 2018). Asimismo, está el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006-2021, que enfatiza la necesidad de reforzar la gestión del conocimiento en instituciones públicas, a fin de optimizar la eficiencia del servicio y la efectividad de la toma de decisiones estratégicas en beneficio de la ciudadanía (CONCYTEC, 2019). En añadidura, Núñez-Lira et al. (2023) expresan que, “la toma de decisiones estratégicas es un proceso dinámico de selección de alternativas y acciones, con análisis previos que permiten a largo plazo el alcance de los objetivos” (p. 34).

En un contexto regional, se identifica a la Municipalidad Provincial de Barranca, como una entidad que viene afrontando serios desafíos en la gestión del conocimiento y sobre la toma de decisiones estratégicas, que afectan su capacidad de planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, el manejo eficiente de sus recursos, y la respuesta oportuna hacia la demanda de la ciudadanía. Dichas dificultades se ven evidenciadas por una ausencia de sistema integral de gestión del conocimiento, junto a unos mecanismos asistemáticos e informales para adquirir nuevas ideas, un almacenamiento no estructurado de información que dificulta su recuperación, una cultura que no facilita su compartición y transferencia de las nociones, una aplicación y utilización no sistemática de lo aprendido, más una falta de procedimientos que evalúen la efectividad del conocimiento para su necesaria retención a largo plazo. De modo similar, existe una necesidad de mejora sobre la toma de decisiones estratégicas en esta entidad, ya que sus

decisiones no están basándose en un proceso de planificación estratégica, prevalece un trabajo no colaborativo y con poca participación en la toma de decisiones, las informaciones utilizadas no son analizadas y evaluadas de forma adecuada antes de tomarse una decisión final, el manejo e implementación de estas decisiones generan retrasos y sobrecostos, y más que no se realizan unos seguimientos continuos sobre aquellas decisiones implementadas.

Teniendo en cuenta lo señalado, se dispone a desarrollar la presente investigación que analiza a la gestión del conocimiento y su relación con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca. Esta investigación está enfocada sobre la falta de un sistema integral de gestión del conocimiento y cómo esta problemática viene resultando sobre unas decisiones estratégicas desinformadas y con duplicaciones de esfuerzos, terminando por afectar el servicio público y el desarrollo de proyectos comunitarios de esta municipalidad.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera se relaciona la adquisición del conocimiento con la toma de decisiones estratégica en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?
- ¿Cómo se relaciona el almacenamiento y recuperación del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?
- ¿Cómo se relaciona la compartición y transferencia del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?
- ¿De qué forma se relaciona la aplicación y utilización del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?

- ¿De qué modo se relaciona la evaluación y retención del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Puntualizar de qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Especificar de qué manera se relaciona la adquisición del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- Establecer cómo se relaciona el almacenamiento y recuperación del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- Estimar cómo se relaciona la compartición y transferencia del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- Esclarecer de qué forma se relaciona la aplicación y utilización del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- Explicar de qué modo se relaciona la evaluación y retención del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Implicación teórica

Este estudio sobre gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas se centró en la necesidad de entender de qué forma la gestión efectiva de conocimientos resulta influir sobre la calidad y eficacia de una decisión estratégica. El marco teórico sobre gestión del conocimiento plantea que una organización que gestiona su conocimiento con eficiencia está

mejor posicionada para tomar decisiones estratégicas bien informadas, lo cual es fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de la institución. Asimismo, el marco teórico sobre la toma de decisiones estratégicas destaca la necesidad de adquirir informaciones y conocimientos como recursos indispensables que ayudan a formular estrategias efectivas.

1.4.2 Implicación práctica

Este estudio resulta necesario para el sector público, específicamente para entidades municipales, puesto que estas últimas afrontan desafíos singulares que requieren de una toma de decisiones estratégicas bien fundamentada para la mejora de sus servicios y eficiencia operativa. La gestión del conocimiento ofrece una diversidad de soluciones prácticas que ayudan en la optimización de los procesos, y en la mejora tanto de la toma de decisiones como en el servicio a la comunidad. Puntualizar la relación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas, permite a cada líder municipal obtener una herramienta y enfoque de mejora, otorgando beneficios a la institución y a la ciudadanía.

1.4.3 Implicación social

Este estudio tiene una amplia relevancia social, puesto que cada una de las decisiones tomadas por el municipio impacta de manera directa sobre la calidad de vida de la provincia de Barranca. Mediante una gestión oportuna de los conocimientos se podrá optimizar la capacidad de la municipalidad para tomar decisiones informadas, transparentes y efectivas, lo que implica a su vez, un servicio público de mayor calidad, eficiencia, y repuesta para los ciudadanos. La contribución hacia una mejor gestión municipal, impulsa el bienestar social y fortalece la confianza de la comunidad en la institución. Asimismo, el estudio sobre la gestión del conocimiento en esta institución pública, puede inspirar y fomentar diversas políticas y prácticas de mejora continua más una cultura de aprendizaje que beneficien a toda la sociedad.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Universo de estudio

Se contempló estudiar a la totalidad de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, para que analicen sobre la gestión del conocimiento y su relación con la toma de decisiones estratégicas de dicha institución.

1.5.2 Espacio geográfico

Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de la Municipalidad Provincial de Barranca, este estudio fue aplicado en las instalaciones físicas de dicha institución, ubicado en Jirón Ramón Zavala 500 del distrito de Barranca, Lima – Perú.

1.5.3 Durabilidad del estudio

Tomando en cuenta las planificaciones previas de desarrollo del presente proyecto más su aplicación y presentación oportuna, se contempló al año 2024 como periodo del estudio.

1.6 Viabilidad del estudio

Este estudio es viable porque se contó con el apoyo y colaboración de la Municipalidad Provincial de Barranca, entidad que facilitó el acceso a las informaciones necesarias y a la participación de sus trabajadores, entre ellos administrativos y funcionarios, para la aplicación de los instrumentos de estudio. Fue viable también, porque se contó con los recursos necesarios, como bibliotecas, bases de datos académicos nacionales e internacionales, y software para los análisis estadísticos, los cuales resultaron necesarios para la realización del estudio. Además, fue viable porque el investigador se alineó a un cronograma de actividades diseñado de forma clara y concisa, que permitió el desarrollo oportuno del estudio en un plazo de tiempo bastante razonable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Estudios internacionales

Ayala (2024) presentó su estudio “*La planificación estratégica y la toma de decisiones en la empresa Smart Electronics de la ciudad de Riobamba*”, con la finalidad de determinar la incidencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones. Para ello, se adaptó a un estudio descriptivo, explicativo y no experimental, en el cual se desarrolló una encuesta dirigida a los 13 trabajadores de la empresa antes mencionada. El autor identificó una relación regular entre planeación estratégica y toma de decisiones en Smart Electronics, evidenciando una falta de información en planteamiento estratégico que ayude sobre las decisiones tomadas durante el afronte de los procesos administrativos.

Zambrano-Cedeño et al. (2024) publicaron su artículo “*Cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos*” con el propósito de hallar la incidencia existente entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en la institución señalada. La investigación se adaptó a un estudio no experimental transeccional, y un alcance correlacional, con el cual se definió una encuesta dirigida a 9 trabajadores. Mediante la correlación de Pearson, los autores establecieron que la relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos resulta ser mediana y directa de 0.478.

Zambrano (2023) desarrolló su investigación “*Cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento. Caso: Apronam S.A. del cantón Chone*”, a fin de evaluar la cultura organizacional y su relación con la gestión del conocimiento dentro de la empresa en mención. Se alineó a un estudio bibliográfico de carácter cuantitativo y nivel descriptivo –

correlacional, donde se contempló aplicar dos encuestas dirigidas a 32 trabajadores. De modo que se identificó una asociación positiva débil de 0.192, entre cultura organizacional y gestión del conocimiento dentro de la empresa Apronam S.A., añadiendo que internamente, cada una de las dimensiones se relacionan de forma considerable.

Rocha (2020) formuló su trabajo de grado “*La gestión del conocimiento y el impacto en el desempeño laboral: propuesta metodológica para las industrias desarrolladoras de software de la ciudad de Guayaquil*”, con el pretexto de conocer el impacto de la gestión del conocimiento sobre el desempeño laboral de las empresas industriales. La autora se alineó a una investigación correlacional-causal y enfoque cuantitativo, en el que aplicó una encuesta a 8 industrias activas que exportan software en la ciudad de Guayaquil. Se concluyó que la gestión del conocimiento y el desempeño laboral no mantienen una correlación conjunta, al obtenerse un valor de 0.121 Rho de Spearman y una significancia mayor al 5%.

García (2019) elaboró su tesis de grado “*Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. Caso Empresa Robuspack*”, con el fin de seleccionar e implementar un modelo de gestión de conocimiento dentro de la empresa Robuspack, ante la presencia de sobrecostos y atrasos sobre el desarrollo de productos. Para ello, se alineó a un estudio cuantitativo de nivel descriptivo, donde se compararon resultados de eficiencia histórica y los obtenidos de una prueba piloto. El autor concluyó que implementar un modelo de gestión de conocimiento mantiene un efecto positivo sobre el nivel de eficiencia en los proyectos a cargo de la empresa Robuspack, esto tras revelar un incremento de eficiencia en el presupuesto y el tiempo.

2.1.2 Estudios nacionales

Céspedes y Salas (2023) estuvieron a cargo del artículo “*Influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023*”, el cual se centró en determinar cómo la gestión del conocimiento se relaciona con el desempeño laboral. De esta manera, se adaptó a un estudio cuantitativo de

alcance correlacional y diseño no experimental transeccional, en el que se abordó la encuesta como instrumento de aplicación dirigida a 70 trabajadores. Se obtuvo que la influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral resulta ser significativa, con un valor igual a 0.565, según el coeficiente de Nagelkerke.

Chirinos (2023) presentó su tesis de grado *“La planificación estratégica y la toma de decisiones en la Municipalidad de San Rafael 2023”*, con el cual buscó fijar la influencia de la planificación estratégica sobre la toma de decisiones en dicho municipio. Este estudio se adaptó al nivel correlacional descriptivo, diseño no experimental y de tipo aplicada, donde se formuló una encuesta dirigida a 16 personas entre funcionarios y administrativos. Se concluyó que existe una relación directa proporcional entre la planificación estratégica y la toma de decisiones, con un valor Rho de Spearman de 0.866, lo que determina que el entorno interno y externo permite una amplia mejora sobre las decisiones estratégicas, mientras se abordan tales aspectos como, financieros, operativos y administrativos.

Guevara (2023) elaboró su estudio *“La gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2022”*, orientado a determinar el nivel de gestión del conocimiento en dicho municipio distrital. Para ello, se tuvo en cuenta el método básico, descriptivo, no experimental transversal, y se elaboró una encuesta de confiabilidad de 0.9 aplicado a los 125 trabajadores del municipio de JLO, Chiclayo – Lambayeque. Como resultado se obtuvo que, la percepción del trabajador sobre la obtención del conocimiento en dicha municipalidad, se ve representada con un 4% de nivel bajo, un 54% de nivel intermedio y un 42% de nivel alto, lo que representa un escenario relativamente favorable.

Portillo (2023) presentó su investigación *“Gestión del conocimiento y efectividad en la ejecución del proyecto: mejoramiento y ampliación de la prestación del servicio de seguridad ciudadana y serenazgo en el distrito de San Sebastián, Cusco 2021 – 2022”*, con el objetivo de determinar la influencia de la gestión del conocimiento sobre la efectividad del proyecto

señalado con anterioridad. La autora se alineó a un estudio de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y al nivel descriptivo-explicativo, realizando una encuesta aplicada al personal técnico del proyecto. Se concluyó que la gestión del conocimiento mantiene una influencia considerable en el nivel efectivo del proyecto de mejoramiento y ampliación de servicios.

Sánchez (2023) desarrolló la tesis de grado “*Gestión del conocimiento y su incidencia en la calidad educativa de estudiantes en un Centro Militar de Educación Superior, 2023*”, con la finalidad de determinar la relación entre gestión del conocimiento y calidad educativa. Para ello, el autor se circunscribió a un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental transversal y nivel correlacional causal, en el que se elaboró una encuesta dirigida a 170 estudiantes. Se concluyó que la gestión del conocimiento sí incide de manera significativa sobre la calidad educativa en un centro militar de educación superior, con un Pseudo R cuadrado de Nagelkerke de 66.3%.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Gestión del conocimiento

A. Definiciones

Para Cegarra y Martínez (2017), la gestión del conocimiento permite implementar un proceso y tecnología que captura, desarrolla, comparte y aplica el conocimiento crítico para la toma de decisiones y la acción empresarial efectiva. Lo denomina disciplina que motiva un ambiente de aprendizaje y mejora continua por medio de conocimientos acumulados.

Valhondo (2010) también lo denomina como una disciplina, que promueve una idea integrada para la identificación, captura, evaluación recuperación y compartición de cada activo de información de una entidad. Un activo representa una base de datos, documento, política, procedimiento, experiencia y conocimiento tácito del personal. El objetivo central

de la gestión del conocimiento, radica en una mejora de la eficiencia, las innovaciones en marcha, y la toma de decisiones dentro de la empresa.

Hernández (2016) describe a esta gestión, como una perspectiva multidisciplinaria y holística que ayuda en el logro de los objetivos. Señala como sus componentes, a la creación del conocimiento, abarcando la internalización, externalización, combinación, y socialización de la información; el almacenamiento y la recuperación del conocimiento, comprendido por plataformas tecnológicas, base de datos y repositorios; la distribución y transferencia de conocimiento, que incluye redes sociales internas, capacitaciones, mentoría y coaching; junto a la aplicación de conocimientos, evidenciados por la toma de decisiones, la mejora de los procesos y la innovación competitiva.

North y Rivas (2008) definen a la gestión del conocimiento, como un proceso que crea, comparte y utiliza el conocimiento para la mejora del rendimiento empresarial. Lo traducen como un enfoque sistematizado que ayuda a alcanzar valores máximos de activo intelectual, por medio de un impulse de creaciones de conocimientos, transferencias de conocimientos explícitos e implícitos, y un manejo de esos conocimientos sobre la toma de decisiones.

Para Carballo (2006), gestionar el conocimiento sobre la empresa implica una serie de beneficios, traducidos por una mejora sobre la eficiencia organizacional, mayor fomentación de las innovaciones, una toma de decisión informada, retención del conocimiento, mejora del aprendizaje, y un aumento significativo de la satisfacción laboral. No obstante, también señala algunos desafíos que esta gestión comprende, como resulta ser la captura de conocimientos tácitos, el trabajo independiente, sistemas tecnológicos de alto costo y complejidad, o cambios en los procesos que alteran el trabajo y la gestión de los recursos.

González y Rodríguez (2018) agregan que la gestión del conocimiento resulta ser una práctica muy importante dentro de la empresa, ya que tiene como finalidad, mantener la capacidad de competitividad y adaptabilidad dentro de un contexto cambiante. Es necesario

que se crea, almacene, distribuya y aplique conocimientos con efectividad, de manera que la directiva logre una mejora de la eficiencia, fomente la creatividad y tome una decisión en conjunta con mayor información detallada y de calidad.

B. Dimensiones

a) Adquisición del conocimiento

García-Tapial (2002) señala que las adquisiciones de conocimientos resultan ser un proceso esencial dentro de la gestión del conocimiento, puesto que abarcan determinadas actividades como identificar y acceder a conocimientos destacables y convenientes para la empresa. Adquirir conocimientos implica que se recopilen, filtren, analicen y almacenen datos que podrían ser utilizados para la mejora de la innovación, la eficiencia y la toma de decisiones empresarial. Este proceso involucra un primer paso dentro de la gestión del conocimiento como tal, y su operatividad resultará clave para la consecución de las otras etapas subsecuentes, tales como almacenamiento, compartición, aplicación, evaluación, y retención del conocimiento.

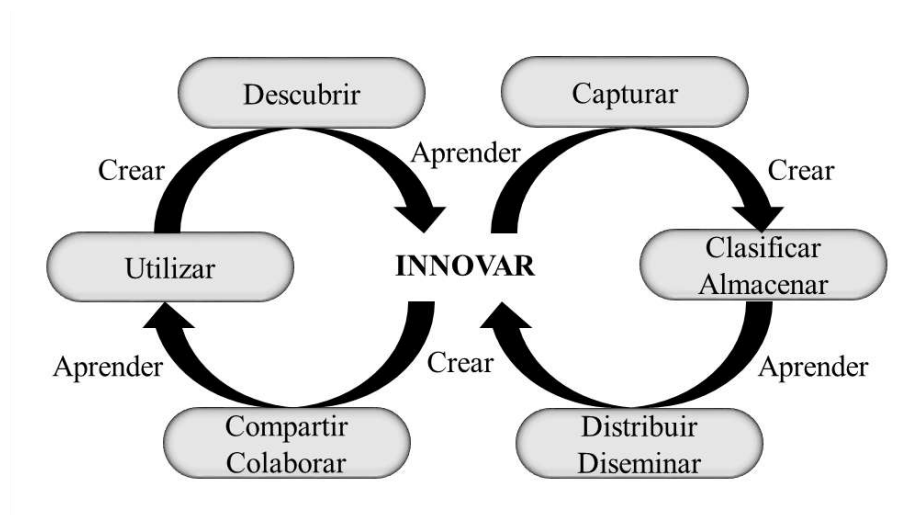
Santillán (2010) menciona que, para recopilar el conocimiento interno, se deberá de identificar y emplear cada información existente dentro de una empresa, en el que se incluyan informes, bases de datos, procedimientos operativos estándar, y la noción tácita que posee el equipo personal. Para ello, las empresas buscan facilitar dicho proceso, por medio de la implementación de algún sistema de gestión del conocimiento, que contemple una plataforma digital actualizada que almacene y comparta documentos y datos claves. Asimismo, la cultura organizacional deberá de fomentar el intercambio de conocimientos con la finalidad que cada trabajador se sienta motivado para compartir lo aprendido y lo experimentado en el desarrollo de sus actividades.

Para Valhondo (2010), el proceso de adquisición comprende una serie de tareas y métodos que comprenden, a su vez, sus propias prácticas, dinámicas y herramientas. Cada

actividad incluye recopilaciones internas y externas de datos, análisis de información, y la transformación de datos en conocimientos de aplicación. Cada fuente de conocimiento podrá ser variada, donde se incorporen documentos internos, bases de datos, capacidades y experiencias del personal, estudios de mercado, información de la competencia y de los clientes, publicaciones de investigación, entre otros.

Figura 1

Modelo integrado de procesos



Nota. Adaptado de Valhondo (2010).

Benavides y Quintana (2015) agregan por su parte que, es necesario también que se adquiriera un conocimiento externo, con el fin de buscar y analizar la información fuera de la empresa. En este proceso se incluyen las revisiones de publicaciones de estudios especializados, asistencia a seminarios y conferencias, networking, y contratación de una consultoría externa. Asimismo, en este proceso se incluye el benchmarking, como aquella práctica que permite la comparación de las actividades y el desempeño de una empresa

con la competencia. De manera que, mediante estas estrategias, una organización pueda lograr identificar mejores prácticas y nuevos modelos para ser adoptados e implementados.

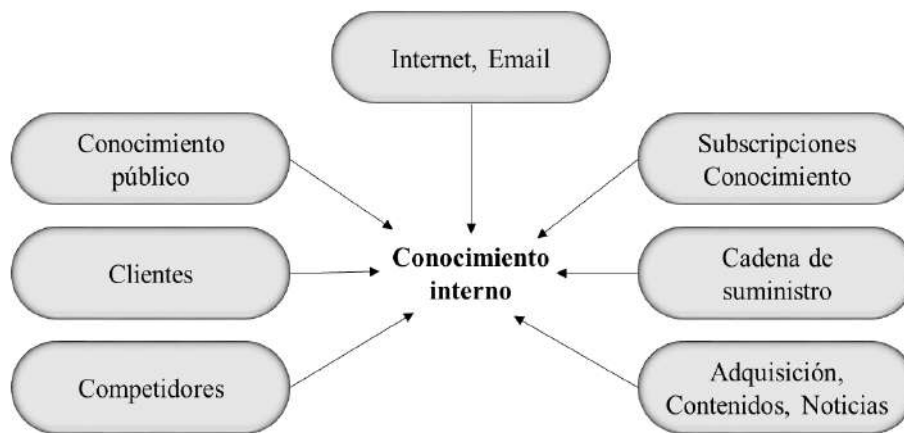
Carballo (2006) considera necesario la filtración y análisis de la información dentro de este proceso de identificación de conocimientos, a fin de establecer su relevancia y utilidad. Es decir, que no todas las informaciones reunidas serán aplicables y consideradas como valiosas para la empresa, por lo que resulta necesario una rigurosa selección. Para estos ejercicios de filtración, se requieren de ciertas herramientas de análisis de datos, como la inteligencia artificial o la data mining, que permitan un procesamiento oportuno de grandes volúmenes de datos y la extracción correspondiente de modelos relevantes.

Castellanos et al. (2021) integran el concepto de adquisición del conocimiento, como aquel proceso que transforma la información bruta en ideas, nociones, soluciones y estrategias por aplicarse en busca de una mejora sobre el rendimiento organizacional. Dicho proceso incluye la generación de informes, guías prácticas y presentaciones que resuman cada hallazgo clave y brinden sugerencias oportunas.

Fuentes del conocimiento. Implican el origen de la información clave y útil para la empresa. Una fuente puede ser interna o externa. La fuente interna se ve acaparada por documentos corporativos, base de datos, informes, y la propia noción tácita del personal. Esta última se refiere a las habilidades y experiencias no documentadas de los trabajadores, que serán aprovechadas mediante una mayor fomentación de comunicaciones abiertas y unos trabajos colaborativos dentro de la cultura organizacional. Mientras que la fuente externa incorpora una gran cantidad de recursos, como estudios de mercado, publicaciones académicas, informes industriales, análisis de la competencia y clientes, capacitaciones, y redes profesionales (Valhondo, 2010).

Figura 2

Fuentes del conocimiento



Nota. Adaptado de Valhondo (2010).

Investigación y desarrollo (I+D). Esta comprende la generación de nuevas nociones por medio de estudios sistemáticos y el desarrollo de tecnologías nuevas y productos o procesos originales. El proceso de I+D, puede ser interno, por medio de la generación de áreas estratégicas, y externo a través de colaboraciones con centros de investigaciones. Este proceso inicia cuando se identifican los problemas, donde se formulan las hipótesis y se realizan las experimentaciones o investigaciones necesarias, para luego dar inicio a la fase del desarrollo, donde se aplica cada hallazgo de la investigación, a fin de crear un determinado modelo, producto o mejora en procesos existentes. Esto ayudará en la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, al comprender una mayor innovación y adaptabilidad en el mercado (Hernández, 2016).

Colaboraciones y alianzas. Resultan sumamente claves para las empresas, al permitir un acceso exclusivo a recursos y conocimientos internos, mediante diversas formas, entre ellas, alianzas estratégicas, Joint Ventures, consorcios de estudios, y acuerdos de licenciamiento. De modo que, las colaboraciones permiten innovar y acelerar

el desarrollo de nuevas tecnologías y productos. Para una mayor efectividad, resulta indispensable la fijación de objetivos claros, roles y funciones definidas, junto a mecanismos de comunicación que generen confianza y transparencia en la asociación (Santillán, 2010).

b) Almacenamiento y recuperación del conocimiento

Benavides y Quintana (2015) indican que, luego de haberse identificado y puesto en análisis la información, esta se deberá de almacenar, al punto que pueda resultar accesible y útil cada vez que se requiera en la empresa. Para ello, se debe organizar y mantener la información y las nociones dentro de un buen sistema de almacenamiento y recuperación, donde se asegure su disponibilidad eficiente y estratégico sobre la toma de decisiones, la innovación y la mejora continua.

Para Castellanos et al. (2021), almacenar conocimientos permite a la empresa una completa preservación y utilización de las informaciones acumuladas para una toma de decisiones sumamente informada y lograr con ello, una mejora sobre los procesos. El almacenamiento no solo consiste en guardar información, sino que comprende un acceso efectivo hacia ello cada vez que sea necesario. La capacidad de almacenamiento de informaciones de una empresa, puede marcar la diferencia entre sus competidores, al comprender una respuesta segura y distintiva en el mercado.

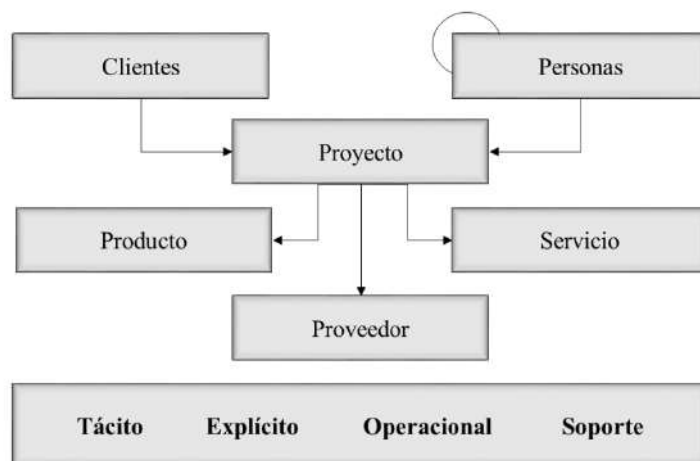
García-Tapial (2002) identifica a este almacenamiento como un sistema creado para guardar información de forma estructurada y segura. Resulta ideal que este sistema resulte ser flexible y escalable para la empresa, de manera que les permita una mayor adaptación a los cambios, en las cantidades y tipos de informaciones por almacenar. Estos incluyen no solo documentaciones y archivos digitales, sino que también incorporan las nociones tácitas del personal, incluido el nivel de experiencia y habilidad. Asimismo, dentro de este

proceso de almacenamiento, se presenta a las categorizaciones y los etiquetados oportunos de informaciones, que resultan fundamental para una rápida recuperación posterior.

Valhondo (2010) asegura que, almacenar los conocimientos conlleva a crear una base de datos, archivamiento y sistema, donde se recopile la información reunida. Entre los conocimientos a almacenar se encuentran, los denominados explícitos, que resultan ser accesibles y de fácil documentación, y los tácitos, que comprenden un almacenamiento menos estructurado, al comprender nociones del personal y equipo de trabajo.

Figura 3

Inventario de objetos y atributos



Nota. Adaptado de Valhondo (2010).

No obstante, Paniagua et al. (2007) comparten que es necesario que las empresas se enfoquen también sobre la recuperación del conocimiento, dentro de la incorporación de las estrategias de almacenamiento. Recuperar información hace mención a la capacidad de ubicar y acceder a las informaciones almacenadas de forma rápida y precisa, por medio de algún sistema de búsqueda avanzado, junto al manejo de técnicas de recuperación, los cuales permitan una localización específica sin esfuerzos excesivos. Este proceso puede

verse acompañada por el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, como dos tecnologías que ayudan considerablemente la eficiencia y precisión del sistema, resultando así, en una búsqueda de más inteligente y contextual.

Hernández (2016) remarca sobre el almacenamiento de información, la seguridad y la confidencialidad que este proceso debe asegurar a la empresa, por medio de políticas de protección robusta que implementen medidas como, controles de acceso, cifrado de datos, y auditorías de seguridad continuas. Proteger la información resulta una actividad comercial sensata, y en diversos casos, un requisito legal, según la naturaleza de los datos y las normas aplicadas en la jurisdicción determinada.

Sistemas de información. Un sistema de información resulta ser clave para el almacenamiento de la información, al incluir softwares y plataformas con diseño de gestión y organización de grandes volúmenes de datos, los cuales permiten un adecuado almacenamiento y recuperación de las informaciones. Se señalan entre ellas, el Sistema de Gestión de Base de datos (DBMS), el sistema de gestión de contenido empresarial (ECMS), y el sistema de gestión de conocimiento (KMS). El DBMS permite almacenar, modificar y recuperar datos estructurados; el ECMS en cambio, permite almacenar, clasificar, y acceder de forma controlado; mientras que el KMS permite crear, almacenar, recuperar y distribuir conocimientos (Benavides y Quintana, 2015).

Centro de información. Implica una instalación o sistema centralizado, en el que se almacenan y gestionan los conocimientos e informaciones relevantes para la empresa. Pueden ser físicos o digitales, pero en ambas se facilitan el acceso centralizado a las informaciones, brindando un único punto de acceso para el personal. En estos centros se busca gestionar y organizar cada tipo de documentación, ya sea investigaciones, manuales, informes, publicaciones y patentes. Su organización se basa en un sistema clasificado y

categorial, en el que se emplean taxonomías, metadatos y ontologías para una efectiva búsqueda y recuperación de datos (Benavides y Quintana, 2015).

Gestión de documentos digitales. Proceso de generación, almacenaje, organización, compartición y archivamiento de documentos digitales. Este resulta fundamental para garantizar que cada información electrónica sea gestionada de forma eficiente, en acato de las normas legales y seguridad, y en base a un acceso y recuperación más factible. Gestionar documentos digitales incluye utilizar un sistema de gestión de documentos (DMS), con el cual se permita digitalizar, indexar, y almacenar la información. Las DMS permiten controlar versiones, gestionar accesos y permisos, fijar búsquedas avanzadas, recuperar documentos, y auditar cambios. Asimismo, facilitan el trabajo colaborativo y la gestión de flujo de trabajo (Valhondo, 2010).

Normativas y procedimientos. Cada norma y procedimiento resultan ser claves en el almacenamiento de información, ya que aseguran un proceso ordenado y de acuerdo a estándares predeterminados. Las normativas deben alinearse con las leyes y regulaciones aplicables, y los procedimientos estar en función a dichas normativas, de manera que guíen al trabajador sobre la puesta en marcha de las políticas, y brinden pasos y herramientas a detalle, para una mejorada gestión del conocimiento. Las normativas incluyen reglas, políticas y directrices que dosifican el manejo de la información y el conocimiento, incluyendo clasificación de documentos, procedimientos de archivos, políticas de seguridad, y prácticas de accesos (Hernández, 2016).

c) Compartición y transferencia del conocimiento

Castellanos et al. (2021) formulan que, lograr compartir y transferir el conocimiento involucra un proceso clave que permite a la empresa la difusión y aplicación de aquellas informaciones y experiencias adquiridas. Este proceso conlleva a transmitir e interpretar datos, de modo que se llegue a comprender el conocimiento para su utilización efectiva en

el trabajo. No obstante, mediante la compartición del conocimiento se facilitará la innovación, mejorará la eficiencia operativa y se optimizará el desarrollo de competencias y habilidades en los trabajadores.

Por un lado, García-Tapial (2002) menciona que compartir el conocimiento hace alusión al proceso de diseminación de informaciones entre los integrantes de una empresa. Este proceso puede surgir de forma formal, es decir, por medio de reuniones, talleres o algún sistema de comunicación interna, o de forma informal, por medio de diálogos ocasionales y una que otra red de conocimiento. Y, por otro lado, señala que transferir el conocimiento implica transmitir nociones específicas de un individuo o colectivo a otro, de manera que se asegure un conocimiento crítico perdurable y aplicado sobre distintos contextos. En este último proceso se incluyen, los entrenamientos, la mentoría, y las documentaciones de los procedimientos y mejores prácticas.

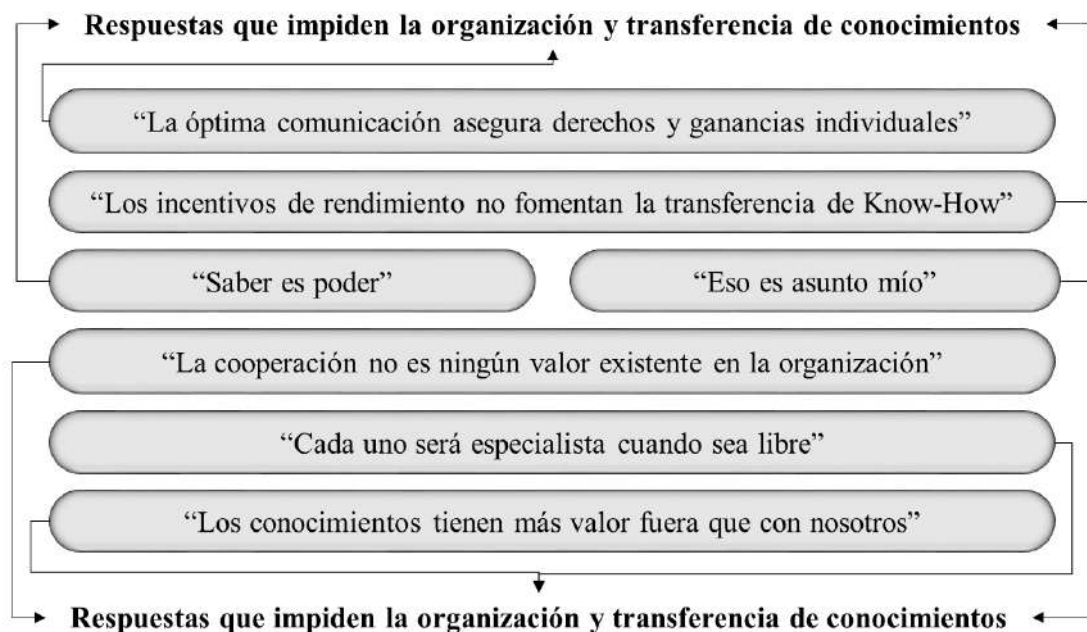
Cegarra y Martínez (2017) plantean que, para que este proceso de compartición resulte ser efectivo, es indispensable mantener una cultura de trabajo que promueva la apertura y las colaboraciones. Una empresa debe generar un ambiente donde el personal se sienta cómodo al compartir sus conocimientos y experiencias, y en donde se le valore y reconozca cada contribución suya. Para lograr la formación de esta cultura, se requiere un sistema de incentivos y reconocimientos, junto a una comunidad de práctica, en el que se faciliten las interacciones y los intercambios de conocimientos.

Para North y Rivas (2008), es necesario contemplar a la tecnología como un aspecto relevante en la compartición de conocimientos, ya que facilita su desarrollo y práctica por medio de herramientas específicas, entre las cuales destacan, plataformas de colaboración, intranets corporativos, redes sociales internas, herramientas de gestión de proyectos, entre otras que aseguran un espacio virtual, en el que se pueda compartir datos, colaborar en proyectos y sumergirse a nociones importantes en tiempo real. Asimismo, están aquellas

herramientas que posibilitan la formación de un repositorio de conocimiento, donde cada información podrá organizarse, almacenarse y recuperarse en cualquier momento y por cualquier integrante de la empresa.

Figura 4

Impedimentos en la organización y transferencia de conocimientos



Nota. Adaptado de North y Rivas (2008).

Hernández (2016) sugiere que, para compartir y transferir los conocimientos dentro de la empresa, será necesario una mayor capacitación y desarrollo de habilidades en los trabajadores. La directiva debe lograr una suma inversión sobre programas de formaciones y desarrollo, donde se le capacite al trabajador sobre el manejo seguro de herramientas y tecnologías, y se le introduzca mejores prácticas de gestión del conocimiento. Tanto el mentoring como el coaching, son dos metodologías claves que permiten la transferencia efectiva de conocimientos tácitos y experiencias prácticas, de manera que, con ello, se

aseguran los conocimientos críticos dentro de la empresa, y se posibilite una transferencia oportuna hacia nuevos trabajadores.

Valhondo (2010) asegura que la transmisión del conocimiento ayuda a difundir la información, mientras se contextualiza y personaliza el conocimiento, en base al público y situación en la empresa. Es decir, que permite la adaptación y traducción de los datos, de forma que resulten ser comprensibles y relevantes para el destinatario, tal y como ocurre con los conocimientos técnicos, que necesitan ser simplificados en cuestión de audiencia no especializada, o la experiencia ajustada de un área para ser aplicada en otra con distintos roles y funciones. Por lo tanto, la contextualización del conocimiento resulta relevante para que la información obtenga una interpretación correcta en el trabajo, y así se logre utilizar de forma efectiva.

Reuniones y talleres. Contemplar reuniones y/o talleres para compartir y transferir conocimientos, implica un método formal. Una reunión continua, por modalidad presencial o virtual, permite a cada equipo, la discusión creativa de proyectos, compartición de actualizaciones, y la resolución de problemas en conjunto. Un taller involucra, por su parte, sesiones con un nivel más intensivo, donde se traten asuntos más específicos, se brinde una oportunidad para aprender de manera práctica, y se colabore en resoluciones de problemas. De forma, que ambos métodos ayudan en la interacción directa e intercambio de ideas en el trabajo (Cegarra y Martínez, 2017).

Comunicación interna. Elemento fundamental de las comparticiones de ideas y conocimientos, fijado en todas las formas de comunicación en el trabajo, desde mensajería electrónica y afiches informativos, hasta medios y redes de colaboración interna. Esta comunicación acapara la difusión de políticas novedades, procedimientos, y otros puntos relevantes relacionados con la operatividad y toma de decisiones en la empresa. La comunicación interna asegura que las informaciones claves lleguen a cada uno de los

integrantes de la empresa, fomentando así, una cultura de transparencia y confianza, donde el flujo de libre información se ve facilitado (Hernández, 2016).

Redes de conocimiento. Estructuras formales o informales, que ayudan a conectar a las personas dentro y fuera de su trabajo, permitiéndoles consigo, intercambiar informaciones, ideas y experiencias. Entre las redes internas se ubican los grupos de interés y comunidades de práctica, mientras que entre las redes externas se ubican las asociaciones de expertos o profesionales. Una red de conocimiento apoya el trabajo colaborativo y el aprendizaje continuo, al brindar un acceso más amplio sobre diversas nociones y perspectivas. La participación del trabajador sobre esta red, garantiza una mayor obtención de nuevas ideas, resoluciones de problemas complejos, junto a una actualización constante de las últimas tendencias (North y Rivas, 2008).

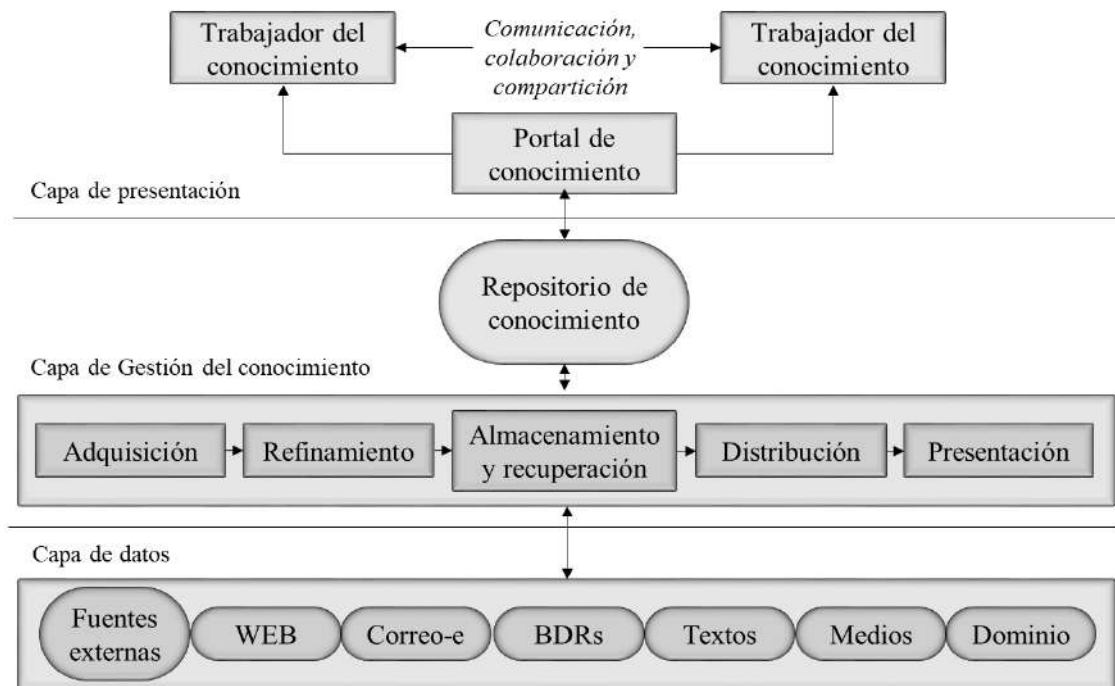
d) Aplicación y utilización del conocimiento

Castellanos et al. (2021) mencionan que, aplicar el conocimiento corresponde un acceso e integración de conocimientos sobre la cultura y operatividad diaria de la empresa. Para obtener una aplicación efectiva del conocimiento, será necesario asegurarse que éste se alinea con cada objetivo estratégico organizacional, y resulte ser relevante y útil para cada desafío y oportunidad a enfrentarse en el trabajo.

Paniagua et al. (2007) indican que la aplicación del conocimiento refiere al proceso de transformación de las informaciones y experiencias adquiridas en acciones específicas que agreguen un valor para la empresa. Esta aplicación está enfocada a la puesta en marcha de los conocimientos para una mejora de procesos, resoluciones de problemas, toma de decisiones informadas, y ejecuciones de proyectos. Asimismo, aplicar el conocimiento en el trabajo, permitirá una mayor innovación, adaptación a los cambios, y prevalecer una ventaja competitiva sobre el mercado.

Figura 5

Modelo de procesos del conocimiento



Nota. Adaptado de Paniagua et al. (2007).

Para Santillán (2010), es necesario contemplar algunos aspectos y requisitos claves para una oportuna aplicación de conocimientos, como capacitar y desarrollar de manera continua a los trabajadores, a fin de potencializar sus capacidades y habilidades sobre esta aplicación. En suma, se requiere una mayor fomentación de una cultura de aprendizaje y experimentaciones, con el cual, el trabajador se sienta motivado y respaldado para lograr una correcta aplicación de nuevos conocimientos, junto a una compartición oportuna de resultados de sus pruebas y errores. Mediante estos lineamientos, la innovación y la mejora continua se verán promovidas, al punto de facilitar una amplia adaptabilidad de nuevos métodos, tecnologías y mercados.

Hernández (2016) sugiere que, para una aplicación efectiva de los conocimientos, resulta indispensable que la empresa incorpore mecanismos claros y estructurados que

ayuden a integrar las ideas sobre cada proceso y operación. Estos mecanismos refieren, por un lado, a la formulación de políticas, procedimientos y sistemas que garanticen un acceso pleno al conocimiento y direccionen en su utilización sobre diferentes escenarios; y, por otro lado, a las documentaciones de mejores prácticas y guías operativas alineadas a los conocimientos previos, que ayudan en la estandarización de esta aplicación sobre toda la empresa. Asimismo, resulta clave incorporar retroalimentaciones loops o bucles de feedback dentro de cada proceso, permitiendo una evaluación constante de la efectividad de la aplicación del conocimiento, junto a un ajuste cada vez que se requiera.

Benavides y Quintana (2015) agregan que la cultura organizacional desempeña un rol desafiante sobre esta aplicación de conocimientos. Una empresa con una cultura que comprende y valora el aprendizaje continuo y las innovaciones, permite al equipo de trabajo sentirse con más poder en la utilización y compartición de sus ideas. Se debe de promocionar un entorno de crecimiento, donde se distinga en todo momento, al error como una oportunidad de aprendizaje y donde se incentiven las colaboraciones. Entre medidas y acciones de mejora de la cultura, se tiene a la implementación de un programa de reconocimiento y recompensa que permite elevar el nivel de motivación en el personal, lo suficientemente para que éstos puedan activar sus conocimientos y logren con ello, contribuir en el conocimiento colectivo organizacional.

Valhondo (2010) plantea que, la utilización de conocimientos hace referencia al manejo de informaciones, habilidades y experiencias acumuladas para el alcance de resultados concretos y la mejora del desempeño empresarial. Corresponde a un proceso de conversión de los conocimientos almacenados y compartidos en prácticas generadoras de valores tangibles. En este proceso, los conocimientos que han sido almacenados y/o compartidos serán integrados de manera activa sobre prácticas diarias y toma de decisiones

estratégicas, aplicando el conocimiento con efectividad, logrando obtener un diferenciador relevante para la empresa y su capacidad de innovación, adaptación, y competitividad.

Toma de decisiones. Cada decisión efectiva requiere de una información que resulte ser precisa, relevante y oportuna. Los conocimientos acumulados por medio de estudios, experiencias, y análisis de datos, podrán ser empleados en la fundamentación de las decisiones estratégicas y operativas. Para apoyar la toma de decisiones, se incorporan tecnologías avanzadas como sistemas de soporte de decisiones (DSS) y herramientas de inteligencia empresarial (BI), los cuales ayudan en el análisis de grandes cantidades de datos, y en la generación de informes y visualizaciones que aseguran la comprensión de modelos, tendencias y relaciones (Castellanos et al., 2021).

Resolución de problemas. Basada en el manejo de conocimientos previos, estudios y experiencias para la identificación, análisis y resolución eficaz de problemas. Existen métodos de resolución de problemas, como la lluvia de ideas, el análisis de causa y efecto, el Six Sigma, el pensamiento crítico, y otras que resultan ser idóneas para la aplicación del conocimiento sobre cierta situación práctica. Asimismo, se tienen a las colaboraciones e intercambios de ideas entre distintas áreas y especialistas que ayudan a enriquecer estas soluciones, al aportar diferentes enfoques y criterios (Santillán, 2010).

Proyectos y programas. Cada proyecto y programa organizacional requiere de planificaciones y ejecuciones fundamentadas en conocimientos sólidos y experiencias previas. Es decir, que se requieren de métodos y prácticas fijas, junto a la integración de lecciones aprendidas, para plantear un conocimiento en proyectos y programas. Ambos elementos consisten en documentaciones y comparticiones de conocimientos generados a partir de planeaciones, hasta ejecuciones y evaluaciones durante su ciclo de vida. Entre las herramientas de gestión de proyectos para facilitan la planeación, utilización y control del conocimiento se tienen a softwares como el MS Project (Santillán, 2010).

e) Evaluación y retención del conocimiento

García-Tapial (2002) menciona que las evaluaciones de conocimientos posibilitan un acceso y utilidad de información valiosa para la empresa, al comprender mediciones de efectividad, relevancia y aplicabilidad. Menciona también, que es necesario centrarse en la retención de los mismos, asegurando que cada conocimiento relevante sea conservado y no sea perdido, específicamente cada vez que un trabajador cambia o deja la empresa. Estas dos actividades, representan un proceso clave de preservación del capital intelectual de la organización, además de asegurar que los conocimientos acumulados continúen ser beneficiosos a largo plazo.

Para Santillán (2010), es necesario plantear evaluaciones continuas del impacto de cada práctica de gestión del conocimiento, permitiendo un ajuste y mejora de estrategias en la empresa. Estas no solo deben implicar mediciones de uso de conocimientos, sino que también incluir evaluaciones de impacto sobre la productividad, innovación y la eficiencia operativa. La empresa debe determinar métricas claras y objetivos específicos que apoyen la evaluación de estas prácticas y su efectividad sobre el trabajo. Asimismo, debe reunir y analizar informaciones de distintas fuentes, ya sea por medio de encuestas, controles, y análisis de proyectos, a fin de capturar una visión amplia de la utilización del conocimiento y qué áreas deben ser mejoradas.

Sobre la evaluación del conocimiento, Hernández (2016) asegura que esta refiere al proceso de revisiones sistemáticas donde se gestiona la información empresarial, el nivel de efectividad de aplicación, y el impacto de alcance del conocimiento sobre los objetivos. Las evaluaciones deben ser continuas, y basarse en métricas claras y bien definidas, de tal manera que se permita un entendimiento preciso del valor y la relevancia de las nociones sobre distintos escenarios. Una empresa debe de introducir un proceso continuo de control

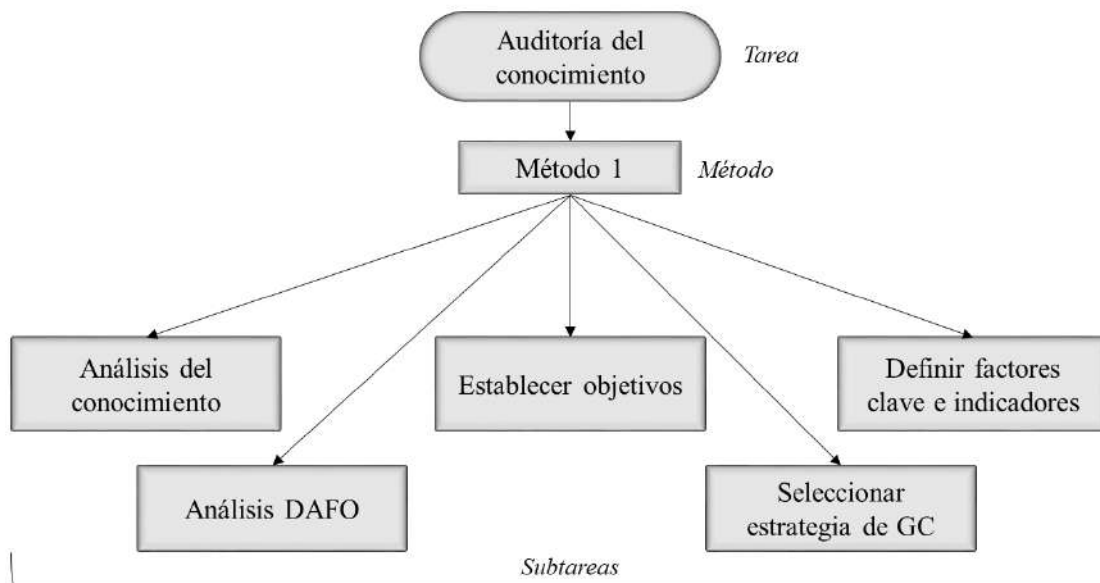
que incluyan auditorías de conocimientos, donde se identifiquen brechas, redundancias y oportunidades de cambio sobre esta gestión.

En cuanto a la retención del conocimiento, Valhondo (2010) formula que esta se refiere a un sistema que valora y recompensa la compartición y manejo de conocimientos, y para ello es necesario predisponer de un ambiente de almacenamiento, recuperación y transferencia efectiva. Esta retención se ve amenazada por una movilidad interna o externa del trabajador, y para ello, la empresa debe formular estrategias que capturen y retengan el conocimiento del personal que deja su área o la empresa. Entre estas estrategias se tienen a las entrevistas de salida, documentaciones específicas de procesos, y la generación de un repositorio de conocimientos con accesibilidad para todo el equipo.

Por su parte, Paniagua et al. (2007) nominan a la retención del conocimiento como un proceso desafiante, que involucra la permanencia de conocimientos tácitos, residentes dentro de las habilidades y experiencias individuales del personal. Toda empresa debe incentivar la generación de comunidades de prácticas y otros ambientes de colaboración, donde el trabajador pueda compartir y transferir su conocimiento tácito. Asimismo, optar por sistemas de aprendizaje y mentoría que faciliten estas transferencias de información, junto a documentaciones de experiencias y enseñanzas aprendidas en tareas que ayuden en la conversión de las nociones tácitas en explícitas.

Figura 6

Estructura de la tarea de auditoría del conocimiento



Nota. Adaptado de Paniagua et al. (2007).

Indicadores de desempeño. Métricas específicas empleadas para la medición de la efectividad. Mediante estos indicadores, la empresa logra evaluar el manejo del conocimiento y el impacto que este mantiene sobre los objetivos. Cada indicador se caracteriza por su claridad, medición y alineamiento con los objetivos estratégicos, entre los cuales destacan, la cantidad compartida, la frecuencia de uso, la calidad de las soluciones, y el retorno de la inversión en relación a la gestión del conocimiento. Recopilar y analizar indicadores de desempeño ayudan a generar insights valiosos para la identificación de áreas por mejorar y el fortalecimiento de prácticas (García-Tapial, 2002).

Sistemas de retroalimentación. Mecanismos que conducen al personal y a cada parte interesada de la empresa, a brindar comentarios sobre la utilidad y efectividad del conocimiento compartido. Estos incluyen reuniones de revisión, encuestas, grupos focales, y programas digitales de feedback. La implementación de estos sistemas resulta crucial

para el ajuste y mejora continua de las estrategias de gestión del conocimiento, al asegurar una mayor relevancia y efectividad de aplicación. Las retroalimentaciones logran facilitar la identificación de barreras en el manejo de conocimientos, lo que garantiza una medida correctiva oportuna en la empresa (Santillán, 2010).

Gestión del talento. Gestionar el talento humano resulta indispensable en las empresas, ya que involucra direccionar al personal y al equipo de trabajo a los objetivos organizacionales. En la gestión del conocimiento, esta ayuda en la identificación, desarrollo y retención de trabajadores claves con ciertos conocimientos críticos y habilidades especializadas. Invertir en esta gestión, significa velar por el desarrollo y bienestar del personal con sus nociones e ideas sobre el trabajo, ya sea por medio de capacitaciones, promoción del crecimiento profesional, oportunidades para el aprendizaje y desarrollo de habilidades, y programas de reconocimiento y recompensas, que ayudan a reducir el riesgo de pérdida de conocimientos valiosos (Santillán, 2010).

Plan de sucesión. Estrategia que ayuda a retener el conocimiento crítico en la empresa. Implica un plan centrado en la identificación y preparación de trabajadores claves para su ocupación futura en puestos estratégicos y de mayor nivel, garantizando así, una transferencia oportuna sin interrupciones. Estos planes ayudan a identificar competencias claves, desarrollar talentos internos, y a crear oportunidades de aprendizaje y desarrollo para próximos líderes. Además, consideran documentaciones y transferencias de nociones directivas, de manera que cada sucesor tenga acceso a las informaciones y experiencias necesarias para un desempeño exitoso de su nueva función. Este plan ayuda a mitigar riesgos relacionados con la pérdida de talentos, y a promover una cultura de continuidad y estabilidad (Hernández, 2016).

2.2.2 Toma de decisiones estratégicas

A. Definiciones

Sobre la toma de decisiones estratégicas, Palacios (2023) menciona que esta se refiere a aquella selección de objetivos y acciones, para un mayor alcance de la empresa con su misión y visión en un periodo indefinido. Abarca un proceso de análisis del entorno, de evaluación de fortalezas y debilidades internas, y de elección de estrategias que maximizan cada oportunidad y minimiza cada amenaza del exterior.

Álvarez (2009) integra dentro de la toma de decisiones, una serie de aspectos claves a considerarse, como los análisis del entorno, tanto interno como externo donde se incluye la evaluación de factores, tendencias, capacidades y recursos organizacionales; la fijación de la visión, misión y objetivos estratégicos como punto de partida y dirección de actividades, así como la formulación, aplicación, control y seguimiento de las estrategias, entre las cuales se distinguen las corporativas, las de negocio y las funcionales.

Planellas y Muni (2015) señalan que la toma de decisiones comprende un proceso de formulación y ejecución de planes, que buscan definir la posición de competitividad de una organización dentro de su entorno. Para ello, se requiere seleccionar mercados, formular estrategias de diferenciación, y gestionar tanto costos, capacidades y recursos que permitan sostener una ventaja competitiva integral. Por lo general, esta función está a cargo del alta directiva, sin embargo, existen distinciones, donde se requiere de una mayor participación, como resulta ser el apoyo de todos los integrantes e involucrados en la empresa.

Figura 7

Diferencia entre decisiones estratégicas y operativas

Decisiones estratégicas	Decisiones operativas
Miran al largo plazo	Miran al corto plazo
Alcance global de la empresa	Alcance limitado
Orientadas al entorno	Orientadas a la empresa
Cambios significativos	Cambios a pequeña escala
Actividad compleja	Actividad rutinaria

Nota. Adaptado de Planellas y Muni (2015)

En cuanto a Mendoza (2021), manifiesta que el líder debe de seleccionar y desarrollar estrategias que definan la competitividad, permanencia y prosperidad de la empresa sobre su entorno. Este debe involucrarse en una efectiva toma de decisiones, que permita superar las limitaciones de los recursos, las evaluaciones y adaptaciones estratégicas, la resistencia al cambio, y la complejidad e incertidumbre que abunda sobre las decisiones.

Para Pérez et al. (2023), tomar decisiones estratégicas implica un proceso de elección entre opciones diversas de acción con influencia considerable sobre la empresa. Implica que se identifiquen problemas trascendentales, se analicen alternativas estratégicas, se evalúe cada riesgo y beneficio, y se opte por una decisión que oriente y guie a toda la organización en su alcance de objetivos a largo plazo.

Gimbert (2021) contempla que, mediante una buena toma de decisiones estratégicas, la empresa logrará una dirección precisa, alineando el esfuerzo individual hacia un mismo objetivo; identificará oportunidades y amenazas sobre su entorno, obteniendo así, una ventaja competitiva sobre las estrategias; asignará los recursos de manera competente, económicos,

humanos, materiales y tecnológicos; potenciará su capacidad de adaptabilidad, forjando respuestas proactivas ante desafíos y oportunidades; y mejorará la calidad y consistencia de las decisiones, por medio de un marco completamente estructurado.

B. Dimensiones

a) Planificación estratégica

Palacios (2023) define a la planificación estratégica como un proceso crucial que permite a la empresa definir su dirección a largo plazo y determinar cada medio para el alcance de los objetivos. En ello se incluye la definición de misión, visión y valores, junto al estudio del ambiente interno y externo, el planteamiento de estrategias, la incorporación de planes de acción, y el seguimiento y monitoreo del rendimiento.

Por su parte, Pérez et al. (2023) mencionan que la planificación estratégica incorpora y delimita el propósito central de la empresa, junto a su sentido de permanencia, lo que comúnmente se conoce como misión. Esta última se caracteriza por su claridad, precisión, y motivación, orientando cada actividad y decisiones empresarial a ser realizada en un marco de periodo determinado. Asimismo, esta planificación incorpora, aquella imagen futura de la empresa como aspiración a lograrse, denominado como visión, la cual debe ser ambiciosa pero realista. Y junto a ellos, se incorporan los valores, como principios que rigen la conducta y las decisiones de la empresa. Generando así, una cultura sólida de trabajo que permite la alineación de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

Luego de establecerse la misión, visión y valores organizacionales, Planellas y Muni (2015) aseguran que es necesario analizarse el entorno. Esta actividad podrá realizarse de manera interna o externa. Los análisis internos ayudan a evaluar recursos, capacidades y habilidades dentro de la empresa, al punto de identificar fortalezas y debilidades. Mientras que los análisis externos ayudan a revisar factores sociales, políticos, económicos, y medio ambientales, identificando así, las oportunidades y amenazas corporativas. En base a estos

análisis, la empresa podrá formular sus estrategias. Una estrategia debe contemplar una fortaleza interna a fin de capitalizar una oportunidad externa, mientras que mitigue una debilidad y pueda proteger de una amenaza. Asimismo, formular estrategias conlleva a establecer objetivos SMART. que direccionen las decisiones de la empresa.

Gimbert (2021) menciona que una vez se han formulado las estrategias. de debe desarrollar planes de acción a detalle, donde se especifique cada actividad necesaria para la implementación de las estrategias. En estos planes se deberán de asignar funciones, recursos y plazos. Un plan de acción debe ser implementado por medio de una correcta comunicación, coordinación y liderazgo en cada área y nivel de trabajo.

En esa misma línea, Núñez-Lira et al. (2023) proponen como último proceso de esta planificación estratégica, a la evaluación y monitoreo del desempeño. Esta actividad de control conlleva a analizar y rastrear constantemente los avances hacia los objetivos que han sido planteados, y para ello, se gestionaran indicadores clave de desempeño (KPI), entre otras métricas. Controlar el desempeño permitirá la identificación oportuna de las desviaciones en contraste al plan original, y consigo, la realización de ajustes estratégicos que aseguren el alcance los objetivos.

Mendoza (2021) contempla a la planificación estratégica como un proceso clave e íntegro, que permite a la empresa contemplar una dirección a largo plazo, y fijar un marco para las decisiones a tomarse en el trabajo. Contempla, además, a la misión, visión, valores, objetivos y estrategias como etapas de definición empresarial, que ayudan en la adaptación y afronte de entornos competitivos y cambiantes. Además, estas permitirán el desarrollo de un buen plan de acción a detalle, con el cual se manejen los recursos y funciones dentro de cada nivel o área de trabajo.

Definición de objetivos. Los objetivos brindan una dirección clara y concisa para la empresa, de manera que deben de caracterizarse por su especificidad (describir con

claridad aquello que se quiere lograr), medición (permitir evaluaciones del avance y establecer cuanto se ha logrado), alcance (ser realistas y posibles de lograrse con todos los medios disponibles), relevancia (alinearse a la misión y visión para contribuir con el objetivo) y temporalidad (concretarse dentro de un plazo, considerándose un sentido de urgencia). Estos criterios son denominados como SMART, y garantizan que el objetivo sea útil y alcanzable en un periodo definido (Planellas y Muni, 2015).

Análisis del entorno. Implican evaluaciones exhaustivas de factores tanto internos como externos del entorno y que logran tener cierto impacto sobre la empresa. Los análisis internos ayudan a evaluar el equipo de trabajo, la capacidad tecnológica, la estructura, los recursos financieros, y la misma cultura organizacional, de manera que se identifiquen las fortalezas y se aproveche cada ventaja competitiva mientras se aborden áreas por mejorar. Los análisis externos por su parte, ayudan a comprender las fuerzas macroeconómicas que impactan sobre la empresa, y aquellos factores que delimitan las oportunidades y amenazas (Pérez et al., 2023).

Formulación de estrategias. Permite desarrollar planes de acción para el alcance de objetivos, mediante las informaciones obtenidas en los estudios del entorno. Están las estrategias corporativas, aquellas que se centran en las decisiones de la directiva y mando empresarial, las estrategias de negocio, aquellas centradas en la competencia y la permanencia del negocio sobre el mercado, y las estrategias funcionales, aquellas referidas sobre las demás áreas de trabajo, apoyadas por las estrategias anteriores. Para contemplar una estrategia segura y competitiva, es necesario que se aproveche cada fortaleza y se capitalice cada oportunidad, mientras que reduzcan las debilidades y se establezcan los cuidados necesarios ante las amenazas (Pérez et al., 2023).

b) Colaboración y participación

Planellas y Muni (2015) afirman sobre la colaboración sobre la toma de decisiones estratégicas, que esta se alinea al principio de abordar decisiones complejas, que otorga beneficios de pensamiento y experiencia diversa sobre el trabajo. Dicho enfoque abarca a diversos niveles de la empresa, que van desde la alta directiva hasta los niveles operativos y funcionales de trabajo, a tal punto que se aseguren distintos enfoques y conocimientos para ser tomados en cuenta en las decisiones seguras. Este involucramiento ayuda a tener un entendimiento más panorámico de cada desafío y oportunidad, además de contribuir a diversas soluciones innovadoras y efectivas, combinando la experiencia con las nociones desemejantes entre todos los niveles jerárquicos.

Para Álvarez (2009), es necesario la fomentación del trabajo colaborativo dentro de la toma de decisiones estratégicas, y para ello señala a la formación e integración de los equipos multidisciplinarios como uno de los enfoques más comunes de la colaboración y participación integral. Estos equipos están integrados por personas de distintas áreas de la empresa, lo que conlleva a una integración de ideas sumamente variada. La heterogeneidad de estos equipos se centra en diversas experiencias, habilidades técnicas, conocimientos de operatividad y capacidad de liderazgo. Una vez que se concrete el trabajo colaborativo, se podrán abordar desafíos estratégicos desde diferentes perspectivas, facilitando con ello, soluciones creativas que no surgirían en trabajos individuales.

Sobre estos equipos multidisciplinarios, Pérez et al. (2023) también agregan que, su participación se verá fomentada e impulsada por la empresa, pero posibilitada mediante procesos tanto formales como informales. Un proceso formal incluye reuniones continuas estratégicas, talleres de planeación, y sesiones de brainstorming, donde se incentiva y logra la compartición de ideas y sugerencias de los trabajadores; a diferencia de un proceso

informal, que abarcan diálogos casuales y un trato abierto entre los trabajadores, donde se comparten informaciones valiosas y se fomenta la participación formal.

Palacios (2023) menciona que, para la toma de decisiones estratégicas, muchas veces no solo cuenta con la participación de trabajadores internos, sino que también se busca involucrar a partes interesadas externas. En cuestión de decisiones estratégicas, si bien es cierto que existe cierto recelo a la información confidencial, las empresas de hoy en día toman como una oportunidad de mejora, el involucramiento del cliente, proveedor, socio comercial y de alguno que otro experto en la materia, sobre el manejo y gestión de ciertos aspectos de la organización. Y es que, estos agentes ofrecen diversas perspectivas únicas y valiosas, en función a su experiencia con la empresa. Abordar estos criterios sobre el proceso de toma de decisiones, permite un alineamiento efectivo de las estrategias con cada necesidad y expectativa del mercado.

Para gozar de una colaboración y participación efectiva sobre la toma de decisiones estratégicas, Mendoza (2021) señala que es necesario conservar la comunicación abierta y transparente sobre el trabajo. La gerencia tiene bajo su rol, brindar un flujo continuo de informaciones sobre cada objetivo estratégico, desafío y oportunidad que afronta la propia empresa. Mediante este enfoque de transparencia, se generará un grado de propiedad y compromiso en el trabajador, sintiéndose más motivado para contribuir en sus actividades, una vez que es consciente que cada aportación suya afectará al éxito organizacional.

En añadidura, Gimbert (2021) indica que tanto la confianza como el liderazgo, son dos factores indispensables dentro de la toma de decisiones estratégicas. El trabajador debe sentir que sus ideas y contribuciones son apreciadas y contempladas de manera seria. Formar un espíritu de confianza en el trabajo, implica que cada líder demuestre actitudes receptivas y abiertas hacia las nociones y recomendaciones de los demás. Es necesario adoptar la escucha activa, promover y reconocer cada contribución que el personal logre

proponer en su trabajo. Un líder efectivo forma un ambiente de innovaciones y de ideas críticas, donde se alienta a afrontar el status quo y a coordinar sugerencias. Con el apoyo de los líderes se busca eliminar obstáculos, llegar a recursos necesarios, asumir los riesgos y tener como respaldo a todo un equipo de ideas creativas.

Trabajo en equipo. Involucra conformar equipos de personas con distintas capacidades, conocimientos y experiencias, para un trabajo en conjunto hacia un mismo objetivo en común. Trabajar en equipo garantiza que la empresa pueda abordar la comunicación abierta, la confianza mutua y el respeto por las distintas ideas y nociones de los integrantes. Mediante un equipo se puede solucionar problemas desafiantes, innovar y decidir de forma más informada y equilibrada. Considerar la formación de estos equipos permite que se tomen en cuenta distintas perspectivas e ideas, enriqueciendo con ello la toma de decisiones, y aumentando la eficacia de las soluciones (Gimbert, 2021).

Transparencia y comunicación. Por transparencia se entiende a la capacidad de aperturar y dar claridad en la compartición de información necesaria sobre cada objetivo, estrategia, desafío y resultado de la empresa, es decir, permitir que cada parte interesada comprenda totalmente, las decisiones a tomarse, en relación con datos financieros, resultados de análisis estratégicos, e informes de desempeño. Mientras que por comunicación efectiva se entiende, aquella habilidad de compartir información con claridad, concisión y accesibilidad, ya sea de forma horizontal o vertical. Para ello, existen plataformas y medios oportunos que permiten la transmisión de la información, así como de una mayor fomentación participativa y de intercambio de ideas. Ambos puntos potencializan la confianza y el compromiso laboral (Gimbert, 2021).

Participación ciudadana. Hace referencia a la inclusión de los ciudadanos sobre la toma de decisiones estratégicas en una organización, como parte de un proceso de formulación y control de políticas y estrategias globales. Esta participación incentiva la

democracia participativa y vela por satisfacer cada una de las necesidades y perspectiva de la sociedad. Este enfoque funciona en organizaciones públicas, donde se requiere la adopción de diversas ideas y debates para ser aplicadas en la comunidad. La participación activa de los ciudadanos conduce a una mayor comprensión de problemas locales, dar soluciones creativas, e impulsar el sentido de pertenencia, equidad, y responsabilidad social (Álvarez, 2009).

Participación de otras entidades. Gozar del apoyo de otras organizaciones públicas o privadas, resulta fundamental para una mayor compartición de conocimientos, recursos y capacidades en la toma de decisiones estratégicas. Esta participación se materializa por medio de alianzas estratégicas, redes de colaboración, proyectos conjuntos, consorcios, entre otros. Además, integrar estas colaboraciones permitirá a todas las partes, tener un mayor alcance de tecnologías, mercados y financiamientos, ampliando así, cada capacidad y oportunidad organizacional (Planellas y Muni, 2015).

c) Análisis y evaluación de la información

Pérez et al. (2023) señalan que este proceso implica recopilar, organizar, analizar y evaluar datos e informaciones necesarias para una mayor comprensión del entorno donde se opera y una mejor toma de decisiones. Para recopilar información se requiere que esta resulte ser conveniente, actualizada y confiable, puesto que la calidad de la información a utilizarse determinará la calidad de la decisión estratégica tomada. Una buena organización requerirá de una adecuada categorización y estructuración de datos, de tal manera que estos resulten fáciles de acceder y comprender. La fase de análisis resulta ser sumamente crucial, ya que abarca la aplicación de diferentes técnicas y métodos que examinan los datos y extraen insights relevantes, para luego ser evaluados y examinados, determinando así, su validez y fiabilidad sobre resultados estratégicos.

Para Mendoza (2021), es necesario que las informaciones a analizarse y evaluarse cumplan con algunos requerimientos necesarios. Una de ellas es determinar su origen o providencia, entre los cuales destaca la fuente interna y externa. Una fuente interna incluye datos financieros, métricas de desempeño, informes de venta, encuestas a trabajadores, y base de datos internos que revelan la condición y estancia de la empresa. Mientras que una fuente externa abarca investigaciones de mercado, publicaciones académicas, informes, datos económicos, encuestas a clientes, y análisis competitivos que reflejan el afronte de la organización en el mercado, junto a su capacidad de adaptabilidad y permanencia. Otro requisito son las herramientas a utilizarse dentro de las organizaciones de datos, entre las cuales se destacan, base de datos, software de gestión de información, hojas de cálculos y aquellos que permiten un análisis posterior e identificación de modelos y tendencias.

Sobre la evaluación de la información, Palacios (2023) sugiere que esta se centra en la identificación de posibles sesgos, fallas y limitaciones sobre los datos y técnicas de análisis en gestión. Complementa que, las evaluaciones críticas resultan ser importantes ya que cuestionan la precisión de los datos, los métodos de análisis, y las interpretaciones de los resultados, de manera que las decisiones empresariales sean tomadas en base a una noción clara, sólida y verificada.

Álvarez (2009) comparte que los análisis de información demandan el manejo de ciertas técnicas que ayudan a resumir datos agrupados y otorgar visiones panorámicas, prever futuros escenarios o conductas, junto a otras que determinan las acciones y prácticas a tomarse como medidas de afronte y resolución. Estas técnicas involucran el análisis descriptivo, predictivo, y prescriptivo de datos, los cuales se centran en apoyar cada toma de decisiones. Los análisis descriptivos utilizan, por ejemplo, gráficos, tablas y resúmenes estadísticos que visualizan los datos, mientras que los análisis predictivos funcionan bajo modelos estadísticos y algoritmos que prevén un futuro suceso (regresión lineal, análisis

de series temporales, machine learning, etc.). Y en cuanto a los análisis prescriptivos, estos plantean cursos de acción sobre el resultado obtenido del análisis predictivo, por medio de simulaciones, modelos de decisión y optimizadores.

Gimbert (2021) indica que una parte esencial de las evaluaciones de información y datos, es la interpretación de resultados. Esta última se basa en la traducción de hallazgos sobre insights accionables que informan una noción más accesible y efectiva para la toma de decisiones. Estas interpretaciones requieren de un entendimiento más profundo del entorno donde la empresa opera y basa sus objetivos estratégicos. Cada resultado de estos análisis necesita ser presentados con claridad y comprensión, destacando la implicancia para la empresa y recomendando posibles prácticas de mejora a seguir.

Palacios (2019) agrega que es necesario presentar informes de resultados una vez que se hayan analizado y evaluado las informaciones reunidas. Se debe de resumir con claridad, concisión y accesibilidad, cada dato recopilado, método de análisis manejado, principales hallazgos, y sugerencias asociadas con una mejora en los hallazgos. Además, estos informes deben reunir información sobre áreas de incertidumbre y posibles riesgos en relación con la decisión sugerida, de manera que no solo se obtenga un análisis a detalle de la organización, más alternativas de cambio y mejor, sino que se cuente con una base sólida para discutir y tomar decisiones estratégicas.

Recolección de datos. Es el primer paso para analizar y evaluar la información, por medio de obtenciones de datos destacables y seguros que resulten ser útiles en la toma de decisiones. Un dato puede ser cualitativo o cuantitativo, y su recolección podrá efectuarse por medio de diferentes técnicas y metodologías, según el objeto de estudio y la naturaleza de las informaciones requeridas. La calidad de los datos recopilados resulta ser un aspecto fundamental, y por ello, se requiere de una mayor aplicación de controles de calidad y procedimientos de validación que minimicen los errores y sesgos (Mendoza, 2021).

Análisis de datos. Tras la recolección de datos, es necesario entablar un análisis decisivo donde se examine, interprete y transforme cada uno de los datos reunidos en información valiosa y relevante para la toma de decisiones. Para los datos cuantitativos, existen técnicas como descripciones estadísticas, regresiones, correlaciones, varianzas, entre otras que permitan detectar un patrón, relación y tendencia, para así, lograr inferir y predecir la conducta y resultado futuro. Y para los datos cualitativos, están aquellos métodos de análisis de contenido, de codificación temática, y de discurso, que ayudan a entender los patrones, asuntos y significados de datos (Pérez et al., 2023).

Evaluación de alternativas. Proceso de comparación y selección de opciones de acción en base a las informaciones analizadas y que ayuda sobre la toma de decisiones, al obtener un panorama amplio sobre las ventajas y desventajas de cada accionar. Una buena evaluación de alternativas requiere de un establecimiento claro y específico de criterios y objetivos, que permitan comparar distintas opciones, incluyendo factores como, sostenibilidad, coste, viabilidad técnica, beneficios, etc. Se debe agregar una síntesis de resultados y una presentación ideal de recomendaciones precisas y fundamentadas, que permitan una toma de decisión informada y efectiva (Pérez et al., 2023).

d) Implementación y seguimiento

Palacios (2019) menciona que la implementación de decisiones estratégicas resulta la puesta en marcha de los planes y estrategias formuladas para el alcance efectivo de los objetivos. Resulta necesario que exista una comunicación clara en todas las áreas y niveles organizacionales, con la cual se asegure una comprensión segura de la estrategia, junto a una contribución individual que beneficie a toda la empresa.

Mendoza (2021) corrobora que esta implementación de decisiones estratégicas sobre las operaciones de una empresa, resulta sumamente fundamental y decisiva para un adecuado afronte de necesidades y desafíos de dirección, y para ello, entabla la estructura

y los procesos como apoyo de adaptación, coherencia y eficiencia organizacional. Fijar estos dos elementos, implica reestructurar, reasignar recursos, y modificar procedimientos y sistemas, de manera que, la empresa pueda adaptarse con eficacia, y sepa presentarse ante el entorno como un organismo competitivo y sólido.

No obstante, Pérez et al. (2023) definen a esta implementación como el pleno alcance de metas y objetivos específicos, donde se requiere de mediciones de avances y ajustes necesarios para mantener el enfoque y motivación de la empresa. Asimismo, plantea que la dirección necesita asegurarse de una correcta asignación de recursos para obtener una implementación adecuada de sus estrategias, asegurando la disponibilidad de los mismos y su utilización efectiva como apoyo ante nuevos proyectos, tecnologías o capacidades.

Por su parte, Palacios (2023) plantea al liderazgo como un aspecto crucial de las implementaciones de estrategias, ya que son los líderes quienes fomentan una cultura de compromiso y responsabilidad, donde no solo se centre el desarrollo empresarial como un fin técnico y metodológico, sino que se visualice al trabajador como un medio dinámico de alcance de objetivos compartidos. Un líder también debe supervisar y dar seguimiento continuo al avance de estas implementaciones, identificando y resolviendo problemas a medida que estas aparecen. El manejo de la resistencia al cambio, es otro desafío del líder a asumir en la implementación de las estrategias, por medio de una participación continua de los equipos, relaciones positivas, consistencia y compromiso laboral.

Gimbert (2021) comparte como último paso de la toma de decisiones estratégicas, al seguimiento, el cual implica otorgar retroalimentaciones y aprendizajes en base a las experiencias y el manejo de la información, con el propósito de mejorar arduamente los procesos y las estrategias de la organización. Mediante retroalimentaciones continuas y reflexiones sobre resultados alcanzados, la empresa podrá adaptarse y crecer dentro de un ambiente dinámico y competitivo como resulta hoy en día.

Núñez-Lira et al. (2023), describen a esta implementación como el resultado de un proceso complejo, donde se ha planificado, compartido, organizado y controlado, una gestión del cambio y un enfoque de mejora continua. A través de dicho proceso se asegura una formulación de estrategias que posibilita el logro de los objetivos y la delimitación de prácticas correctivas y de saneamiento. Se debe entablar un seguimiento a cada estrategia implementada, con el objeto de evaluar los progresos, aprender de la experiencia, y fijar ajustes futuros sobre cada decisión a tomarse. De este modo, la empresa tomará decisiones competitivas y seguras, permitiendo asumir próximas complejidades del entorno, faltas de informaciones, riesgos e incertidumbres, conflicto de interés, y resistencia al cambio.

Ejecución de estrategias. Implica la transformación de las propuestas y planes en acciones concretas. Para lograr esta ejecución, se requiere de una planificación a detalle con objetivos y metas claras, una adecuada asignación de recursos, un desglosamiento de tareas, coordinaciones y seguimientos del avance, un manejo de técnicas y herramientas de ejecución oportuna de las estrategias, junto a una transferencia efectiva de información que asegure la comprensión y participación de toda la empresa (Palacios, 2023).

Monitoreo y control. Abarcan recopilaciones continuas de datos relacionados con el desempeño de cada actividad y comparaciones de los mismos con cada objetivo y métrica definida. Para monitorear las estrategias se requieren de los KPIs, y para controlarlas, se requieren de revisiones, reconfiguraciones de recursos o implementaciones de cambios en la táctica y actividad. Los dashboards de control de desempeño y softwares de análisis de datos, son sistemas de tecnología avanzada que buscan facilitar el monitoreo y control, brindando notoriedad en tiempo real del avance e impulsando a una decisión más ágil e informada (Mendoza, 2021).

Evaluación de resultados. Encarga de medir el éxito de las estrategias, y resulta fundamental para obtener un aprendizaje de experiencia y facilitar una mejora continua

del proceso y planeación futura. Estas evaluaciones de resultados comparan el hallazgo real con los objetivos y expectativas, por medio de KPIs u otros indicadores, analizando el logro, desafío y obstáculo afrontado durante el proceso de implementación. Incluyen revisiones de informes de desempeño, auditorías y recopilaciones de feedback de cada uno de los stakeholders (Pérez et al., 2023).

2.3 Bases filosóficas

Este estudio sobre gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas se basa en distintas corrientes filosóficas que subrayan la importancia del conocimiento y la toma de decisiones dentro de la gestión organizacional.

Según el Empirismo, los conocimientos derivan de las experiencias y observaciones, lo cual es necesario dentro de un contexto organizacional. Por su parte, el pragmatismo enfatiza que la aplicación de los conocimientos resulta ser sumamente importante, ya que el valor de los conocimientos reside en la capacidad de un individuo para solucionar problemas y dirigir la acción, mientras que el constructivismo enfatiza que los conocimientos son construidos de forma activa por el individuo a través de interacciones con su entorno (Valhondo, 2010).

De manera que, el empirismo señala que una gestión del conocimiento dentro de una entidad municipal, aborda recopilaciones y análisis de datos empíricos sobre cada operación, servicio y necesidad de la comunidad. Mientras que la teoría pragmática sugiere que la gestión del conocimiento no solo deberá de enfocarse en acumular informaciones, sino en utilizar la práctica a fin de mejorar la toma de decisiones estratégicas, y con ello, el servicio público. Y en cuanto al constructivismo, se entiende que, en una institución pública, esto consistiría que un trabajador y/o directivo construya sus conocimientos y nociones de problemas y soluciones por medio de colaboraciones e intercambios de experiencias.

No obstante, de acuerdo a la ética del conocimiento, se considera que las búsquedas y utilizaciones de los conocimientos deben guiarse por principios éticos y morales, tal y como señalada el filósofo Immanuel Kant (Palacios, 2023). Por ello, dentro de una entidad municipal, la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas, deberían estar orientadas hacia el bien común, la transparencia y la responsabilidad social.

2.4 Definición de términos básicos

Adquisición del conocimiento

Proceso de la gestión del conocimiento que incluye actividades como identificar y acceder a conocimientos destacables y convenientes para la empresa (García-Tapial, 2002).

Almacenamiento del conocimiento

Sistema creado para guardar información de forma estructurada y segura. Este debe ser flexible y escalable para la empresa, permitiendo una mayor adaptación a los cambios, en las cantidades y tipos de informaciones por almacenar (García-Tapial, 2002).

Aplicación y utilización del conocimiento

Acceso e integración de conocimientos sobre la cultura y operatividad diaria de la empresa. Este debe alinearse con cada objetivo estratégico y ser relevante y útil para cada desafío y oportunidad a enfrentarse en el trabajo (Castellanos et al., 2021).

Compartición del conocimiento

Proceso de diseminación de informaciones entre los integrantes de una empresa. Este puede surgir de forma formal e informal (García-Tapial, 2002).

Conocimiento

Mezcla de elementos, que derivan de la información, por medio de comparaciones, consecuencias, conexiones y conversaciones (Valhondo, 2010).

Conocimiento explícito

Información almacenada sobre algún medio físico, expresada mediante documentos, base de datos, esquemas, correos electrónicos, plataformas en línea, entre otras que garantizan un medio de codificación formal (Valhondo, 2010).

Conocimiento tácito

Corresponde a la información almacenada en la persona, significando un conocimiento personal e informal. Estos son difíciles de formalizar, registrar y articular, tras desarrollarse por medio de un proceso de prueba y error que constata diferentes materias (Valhondo, 2010).

Datos

Conjunto de información que aborda discretamente diversos hallazgos objetivos sobre un evento determinado. En las empresas, estos son considerados como registros o transacciones estructurados, que resultan ser útiles y materia prima para la información (Valhondo, 2010).

Evaluación del conocimiento

Proceso de revisiones sistemáticas donde se gestiona la información empresarial, el nivel de efectividad de aplicación, y el impacto de alcance del conocimiento sobre los objetivos (Hernández, 2016).

Información

Integra datos convertidos por medio de una contextualización, categorización, cálculo, corregimiento y condensación. Además, llegan a modelar a la parte receptora, y de por sí sola mantiene una forma, y organiza un propósito (Valhondo, 2010).

Recuperación del conocimiento

Capacidad de ubicar y acceder a las informaciones almacenadas por medio de algún sistema de búsqueda y técnicas de recuperación (Paniagua et al., 2007).

Retención del conocimiento

Sistema que valora y recompensa la compartición y manejo de conocimientos, y para ello es necesario predisponer de un ambiente de almacenamiento, recuperación y transferencia efectiva (Valhondo, 2010).

Transferencia del conocimiento

Transmisión de nociones específicas, de manera que se asegure un conocimiento crítico perdurable y aplicado sobre distintos contextos (García-Tapial, 2002).

2.5 Hipótesis de la investigación

2.5.1 Hipótesis general

La gestión del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2.5.2 Hipótesis específicas

- La adquisición del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- El almacenamiento y recuperación del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- La compartición y transferencia del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- La aplicación y utilización del conocimiento se relaciona de forma considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.
- La evaluación y retención del conocimiento se relaciona de modo considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y rango
VARIABLE 1: Gestión del conocimiento	Esta gestión involucra un proceso sistemático que garantiza que una empresa pueda capturar, organizar, distribuir, usar, y monitorear, datos e informaciones claves de trabajo corporativo, incluyendo, recursos, archivos y competencias personales que datan en el sistema (Cegarra y Martínez, 2017).	Adquisición del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes del conocimiento • Investigación y desarrollo • Colaboraciones y alianzas 	1-3	Escala Ordinal (Likert): <ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi nunca • A veces • Casi siempre • Siempre Rango: <ul style="list-style-type: none"> • Bueno • Regular • Deficiente
		Almacenamiento y recuperación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Centro de información • Gestión de documentos digitales • Normativas y procedimientos 	4-7	
		Compartición y transferencia del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones y talleres • Comunicación interna • Redes de conocimiento 	8-10	
		Aplicación y utilización del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Resolución de problemas • Proyectos y programas 	11-13	
		Evaluación y retención del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño • Sistemas de retroalimentación • Gestión del talento • Plan de sucesión 	14-17	
VARIABLE 2: Toma de decisiones estratégicas	Esta hace referencia a aquel proceso dinámico donde se seleccionan las mejores alternativas y acciones a	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos • Análisis del entorno • Formulación de estrategias 	18-20	

	realizar, teniéndose en cuenta un análisis previo que permita a largo plazo el alcance de los objetivos organizacionales (Núñez-Lira, et al., 2023).	Colaboración y Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Transparencia y comunicación • Participación ciudadana • Participación de otras entidades 	21-24	
		Análisis y evaluación de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de datos • Análisis de datos • Evaluación de alternativas 	25-27	
		Implementación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de estrategias • Monitoreo y control • Evaluación de resultados 	28-30	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque

Para puntualizar la gestión del conocimiento y su relación con la toma de decisiones estratégicas, se adoptó el enfoque cuantitativo. Cortés e Iglesias (2004) aseguran que estos estudios recolectan y analizan datos numéricos para determinar un modelo y probar una hipótesis. Asimismo, dicen que estos utilizan métodos estadísticos que examinan la relación de variables, como las encuestas y los cuestionarios estructurados que permiten obtener datos cuantificables para ser analizados e identificar una tendencia o correlación. Además, se basan en la objetividad y la posibilidad de generalizar resultados.

3.1.2 Diseño

Teniendo en cuenta que se buscó conocer la relación entre gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas, se contempló un estudio no experimental. Kerlinger y Lee (2002) indican que estos estudios resultan ser oportunos cuando no se requiere manipulación de las variables independientes, ni asignación aleatoria de individuos. Asimismo, coinciden que permiten observar y analizar variables tal y como suceden naturalmente dentro de un entorno, además de permitir recopilaciones de datos sin intervenciones directas.

3.1.3 Nivel

Dado al objetivo del estudio, se contempló un nivel correlacional. Babbie (2016) indica que los estudios correlacionales tienen como función la estimación y presentación de niveles de asociación entre dos o más variables, mediante técnicas estadísticas como resultan ser los coeficientes de correlación que miden la fuerza y dirección de la asociación entre variables.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Está compuesta por todos los individuos que habitan y se relacionan dentro de un mismo entorno (Kerlinger y Lee, 2002). Para este estudio, se contempló a los 429 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, dispuestos a analizar la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas.

3.2.2 Muestra

Cifra representativa de la población que se determina en base a un método de muestreo probabilístico y/o alguna fórmula que garantice que resulte suficiente para obtener resultados significativos y generalizables (Kerlinger y Lee, 2002). Teniendo en cuenta la población del estudio, de 429 trabajadores, resultó necesario aplicarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)e^2 + Z^2 P Q}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = tienen un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

Se reemplazaron los datos:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(429)}{(429 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = 203$$

De acuerdo al resultado de la fórmula, la muestra de este estudio lo conforman, 203 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnica empleada

La técnica para recolectar datos en este estudio sobre gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas fue la encuesta. Esta encuesta estuvo apoyada por un cuestionario de escala Likert como instrumento de estudio.

3.3.2 Descripción del instrumento

El cuestionario desarrollado por el investigador, estuvo basado en las dos variables del estudio, Gestión del conocimiento y Toma de decisiones estratégicas. Asimismo, cada ítem estuvo en función de los indicadores y agrupados en dimensiones. En total se contó con un alrededor de 30 ítems, entre los cuales se tienen 17 para la V1 y 13 para la V2.

3.4 Técnicas para el procedimiento de la información

Se contempló un procedimiento de información en base a la técnica de codificación numérica y estadística. Asimismo, como se buscó conocer la correlación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas, se emplearon programas especializados, como el SPSS versión 25 y Microsoft Excel, los cuales están diseñados para codificar datos y presentar tablas y gráficos, que fueron analizados para una oportuna interpretación, discusión y conclusión de los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de Gestión del conocimiento

Tabla 1

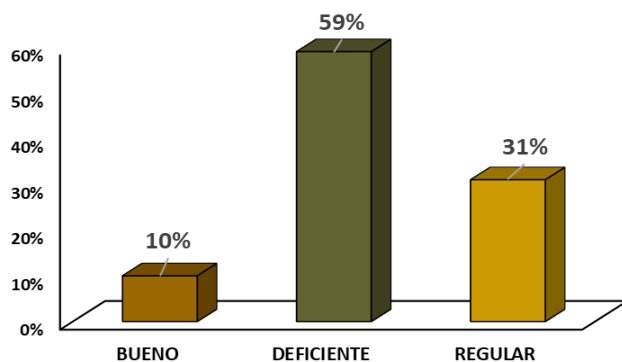
Gestión del conocimiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	20	10%
DEFICIENTE	120	59%
REGULAR	63	31%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 8

Gestión del conocimiento



El 59% muestra que la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, existe una falta de mecanismos oportunos para adquirir conocimientos relevantes, una pésima sistematización para recuperar fácilmente la información almacenada, una cultura ausente de compartición de conocimientos en el personal, un desaprovechamiento del conocimiento adquirido en las actividades y las decisiones tomadas, junto a una falta de medición de la calidad y retención el conocimiento gestionado. Sin embargo, el 31% muestra que esta gestión del conocimiento es regular, y solo el 10% muestra que es buena.

Tabla 2

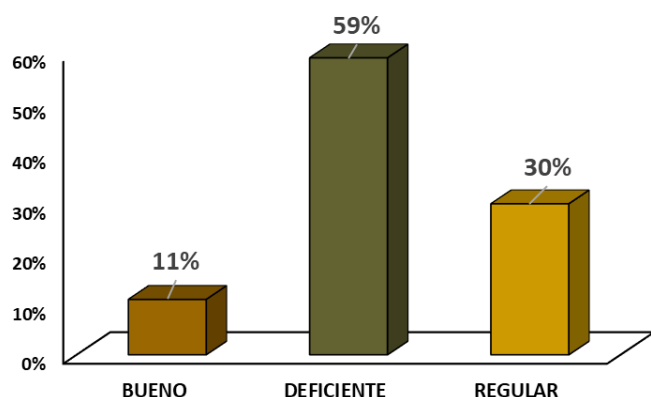
Adquisición del conocimiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	23	11%
DEFICIENTE	120	59%
REGULAR	60	30%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 9

Adquisición del conocimiento



El 59% muestra que la adquisición del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, no se facilita al personal un acceso a fuentes de conocimiento necesarias para una mayor aplicación de mejores prácticas y soluciones basadas en estudios actualizados, tampoco se les asignan recursos para un apoyo en su nivel de investigación y mejora de sus capacidades, además de no efectuarse colaboraciones y alianzas activas con universidades u otras entidades para fomentar la innovación y la competitividad en el trabajo. Sin embargo, el 30% muestra que esta adquisición del conocimiento es regular, y solo el 11% muestra que es buena.

Tabla 3

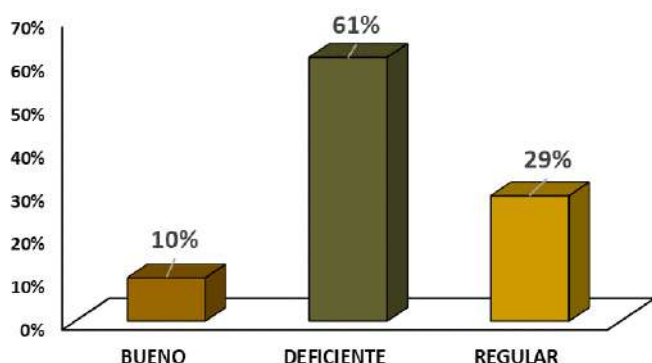
Almacenamiento y recuperación del conocimiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	20	10%
DEFICIENTE	124	61%
REGULAR	59	29%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 10

Almacenamiento y recuperación del conocimiento



El 61% muestra que el almacenamiento y recuperación del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, el sistema de información actual resulta ser inadecuada para almacenar y recuperar los conocimientos, no se cuenta con un centro de información accesible para todo el personal, tampoco se tiene un efectivo uso y acceso a un sistema de gestión de documentos digitales, mientras que las normativas de la gestión y recuperación de conocimientos no llegan a ser claras y reflejan una informalización de los procedimientos internos. Sin embargo, el 29% muestra que este almacenamiento y recuperación del conocimiento es regular, y solo el 10% muestra que es bueno.

Tabla 4

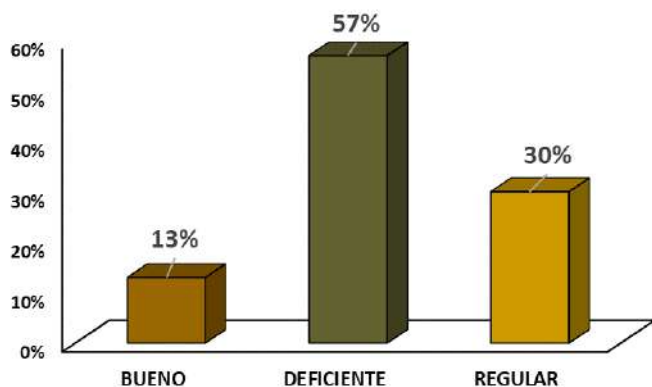
Compartición y transferencia del conocimiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	26	13%
DEFICIENTE	115	57%
REGULAR	62	30%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 11

Compartición y transferencia del conocimiento



El 57% muestra que la compartición y transferencia del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, no se organizan reuniones y talleres continuos que faciliten el intercambio de ideas y conocimientos en el personal, se cuenta con unos canales de comunicación interna que resultan ser ineficaces para compartir conocimientos relevantes entre todas las áreas de trabajo, además de no haber suficiente apoyo e incentivo para construir una efectiva red de conocimientos. Sin embargo, el 30% muestra que esta compartición y transferencia del conocimiento es regular, y solo el 13% muestra que es buena.

Tabla 5

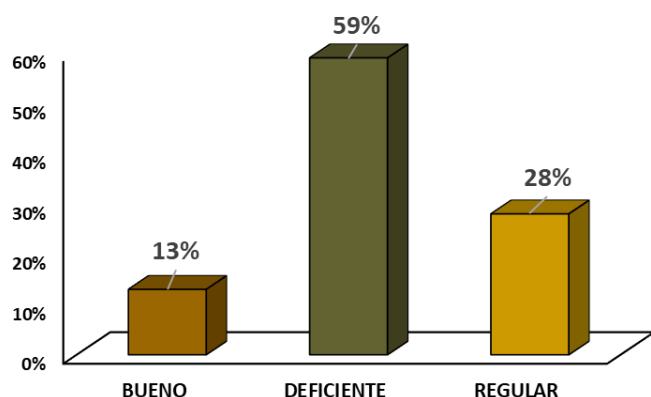
Aplicación y utilización del conocimiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	26	13%
DEFICIENTE	121	59%
REGULAR	56	28%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 12

Aplicación y utilización del conocimiento



El 59% muestra que la aplicación y utilización del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, las decisiones tomadas en la entidad reflejan un uso limitado e inefectivo de los conocimientos adquiridos, no se recurre sistemáticamente al conocimiento disponible para resolver problemas y conflictos en el trabajo, y tampoco se planifican ni ejecutan correctamente proyectos y programas municipales donde se demuestre una total integración y utilización de los conocimientos. Sin embargo, el 28% muestra que esta aplicación y utilización del conocimiento es regular, y solo el 13% muestra que es buena.

Tabla 6

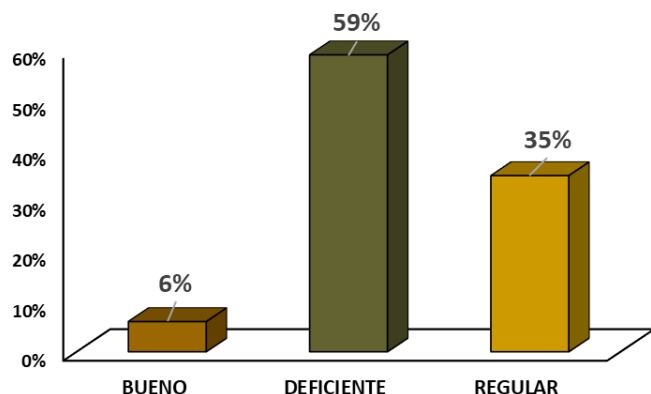
Evaluación y retención del conocimiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	13	6%
DEFICIENTE	120	59%
REGULAR	70	35%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 13

Evaluación y retención del conocimiento



El 59% muestra que la evaluación y retención del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, no se vienen utilizando indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad de los conocimientos adquiridos y aplicados, tampoco existe un proceso sistemático de retroalimentación, además, la implementación de estrategias de la gestión del talento no logra asegurar la retención oportuna de los conocimientos críticos en el personal, mientras que la planificación de continuidad del conocimiento es discontinua y no generalizada, ante un ausente plan de sucesión. Sin embargo, el 35% muestra que esta evaluación y retención del conocimiento es regular, y apenas el 6% muestra que es buena.

4.1.2 Resultados de Toma de decisiones estratégicas

Tabla 7

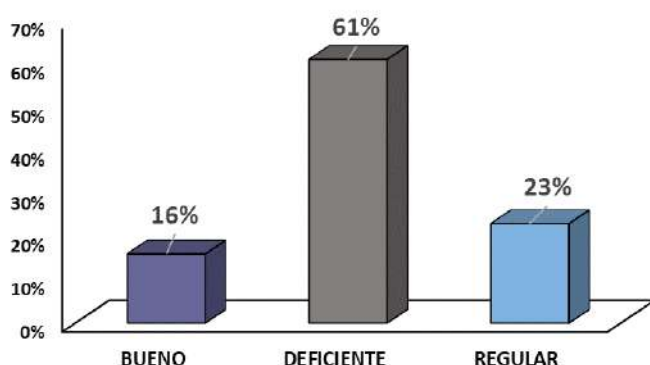
Toma de decisiones estratégicas

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	32	16%
DEFICIENTE	124	61%
REGULAR	47	23%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 14

Toma de decisiones estratégicas



El 61% muestra que la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, existen severos problemas de planificación estratégica que provocan una falta de dirección cohesiva en la entidad, las colaboraciones y participaciones en las actividades son escasas ante una nula fomentación oportuna del trabajo en equipo, se cuenta con un pésimo análisis, evaluación e interpretación de la información al momento de efectuar una decisión; y aunque se tomen decisiones estratégicas, éstas no son ejecutadas oportunamente, ni son monitoreadas para asegurar su éxito. Sin embargo, el 23% muestra que esta toma de decisiones estratégicas es regular, y solo el 16% muestra que es buena.

Tabla 8

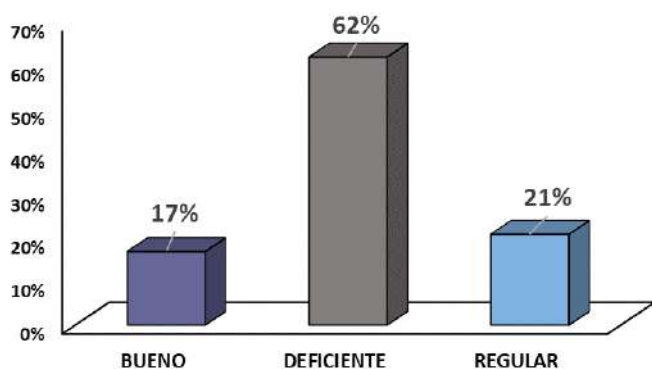
Planificación estratégica

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	34	17%
DEFICIENTE	126	62%
REGULAR	43	21%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 15

Planificación estratégica



El 62% muestra que la planificación estratégica en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, existe una falta de orientación y visión a futuro, al tenerse objetivos no definidos con claridad a corto, mediano y largo plazo; además, no se materializan análisis exhaustivos del entorno para una toma de decisiones más informada, y tampoco se percibe la existencia de alguna estrategia formulada en base a análisis previos del contexto externo y los objetivos establecidos. Sin embargo, el 21% muestra que esta planificación estratégica es regular, y solo el 17% muestra que es buena.

Tabla 9

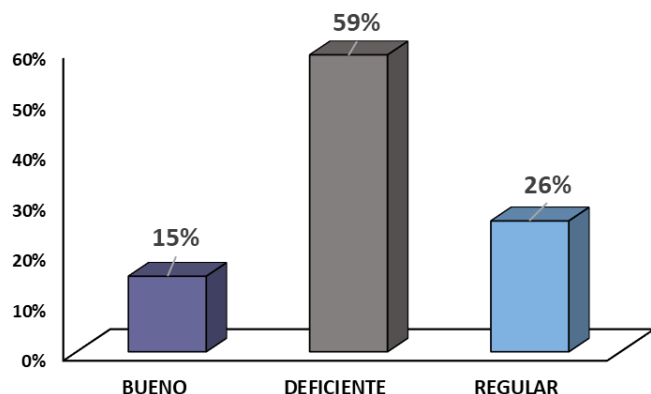
Colaboración y participación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	31	15%
DEFICIENTE	119	59%
REGULAR	53	26%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 16

Colaboración y participación



El 59% muestra que la colaboración y participación sobre las decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, no existe una promoción ideal del trabajo en equipo durante el proceso de toma de decisiones en la entidad, tampoco existen canales de comunicación efectivos que difundan las informaciones con total transparencia, mientras que la participación ciudadana no es vista por las autoridades como una práctica común o relevante en las decisiones de la municipalidad, así como ocurre con la participación de otras entidades, públicas o privadas, u organizaciones en general para una mayor integridad de ideas y nociones sobre estas prácticas decisivas. Sin embargo, el 26% muestra que esta colaboración y participación es regular, y solo el 15% muestra que es buena.

Tabla 10

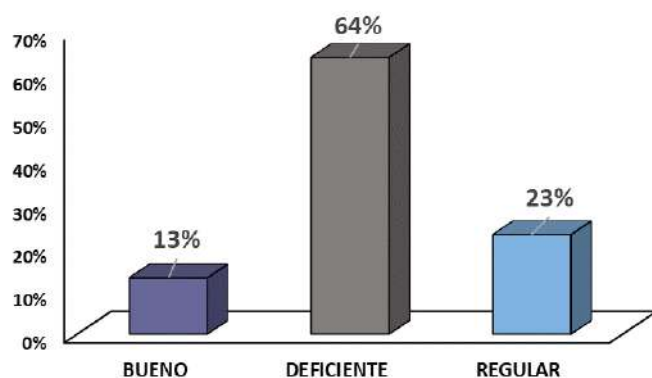
Análisis y evaluación de la información

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	27	13%
DEFICIENTE	130	64%
REGULAR	46	23%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 17

Análisis y evaluación de la información



El 64% muestra que el análisis y evaluación de la información en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, no se cuenta con un sistema confiable y eficiente para recopilar la información necesaria y así sustentar cada decisión estratégica, además, los datos recogidos no son analizados oportunamente para obtener un soporte riguroso en la toma de decisiones, mientras que la evaluación de alternativas antes de cada decisión no resulta ser firme y sistemática de ejecutar. Sin embargo, el 23% muestra que este análisis y evaluación de la información es regular, y solo el 13% muestra que es bueno.

Tabla 11

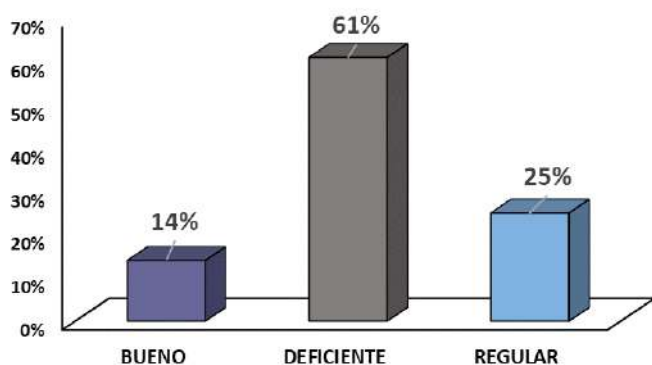
Implementación y seguimiento

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	29	14%
DEFICIENTE	123	61%
REGULAR	51	25%
TOTAL	203	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 18

Implementación y seguimiento



El 61% muestra que la implementación y seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas en la Municipalidad Provincial de Barranca es deficiente, es decir, no se viene ejecutando de forma adecuada estrategias de decisiones en el tiempo para el cumplimiento de los objetivos, tampoco se viene dando seguimiento y control oportuno a cada una de estas estrategias durante su implementación, mientras que la evaluación de resultados resulta ser discontinuo e inseguro para el éxito y efectividad de las estrategias. Sin embargo, el 25% muestra que esta implementación y seguimiento de decisiones estratégicas es regular, y solo el 14% muestra que es buena.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

Tabla 12

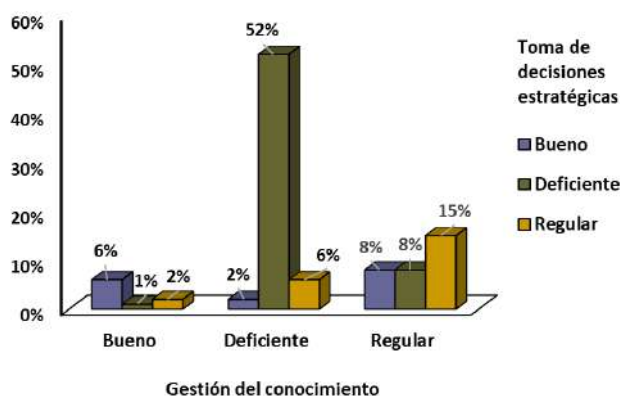
Gestión del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas

		Toma de decisiones estratégicas			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Gestión del conocimiento	Bueno	6%	1%	2%	9%
	Deficiente	2%	52%	6%	60%
	Regular	8%	8%	15%	31%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 19

Gestión del conocimiento en relación a Toma de decisiones estratégicas



El 52% muestra que la gestión del conocimiento (GC) y la toma de decisiones estratégicas (TDE) son deficientes. El 15% muestra que la GC y la TDE resultan regulares. Un 8% muestra que la GC es regular y que la TDE es deficiente. Otro 8% muestra también que la GC es regular, pero que la TDE es buena. El 6% muestra que tanto la GC como la TDE resultan buenas. Un 2% muestra que la GC es bueno pero que la TDE es regular. Otro 2% muestra que la GC es deficiente, aunque la TDE resulte buena. Y solo el 1% muestra que la GC es bueno, pese a que la TDE es deficiente.

Tabla 13

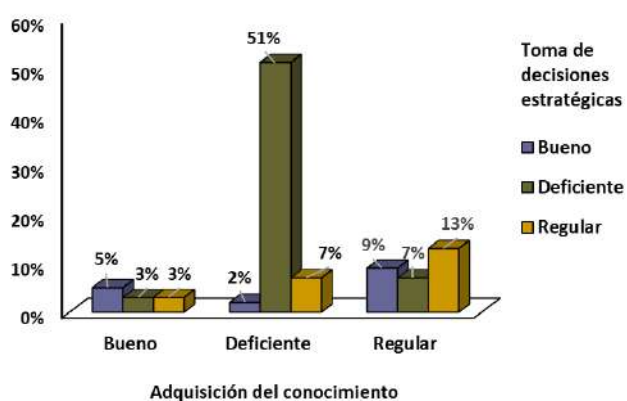
Adquisición del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas

		Toma de decisiones estratégicas			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Adquisición del conocimiento	Bueno	5%	3%	3%	11%
	Deficiente	2%	51%	7%	60%
	Regular	9%	7%	13%	29%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 20

Adquisición del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas



El 51% muestra que la adquisición del conocimiento (AC) y la TDE son deficientes. El 13% muestra que la AC y la TDE resultan regulares. El 9% muestra que la AC es regular, aunque la TDE sea buena. Un 7% muestra que la AC es deficiente y que la TDE resulta regular, mientras que otro 7% muestra lo contrario. El 5% muestra que tanto la AC como la TDE resultan buenas. Un 3% muestra que la AC es buena pero que la TDE es deficiente. Otro 3% muestra también que la AC es buena, aunque muestra a la TDE como regular. Y solo el 2% muestra que la AC es deficiente, pese a que la TDE sea buena.

Tabla 14

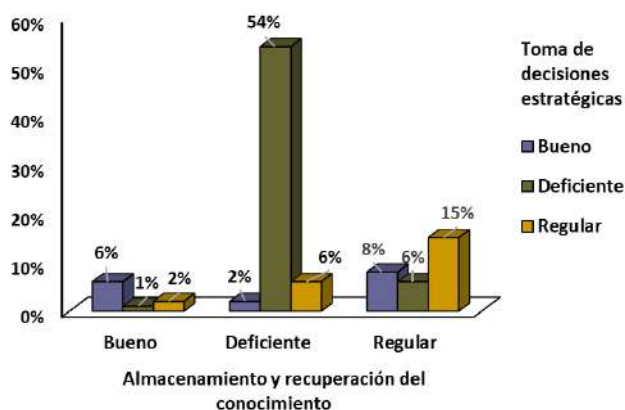
Almacenamiento y recuperación del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas

		Toma de decisiones estratégicas			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
Almacenamiento y recuperación del conocimiento	Bueno	6%	1%	2%	9%
	Deficiente	2%	54%	6%	62%
	Regular	8%	6%	15%	29%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 21

Almacenamiento y recuperación del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas



El 54% muestra que el almacenamiento y recuperación del conocimiento (ARC) y la TDE resultan deficientes. El 15% muestra que el ARC y la TDE son regulares. El 8% muestra que el ARC es regular, aunque la TDE sea buena. Un 6% muestra que tanto el ARC como la TDE resultan buenos. Otro 6% muestra que el ARC es deficiente y que la TDE resulta regular, mientras que otro 6% muestra lo contrario. Un 2% muestra que el ARC es bueno pero que la TDE es regular. Otro 2% muestra que el ARC es deficiente, aunque muestra a la TDE como buena. Y solo el 2% muestra que el ARC es bueno, pese a que la TDE sea deficiente.

Tabla 15

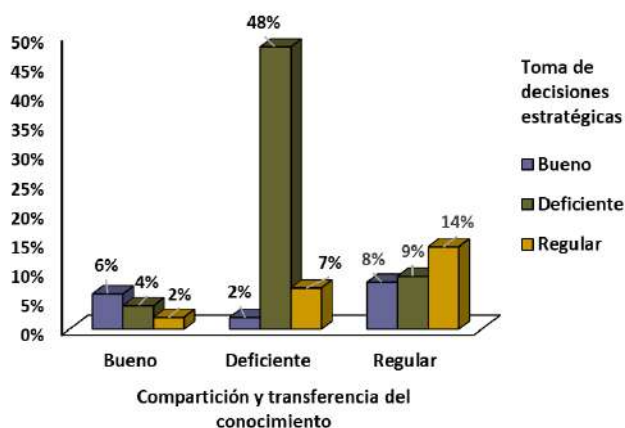
Compartición y transferencia del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas

		Toma de decisiones estratégicas			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Compartición y transferencia del conocimiento	Bueno	6%	4%	2%	12%
	Deficiente	2%	48%	7%	57%
	Regular	8%	9%	14%	31%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 22

Compartición y transferencia del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas



El 48% muestra que la compartición y transparencia del conocimiento (CTC) y la TDE son deficientes. El 14% muestra que la CTC y la TDE resultan regulares. El 9% muestra que la CTC es regular y que la TDE resulta deficiente. El 8% muestra también una CTC regular, pese a una TDE buena. El 7% muestra que la CTC resulta deficiente, y que la TDE es regular. El 6% muestra que tanto la CTC como la TDE resultan buenas. El 4% muestra que la CTC es buena, pese a que la TDE sea deficiente. Un 2% muestra también que la CTC es buena pero que la TDE es regular. Y otro 2% muestra una CTC deficiente, pese a una TDE buena.

Tabla 16

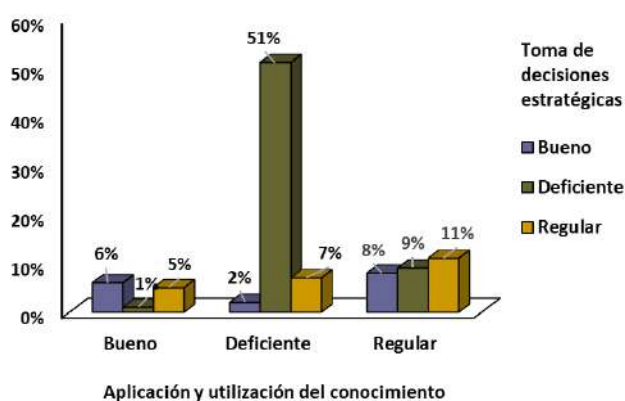
Aplicación y utilización del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas

		Toma de decisiones estratégicas			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
Aplicación y utilización del conocimiento	Bueno	6%	1%	5%	12%
	Deficiente	2%	51%	7%	60%
	Regular	8%	9%	11%	28%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 23

Aplicación y utilización del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas



El 51% muestra que la aplicación y utilización del conocimiento (AUC) y la TDE resultan deficientes. El 11% muestra que la AUC y la TDE son regulares. El 9% muestra que la AUC es regular y que la TDE resulta deficiente. El 8% muestra también una AUC regular, pese a una TDE buena. El 7% muestra que la AUC resulta deficiente, y que la TDE resulta regular. El 6% muestra que tanto la AUC como la TDE resultan buenas. El 5% muestra que la AUC es buena, pese a que la TDE resulta regular. El 2% muestra que la AUC es deficiente pero que la TDE es buena. Y solo el 1% muestra una AUC buena, pese a una TDE deficiente.

Tabla 17

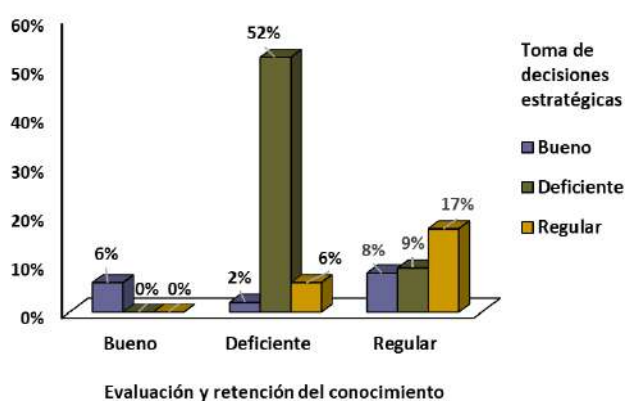
Evaluación y retención del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas

		Toma de decisiones estratégicas			
		Bueno	Deficiente	Regular	Total
Evaluación y retención del conocimiento	Bueno	6%	0%	0%	6%
	Deficiente	2%	52%	6%	60%
	Regular	8%	9%	17%	34%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 24

Evaluación y retención del conocimiento en relación a la Toma de decisiones estratégicas



El 52% muestra que la evaluación y retención del conocimiento (ERC) y la TDE resultan deficientes. El 17% muestra que la ERC y la TDE son regulares. El 9% muestra que la ERC es regular y que la TDE resulta deficiente. El 8% muestra también una ERC regular, pese a una TDE buena. Un 6% muestra que tanto la ERC como la TDE resultan buenas. Otro 6% muestra que la ERC resulta deficiente, y que la TDE resulta regular. Y solo el 2% muestra una ERC deficiente, pese a una TDE buena.

4.1.4 Prueba de Normalidad

Fue necesario realizar la prueba bajo el estadístico Kolmogorov Smirnov, al contarse con una muestra de 203 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.

Tabla 18

Prueba de normalidad

Variable y Dimensiones	K-S		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del conocimiento	0.170	203	0.000
Toma de decisiones estratégicas	0.193	203	0.000
Adquisición del conocimiento	0.129	203	0.000
Almacenamiento y recuperación del conocimiento	0.185	203	0.000
Compartición y transferencia del conocimiento	0.227	203	0.000
Aplicación y utilización del conocimiento	0.170	203	0.000
Evaluación y retención del conocimiento	0.194	203	0.000
Planificación estratégica	0.192	203	0.000
Colaboración y participación	0.184	203	0.000
Análisis y evaluación de la información	0.250	203	0.000
Implementación y seguimiento	0.171	203	0.000

Nota. Elaboración propia

La normalidad de los datos se ha incumplido, al obtenerse unas significancias por debajo del 0.05. Por lo tanto, corresponde utilizar el estadístico Rho de Spearman.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación general

1. Planteamiento de hipótesis

Ho: La gestión del conocimiento no se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

Ha: La gestión del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado es inferior que 0.05, se acepta la “**Ha**”.

- Si p calculado es superior que 0.05, no se acepta la “**Ha**”.

Tabla 19

Gestión del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas

			Gestión del conocimiento	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Gestión del conocimiento	Correlación	1.000	0.647
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	203	203
	Toma de decisiones estratégicas	Correlación	0.647	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	203	203

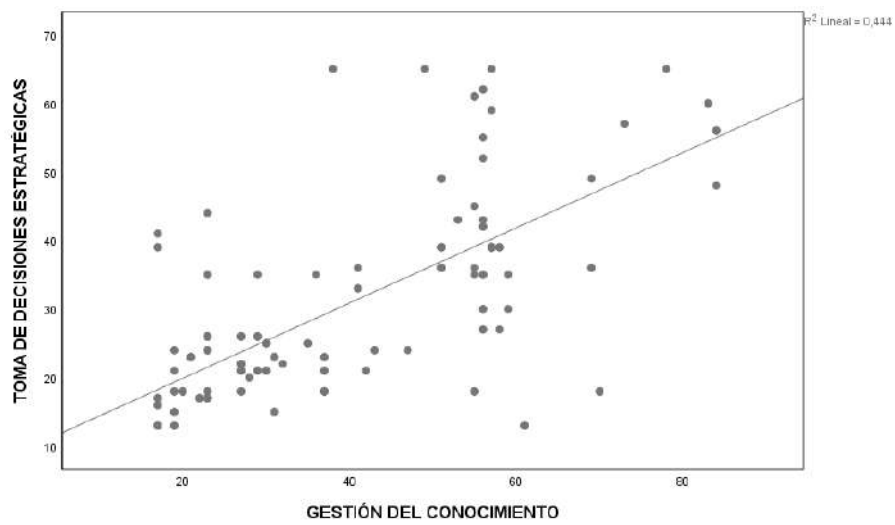
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Se acepta la “**Ha**”: la gestión del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024; tras obtenerse una sig. inferior que 0.05.

Figura 25

Gestión del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas



Se puntualiza una relación moderada entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en la MPB; tras obtenerse un valor en Rho de 0.647.

4.2.2 Contratación de la primera hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₁: La adquisición del conocimiento no se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

H_{a1}: La adquisición del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado es inferior que 0.05, se acepta la “**H_{a1}**”.
- Si p calculado es superior que 0.05, no se acepta la “**H_{a1}**”.

Tabla 20

Adquisición del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas

			Adquisición del conocimiento	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Adquisición del conocimiento	Correlación	1.000	0.636
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	203	203
	Toma de decisiones estratégicas	Correlación	0.636	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	203	203

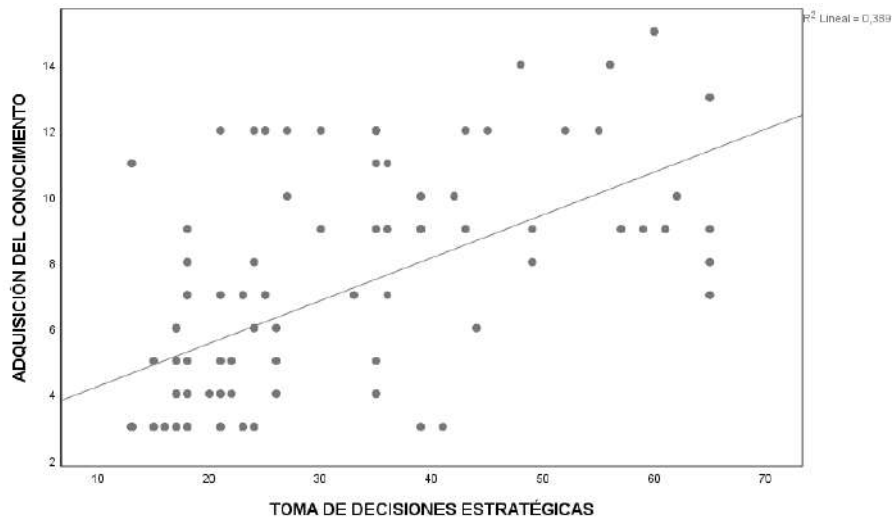
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Se acepta la “**H_{a1}**”: la adquisición del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024; tras obtenerse una sig. inferior que 0.05.

Figura 26

Adquisición del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas



Se especifica una relación moderada entre la adquisición del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en la MPB; tras obtenerse un valor en Rho de 0.636.

4.2.3 Contratación de la segunda hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₂: El almacenamiento y recuperación del conocimiento no se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

H_{a2}: El almacenamiento y recuperación del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado es inferior que 0.05, se acepta la “**H_{a2}**”.
- Si p calculado es superior que 0.05, no se acepta la “**H_{a2}**”.

Tabla 21

Almacenamiento y recuperación del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas

			Almacenamiento y recuperación del conocimiento	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Almacenamiento y recuperación del conocimiento	Correlación	1.000	0.628
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	203	203
	Toma de decisiones estratégicas	Correlación	0.628	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N		203	203	

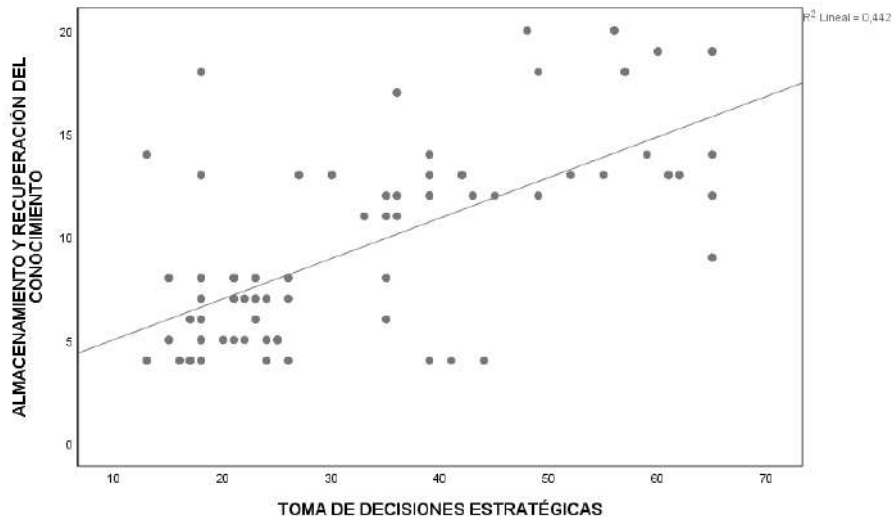
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Se acepta la “**H_{a2}**”: el almacenamiento y recuperación del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024; tras obtenerse una sig. inferior que 0.05.

Figura 27

Almacenamiento y recuperación del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas



Se establece una relación moderada entre el almacenamiento y recuperación del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en la MPB; tras obtenerse un valor en Rho de 0.628.

4.2.4 Contratación de la tercera hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₃: La compartición y transferencia del conocimiento no se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

H_{a3}: La compartición y transferencia del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado es inferior que 0.05, se acepta la “**H_{a3}**”.
- Si p calculado es superior que 0.05, no se acepta la “**H_{a3}**”.

Tabla 22

Compartición y transferencia del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas

			Compartición y transferencia del conocimiento	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Compartición y transferencia del conocimiento	Correlación	1.000	0.586
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	203	203
	Toma de decisiones estratégicas	Correlación	0.586	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	203	203

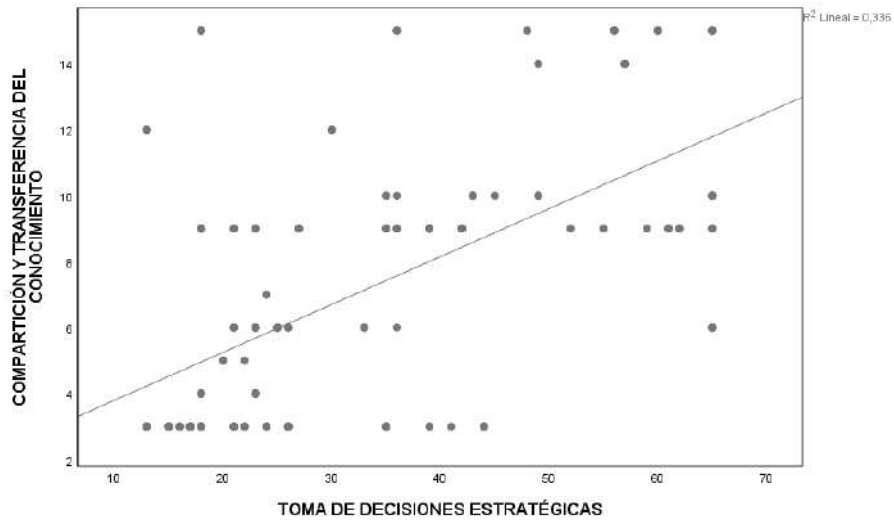
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Se acepta la “**H_{a3}**”: la compartición y transferencia del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024; tras obtenerse una sig. inferior que 0.05.

Figura 28

Compartición y transferencia del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas



Se estima una relación moderada entre la compartición y transferencia del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en la MPB; tras obtenerse un valor en Rho de 0.586.

4.2.5 Contratación de la cuarta hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₄: La aplicación y utilización del conocimiento no se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

H_{a4}: La aplicación y utilización del conocimiento se relaciona de forma considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado es inferior que 0.05, se acepta la “**H_{a4}**”.
- Si p calculado es superior que 0.05, no se acepta la “**H_{a4}**”.

Tabla 23

Aplicación y utilización del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas

			Aplicación y utilización del conocimiento	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Aplicación y utilización del conocimiento	Correlación	1.000	0.625
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	203	203
	Toma de decisiones estratégicas	Correlación	0.625	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	203	203

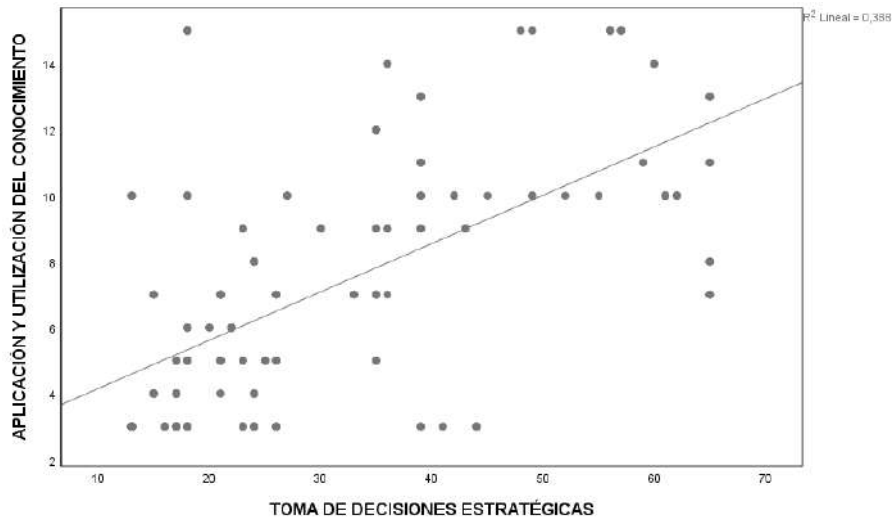
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Se acepta la “**H_{a4}**”: la aplicación y utilización del conocimiento se relaciona de forma considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024; tras obtenerse una sig. inferior que 0.05.

Figura 29

Aplicación y utilización del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas



Se esclarece una relación moderada entre la aplicación y utilización del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en la MPB; tras obtenerse un valor en Rho de 0.625.

4.2.6 Contratación de la quinta hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₅: La evaluación y retención del conocimiento no se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

H_{a5}: La evaluación y retención del conocimiento se relaciona de modo considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado es inferior que 0.05, se acepta la “**H_{a5}**”.
- Si p calculado es superior que 0.05, no se acepta la “**H_{a5}**”.

Tabla 24

Evaluación y retención del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas

			Evaluación y retención del conocimiento	Toma de decisiones estratégicas
Rho de Spearman	Evaluación y retención del conocimiento	Correlación	1.000	0.624
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	203	203
	Toma de decisiones estratégicas	Correlación	0.624	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	203	203

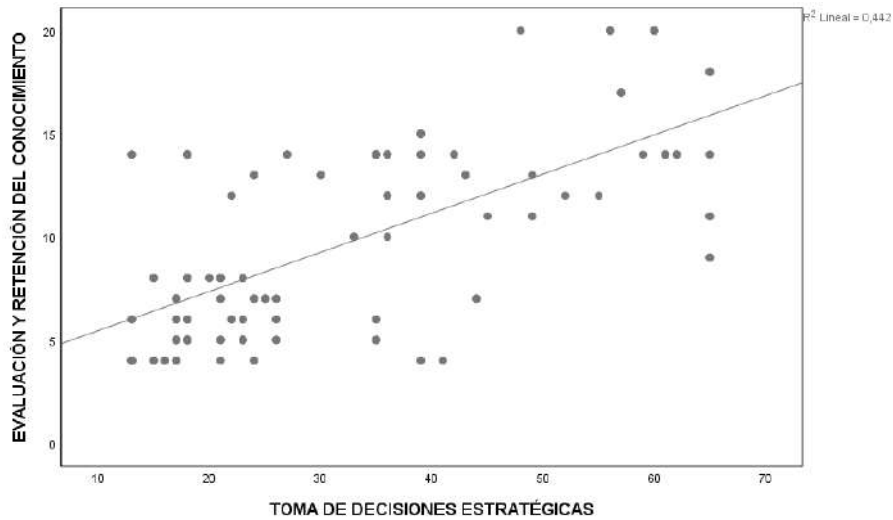
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Se acepta la “**H_{a5}**”: la evaluación y retención del conocimiento se relaciona de modo considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024; tras obtenerse una sig. inferior que 0.05.

Figura 30

Evaluación y retención del conocimiento correlacionada con Toma de decisiones estratégicas



Se explica una relación moderada entre la evaluación y retención del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en la MPB; tras obtenerse un valor en Rho de 0.624.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Céspedes y Salas (2023), determinaron que la gestión del conocimiento influye de manera significativa en el desempeño laboral de una municipalidad distrital peruana, con un valor de 0.565 en Nagelkerke. Asimismo, Ayala (2024) determinó que la planeación estratégica incide en gran manera sobre la toma de decisiones en Smart Electronics. Estos resultados coinciden con lo hallado en este estudio, donde se puntualiza que la gestión del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, con un valor en Rho de 0.647. No obstante, el estudio difiere con Rocha (2020), quien obtuvo que la gestión del conocimiento no guarda correlación con el desempeño laboral en más de una industria desarrolladora de software en Guayaquil, ante un valor de 0.121 en Rho y una significancia mayor a 0.05.

Chirinos (2023), fijó que la planificación estratégica guarda una relación directa proporcional con la toma de decisiones en la Municipalidad de San Rafael, con un valor en Rho de 0.866. Este resultado coincide con la H_{a1} aceptada, la cual especifica que la adquisición del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la MPB, con un valor en Rho de 0.636.

Portillo (2023), determinó que la gestión del conocimiento mantiene una influencia considerable en el nivel efectivo del proyecto de mejoramiento y ampliación de servicios en el distrito de San Sebastián, Cuzco. Este resultado coincide con la H_{a2} aceptada, la cual establece que el almacenamiento y recuperación del conocimiento se relaciona de considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la MPB, con un valor en Rho de 0.628.

Sánchez (2023), determinó que la gestión del conocimiento se relaciona de manera significativa con la calidad educativa de un centro militar de educación superior, con un valor de 0.663 en Nagelkerke. Este resultado coincide con la Ha₃ aceptada, la cual estima que la compartición y transferencia del conocimiento se relaciona de considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la MPB, con un valor en Rho de 0.586.

Zambrano-Cedeño et al. (2024), obtuvieron que la cultura organizacional mantiene una incidencia con la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos, con un valor de 0.478 en Pearson. Este resultado coincide con la Ha₄ aceptada, que esclarece como la aplicación y utilización del conocimiento se relaciona de forma considerable con la toma de decisiones estratégicas en la MPB, con un valor en Rho de 0.625.

Zambrano (2023), identificó que la cultura organizacional mantiene una asociación positiva débil de 0.192 con la gestión del conocimiento dentro de la empresa Apronam S.A. del cantón Chone. Siendo este resultado, parecido con la Ha₅ aceptada, la cual explica como la evaluación y retención del conocimiento se relaciona de modo considerable con la toma de decisiones estratégicas en la MPB, con un valor en Rho de 0.624.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se puntualiza con una significancia inferior a 0.05 que, la gestión del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. Igualmente, se puntualiza con un valor en Rho de 0.647, que la correlación es moderada, planteando que, ante unos mecanismos poco adecuados para adquirir, sistematizar, compartir y aprovechar los conocimientos en la municipalidad, se obtienen unas decisiones relativamente fundamentadas junto a una planificación estratégica débil, lo que, a su vez, terminan por afectar la cohesión laboral y la ejecución adecuada de dichas decisiones. De este modo, se concluye que las irregularidades en la gestión del conocimiento, se traduce en la ineficacia de la toma de decisiones estratégicas.

Se especifica que la adquisición del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. Igualmente, se especifica que la correlación es moderada ante un valor Rho de 0.636, planteando que unos mecanismos poco adecuados para adquirir información relevante, logran afectar la toma de decisiones estratégicas de la municipalidad, esto ante una poca información precisa y actualizada que permita fundamentar cada una de las decisiones.

Se establece que el almacenamiento y recuperación del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. Igualmente, se establece que la correlación es moderada ante un valor Rho de 0.628, planteando que un acceso limitado a información previamente almacenada, logra afectar la efectividad de toma de decisiones, al punto de reunir datos incompletos o desactualizados, que atenten con ello, la capacidad de formular estrategias.

Se ha estimado que la compartición y transferencia del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. Igualmente, se estima que la correlación es moderada ante un valor Rho de 0.586, planteando que una escasa comunicación entre el personal y el espacio reducido para intercambiar conocimientos, conducen a tomar decisiones fragmentadas y poco cohesionadas, comprometiendo así, el éxito de la gestión municipal.

Se esclarece que la aplicación y utilización del conocimiento se relaciona de forma considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. Igualmente, se esclarece que la correlación es moderada ante un valor Rho de 0.625, planteando que, aunque en algunas ocasiones se adquieren conocimientos, estos no son aplicados ni utilizados de forma efectiva en cada actividad y decisión de la municipalidad, lo que termina por reducir, aquella capacidad para generar soluciones estratégicas en base a evidencias y análisis concretos.

Y se explica que la evaluación y retención del conocimiento se relaciona de modo considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024. Igualmente, se explica que la correlación es moderada ante un valor Rho de 0.624, planteando que unos mecanismos reducidos para evaluar la calidad de los conocimientos gestionados y para retenerlos en su totalidad, permiten que la municipalidad afronte una serie de dificultades para tomar decisiones estratégicas y aprender de experiencias pasadas.

6.2 Recomendaciones

Tras identificarse una notable ausencia de sistema integral de gestión del conocimiento, con mecanismos informales para adquirir, almacenar y compartir información, y sin evaluar su efectividad, junto a unas decisiones estratégicas que no están basándose en una planificación oportuna, son poco colaborativas, mal fundamentadas, y generadoras de retrasos, sobre costos,

y falta de seguimientos continuos, sugiero a las autoridades y directivos de la Municipalidad Provincial de Barranca, la implementación de un Sistema Integral de gestión del conocimiento, lo suficientemente integrado de acciones correctivas que puedan levantar cada observación señalada. Entre las practicas a considerar se tienen las siguientes:

Fijar un repositorio digital centralizado, que resulte ser lo suficientemente entendible y accesible para todo el personal, integrando procedimientos formales para adquirir, almacenar, compartir, y evaluar todos los conocimientos, al punto de obtener una mayor alineación en la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, sugiero estandarizar el repositorio a implementarse, con el fin de generar un portal de conocimientos estructurado, donde cada dato e información se mantenga organizado y categorizado, al grado de contemplar con facilidad la recuperación del mismo.

Designar espacios y procesos formales para la compartición y transferencia oportuna de conocimientos e ideas entre todos los trabajadores, mediante reuniones continuas, talleres, o sesiones en línea, al fin de desarrollar y promover una cultura colaborativa.

Reconocer en la toma de decisiones estratégicas, el análisis previo de las informaciones almacenadas, con el fin de promover un enfoque en base a datos estratégicos del sistema. Junto a ello, incrementar las capacitaciones enfocadas a mejorar la autonomía y responsabilidad del personal, al punto de obtener una mayor efectividad en las decisiones individuales y en equipos.

Implementar procedimientos de evaluación y monitoreo de la calidad del conocimiento aplicado, y cómo esta impacta sobre las decisiones estratégicas. No obstante, se deben plantear retroalimentaciones continuas que aseguren la retención de los conocimientos y de la mejora continua en el trabajo, hasta revertir positivamente los resultados de estas decisiones.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Ayala, J. (2024). *La planificación estratégica y la toma de decisiones en la empresa "Smart Electronics" de la ciudad de Riobamba*. [Tesis de Titulación, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13250>
- Chirinos, L. (2023). *La planificación estratégica y la toma de decisiones en la Municipalidad de San Rafael 2023*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/8691>
- García, J. (2019). *Gestión del conocimiento y eficiencia en proyectos. Caso Empresa Robuspack*. [Tesis de Maestría, CIATEQ]. <http://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jsp/ui/handle/1020/302>
- Guevara, T. (2023). *La gestión del conocimiento en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2022*. [Tesis de Titulación, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/12702>
- Portillo, D. (2023). *Gestión del conocimiento y efectividad en la ejecución del proyecto: mejoramiento y ampliación de la prestación del servicio de seguridad ciudadana y serenazgo en el distrito de San Sebastián, Cusco 2021 - 2022*. [Tesis de Titulación, Universidad Andina del Cusco]. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/6004>
- Rocha, J. (2020). *La gestión del conocimiento y el impacto en el desempeño laboral: propuesta metodológica para las industrias desarrolladoras de software de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19636>

Sánchez, P. (2023). *Gestión del conocimiento y su incidencia en la calidad educativa de estudiantes en un Centro Militar de Educación Superior, 2023*. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/120750>

Zambrano, E. (2023). *Cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento. Caso: Apronam S.A. del cantón Chone*. [Tesis de Titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2190>.

7.2 Fuentes bibliográficas

Álvarez, J. (2009). *Decisiones estratégicas*. LID Editorial Empresarial, S.L.

Babbie, E. (2016). *La práctica de la investigación social* (14 ed.). Belmont: Edición Cengage Learning.

Benavides, C., & Quintana, C. (2015). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento. Modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Castellanos, J., Barrera, A., Vega, J., Medina, G., Acosta, J., Vargas, S., ... Carranza, C. (2021). *Modelo del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales*. Sello Editorial UNAD.

Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. Esic Editorial.

Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.

García-Tapiá, J. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española*. EOI Editorial.

- Gimbert, X. (2021). *Gestionar estratégicamente. Claves para tomar decisiones en la era de la incertidumbre*. Ediciones Deusto.
- González, J., & Rodríguez, M. (2018). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hernández, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alpha Editorial.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Mendoza, J. (2021). *Decisiones estratégicas. Macroadministración*. Ediciones de la U.
- North, K., & Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. LibrosEnRed.
- Palacios, L. (2019). *Administración de la producción. Toma de decisiones estratégicas y tácticas*. Ecoe Ediciones.
- Palacios, L. (2023). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Paniagua, E., López, B., Martín, F., Campos, M., Cárceles, A., Rodríguez, A., Túnez, S. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Ediciones de la Universidad de Murcia.
- Pérez, E., Rodrigo, B., & Martín, V. (2023). *Dirección estratégica de la empresa*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas. Los 30 modelos más útiles*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Santillán, M. (2010). *Gestión del conocimiento. El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. Netbiblo Editor.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Céspedes, S., & Salas, H. (2023). Influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023. *Investigación & Desarrollo*, 23(2), 97-107. <https://doi.org/10.23881/idupbo.023.2-6e>
- Núñez-Lira, L., Alfaro, J., Aguado, A., & González, E. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 628-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Zambrano-Cedeño, M., Zambrano-Guadamud, V., & Zambrano-Farias, J. (2024). Cultura organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos. *INNOVA Research Journal*, 9(1), 89-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2453>

7.4 Fuentes electrónicas

- Briceño, B., Strand, K., & Marshall, M. (2020, 20 de febrero). *La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades*. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- CONCYTEC. (2019, 5 de noviembre). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006-2021*. <https://www.gob.pe/institucion/concytec/informes-publicaciones/1326952-plan-nacional-estrategico-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-para-la-competitividad-y-el-desarrollo-humano-2006-2021>
- Ministerio de la Producción. (2018). *Resultados de la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera y Empresas de Servicios Intensivas en Conocimiento - ENIIMSEC 2018*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-innovacion>

Otero, J. (2021, 17 de diciembre). *Una mirada al Índice Global del Conocimiento 2021*.

<https://www.economista.com.mx/opinion/Una-mirada-al-Indice-Global-del-Conocimiento-2021-20211217-0019.html/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿De qué manera se relaciona la gestión del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?	Puntualizar de qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.	La gestión del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.	VARIABLE 1: Gestión del conocimiento	<p>Adquisición del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes del conocimiento • Investigación y desarrollo • Colaboraciones y alianzas <p>Almacenamiento y recuperación del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Centro de información • Gestión de documentos digitales • Normativas y procedimientos <p>Compartición y transferencia del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones y talleres • Comunicación interna • Redes de conocimiento <p>Aplicación y utilización del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Resolución de problemas • Proyectos y programas <p>Evaluación y retención del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño • Sistemas de retroalimentación • Gestión del talento • Plan de sucesión 	<p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación: No Experimental de corte transversal</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Población: 429 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca</p> <p>Muestra: 203 trabajadores</p> <p>Técnicas de recolección de datos: Encuesta</p> <p>Instrumentos</p>

ESPECÍFICOS	¿De qué manera se relaciona la adquisición del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?	Especificar de qué manera se relaciona la adquisición del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.	La adquisición del conocimiento se relaciona de manera considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.	VARIABLE 2: Toma de decisiones estratégicas	Planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos • Análisis del entorno • Formulación de estrategias Colaboración y participación <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Transparencia y comunicación • Participación ciudadana • Participación de otras entidades Análisis y evaluación de la información <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de datos • Análisis de datos • Evaluación de alternativas Implementación y seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de estrategias • Monitoreo y control • Evaluación de resultados 	Cuestionario con escala Likert Técnicas para el procesamiento de la información: Software Excel y SPSS
	¿Cómo se relaciona el almacenamiento y recuperación del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?	Establecer cómo se relaciona el almacenamiento y recuperación del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.	El almacenamiento y recuperación del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.			
	¿Cómo se relaciona la compartición y transferencia del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?	Estimar cómo se relaciona la compartición y transferencia del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.	La compartición y transferencia del conocimiento se relaciona considerablemente con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.			
	¿De qué forma se relaciona la aplicación y utilización del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?	Esclarecer de qué forma se relaciona la aplicación y utilización del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.	La aplicación y utilización del conocimiento se relaciona de forma considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.			

	<p>¿De qué modo se relaciona la evaluación y retención del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024?</p>	<p>Explicar de qué modo se relaciona la evaluación y retención del conocimiento con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.</p>	<p>La evaluación y retención del conocimiento se relaciona de modo considerable con la toma de decisiones estratégicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2024.</p>			
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2: Instrumento



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela Profesional de Administración



ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Esta encuesta trata la *gestión del conocimiento* y la *toma de decisiones estratégicas* en la *Municipalidad Provincial de Barranca*, y para ello, se requiere de respuestas sinceras y claras para una efectiva investigación.

INSTRUCCIÓN

Otorgue una calificación en base a las siguientes opciones como respuestas: **Nunca (1); Casi Nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4); Siempre (5).**

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
I. Adquisición del conocimiento (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. La Municipalidad Provincial de Barranca facilita el acceso a base de datos, libros, y revistas de investigación para todo el personal.					
2. La municipalidad asigna recursos concretos para el desarrollo de proyectos de investigación y mejora.					
3. La municipalidad trabaja en colaboración activa con universidades u otras entidades para desarrollar los conocimientos del personal.					
II. Almacenamiento y recuperación del conocimiento (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
4. Se cuenta con un sistema de información eficiente para almacenar y recuperar los conocimientos necesarios en las actividades.					
5. Se dispone de un centro de información que facilita el acceso de datos y documentos para todo el personal.					
6. Se hace uso y manejo de un sistema efectivo para la gestión de documentos digitales, permitiendo un acceso fácil de información.					
7. Existen normas y procedimientos claros que establecen la gestión y recuperación de los conocimientos almacenados.					
III. Compartición y transferencia del conocimiento (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
8. Se organizan reuniones y talleres continuos que facilitan las comparticiones y transferencias de conocimientos en el personal.					
9. Se utilizan canales de comunicación interna eficaces que aseguran la compartición del conocimiento relevante entre todas las áreas.					

10. Se fomenta la creación y participación en redes de comunicación internas que faciliten el intercambio de informaciones y mejoras.					
IV. Aplicación y utilización del conocimiento (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
11. Los conocimientos adquiridos se aplican de manera efectiva dentro de la toma de decisiones de la municipalidad.					
12. Los conocimientos disponibles se aplican oportunamente dentro de las resoluciones de problemas y conflictos en el trabajo.					
13. Los conocimientos adquiridos se integran y se utilizan de forma efectiva dentro de las planificaciones y ejecuciones de proyectos y programas municipales.					
V. Evaluación y retención del conocimiento (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
14. Se hace uso de indicadores clave de desempeño para la evaluación de la efectividad de los conocimientos adquiridos y aplicados.					
15. Se cuenta con un sistema de retroalimentación establecido que permite la evaluación y mejora continua del uso del conocimiento.					
16. Se implementan estrategias de gestión del talento que aseguran la retención de los conocimientos críticos en el personal.					
17. Se cuenta con un plan de sucesión exitoso que garantiza que los conocimientos claves perduren y se transfieran oportunamente cuando un trabajador o directivo deja su cargo.					
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS					
I. Planificación estratégica (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
18. Los objetivos estratégicos son definidos con claridad a un corto, mediano y largo plazo a fin de dirigir la toma de decisiones.					
19. Se realizan estudios exhaustivos del entorno económico, social, político y medioambiental para informar y apoyar la toma de decisiones estratégicas.					
20. Se formulan estrategias claras y bien estructuradas en base a los estudios del entorno y los objetivos establecidos para una favorable dirección de la empresa.					
II. Colaboración y participación (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
21. Se fomenta un trabajo colaborativo de equipos entre los trabajadores y funcionarios para una efectiva toma de decisiones.					
22. Durante el proceso de toma de decisiones estratégicas, se asegura una transparencia y comunicación asertiva en todas las áreas.					
23. Se involucra la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones para asuntos específicos y estratégicos de la provincia.					

24. Existen colaboraciones continuas con otras entidades privadas, gubernamentales u ONG, para tomar alguna decisión integral.					
III. Análisis y evaluación de la información (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
25. Se cuenta con un proceso efectivo de recolección de datos claves que representa un apoyo para la toma de decisiones estratégicas.					
26. Se realizan análisis exhaustivos y precisos de los datos reunidos a fin de participar cada decisión estratégica tomada.					
27. Se evalúa con rigurosidad y sistematización cada alternativa u opción antes de efectuar una decisión.					
IV. Implementación y seguimiento (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
28. Se presenta una ejecución oportuna de cada estrategia diseñada a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.					
29. Se cuenta con un sistema de monitoreo y control que permite seguir el avance de cada estrategia y ajustar cada acción cada vez que resulte necesario.					
30. Se efectúan evaluaciones continuas y rigurosas de cada resultado obtenido para establecer el éxito de las estrategias aplicadas.					

Anexo 3: Baremaciones

I. Proceso de baremación de las variables

V1: Gestión del conocimiento

- Máximo: $17(5) = 85$
- Mínimo: $17(1) = 17$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 85 - 17 = 68$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 68/3 = 22.666$

V2: Toma de decisiones estratégicas

- Máximo: $13(5) = 65$
- Mínimo: $13(1) = 13$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 65 - 13 = 52$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 52/3 = 17.333$

II. Proceso de baremación de las dimensiones

D1: Adquisición del conocimiento

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D2: Almacenamiento y recuperación del conocimiento

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D3: Compartición y transferencia del conocimiento

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D4: Aplicación y utilización del conocimiento

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D5: Evaluación y retención del conocimiento

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D6: Planificación estratégica

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D7: Colaboración y participación

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D8: Análisis y evaluación de la información

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D9: Implementación y seguimiento

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

Anexo 4: Base de datos

N°	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
1	69	49	9	18	14	15	13	13	18	9	9
2	56	55	12	13	9	10	12	15	16	9	15
3	22	17	6	4	3	3	6	3	6	5	3
4	23	17	4	6	3	5	5	3	6	5	3
5	20	18	3	5	4	3	5	4	6	5	3
6	56	52	12	13	9	10	12	14	20	9	9
7	21	23	3	6	4	3	5	5	8	6	4
8	84	48	14	20	15	15	20	13	17	9	9
9	32	22	4	5	5	6	12	4	6	4	8
10	27	22	5	7	3	6	6	4	8	6	4
11	31	23	3	7	6	9	6	4	9	5	5
12	22	17	5	4	3	4	6	3	6	5	3
13	19	21	3	5	3	4	4	4	8	5	4
14	41	36	7	11	6	7	10	9	12	9	6
15	55	45	12	12	10	10	11	13	14	9	9
16	47	24	12	7	7	8	13	6	7	5	6
17	56	43	12	12	10	9	13	11	12	9	11
18	56	35	12	11	10	9	14	8	11	8	8
19	57	39	10	13	9	10	15	9	12	9	9
20	17	17	3	4	3	3	4	3	5	5	4
21	27	26	4	7	6	5	5	6	8	6	6
22	17	16	3	4	3	3	4	3	5	5	3
23	35	25	12	5	6	5	7	7	5	5	8
24	35	25	12	5	6	5	7	7	5	5	8
25	51	36	9	12	9	9	12	8	12	9	7
26	23	26	6	4	3	3	7	7	6	5	8
27	36	35	12	8	3	7	6	8	11	7	9
28	19	18	3	4	3	3	6	4	6	5	3
29	58	27	12	13	9	10	14	6	9	5	7
30	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
31	42	21	12	8	9	5	8	5	6	5	5
32	57	59	9	14	9	11	14	15	20	15	9
33	23	44	6	4	3	3	7	11	15	9	9
34	23	35	4	6	3	5	5	8	11	7	9
35	49	65	8	12	10	8	11	15	20	15	15
36	59	35	12	12	9	12	14	8	11	7	9
37	29	21	3	8	3	7	8	4	9	5	3
38	38	65	7	9	6	7	9	15	20	15	15
39	70	18	8	18	15	15	14	4	6	5	3
40	27	18	5	7	3	6	6	3	7	5	3

41	17	39	3	4	3	3	4	10	11	9	9
42	83	60	15	19	15	14	20	14	18	14	14
43	19	15	3	5	3	4	4	4	4	4	3
44	31	15	5	8	3	7	8	4	4	4	3
45	78	65	13	19	15	13	18	15	20	15	15
46	61	13	11	14	12	10	14	3	4	3	3
47	58	39	9	12	9	13	15	9	12	9	9
48	59	30	12	13	12	9	13	6	11	8	5
49	55	18	9	13	9	10	14	4	6	5	3
50	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
51	27	21	4	7	6	5	5	5	6	5	5
52	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
53	37	18	7	8	9	5	8	4	6	5	3
54	37	18	7	8	9	5	8	4	6	5	3
55	51	39	9	12	9	9	12	9	12	9	9
56	23	24	6	4	3	3	7	5	9	5	5
57	29	26	5	8	3	7	6	7	8	4	7
58	19	13	3	4	3	3	6	3	4	3	3
59	56	42	10	13	9	10	14	10	13	10	9
60	37	23	7	8	9	5	8	5	7	7	4
61	57	39	9	14	9	11	14	9	12	9	9
62	23	17	6	4	3	3	7	5	5	4	3
63	23	18	4	6	3	5	5	4	6	4	4
64	69	36	9	17	15	14	14	8	12	9	7
65	30	21	5	8	3	7	7	5	6	4	6
66	73	57	9	18	14	15	17	13	18	14	12
67	55	61	9	13	9	10	14	15	16	15	15
68	23	17	6	4	3	3	7	3	6	5	3
69	23	17	4	6	3	5	5	3	6	5	3
70	20	18	3	5	4	3	5	4	6	5	3
71	56	62	10	13	9	10	14	14	20	15	13
72	21	23	3	6	4	3	5	5	8	6	4
73	84	56	14	20	15	15	20	13	17	14	12
74	28	20	4	5	5	6	8	4	6	5	5
75	27	22	5	7	3	6	6	4	8	6	4
76	31	23	3	7	6	9	6	4	9	5	5
77	22	17	5	4	3	4	6	3	6	5	3
78	19	24	3	5	3	4	4	4	10	6	4
79	41	33	7	11	6	7	10	7	12	9	5
80	51	49	8	12	10	10	11	13	14	9	13
81	43	24	8	7	7	8	13	6	7	5	6
82	53	43	9	12	10	9	13	11	12	9	11
83	55	35	11	11	10	9	14	8	11	8	8
84	57	39	10	13	9	10	15	9	12	9	9
85	17	17	3	4	3	3	4	3	5	5	4

86	27	26	4	7	6	5	5	6	8	6	6
87	17	16	3	4	3	3	4	3	5	5	3
88	30	25	7	5	6	5	7	7	5	5	8
89	30	25	7	5	6	5	7	7	5	5	8
90	51	36	9	12	9	9	12	8	12	9	7
91	23	26	6	4	3	3	7	7	6	5	8
92	29	35	5	8	3	7	6	8	11	7	9
93	19	18	3	4	3	3	6	4	6	5	3
94	56	27	10	13	9	10	14	6	9	5	7
95	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
96	37	21	7	8	9	5	8	5	6	5	5
97	57	65	9	14	9	11	14	15	20	15	15
98	23	44	6	4	3	3	7	11	15	9	9
99	23	35	4	6	3	5	5	8	11	7	9
100	49	65	8	12	10	8	11	15	20	15	15
101	56	35	9	12	9	12	14	8	11	7	9
102	29	21	3	8	3	7	8	4	9	5	3
103	38	65	7	9	6	7	9	15	20	15	15
104	70	18	8	18	15	15	14	4	6	5	3
105	27	18	5	7	3	6	6	3	7	5	3
106	17	39	3	4	3	3	4	10	11	9	9
107	83	60	15	19	15	14	20	14	18	14	14
108	19	15	3	5	3	4	4	4	4	4	3
109	31	15	5	8	3	7	8	4	4	4	3
110	78	65	13	19	15	13	18	15	20	15	15
111	61	13	11	14	12	10	14	3	4	3	3
112	58	39	9	12	9	13	15	9	12	9	9
113	56	30	9	13	12	9	13	6	11	8	5
114	55	18	9	13	9	10	14	4	6	5	3
115	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
116	27	21	4	7	6	5	5	5	6	5	5
117	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
118	37	18	7	8	9	5	8	4	6	5	3
119	37	18	7	8	9	5	8	4	6	5	3
120	51	39	9	12	9	9	12	9	12	9	9
121	23	24	6	4	3	3	7	5	9	5	5
122	29	26	5	8	3	7	6	7	8	4	7
123	19	13	3	4	3	3	6	3	4	3	3
124	56	42	10	13	9	10	14	10	13	10	9
125	37	23	7	8	9	5	8	5	7	7	4
126	57	39	9	14	9	11	14	9	12	9	9
127	23	17	6	4	3	3	7	5	5	4	3
128	23	18	4	6	3	5	5	4	6	4	4
129	69	36	9	17	15	14	14	8	12	9	7

130	30	21	5	8	3	7	7	5	6	4	6
131	73	57	9	18	14	15	17	13	18	14	12
132	55	61	9	13	9	10	14	15	16	15	15
133	23	17	6	4	3	3	7	3	6	5	3
134	23	17	4	6	3	5	5	3	6	5	3
135	20	18	3	5	4	3	5	4	6	5	3
136	56	62	10	13	9	10	14	14	20	15	13
137	21	23	3	6	4	3	5	5	8	6	4
138	84	56	14	20	15	15	20	13	17	14	12
139	28	20	4	5	5	6	8	4	6	5	5
140	27	22	5	7	3	6	6	4	8	6	4
141	31	23	3	7	6	9	6	4	9	5	5
142	22	17	5	4	3	4	6	3	6	5	3
143	19	24	3	5	3	4	4	4	10	6	4
144	41	33	7	11	6	7	10	7	12	9	5
145	51	49	8	12	10	10	11	13	14	9	13
146	43	24	8	7	7	8	13	6	7	5	6
147	53	43	9	12	10	9	13	11	12	9	11
148	55	36	11	11	10	9	14	8	11	9	8
149	57	39	10	13	9	10	15	9	12	9	9
150	17	17	3	4	3	3	4	3	5	5	4
151	27	26	4	7	6	5	5	6	8	6	6
152	17	16	3	4	3	3	4	3	5	5	3
153	30	25	7	5	6	5	7	7	5	5	8
154	30	25	7	5	6	5	7	7	5	5	8
155	51	36	9	12	9	9	12	8	12	9	7
156	23	26	6	4	3	3	7	7	6	5	8
157	29	35	5	8	3	7	6	8	11	7	9
158	19	18	3	4	3	3	6	4	6	5	3
159	56	27	10	13	9	10	14	6	9	5	7
160	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
161	37	21	7	8	9	5	8	5	6	5	5
162	57	65	9	14	9	11	14	15	20	15	15
163	23	44	6	4	3	3	7	11	15	9	9
164	23	35	4	6	3	5	5	8	11	7	9
165	49	65	8	12	10	8	11	15	20	15	15
166	56	35	9	12	9	12	14	8	11	7	9
167	29	21	3	8	3	7	8	4	9	5	3
168	38	65	7	9	6	7	9	15	20	15	15
169	70	18	8	18	15	15	14	4	6	5	3
170	27	18	5	7	3	6	6	3	7	5	3
171	17	41	3	4	3	3	4	10	11	11	9
172	83	60	15	19	15	14	20	14	18	14	14
173	19	15	3	5	3	4	4	4	4	4	3

174	31	15	5	8	3	7	8	4	4	4	3
175	78	65	13	19	15	13	18	15	20	15	15
176	61	13	11	14	12	10	14	3	4	3	3
177	58	39	9	12	9	13	15	9	12	9	9
178	56	30	9	13	12	9	13	6	11	8	5
179	55	18	9	13	9	10	14	4	6	5	3
180	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
181	27	21	4	7	6	5	5	5	6	5	5
182	17	13	3	4	3	3	4	3	4	3	3
183	37	18	7	8	9	5	8	4	6	5	3
184	37	18	7	8	9	5	8	4	6	5	3
185	51	39	9	12	9	9	12	9	12	9	9
186	23	24	6	4	3	3	7	5	9	5	5
187	29	26	5	8	3	7	6	7	8	4	7
188	19	13	3	4	3	3	6	3	4	3	3
189	56	42	10	13	9	10	14	10	13	10	9
190	37	23	7	8	9	5	8	5	7	7	4
191	57	39	9	14	9	11	14	9	12	9	9
192	23	17	6	4	3	3	7	5	5	4	3
193	23	18	4	6	3	5	5	4	6	4	4
194	69	36	9	17	15	14	14	8	12	9	7
195	30	21	5	8	3	7	7	5	6	4	6
196	73	57	9	18	14	15	17	13	18	14	12
197	55	61	9	13	9	10	14	15	16	15	15
198	23	17	6	4	3	3	7	3	6	5	3
199	23	17	4	6	3	5	5	3	6	5	3
200	20	18	3	5	4	3	5	4	6	5	3
201	56	62	10	13	9	10	14	14	20	15	13
202	21	23	3	6	4	3	5	5	8	6	4
203	84	56	14	20	15	15	20	13	17	14	12