



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO USANDO MEDIOS SOCIALES EN UNA  
ENTIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

PRESENTADA POR

**YANET YOVANA CAHUI PARILLO**

**ROSSANA BELEN GONZALES GONZALES**

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN INGENIERÍA DE  
COMPUTACIÓN Y SISTEMAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE  
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

LIMA – PERÚ

2015



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE  
INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE COMPUTACIÓN Y  
SISTEMAS**

**GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO USANDO MEDIOS SOCIALES EN UNA  
ENTIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

**TESIS**

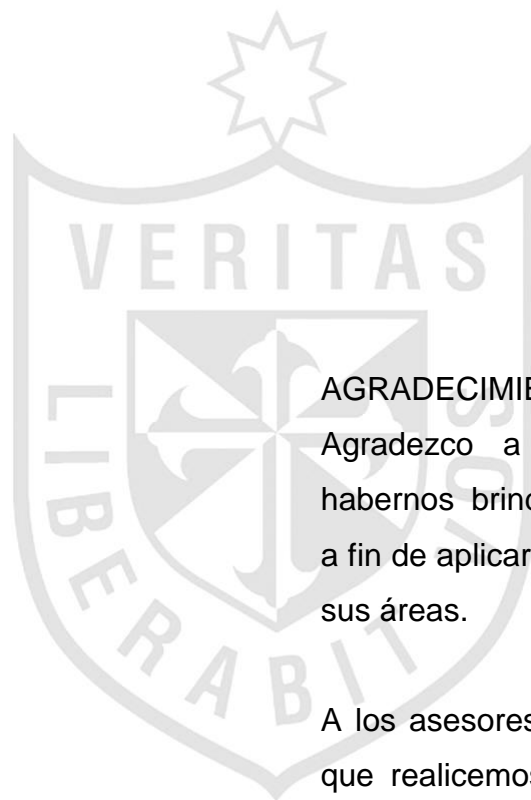
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN INGENIERÍA  
DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE  
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**CAHUI PARILLO, YANET YOVANA  
GONZALES GONZALES, ROSSANA BELEN**

**LIMA - PERÚ**

**2015**



#### AGRADECIMIENTO

Agradezco a la institución, por habernos brindado las facilidades, a fin de aplicar el estudio en una de sus áreas.

A los asesores, por su empeño en que realicemos un buen trabajo y por la perseverancia para culminar la tesis.

A mi supervisor y compañeros de trabajo por el apoyo en la realización de este proyecto.

Rossana Gonzales



#### DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada, en especial, a Dios por darme la fortaleza espiritual de seguir adelante en este proyecto.

A mi familia, que siempre me brindan su apoyo incondicional. A Alejandro, por ser un esposo amoroso y comprensible al cuidar a mi motor de vida, Rodrigo Alexander, mi bebe. A mis padres y hermanos, que siempre están motivándome a salir adelante y lograr mis objetivos.

Rossana Gonzales



#### AGRADECIMIENTO

A mi asesores, por brindarme su experiencia, orientación y dirección en el desarrollo de la tesis.

A mis amigos y compañeros de trabajo que hicieron posible la realización de este proyecto.

Yanet Cahui



#### DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto.

A mis padres y a mi hermano, que siempre me brindaron, todo el apoyo para seguir adelante.

Yanet Cahui



## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	viii
<b>ABSTRACT</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	x
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 Determinación del problema	1
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Objetivo general	7
1.4 Justificación y alcance de la investigación	8
1.5 Limitaciones	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes del problema	10
2.2 Bases teóricas	17
2.3 Definiciones de términos básicos	46
2.4 Hipótesis y variables	48
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	<b>53</b>
3.1 Tipo de Investigación	53
3.2 Diseño de la investigación	54
3.3 Población y muestra	55
3.4 Técnicas de recolección de datos	56
3.5 Técnicas para el procesamiento de la información	59



<b>3.6 Aspectos éticos</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO IV. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO USANDO MEDIOS SOCIALES</b>	<b>62</b>
4.1 Objetivo de la guía	62
4.2 Gestión del conocimiento	62
4.3 Esquema de implementación de la Gestión del Conocimiento	63
4.4 Implementación de la Gestión del conocimiento usando medios sociales en el grupo experimental	84
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS</b>	<b>107</b>
5.1 Resumen descriptivo	107
5.2 Evaluación de los objetivos, pruebas de hipótesis	118
5.3 Resultados de la situación actual de gestión del conocimiento en las entidades del Estado	132
<b>CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y APLICACIONES</b>	<b>142</b>
6.1 Discusión	142
6.2 Aplicaciones futuras	147
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>148</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>151</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>162</b>

## LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Propiedades del Conocimiento tácito y explícito.	20
Tabla 2. Factores Culturales de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	29
Tabla 3. Factores liderazgo de la implementación de Gestión del Conocimiento.	30
Tabla 4. Factores Estratégicos de la implementación de Gestión del Conocimiento.	31
Tabla 5. Factor estructura organizacional de la implementación de Gestión del Conocimiento.	31
Tabla 6. Factor Motivación de la implementación de Gestión del Conocimiento.	32
Tabla 7. Factor Tecnología de la implementación de Gestión del Conocimiento.	33
Tabla 8. Factor medición de desempeño de la implementación de Gestión del Conocimiento.	33
Tabla 9. Factor Recursos Humanos de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	34
Tabla 10. Factor de Procesos y actividades de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	35
Tabla 11. Factor Comunicación de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	35
Tabla 12. Barrera Falta tiempo para compartir el conocimiento de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	36
Tabla 13. Barrera Falta de seguridad laboral de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	36
Tabla 14. Barrera Falta de conocimiento de los beneficios de la Gestión del Conocimiento de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	37
Tabla 15. Barrera El conocimiento no es considerado prioritario de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	37
Tabla 16. Barrera Problema de la aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	38
Tabla 17. Barrera Jubilación de personal de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	38

Tabla 18. Barreras Deserción de personal de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	39
Tabla 19. Barreras Falta de infraestructura tecnológica e integración de los sistemas de información.	39
Tabla 20. Barreras La sobrecarga de información y redundancia de la implementación de la Gestión del Conocimiento.	39
Tabla 21. Herramientas de medios sociales de Comunicación.	43
Tabla 22. Herramientas de medios sociales de Colaboración.	44
Tabla 23. Herramientas de medios sociales de Comunidades de Contenido.	44
Tabla 24. Herramientas de medios sociales de Gestión de Proyectos.	45
Tabla 25. Herramientas de medios sociales de Innovación.	46
Tabla 26. Matriz de Consistencia.	51
Tabla 27. Resultados del grado de Confiabilidad.	58
Tabla 28. Guía de Gestión de conocimiento usando medios sociales.	64
Tabla 29. Plantilla de Mapa de conocimiento matricial.	66
Tabla 30. Plantilla de determinación de dominio y priorización de conocimiento.	67
Tabla 31. Actividades del proceso clave de orientación.	86
Tabla 32. Mapa del Conocimiento del proceso "Orientación al Contribuyente".	87
Tabla 33. Brechas de conocimiento.	87
Tabla 34. Medios sociales con sus respectivos beneficios.	88
Tabla 35. Avance de Plan de comunicación interna.	92
Tabla 36. Reformulación del Plan de Comunicación Interna.	94
Tabla 37. Hoja de Ruta de la implementación de gestión de conocimiento usando medios sociales.	95
Tabla 38. Demografía del grupo experimental.	107
Tabla 39. Demografía del grupo de control.	108

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Resultados de encuesta sobre, ¿Cómo funciona su organización conectando a los empleados con los expertos y la experiencia?	14
Figura 2. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)	22
Figura 3. Modelo de proceso de aprendizaje basado en SECI.	23
Figura 4. Modelo Conceptual de compartir el conocimiento tácito en medios sociales.	27
Figura 5. Modelo de ciclo de vida de la Gestión del conocimiento.	28
Figura 6. Fases de la implementación de GC.	65
Figura 7. Fase II Auditoría de conocimiento.	65
Figura 8. Fase II Concepción.	68
Figura 9. Fase III Definición de las herramientas tecnológicas.	70
Figura 10. Fase IV Despliegue.	76
Figura 11. Diseño de solución de GC usando los medios sociales.	77
Figura 12. Plantilla de Informe de capacitación.	81
Figura 13. Plantilla de informe de implementación del proyecto.	81
Figura 14. Fase V: Evaluación y sostenibilidad.	82
Figura 15. Proceso de Orientación.	85
Figura 16. Pantalla de inicio.	100
Figura 17. Vínculos de sectoristas.	101
Figura 18. Temas de Foros para sectoristas.	101
Figura 19. Foros de sectoristas.	102
Figura 20. Uso de foros sobre PLE.	102
Figura 21. Foros con discusiones.	103
Figura 22. Blog de los sectoristas.	103
Figura 23. Entrada de Wikis.	104
Figura 24. Porcentaje de nivel de conocimiento en empleados antes de la iniciativa.	105
Figura 25. Porcentaje de nivel de conocimiento en empleados después de la iniciativa.	105
Figura 26. Diagrama de barras sobre la opinión de la gestión del conocimiento.	109
Figura 27. Diagrama de barras sobre la opinión de los beneficios de la gestión del conocimiento.	109

Figura 28. Diagrama de barras sobre la opinión de las barreras de la gestión del conocimiento.	110
Figura 29. Diagrama de barras sobre el interés en el uso de los medios sociales.	111
Figura 30. Diagrama de barras sobre la opinión de la situación actual de la gestión del conocimiento.	112
Figura 31. Diagrama de barras sobre el uso de los medios sociales en el grupo control.	113
Figura 32. Diagrama de barras sobre el uso de los medios sociales en el grupo experimental.	113
Figura 33. Diagrama de barras sobre la frecuencia de uso de los medios sociales en la vida diaria del grupo control.	114
Figura 34. Diagrama de barras sobre la frecuencia de uso de los medios sociales en la vida diaria del grupo experimental.	115
Figura 35. Gestión del Conocimiento en los dos grupos de evaluación.	116
Figura 36. Incremento medios en Gestión del Conocimiento entre los dos grupos de evaluación en cada uno de los factores críticos.	117
Figura 37. Uso de los medios sociales en los dos grupos de evaluación	117
Figura 38. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis General.	119
Figura 39. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 1.	119
Figura 40. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 2.	121
Figura 41. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 3.	122
Figura 42. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 4.	123
Figura 43. Prueba t-Student de ambos grupos para la Hipótesis 5.	124
Figura 44. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 6.	125
Figura 45. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 7.	126
Figura 46. Prueba t-Student de ambos grupos para la Hipótesis 8.	127
Figura 47. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 9.	129
Figura 48. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 10.	130
Figura 49. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 11.	131
Figura 50. Diagrama circular de Pregunta de conocimiento de la Política Nacional de Modernización.	132
Figura 51. Diagrama circular de Pregunta si ha logrado implementar el Lineamiento referido al Desarrolla un sistema de Gestión del conocimiento.	133
Figura 52. Diagrama circular de Pregunta si han aplicado alguna iniciativa de gestión del conocimiento.	133
Figura 53. Diagrama circular de Pregunta si existe un área funcional de gestión del conocimiento.	133
Figura 54. Diagrama circular de Pregunta si usan alguna herramienta de medio social.	134
Figura 55. Diagrama de Barras de la opinión de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.	134
Figura 56. Diagrama de Barras de la opinión de los beneficios de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.	135
Figura 57. Diagrama de Barras de la opinión de los riesgos de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.	135

Figura 58. Diagrama de Barras de la opinión de la situación actual de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.	136
Figura 59. Diagrama de Barras de la opinión de las barreras de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.	137
Figura 60. Diagrama de Barras de la opinión de los factores críticos de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.	138
Figura 61. Diagrama circular del Uso de las redes sociales en las entidades públicas.	139
Figura 62. Diagrama circular del uso de los Foros en las entidades del Estado.	139
Figura 63. Diagrama circular del uso de los blogs en las entidades del Estado.	140
Figura 64. Diagrama circular del uso de los wikis en las entidades del Estado.	140
Figura 65. Diagrama circular del uso de compartir videos en las entidades del Estado.	140
Figura 66. Diagrama circular del uso de los RSS en las entidades del Estado.	141
Figura 67. Diagrama circular del uso de mensajería instantánea en las entidades del Estado.	141
Figura 68. Diagrama circular del uso de los tagging en las entidades del Estado.	141



## RESUMEN

Este proyecto consiste en plantear una guía de implementación para la mejora de la gestión del conocimiento aplicándola a una entidad de Administración Tributaria. Esta guía, refleja las características y ventajas para administrar el conocimiento a través de la integración de los medios sociales. El tipo de investigación que se aplica es cualitativo y cuantitativo, en que se revisó la literatura para determinar los factores críticos de éxito y barreras más importantes en la gestión del conocimiento y se realizó la recolección de datos a través de encuestas con medición numérica y análisis estadístico para determinar la prueba de las hipótesis planteadas. Como conclusión se desprende que existe la necesidad de desarrollar una guía para la mejora de la gestión del conocimiento, que permita incrementar la obtención del conocimiento entre los colaboradores, identificando los medios sociales, los factores críticos de éxito y las barreras. Luego de la implantación realizada queda demostrado que el uso de los medios sociales mejoran la gestión de conocimiento, permitiendo a los empleados compartir las experiencias vividas, imitar las mejores prácticas aprendidas, colaborar con información en línea, y aprovechar todos los beneficios de los medios sociales. Por lo que la guía de implementación podría ser adecuada para ser usado en otras entidades del estado.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, conocimiento colaborativo, medios sociales, entidades del estado.

## **ABSTRACT**

This project is to propose an implementation guide for improving knowledge management by applying it to an entity Tax Administration. This guide reflects the features and benefits for knowledge management through the integration of social media. The type of research that is applied is qualitative and quantitative, that literature was reviewed to determine the critical success factors and most important barriers in knowledge management and data collection was conducted through surveys with numerical measurement and analysis statistical testing to determine the hypotheses. In conclusion it appears that there is a need to develop a guide for improving knowledge management, so as to increase the attainment of knowledge among employees, identifying social media, critical success factors and barriers. After implantation performed demonstrated that the use of social media improve knowledge management, allowing employees to share their experiences, to imitate the best practices learned, working with information online, and reap all the benefits of social media. So the implementation guide might be suitable for use in other state entities

**Keywords:** Knowledge Management, collaborative knowledge, social media, public sector.



## INTRODUCCIÓN

El conocimiento aún no es reconocido por algunas empresas como el activo más valioso que tienen, por lo que compartirlo es una de las actividades menos evaluada por los colaboradores.

Actualmente, en el Perú, está vigente la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que norma a las entidades del Estado a que apliquen un sistema de gestión del conocimiento donde se pueda recoger y transferir las buenas prácticas y registrar las lecciones aprendidas de la propia experiencia de los colaboradores (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013). Según el estudio de Santana, Cabello, Cubas, & Medina (2011), concluyen que entre las barreras para no implementar gestión del conocimiento en las organizaciones, están la “falta de tiempo para compartir el conocimiento (67.6% de los entrevistados) o que la cultura organizacional no facilita los procesos de la gestión del conocimiento (65.3% de los entrevistados)”.

El presente estudio tiene como objetivo principal mejorar la gestión del conocimiento en una entidad de Administración Tributaria a través de los medios sociales, lo cual implica plantear una guía de implementación en la que se incluya el modelo a aplicar, los factores críticos de éxito y las barreras de la implementación de la gestión del conocimiento.

En un estudio inicial en la entidad de Administración Tributaria se ha verificado que si existe interés en usar los medios sociales para la gestión de conocimiento y se reconoce los beneficios de la Gestión de conocimiento. Por lo que podemos decir que el 91% de los encuestados indican que les gustaría tener un directorio de conocimientos de sus compañeros, además el 85% afirma que les gustaría publicar algún artículo o conocimiento adquirido, y asimismo el 80% señala que les gustaría tener una herramienta tipo wiki disponible para poder publicar estos artículos.

Este trabajo ha sido dividido en seis capítulos, además de conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo I, se aborda el problema principal, detallando cuáles son sus problemas específicos. Además se indican cuáles serán los objetivos, justificación, alcance y limitaciones del presente estudio. En el Capítulo II, se presenta el marco teórico de la investigación mencionando las teorías de los modelos de gestión del conocimiento existentes a nivel internacional y nacional, detallando los factores críticos de éxito, las barreras de la gestión del conocimiento, y, los medios sociales que ayudan al conocimiento colaborativo. En el Capítulo III, se explica la metodología a seguir en la presente investigación, se mencionan los instrumentos usados para comprobar la hipótesis planteada: “La gestión del conocimiento mejora en la entidad de Administración Tributaria usando los medios sociales”. En el Capítulo IV, se detalla el desarrollo la guía de implementación de gestión de conocimiento usando los medios sociales. En el Capítulo V, se presentan los resultados del estudio, en el que se puede determinar que la Guía de implementación planteada, mejora la gestión del conocimiento en la entidad de Administración Tributaria. En el último Capítulo, se presentan las discusiones y aplicaciones futuras. Asimismo, las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Determinación del problema**

La Gestión del Conocimiento comienza a desarrollarse, en la última década del siglo XX, no como respuesta a las necesidades de información organizacionales, sino como respuesta a la necesidad de creación de un nuevo enfoque que ayude a las organizaciones a ser competitivas, innovadoras, creativas, inteligentes, aprender, a tener conocimientos (Arambarri, 2014). Desde una perspectiva general, Gestión del Conocimiento se ocupa de la adquisición de conocimientos, y los procesos de generación y compartición (Garlatti, Massaro, Dumay, & Zanin, 2014).

Desde hace más de treinta años, las organizaciones son vistas como entidades que procesan grandes cantidades de información, por tal motivo, el único conocimiento que se está procesando es el dato duro y codificado, es decir, el conocimiento explícito, y no el conocimiento invisible, el conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 2000). Stephen Gourlay presenta una definición clara del conocimiento tácito como "una forma de conocimiento que es muy personal y el contexto específico y profundamente arraigado en las experiencias individuales, ideas, valores y emociones" (Gourlay, 2002). El problema con el conocimiento tácito es que es muy difícil de expresar de forma explícita, este tipo de conocimiento contiene las creencias y valores de una persona, así como sus conocimientos en cosas

específicas. Para ser capaz de transferir el conocimiento tácito es necesario hacerlo explícito (Nonaka & Takeuchi, 2000). Por lo que es difícil de aprovechar y explotar. Según Baumard, citado por Gourlay, el conocimiento tácito es importante porque la experiencia se apoya en él, y porque es la fuente de ventaja competitiva, además de ser fundamental para las actividades de gestión diaria (Gourlay, 2002). Solo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento (Pérez & Dressler, 2007). El conocimiento es clave para la ventaja competitiva (Nissen & Bergin, 2013). “Para tener ventaja competitiva y sostenible no basta el uso de las tecnologías de punta, sino que debemos apoyarnos en la gestión de conocimiento y en una dirección apropiada que garantiza el uso eficiente de los recursos”. (Bernuy, 2010)

En la última década, se ha empezado a construir la sociedad del conocimiento como una combinación de información, lecciones aprendidas y experiencias que por diversas circunstancias no son fácilmente administrables, como aquellos casos en los que los empleados abandonan una empresa y generan costos en tiempo y retrocesos al tener que reentrenar nuevos empleados para que rápidamente generen nuevo conocimiento (Arambarri, 2014). Por lo que actualmente, las organizaciones tratan de adquirir el conocimiento acumulado en la mente de sus empleados, a través de la gestión del conocimiento a fin de compartirlo con los demás (Sohrabi & Naghavi, 2014). Por eso, documentar las lecciones aprendidas ayuda a hacer que el conocimiento tácito que reside en las personas, facilite la difusión de la información del conocimiento explícito a través de la organización (Bayona & San Feliu, 2013).

Si bien es cierto, la Gestión del Conocimiento ha sido ampliamente discutida por muchos investigadores, hay relativamente poca información sobre cómo se encuentra la gestión del conocimiento en el sector público (Sharifuddin & Rowland, 2004). Según Murray citado por Edge, existen varios desafíos que se interponen en el camino de la mayoría de las iniciativas de Gestión del Conocimiento en el sector público, estos desafíos incluyen el carácter aislado de más trabajo en el sector público, el deseo de

los trabajadores para mantener y proteger su propio conocimiento personal, y McAdam y Reid citado por Edge, indica que la reducción aparentemente perpetuo de recursos asignados centralmente es otro desafío. Las entidades del sector público han sido a menudo reacios a explorar las posibilidades de Gestión del Conocimiento (Edge, 2005). Estas entidades enfrentan mayores presiones de representatividad, responsabilidad y capacidad de respuesta que las empresas privadas del sector. Por lo que se requiere la mejora de las prácticas de Gestión del Conocimiento en el sector público para el crecimiento de las economías en desarrollo (Jain & Jeppe, 2013).

En el Perú, está vigente la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013), que indica que “en el Estado Peruano no existe, de manera institucionalizada, un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo e ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten”.

No obstante, actualmente el intercambio y fortalecimiento de conocimiento es promovido por las “TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) que son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información” (Romaní, 2011). Por lo que un conjunto de estas tecnologías de creciente importancia son los medios sociales (Jennex, 2012). Asimismo, las organizaciones están buscando nuevas formas de apoyar el intercambio de conocimientos eficientes, y es aquí en que las nuevas tecnologías como los medios sociales se ponen en juego, debido a que representan un importante potencial para la colaboración de los empleados y el intercambio de conocimientos (Wahlroos, 2010). Cabe destacar que los medios sociales comprenden el conjunto de herramientas identificadas como blogs, wikis y otras plataformas de redes sociales que “permiten a las personas conectarse, comunicarse y colaborar” (Hemsley & Mason, 2013).

Estas herramientas son aplicaciones basadas en Internet que se basan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por usuarios (Kaplan & Haenlein, 2010), (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011), así como la colaboración interactiva y creación de redes con otros (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013). Inclusive, los medios sociales son considerados importantes en colaboración, innovación, participación y en el intercambio de conocimientos (El-Sayed & Westrup, 2011). Desde un punto de vista mediático, desaparece el paradigma clásico de la comunicación emisor-mensaje-receptor, con un leve *feedback* por parte de este último, y el receptor pasa a ser un usuario activo que genera los contenidos de la red (Sans, 2009). Por lo tanto, los medios sociales han transformado a los usuarios de lectores de contenido pasivos en los editores de contenido, con lo que su papel es más significativo (Chua & Banerjee, 2013).

La reciente maduración y difusión de la principal corriente de las diversas redes sociales, tienen el potencial de mejorar tanto el intercambio de conocimiento explícito y tácito dentro de organizaciones (Mastrom, 2013). Por lo que estas herramientas sociales podrían cerrar la brecha tradicional entre humanidad y la orientación de tecnología (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013), las cuales representan una nueva y revolucionaria tendencia que debería ser de interés para las organizaciones, facilitando el intercambio de conocimientos informal en el lugar de trabajo, dentro y entre organizaciones (Jarrahi & Sawyer, 2013; Kaplan & Haenlein, 2010).

No hay duda de que el uso de los medios sociales es cada vez mayor (Ford & Mason, 2013), puesto que mejoran el rendimiento del trabajo de organización, lo que pone de relieve los equipos, grupos y organizaciones como unidades particularmente apropiados de análisis. Mientras que la intermediación tecnológica del trabajo del conocimiento dentro y entre esas agregaciones sociales de las personas sigue siendo una tarea compleja (Nissen & Bergin, 2013), de la misma forma su uso dentro de la organización, como parte de una estrategia global de Gestión del Conocimiento, sigue siendo incierto (Ford & Mason, 2013), sobre todo los

estudios sobre la adopción de estas tecnologías en organizaciones y funciones específicas del negocio está actualmente limitado (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013).

Sin embargo, "Las TI proveen el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. Las TI facilitan el proceso, pero por sí mismas son incapaces de extraer algo de la cabeza de una persona" (Miquel, Poler, Capó, & Expósito, 2004), por lo que el principal problema en la mayoría de las organizaciones no es en la falta de TI, sino más bien es que se centran demasiado en ellas. Asimismo, podemos agregar que la Gestión del Conocimiento no es una aplicación de software, la única parte de una iniciativa de Gestión del Conocimiento es tener una plataforma para comunicar y compartir información (Asgari, Hamid, Rahman, & Asgari, 2012).

Por lo tanto, es un hecho que la Gestión del Conocimiento es un factor crítico de éxito para las organizaciones, pero los factores que influyen en el éxito de la Gestión del Conocimiento no son lo suficientemente conocidos (Lehner & Haas, 2010). Estos factores deben ser tomados en consideración para cada aplicación de Gestión del Conocimiento en las organizaciones, todos los autores en la literatura están de acuerdo que los factores críticos deben ser tomados en serio, en las iniciativas de Gestión del Conocimiento (AL-Ghamdi, 2013).

Este problema no es ajeno a las entidades del Estado, específicamente de la entidad de Administración Tributaria en la que existe el Área de Servicios al Contribuyente donde diariamente se encuentran con casuísticas nuevas o ya existentes sobre temas relacionados propiamente con las consultas o dudas de los contribuyentes en temas tributarios. No se comparten las lecciones aprendidas (conocimiento tácito), para cualquier consulta se utiliza el conocimiento explícito que son las resoluciones, leyes y demás normativas, que constantemente se están modificando. Por lo que todos estos casos no se están registrando, en ningún lado, y eso ocasiona que se repitan los mismos errores o se busquen soluciones a problemas que

ya han sido resueltos. La principal causa de este problema es que no existe tiempo para compartir el conocimiento. Resulta difícil expresar, de forma explícita, su conocimiento tácito, por lo que todo queda en las personas, y para alguna exposición o capacitación no se tiene el material adecuado. Actualmente en la entidad de Administración Tributaria, cada área cuenta con un espacio en la plataforma colaborativa de Sharepoint, la cual solo es usada para compartir documentos, mas no se utilizan todas las funcionalidades al 100%. Una de estas funcionalidades no usadas son los foros, blog y wiki. Asimismo, no existe un sistema para capturar el conocimiento, este no está distribuido ni almacenado eficazmente, y no existen vías para compartir experiencias y transferencia de conocimientos.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general:**

¿Se mejorará la gestión de conocimiento en la entidad de Administración Tributaria con la aplicación de la guía de implementación de Gestión del Conocimiento usando medios sociales?

### **1.2.2 Problemas específicos:**

- ¿El uso de medios sociales incrementará en una entidad de Administración Tributaria mediante la aplicación de la guía de implementación?
- ¿Influirá positivamente el factor cultural en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?
- ¿Influirá positivamente el factor liderazgo en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?
- ¿Influirá positivamente el factor de estrategia en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?
- ¿Influirá positivamente el factor estructura organizacional en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?



- ¿Influirá positivamente el factor motivación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?
- ¿Influirá positivamente el factor tecnología de información en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?
- ¿Influirá positivamente el factor medición de desempeño en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?
- ¿Influirá positivamente el factor recursos humanos en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?
- ¿Influirá positivamente el factor procesos y actividades en la implementación de la Gestión del Conocimiento?
- ¿Influirá positivamente el factor comunicación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?

### **1.3 Objetivo general:**

Mejorar la gestión del conocimiento en una entidad de Administración Tributaria con la aplicación de la guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales.

#### **1.3.1 Objetivos específicos:**

- Incrementar el uso de medios sociales en una entidad de Administración Tributaria mediante la aplicación de la guía de implementación.
- Evaluar el factor cultural en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Valorar el factor liderazgo en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Evaluar el factor de estrategia en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Valorar el factor estructura organizacional en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.

- Evaluar el factor motivación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Valorar el factor tecnología de información en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Valorar el factor medición de desempeño en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Evaluar el factor recursos humanos en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Valorar el factor procesos y actividades en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.
- Evaluar el factor comunicación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.

#### **1.4 Justificación y alcance de la investigación**

##### **1.4.1 Justificación teórica**

Hoy en día existen investigaciones nacionales donde proponen modelos de gestión del conocimiento, los cuales no cubren las necesidades de las entidades del Estado indicadas en el Plan Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013).

Según McAfee (2006), citado por Wahlroos, indica que los medios sociales facilitan la comunicación organizacional y el trabajo del conocimiento que antes no era posible. Actualmente, los empleados jóvenes utilizan las redes sociales para su vida privada, lo que supone que están dispuestos a usar tecnologías similares en su entorno de trabajo también (Wahlroos, 2010).

Por lo expuesto, este estudio tiene como objetivo mejorar la gestión del conocimiento usando los medios sociales que ayuden en la integración de las experiencias de los colaboradores de las instituciones para que sean compartidos en un repositorio común, y además proponer qué herramientas se deben utilizar en cada fase de la Gestión del Conocimiento.

### **1.4.2 Justificación práctica**

Con esta guía de implementación, se mejorará la generación de inteligencia competitiva en las instituciones, lo cual permitirá; (1) Difundir el conocimiento especializado, generado por los colaboradores, el aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimientos; y, (2) Simplificar el trabajo, agilizando la comunicación entre todos los colaboradores; y al mismo tiempo, posibilitará tener un manejo práctico y eficiente de la información, así como uniformizar criterios institucionales.

En forma general, agilizará la administración del conocimiento colaborativo.

### **1.4.3 Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación es plantear una guía de implementación de la gestión del conocimiento en una entidad de Administración Tributaria, para la administración del conocimiento a través de los medios sociales.

Este estudio incluye:

- Identificar los modelos existentes de gestión de conocimiento.
- Identificar los medios sociales que ayuden al conocimiento colaborativo.
- Identificar los factores críticos de éxito al implementar la Gestión del Conocimiento.
- Identificar las barreras en la implementación de la Gestión del Conocimiento.

### **1.5 Limitaciones**

El presente estudio no podrá ser comprobado en todas las entidades del Estado, por lo que será aplicado a una entidad de Administración Tributaria, y validado en el área de Servicios al Contribuyente.

La guía de implementación que se plantea no creará un nuevo modelo de gestión del conocimiento, sino se basará en los existentes de acuerdo con el estudio a realizarse.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del problema

El estudio de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones está creciendo a nivel mundial, así lo demuestra una reciente encuesta realizada en agosto del 2014, según el Blog *Technology Services Industry Association* (TSIA), realizó un estudio acerca del estado de la Gestión del Conocimiento en ese año, donde los resultados indican que las organizaciones siguen encontrando un gran potencial en la Gestión del Conocimiento, pero que a menudo se ven frustrados por la cultura organizacional y tienden a culpar a la tecnología por los problemas en el proceso. Además, indican que existe un interés en las tecnologías que están cambiando el enfoque y la prioridad de la captura y el intercambio de conocimientos. El 40% de los encuestados dijo que el hacer bien Gestión del Conocimiento podría aumentar la productividad de los empleados en un 20-30%, y un tercio de los encuestados dijo que la Gestión del Conocimiento tenía un potencial de mejora en un 30-50% (Blog TSIA - Technology Services Industry Association, 2014).

Una serie de grandes compañías están experimentando que los empleados se comunican entre sí con el uso los medios sociales internos (Brzozowski, 2009). En la revisión de la literatura, acerca de la Gestión del Conocimiento y los medios sociales, se ha encontrado un estudio en

Finlandia (Wahlroos, 2010), acerca del papel que juegan los medios sociales en el intercambio del conocimiento organizacional, donde concluyen que los factores personales, organizacionales y tecnológicos influyen en la utilización de los medios sociales. Este estudio ha abarcado el 33% de la utilización de los medios sociales, aún falta investigar el 67% de los factores que afectan a los empleados en el uso de los medios sociales.

Por otro lado, (Vuori & Okkonen, 2012) realizó un estudio de cuáles son los factores motivacionales que afectan al intercambio de conocimiento a través de una plataforma de medios sociales dentro de una organización, Vuori & Okkonen, concluyen a través de sus resultados que la principal motivación para compartir el conocimiento es el deseo de ayudar a la organización a alcanzar sus metas y al mismo tiempo a ayudar a sus compañeros, mientras que las recompensas financieras y el crecimiento profesional fueron los factores menos motivantes entre los empleados.

El investigador Jennex, concluye que las organizaciones están utilizando los medios sociales para conectar con los clientes y empleados para el intercambio de datos, información y conocimiento (Jennex, 2012). También en el año de 2013 en Monterey - California, se presentó un estudio sobre el uso de los medios sociales para mejorar el intercambio de conocimiento, este estudio se centró en la exploración de los beneficios de la Web 2.0 y las herramientas sociales para el intercambio de conocimientos, tanto para el conocimiento explícito y tácito que comparten, así como la colaboración y la comunicación (Mastrom Jr, 2013).

Según lo indicado por Kärkkäinen et. al. (2010) citado por (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013), las tecnologías de medios sociales se ha aplicado recientemente en diversas organizaciones como herramienta de gestión del conocimiento y la colaboración, pero las barreras para la adopción han sido evidentes (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013). Ante las barreras, las tecnologías de la información pueden actuar disminuyendo sus efectos, así identificar qué tecnologías afectan a cada tipo de barrera puede ser útil para potenciar los procesos de gestión de conocimiento (Pérez & Dressler, 2007).

Además es crucial para mirar más allá y estudiar cómo las tecnologías de medios sociales podrían ser tomadas con éxito en los procesos y actividades de las organizaciones y en qué contexto estas herramientas son útiles. Las tecnologías sociales incluyen tanto tecnologías comunes, tales como correo electrónico, teléfono y mensajería instantáneas y emergentes tecnologías de redes sociales, a menudo conocidos como medios sociales o Web 2.0, como blogs, wikis, redes sociales públicas (es decir, Facebook, Twitter y LinkedIn), tecnologías de redes sociales empresariales, etc (Jarrahi & Sawyer, 2013).

De la misma forma, existen estudios de herramientas de medios sociales aplicados a la Gestión del Conocimiento, revisando la literatura, Brzozowski (2009), indica que la proliferación de blogs, wikis, marcadores sociales, y herramientas de redes sociales bajan las barreras y la formalidad requerida de la publicación de contenido, por lo que es fácil para la gente anunciar sus intereses, opiniones, conocimientos o necesidades. Además, concluye que los blogs pueden facilitar un sentido de comunidad en una gran organización (Brzozowski, 2009). Por otro lado, el micro-blogging se centra en ofrecer actualizaciones en tiempo real. Hoy en día, la 'blogosfera' resultante de más de 100 millones de blogs y sus interconexiones se ha convertido en una fuente importante de la opinión pública (Kietzmann et al., 2011).

En el año 2010, por primera vez las agencias del gobierno de Estados Unidos emplean tecnologías de medios sociales como wikis y espacios de trabajo colaborativos como los principales mecanismos de intercambio de conocimientos, esto se realizó para dar respuesta al Terremoto de Haití de 2010 (Yates & Paquette, 2011). Los Blogging y Facebook han ganado un creciente reconocimiento como herramientas para apoyar el intercambio y la gestión de la información en línea (Chan, Chu, & Lee, 2013). En su estudio de Ford & Mason exponen cuáles son las tensiones que se perciben en las organizaciones al usar los medios sociales como el Facebook y Twitter y cómo se acercan a iniciativas de gestión del conocimiento en las organizaciones (Ford & Mason, 2013). Las redes sociales también representan nuevos retos para la protección de la información confidencial y

otros datos que las empresas no quieren compartir (Väyrynen, Hekkala, & Kiias, 2013). Los investigadores como Annabi & McGann indican que las comunidades de práctica (CoP) han sido considerados poderosos mecanismos de Gestión del Conocimiento, ya que las CoP con el apoyo de los medios sociales tienen un gran potencial para contribuir a los objetivos de la organización, tales como la estrategia del negocio (Annabi & McGann, 2013). Últimos estudios han demostrado que el uso de wikis para el aprendizaje colaborativo permite la generación de conocimiento (DeWitt, Alias, & Siraj, 2014).

Cada vez se incrementa la tendencia en las organizaciones para incluir a los medios sociales en su repertorio tecnológico, de hecho, el 71% de las empresas encuestadas por *Prescient Digital* en su *Intranet 2.0 Global Survey 2010* implementa intranet 2.0 con el fin de la gestión del conocimiento (Ford & Mason, 2013).

Otro estudio, realizado a inicios del año 2013, por la Comunidad de Gestión del Conocimiento *American Productivity & Quality Center* (APQC), donde se consultó acerca de las técnicas que las organizaciones utilizan para conectar a los empleados con los expertos y el conocimiento tácito, los resultados muestran que la mayoría de las organizaciones se basan en al menos dos enfoques de ubicación de expertos: el 50% indica búsqueda de perfiles de empleados y el otro 50% indica foros de debate y/o sitios de colaboración, donde se incluyen a las comunidades de práctica y/o redes (63%), servicio centralizado en "preguntar al experto" (25%), redes sociales / herramientas de microblogging (29%) (Blog APQC - American Productivity & Quality Center, 2013).



Figura 1. Resultados de encuesta sobre, ¿Cómo funciona su organización conectando a los empleados con los expertos y la experiencia?  
Fuente: (Blog APQC - American Productivity & Quality Center, 2013)

En España, se realizó un estudio acerca del uso de las redes sociales en el año de 2014, donde indica que en ese país el número de usuarios activos en las redes sociales llega a los 17 millones en el 2014. Además, muestra que el 24,11% de los usuarios mundiales dice pasar entre 30 minutos y una hora por día en redes sociales. En Europa, el 25% de los internautas afirman que dedica menos de 30 minutos por día, de los cuales el 38% se concentra en Alemania y Rusia. El 40,4% de los latinoamericanos, declaran pasar entre una y 4 horas por día en las redes sociales. Se estima que en el 2018 los usuarios mundiales de redes sociales duplicarán la audiencia que había en el 2011 (OBS Social, 2015).

En la actualidad, en el área Gestión del Conocimiento, existen los Premios *Make (Global Most Admired Knowledge Enterprise)*, donde reconocen a las empresas que aplican Gestión del Conocimiento. En el año de 2013, este galardón se lo han ganado las siguientes empresas: Accenture, Amazon, Apple, Philipps, Deloitte, EY, Flour, Google, IBM, Infosys, McKinsey, Microsoft, POSCO, PWC, Samsung, Schlumberger, Tata, Toyota, Vale y Wipro. En el año de 2011, quedó como finalista una empresa Latinoamérica Ecopetrol (obtuvo el puesto 34 en el ranking mundial), es la primera empresa petrolera de Colombia, reconocida por impulsar e incentivar el desarrollo de conocimiento en busca de innovación y aprendizaje organizacional. El éxito de Econopetrol se basa en definir



prácticas donde se identifique el conocimiento crítico de las personas orientado a la sostenibilidad de las operaciones. Cuentan con un portal de conocimiento llamado “Mi Sitio”, similar a un Facebook Corporativo, allí gestionan las lecciones aprendidas y foros tecnológicos. Asimismo, manejan un modelo de aseguramiento de conocimiento, donde se definen prácticas para asegurar conocimiento de los procesos con el apoyo de las personas e información (ECOPETROL, 2014).

Según los estudios realizados en el Perú, por la institución ESAN, respecto de la situación actual de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones y los aspectos que la facilitan o dificultan, se verificó que las organizaciones han tratado de centralizar su información y conocimiento con el fin de almacenarlas en repositorios de archivos o intranet, y la información almacenada está referida a normas, procedimientos, funciones u otros, que por lo general es información formal de la organización (70% de los entrevistados). Una de las principales barreras encontradas en las organizaciones es la falta de tiempo para compartir el conocimiento (67.6% de los entrevistados) o que la cultura organizacional no facilita los procesos de la Gestión del Conocimiento (65.3% de los entrevistados) (Santana et al., 2011).

Existen casos de iniciativas de Gestión del Conocimiento en el Perú como es el caso de estudio de la Defensoría del Pueblo (entidad gubernamental que depende directamente del Estado Peruano). Este modelo de Gestión del Conocimiento está básicamente delimitado a la generación, la transferencia y la integración del conocimiento. Se centra en analizar y valorar la Gestión del Conocimiento mediante el uso de plataformas virtuales. En este caso, son los cursos que se realizan en un entorno virtual desarrollado, específicamente, para la Defensoría del Pueblo. La capacitación se realiza a través del uso de tecnologías de información y comunicación (TIC); y la educación priorizada en la capacitación a sus funcionarios (Rojas, 2013). Este estudio realizado muestra que existe un gran interés por la generación y transferencia del conocimiento en la Defensoría del Pueblo, pero aún no existe una sistematización o integración

de las experiencias de los colaboradores de la institución para que sean compartidos en un repositorio común, donde se pueden tener conocimiento de experiencias de casos, y generar nuevo conocimiento.

Otro caso presentado es el realizado por la Contraloría General de la República (CGR), donde se ha implementado un sistema de Gestión del Conocimiento utilizando la metodología de Razonamiento Basado en Casos Ejecutados (*CaseBased Reasoning - CBR*). Esencialmente, es un portal WEB, donde todo el personal de la Contraloría pueda encontrar información relacionada un proceso de investigación en una acción de control, así como contribuir a la elaboración de los informes de acciones de control en menor tiempo. El sistema consiste en una base centralizada de casos tipo de responsabilidad penal, civil o administrativa funcional, identificada a partir de informes de control, los cuales muestran las condiciones, metodología y procedimientos sugeridos.

Además, proporcionaría un único punto de acceso a diversas fuentes de información, podría trabajar en modo conectado (*on-line*) o en versión portable "*standalone*", para el personal que forma parte de comisiones de acciones de control asignadas a localidades sin acceso a internet (Contraloría General de la República, 2009). La implantación del sistema se realizó luego de tres años, donde al ser una iniciativa única se detectaron diferentes problemas en el transcurso de la implementación y la puesta en marcha del sistema. Uno de los principales problemas detectados es el compromiso político y liderazgo de la alta dirección de la institución; sin embargo, existen varios factores críticos en la Gestión del Conocimiento, que al incluirlos en la etapa inicial influirían, significativamente, en el éxito de la Gestión del Conocimiento.

Otro estudio sobre el diagnóstico de la Gestión del Conocimiento realizado a la Autoridad Nacional del Agua (ANA) en el Perú, ha sido investigado mediante encuestas, entrevistas, y análisis de información, donde se ha determinado que ANA tiene un repositorio de información necesaria para la gestión e importante toma de decisiones tanto en el

Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos y en los usuarios de otras entidades a nivel nacional. Pero se ha demostrado que el personal del ANA, representada en sus directivos, hace poco uso de las herramientas de información existentes, entre otros motivos, porque se siente más cómodo usando recursos personales como directorio de contactos, conocimientos y archivos personales. Con lo cual se deduce que la información que el ANA pone actualmente a disposición no es accesible o no es de utilidad para los usuarios.

Esto podría traer como consecuencia la pérdida de oportunidades que significa el no acceder a información corporativa del ANA, como por ejemplo políticas, prácticas y proyectos exitosos y de otras organizaciones nacionales e internacionales (Miranda, 2013). Uno de los problemas encontrados es que se centran en las TI, que ayudan a la Gestión del Conocimiento, pero no aplican una metodología de implementación, dejando de lado al personal usuario, los procesos, y todos los factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Conocimiento**

Según (Alegre, 2004), un primer acercamiento al concepto de conocimiento es diferenciar dato, información y conocimiento. Para (Davenport & Prusak, 1998) los datos están ubicados en el mundo y el conocimiento está ubicado en animales, máquinas, humanos u organizaciones, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos.

Un dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. No dice nada sobre el porqué de las cosas, y por lo tanto, por sí mismo tiene poca o ninguna importancia.

La información, se puede definir como un mensaje o algún tipo de comunicación audible o visible. A diferencia de los datos, la información

tiene significado (importancia). Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado.

El conocimiento, según (Davenport & Prusak, 1998) es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y por lo tanto, es útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información.

### **2.2.1.1 Características del conocimiento**

Para (Sveiby, 1997) el conocimiento debería tener cuatro características:

- Es tácito, porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos.
- Es orientado a la acción porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos.
- Está sustentado por reglas porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permiten actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles.
- Está en constante cambio, debido a que el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

Para (Andreu & Sieber, 1999), el conocimiento debería tener básicamente tres características:

- Personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”.
- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento

determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento.

- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene, en general, por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Alegre (2004) concluye que estas características convierten al conocimiento, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. Efectivamente, en la medida en que el conocimiento es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectiva y eficientemente.

#### **2.2.1.2 Clasificación del conocimiento**

Los autores (Nonaka & Takeuchi, 2000) clasifican el conocimiento en dos categorías principales:

- Conocimiento explícito: es el conocimiento codificado o estructurado, que es transferible a través del lenguaje formal y sistemático.
- Conocimiento tácito: es el conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).

Según (Panahi, Watson, & Patridge, 2012), a diferencia del conocimiento explícito, el conocimiento tácito es más dependiente de su portador humano. Las propiedades de estos dos tipos de conocimiento se muestran en la Tabla 1. El tema principal de la Gestión del Conocimiento se asocia con la gestión del conocimiento tácito en lugar de conocimiento explícito.

Tabla 1. Propiedades del Conocimiento tácito y explícito.

Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reside en la mente humana</li> <li>▪ Altamente individual y personal</li> <li>▪ Se aprende a través de experiencias, habilidades, observación, intuición, modos mentales, creencias y valores</li> <li>▪ No estructurado, difícil de ver, codificar, estimación, investigar, formalizar, escribir, capturar y comunicar con precisión</li> <li>▪ Conocimiento Inconsciente</li> <li>▪ Específico empleo, específico contexto</li> <li>▪ Experiencia basada, "conocimiento en acción"</li> <li>▪ Transferido a través de la conversación y la narrativa (cuentos, discusiones, etc.)</li> <li>▪ Conocimiento experto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articulado, estructurado y documentado</li> <li>▪ Se aprende través de la instrucción, la recitación, o la repetición</li> <li>▪ Fácil de reconocer, codificar, formalizar, almacenar, compartir, comunicar, y usar</li> <li>▪ Se puede encontrar en los libros, revistas, bases de datos, etc.</li> <li>▪ Consciente accesible</li> <li>▪ Qué conocimiento, Qué sabe</li> <li>▪ El conocimiento académico</li> </ul>

Fuente: (Panahi et al., 2012)

### 2.2.1.3 Proceso del conocimiento

El proceso del conocimiento se divide en tres etapas: generación, codificación y transferencia. La generación del conocimiento se puede dar a través de la lectura, escritura, conferencias y trabajo en equipo. La codificación es situar el conocimiento en forma legible, entendible y organizada, para que pueda ser utilizada por las personas. Es más complicado codificar el conocimiento tácito que el explícito, pues el conocimiento tácito se ubica en la mente de las personas y en su propia experiencia, por lo que para codificar este conocimiento se tiene que elaborar un mapa de conocimiento para ubicar el conocimiento que requiere. La transferencia de conocimiento es el proceso de compartir el conocimiento con el objetivo de lograr una mejor calidad del contenido gracias al valor añadido que le den las personas (Medina, 2009).

### 2.2.2 Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento ha existido desde hace mucho tiempo. Desde el punto de vista de las organizaciones, la Gestión del Conocimiento se ha plasmado a través de los manuales de capacitación, procedimientos y políticas, foros de innovación. Desde el punto de vista del conocimiento, las organizaciones se interesan por la forma de integrar el conocimiento de sus empleados, mediante procesos y rutinas que beneficien a la organización en su conjunto (Dave & Koskela, 2009).

En su revisión de la literatura sobre Gestión del Conocimiento, (Tarí & García, 2009) concluyen que la Gestión del Conocimiento es el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia y, aplicación y uso del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en una organización.

Según Carballo (2006) citado por (Flores, 2010), la Gestión del Conocimiento se considera como un conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías que permiten a una organización: Identificar sus conocimientos operativos críticos (fundamentales para el logro de sus metas); hacer disponibles dichos conocimientos (ubicarlos en las personas de la organización o que estén fuera de ella); proteger estos conocimientos para que puedan estar disponibles, y utilizar dichas técnicas para llevar a cabo las actividades de la organización.

#### **2.2.2.1 Modelos de gestión del conocimiento**

##### **a) Modelo Nonaka y Takeuchi**

El modelo de Nonaka y Takeuchi, fue planteado en el año de 1995, en que se desarrolla un modelo de generación de conocimiento a través de dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Este modelo es un proceso de iteración permanente entre el conocimiento tácito y explícito que tienen naturaleza dinámica y continua. A este modelo también se le conoce con el nombre de SECI, debido a que se desarrolla en cuatro fases: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

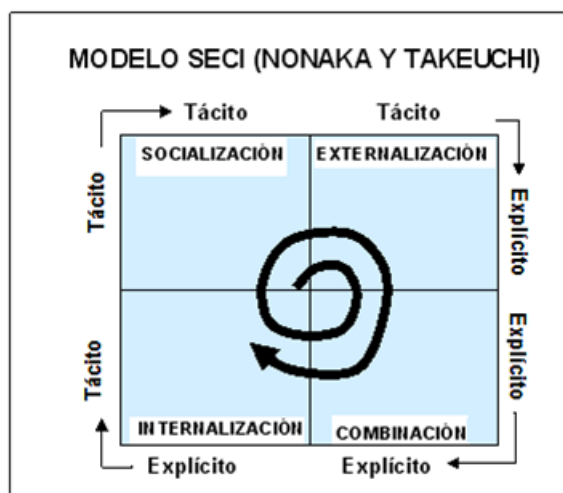


Figura 2. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)

En la Figura 2, nos indica las principales formas de transformación de los tipos de conocimientos. Las fases del proceso de conversión del conocimiento son los siguientes:

1. Tácito a tácito (socialización), es cuando los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros.
2. Tácito a explícito (externalización), es cuando el conocimiento se articula de una manera tangible, a través del diálogo, plasmándose en esquemas, fórmulas y métodos.
3. Explícito a explícito (combinación), es cuando se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.
4. Explícito a tácito (internalización), es cuando los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia.

(Nonaka & Takeuchi, 1995).

#### **b) Modelo de proceso de aprendizaje basado en SECI**

Los autores (Chatti, Klamma, Jarke, & Naeve, 2007) han propuesto un modelo de proceso de aprendizaje basado en SECI, el modelo de Nonaka y Takeuchi mencionado en este capítulo. Ellos indican que “el aprendizaje y la gestión del conocimiento son cada vez más similares en términos de insumos, resultados, procesos, actividades, componentes,



herramientas, conceptos y terminologías y, por lo tanto, se pueden ver como las dos caras de la misma moneda”.

La base de este modelo es una distinción entre dos tipos de conocimiento humano: explícitos y tácitos. Nonaka y Takeuchi argumentan que el conocimiento se crea y se expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y explícito. Al igual que en el proceso de creación de conocimiento, el proceso de aprendizaje abarca más que la adquisición de conocimientos. Es un proceso dinámico dentro de una inteligencia colectiva, la acción continua del conocimiento, y la conversión cíclica del conocimiento tácito y explícito. En la figura 3, se puede observar este modelo dividido en los cuatros modos, de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización. En cada uno de estos modos, se pueden observar conceptos y tecnologías web 2.0 que se aplican y utilizan en conjunto para el apoyo del proceso de aprendizaje (Chatti et al., 2007).

Nonaka y Takeuchi señalan que una persona puede adquirir conocimiento tácito directamente de los demás sin necesidad de utilizar el lenguaje.

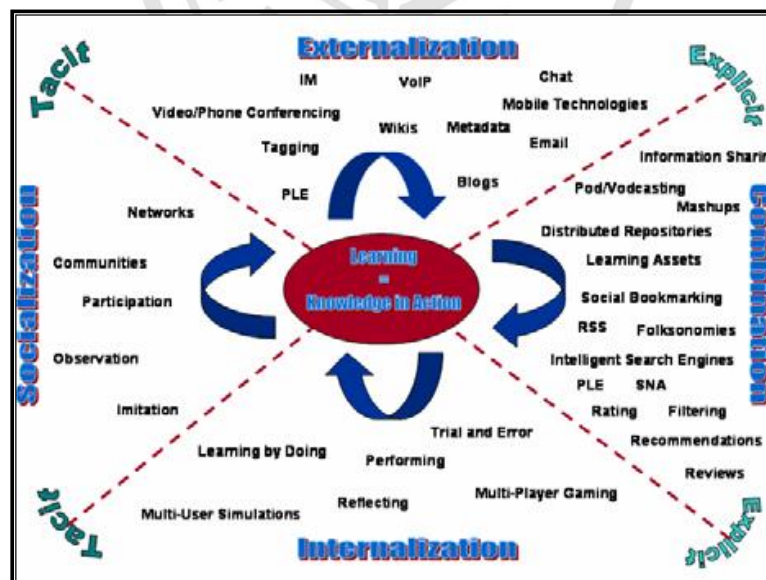


Figura 3. Modelo de proceso de aprendizaje basado en SECI.  
Fuente: (Chatti et al., 2007)

A continuación, se detallan los cuatro (4) modos del proceso del conocimiento relacionado con los medios sociales:

**Socialización:** Es el proceso de compartir el conocimiento tácito (experiencias, know how) no a través del lenguaje, sino mediante la observación, imitación, práctica y la participación en diferentes grupos formales e informales. Según Nonaka y Takeuchi, la socialización comienza con la construcción de un “espacio” de la interacción social. Los medios sociales ofrecen grandes oportunidades para construir estos espacios y van de la mano con el conocimiento tácito de una persona a otra.

**Externalización:** Es el proceso de articulación del conocimiento tácito en conceptos explícitos. Según Nonaka y Takeuchi, este proceso es la clave para la creación del conocimiento, pues crea nuevos conceptos explícitos en base al conocimiento tácito. Los Blog por ejemplo apoyan en el proceso de externalización, ya que proporciona un espacio para capturar el conocimiento personal, es decir, documentar pensamientos, y/o anotar información, distribuyendo discusiones a través de los blogs. Los wikis son buenos ejemplos de la inteligencia colectiva en el trabajo, proporcionan una oportunidad para la interacción social y la captura de conocimiento colaborativo.

**Combinación:** Es el proceso de sistematización de conceptos en un sistema de conocimiento, que se constituye por diferentes partes del conocimiento explícito adquirido en la etapa de externalización. Los blogs y wikis permiten la rápida y amplia difusión de la información a través de las fronteras de la organización. Los RSS es una tecnología exitosa que hace que sea fácil de compartir recursos a través de las redes, ya que aporta el contenido de diferentes fuentes (por ejemplo, nuevos blogs). Un blog es una herramienta muy valiosa para la gestión de la información de personas y los wikis es una forma eficaz de colaboración de la gestión de la información.

**Internalización:** Es el proceso de incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito. Es también un proceso individual continuo y de reflexión colectiva. El conocimiento explícito se internaliza en conocimientos tácitos del individuo en forma de modelos mentales o conocimiento técnicos. Las simulaciones multiusuario ofrecen la posibilidad de aprender a través de una nueva forma de experiencia social.

**c) Modelo conceptual de compartir el conocimiento tácito en medios sociales**

Este modelo conceptual ha sido planteado por los autores (Panahi et al., 2012), basándose en el vínculo entre las iniciativas de los web social y el conocimiento tácito, intercambiando el comportamiento de los expertos en las comunidades sociales en línea, para ver esta relación se puede observar la Figura 4. El modelo muestra que los medios sociales tienen habilidades para apoyar a varios requisitos importantes del intercambio del conocimiento tácito. Estos requisitos son:

**Facilitar la interacción social:** Se ha determinado como un principal beneficio de compartir el conocimiento tácito, en las formas de la comunicación como cara a cara, la conversación, la verbalización, discutir y dialogar. Se afirma que una estrecha interacción es necesaria para la transferencia de conocimiento tácito entre individuos.

**Facilitar un mejor lugar para intercambio de experiencias:** es reconocido como uno de los principales fundamentos del proceso de adquisición de conocimiento tácito. En consecuencia, el intercambio de experiencias personales a través de diversos métodos, tales como la narración de historias, la observación, la participación, la discusión, etc., también se considera como uno de las poderosas maneras de transferir el conocimiento tácito.

**Crear un dominio de las relaciones informales:** Se ha observado como una de las maneras eficaces de mejorar el intercambio de conocimiento tácito entre las personas.

**Proporcionar facilidades para observar, escuchar e imitar a las mejores prácticas:** Muchos investigadores han confirmado la observación como una de las fuentes potentes para compartir el conocimiento tácito. La observación de las prácticas de los demás ayuda a adoptar e imitar esas habilidades y comportamientos. Es particularmente ideal para la transferencia de una parte técnica del conocimiento tácito, es decir, para compartir know-how, la artesanía y habilidades.

**Construir una mutua confianza veloz entre los participantes:** Las personas comparten su conocimiento tácito valioso cuando exista una confianza mutua entre ellos.

La combinación de estas características genera oportunidades para el flujo efectivo de conocimiento tácito en el espacio de medios sociales.

Los autores para llegar a este modelo analizaron estos requisitos contra los conceptos y características de los medios sociales para ver cómo se vinculan entre sí. Los resultados mostraron que los medios sociales tienen habilidades para cumplir algunos de los requisitos principales de intercambio de conocimiento tácito. Por ejemplo, los medios sociales permiten la comunicación sincrónica en términos de chat, conversaciones, cuentos, etc. que, a su vez, puede facilitar el intercambio tácito y conocimientos entre los expertos. Los medios sociales también proporcionan oportunidades para la observación y la imitación de las mejores prácticas, expertos localización, redes informales, y un espacio agradable para hablar de ideas e ideales (Panahi et al., 2012).

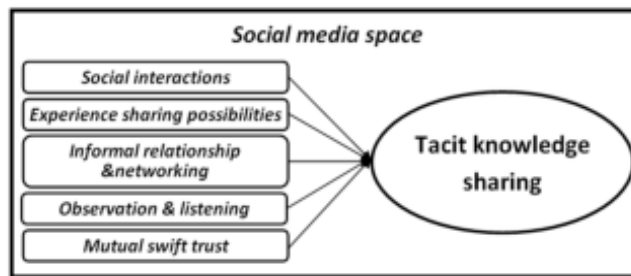


Figura 4. Modelo Conceptual de compartir el conocimiento tácito en medios sociales.  
Fuente: (Panahi et al., 2012)

#### d) Modelo de ciclo de vida de la Gestión del Conocimiento

Los autores (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013) han planteado un modelo de ciclo de vida de la Gestión del Conocimiento, indicando 7 procesos de la gestión del conocimiento: Creación, Organización, Formalización, Distribución, Identificación, Aplicación, y Desarrollo. Este modelo tiene como objetivo apoyar a la superación de ciertas barreras e identificar qué herramientas corresponden a los procesos de la Gestión del Conocimiento.

Los procesos de este ciclo de vida de la Gestión del Conocimiento son:

**Crear:** El trabajador obtiene nuevo conocimiento a través de los diferentes procesos como: lecciones aprendidas, investigaciones, encuestas, etc. Al crear el conocimiento, este se encuentra en la memoria de las personas, por lo que es un conocimiento tácito basado en la experiencia.

**Organizar:** El trabajador puede plasmar el conocimiento a explícito, según los intereses.

**Formalizar:** El trabajador evaluará la calidad del conocimiento y seleccionará solo el conocimiento útil, que luego debe ser plasmado en medios convenientes para hacerlo disponible.

**Distribuir:** Compartir el conocimiento disponible, mediante algún medio adecuado, para que pueda ser consultado en cualquier momento por toda la institución.

**Identificar:** Los trabajadores identifican el conocimiento adecuado para reducir la brecha existente en el conocimiento que tienen y el que necesitan para el correcto desempeño de sus funciones.

**Usar:** El trabajador emplea el conocimiento adquirido en las funciones diarias, en la toma de decisiones para resolver problemas, entre otros, el objetivo de todo conocimiento es que sea aplicado, si un conocimiento no puede ser aplicado, no sería de utilidad.

**Desarrollar:** El trabajador desarrolla el conocimiento actual agregando valor al conocimiento actual.

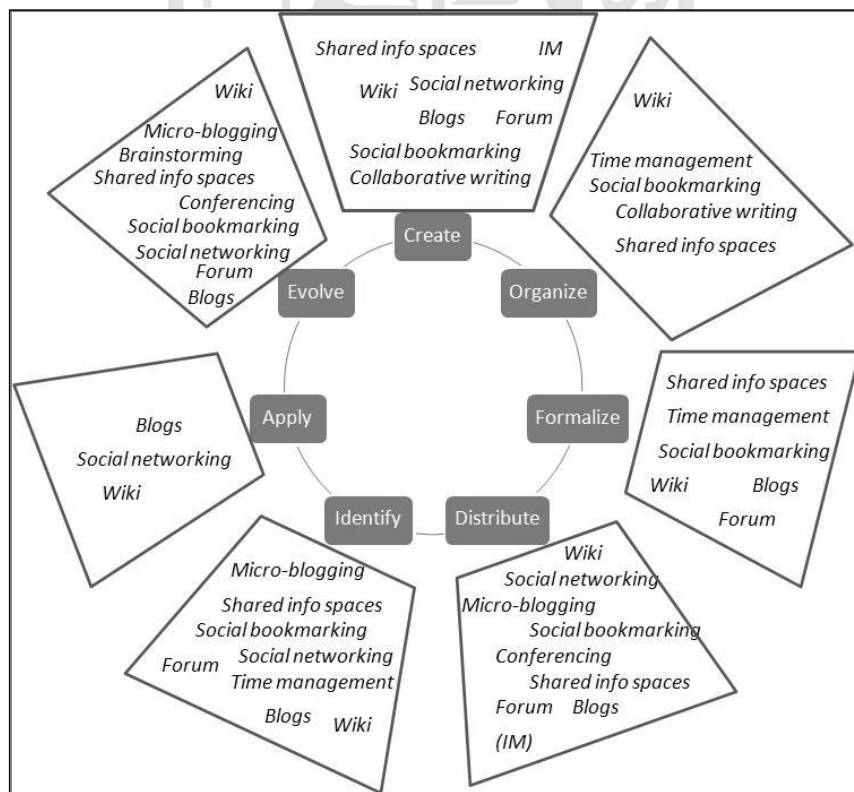


Figura 5. Modelo de ciclo de vida de la Gestión del conocimiento.  
Fuente: Pirkkalainen & Pawlowski, 2013

### 2.2.2.2 Factores críticos de éxito en la Gestión del Conocimiento

El éxito y/o el fracaso de cualquier iniciativa de Gestión del Conocimiento dependen de la presencia de numerosos factores. De la revisión de la literatura algunos autores clasifican a los factores en: cultural; estratégico / *dimension organisation / category "organization"*; tecnológico / *dimension technique / category "technology"* / Tecnología de la Información (TI) Infraestructura; humano / *Dimension Human Being / category "human capital"*; medición; procesos internos; estructura, roles y responsabilidades.

De la lista de factores identificados los más importantes y en el que se enfocará esta tesis son:

#### a) Factor cultural

La cultura organizacional involucra las creencias, los valores y las costumbres sociales que rigen la forma de cómo los individuos se comportan y trabajan en la organización (Yew, 2005).

Tabla 2. Factores Culturales de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	Factor Cultural
(Yew, 2005)	Culture
(AL-Ghamdi, 2013)	Organization Culture
(Valmohammadi, 2010)	Organizational culture
(Megdadi, Al-Sukkar, & Hammouri, 2012)	Organization Culture
(Vasumathy, 2014)	Organisational Culture
(Peyman, Jafari, & Fathian, 2006)	Organizational culture
(Fauzan, Othman, & Azura, 2013)	Awareness
(Leyva, 2013)	Cultura de gestión del conocimiento
(Rehman, Mahmood, Sugathan, & Amin, 2010)	Knowledge friendly culture
(Asgari et al., 2012)	Cultura
(Jimenez, 2012)	Voluntariedad
(Reyes, 2013)	Cultura corporativa
(Peyman & Jafari, 2006)	Cultura
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Cultura organizacional que apoya a la gestión del conocimiento
(Yaghoubi & Maleki, 2012)	Cultura organizacional
(Lehner & Haas, 2010)	Conocimiento de cultura corporativa
(Heaidari, Moghimi, & Khanifar, 2011)	Cultura organizacional
(Mas & Martínez, 2009b)	Factores culturales
(Huanga & Laib, 2012)	Cultural Factor

Elaboración: Las autoras.

## b) Factor liderazgo

El liderazgo puede ser definido como el intercambio de conocimientos desde la alta dirección hacia la gestión inferior, para crear nuevas ideas de conocimiento compartidas por la gente de toda la organización (AL-Ghamdi, 2013).

Tabla 3. Factores liderazgo de la implementación de Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Liderazgo, apoyo de la alta dirección</b>
(Yew, 2005)	Management leadership and support
(AL-Ghamdi, 2013)	Leadership
(Valmohammadi, 2010)	Management leadership and support
(Megdadi et al., 2012)	Organization Leadership support
(Chen & Mohamed, 2006)	Leadership on KM
(Leyva, 2013)	Liderazgo y estrategia de Gestión del Conocimiento
(Asgari et al., 2012)	Liderazgo
(Peyman & Jafari, 2006)	Leadership
(Samad, Kazi, & Raheem, 2014)	Liderazgo
(Mas & Martínez, 2009a)	Apoyo de la dirección de la empresa
(Vasumathy, 2014)	Senior management
(Peyman et al., 2006)	CEO support and commitment
(Rehman et al., 2010)	Top management support
(Reyes, 2013)	Promoción desde la alta dirección.
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Promoción y apoyo al concepto KM por la alta dirección
(Lehner & Haas, 2010)	La alta dirección
(Heaidari et al., 2011)	Compromiso de los altos directivos

Elaboración: Las autoras.

## c) Factor de estrategia

Tener una estrategia bien planteada y formulada, proporciona que la empresa pueda desarrollar todas sus capacidades de la mejor manera. Además, la dirección de la empresa puede ayudarse de la Gestión del Conocimiento para aderezar el rumbo de la compañía y cambiar así su visión y misión (Mas & Martínez, 2009a).



Tabla 4. Factores Estratégicos de la implementación de Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Estrategias de la Gestión del Conocimiento</b>
(Yew, 2005)	Strategy and purpose
(Mas & Martínez, 2009a)	Estrategia de la empresa acorde con los principios de la Gestión del Conocimiento para cambiar la misión
(Valmohammadi, 2010)	KM strategy
(Megdadi et al., 2012)	Strategy and Purposes
(Vasumathy, 2014)	Knowledge management strategy
(Peyman et al., 2006)	Knowledge strategy
(Fauzan Noordin et al., 2013)	Efforts / Strategies for success KMS
(Leyva, 2013)	Liderazgo y estrategia
(Rehman et al., 2010)	Strategy for KM
(Peyman & Jafari, 2006)	Strategic planning
(Yaghoubi & Maleki, 2012)	Estrategia
(Lehner & Haas, 2010)	Sistema objetivo de la Gestión del Conocimiento
(Mas & Martínez, 2009b)	Factores estratégicos

Elaboración: Las autoras.

#### d) Factor estructura organizacional

Implica establecer un conjunto de roles que realicen las tareas relacionadas con la Gestión del Conocimiento (incluido el CEO del Gestor del Conocimiento) y equipos multidisciplinares. Por otro lado, se deben proponer nuevas formas de estructura organizativa más flexibles, que permitan a las personas tener más autonomía (Mas & Martínez, 2009a).

Tabla 5. Factor estructura organizacional de la implementación de Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Estructura e infraestructura organizacional</b>
(Yew Wong, 2005)	Organisational infrastructure
(Mas & Martínez, 2009a)	Estructura organizativa flexible
(Valmohammadi, 2010)	Organizational infrastructure
(Megdadi et al., 2012)	Organizational Infraestructure
(Vasumathy, 2014)	Organisational infrastructure
(Leyva, 2013)	Infraestructura organizacional de gestión del conocimiento
(Rehman et al., 2010)	Organizational infrastructure
(Asgari et al., 2012)	Estructura, funciones y responsabilidades
(Reyes, 2013)	Estructuras y procesos
(Lehner & Haas, 2010)	Delegación / Participación
(Heaidari et al., 2011)	Estructura de KM
(Huanga & Laib, 2012)	Características organizacionales

Elaboración: Las autoras.

#### e) Factor motivación

Compartir información y conocimiento es una cuestión que depende de las personas y su voluntad por lo que se debe motivar a las personas a recibir y poner en práctica el conocimiento (Mas & Martínez, 2009a). Existe un dicho “usted puede llevar un caballo al agua, pero no puede obligarlo a beber”. Si los individuos no son motivados a practicar la Gestión del Conocimiento, así exista una inversión en infraestructura y tecnología, la implementación de la Gestión del Conocimiento no se podrá hacer efectiva (Yew, 2005).

Tabla 6. Factor Motivación de la implementación de Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Motivación, Incentivos y recompensas</b>
(Yew, 2005)	Motival aids
(Mas & Martínez, 2009)	Incentivos y recompensas por compartir conocimientos
(Valmohammadi, 2010)	Rewarding and motivation
(Megdadi et al., 2012)	Motivational Aids
(Vasumathy, 2014)	Motivation Aids
(Chen & Mohamed, 2006)	Innovation Management
(Leyva, 2013)	Recompensas y reconocimientos por compartir conocimientos
(Rehman et al., 2010)	Rewards to encourage KM practices
(Jimenez, 2012)	Motivación, Participación y Compensación
(Reyes, 2013)	Administración del factor humano: Motivación y habilidades.
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Motivar y educar a los empleados
(Lehner & Haas, 2010)	Motivación del Personal

Elaboración: Las autoras.

#### f) Factor tecnología

Sin las herramientas adecuadas, no se podrá distribuir la información entre los colaboradores a gran escala, por lo que la Gestión del Conocimiento no puede ser practicada (Asgari et al., 2012; Megdadi et al., 2012). Las TI apoyan y facilitan la comunicación, cooperación y coordinación y el oportuno acceso a la información y fuentes de conocimiento (Reyes, 2013).

Tabla 7. Factor Tecnología de la implementación de Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Tecnología de Información, Infraestructura tecnológica</b>
(Yew, 2005)	Information Technology
(Valmohammadi, 2010)	Information technology
(Megdadi et al., 2012)	Information Technology
(Vasumathy, 2014)	Security and Protection of knowledge, Integrated technical infraestructure
(Peyman et al., 2006)	Knowledge storage; Knowledge architecture
(Chen & Mohamed, 2006)	IT Development
(Jimenez, 2012)	Sencillez y Manejo
(Reyes, 2013)	Tecnologías de la información
(Peyman & Jafari, 2006)	Tecnología de la Información y Comunicaciones
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Asegurando la tecnología de la información
(Yaghoubi & Maleki, 2012)	Tecnología de Información; Infraestructura de Tecnología de Información; Arquitectura del Conocimiento
(Lehner & Haas, 2010)	Sistema de Aplicación; contenido de la Gestión del Conocimiento
(Heaidari et al., 2011)	Sistema de información
(Mas & Martínez, 2009b)	Factores tecnológicos
(AL-Ghamdi, 2013)	IT Infrastructure
(Leyva, 2013)	Infraestructura tecnológica
(Rehman et al., 2010)	Technological infraestructure
(Asgari et al., 2012)	Infraestructura de Tecnología de la Información
(Samad et al., 2014)	Infraestructura Tecnológica
(Huang & Laib, 2012)	Infraestructura de Tecnología de Información

Elaboración: Las autoras.

### g) Factor medición de desempeño

La medición de desempeño proporciona información útil acerca de una situación o actividad en particular y es necesaria para demostrar el valor de la iniciativa de Gestión del Conocimiento, si no se mide el desempeño, la iniciativa de Gestión del Conocimiento tendrá el riesgo de convertirse en otra moda de gestión (Yew, 2005).

Tabla 8. Factor medición de desempeño de la implementación de Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Medición</b>
(Yew, 2005)	Measurement
(Valmohammadi, 2010)	Performance measurement
(Megdadi et al., 2012)	Measurements
(Vasumathy, 2014)	Measurement
(Peyman et al., 2006)	Knowledge audit
(Leyva, 2013)	Medición de Gestión del Conocimiento
(Asgari et al., 2012)	Medición
(Jimenez, 2012)	Indicadores
(Samad et al., 2014)	Medición de desempeño
(Heaidari et al., 2011)	La medición del desempeño
(Mas & Martínez, 2009b)	Factores metodológicos y de medida

Elaboración: Las autoras.

## h) Factor recursos humanos

Las personas son las únicas causantes de conocimiento. "Gestionar conocimiento es gestionar personas; gestión de personas es gestionar conocimiento". Por lo que es importante el reclutamiento, desarrollo y retención de los colaboradores (Yew, 2005). La formación y la educación no sólo es para los colaboradores de bajo nivel sino también lo requieren los de la alta dirección (Rehman et al., 2010).

Tabla 9. Factor Recursos Humanos de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>
(Yew, 2005)	HRM, training and education
(Valmohammadi, 2010)	Human resource management, Training and education
(Megdadi et al., 2012)	Human resource Management, Training and Education
(Leyva, 2013)	Gestión de recursos humanos
(Rehman et al., 2010)	Human Resource Development, La contratación y la retención de personas con conocimientos
(Peyman & Jafari, 2006)	La atención a los recursos humanos, Capacitación
(AL-Ghamdi, 2013)	Training
(Peyman et al., 2006)	Training and Education
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Motivar y educar a los empleados
(Samad et al., 2014)	Capacitación de empleados
(Lehner & Haas, 2010)	Desarrollo Personal
(Heaidari et al., 2011)	Formación de los empleados

Elaboración: Las autoras.

## i) Factor procesos y actividades

Todos los procesos y actividades deben ser sistemáticos, deben ir acompañados de la Gestión del Conocimiento. Sin una vinculación adecuada entre "procesos y actividades" y la Gestión del Conocimiento, no habrá éxito en la implementación de la Gestión del Conocimiento (Rehman et al., 2010). Los procesos se pueden incorporar en las actividades diarias de trabajo de los colaboradores para que sean prácticas comunes en la organización (Yew, 2005).

Tabla 10. Factor de Procesos y actividades de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Procesos y actividades</b>
(Yew, 2005)	Processes and activities
(Valmohammadi, 2010)	Processes and activities
(Megdadi et al., 2012)	Processes and activities
(Peyman et al., 2006)	Business process reengineering
(Leyva, 2013)	Procesos de gestión del conocimiento
(Rehman et al., 2010)	Systematic KM processes and activities
(Jimenez, 2012)	Gestión de vida de la aplicación
(Reyes, 2013)	Estructuras y procesos.
(Črnjar & Dlačić, 2014)	La integración de los conocimientos procesos relacionados con los procesos de negocio
(Yaghoubi & Maleki, 2012)	Sistema de Gestión del Conocimiento
(Lehner & Haas, 2010)	Proceso de Gestión del Conocimiento
(Huang & Laib, 2012)	Implementación de la Gestión del Conocimiento

Elaboración: Las autoras.

#### **j) Factor comunicación**

La comunicación no debe limitarse entre colegas, sino en todos los niveles de gestión deben comunicarse entre sí. Lo que ayudará en la construcción de un conocimiento comparativo en una cultura de apoyo (Rehman et al., 2010).

Tabla 11. Factor Comunicación de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

<b>Autores</b>	<b>Comunicación</b>
(Vasumathy, 2014)	Knowledge Transfer Channels
(Chen & Mohamed, 2006)	Communication Management
(Rehman et al., 2010)	Communication between all levels of management
(Jimenez, 2012)	Contribución
(Lehner & Haas, 2010)	Meta-Comunicación de Gestión del Conocimiento

Elaboración: Las autoras.

#### **2.2.2.3 Barreras en la Gestión del Conocimiento**

De la revisión de la literatura sobre las barreras que existen en la implementación de la Gestión del Conocimiento, podemos concluir que la mayoría clasifica a las barreras en: individuales, internas, tecnológicas, de organización y de metodología.

De la lista de barreras identificadas, las más importantes y en las que se enfocará esta tesis son:

## a) Barreras individuales

### a.1. Falta de tiempo para compartir el conocimiento

Uno de los mayores obstáculos para el éxito es que no tienen suficiente tiempo para hacer gestión del conocimiento, esto se basa principalmente en la percepción de que la gestión del conocimiento es algo “extra” que ellos creen que tienen que hacer y no algo que es integrado en su entorno de trabajo diario. (BenMoussa, 2009).

Tabla 12. Barrera Falta tiempo para compartir el conocimiento de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	Falta de tiempo para compartir el conocimiento
(Riege, 2005)	Falta general de tiempo para compartir conocimientos y tiempo para identificar colegas en la necesidad de conocimientos específicos.
(Mas & Martínez, 2009b)	Falta de tiempo
(Agencia Nacional de Infraestructura, 2012)	Falta de tiempo para compartir el conocimiento
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Tiempo limitado para la planificación y la implementación de conocimiento Administración
(BenMoussa, 2009)	Tiempo y Esfuerzo
(Santana et al., 2011)	La gente quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo

Elaboración: Las autoras.

### a.2. Falta de seguridad laboral

Las personas no desean compartir su conocimiento, debido a que piensan que si lo hacen, otros adquirirán su conocimiento y, por lo tanto, pueden ser reemplazados, por lo que no tienen seguridad laboral. (Riege, 2005).

Tabla 13. Barrera Falta de seguridad laboral de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	Falta de seguridad laboral
(Riege, 2005)	Temor a que el intercambio puede reducir o poner en peligro la seguridad en el empleo de las personas
(Agencia Nacional de Infraestructura, 2012)	Falta de seguridad laboral
(Joshi, Parmer, & Chandrawat, 2012)	Falta de confianza
(Črnjar & Dlačić, 2014)	El intercambio de conocimientos amenaza la seguridad laboral
(Richter & Derballa, 2009)	Miedos personales e incertidumbres

Elaboración: Las autoras.

### a.3. Falta de conocimiento de los beneficios de la Gestión del Conocimiento

Si los usuarios no están aceptando la gestión del conocimiento, es porque no entienden los beneficios, lo ven como una carga, y no como una ayuda para desarrollar sus actividades. (BenMoussa, 2009).

Tabla 14. Barrera Falta de conocimiento de los beneficios de la Gestión del Conocimiento de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	Falta de conocimiento de los beneficios de la Gestión del Conocimiento
(Riege, 2005)	Escasa conciencia y la realización del valor y los beneficios de los conocimientos poseídos a otro
(Mas-Machuca & Martínez-Costa, 2009)	Poco conocimiento del tema
(Agencia Nacional de Infraestructura, 2012)	Falta de conocimiento de los beneficios de la gestión del conocimiento
(Karabag, 2010)	No percibe utilidad de intercambio de conocimientos y la creación
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Se ignora el uso del conocimiento
(BenMoussa, 2009)	la percepción de falta de utilidad
(Santana et al., 2011)	demasiados riesgos inherentes a su uso

Elaboración: Las autoras.

### b) Barreras organizacionales

#### b.1. El conocimiento no es considerado prioritario

La Gestión del Conocimiento puede verse limitada si el concepto no es así entendido por los todos los empleados de la organización. Se requiere una adecuada y clara redacción de directrices que requiere el apoyo y la participación de la alta dirección. (Joshi et al., 2012).

Tabla 15. Barrera El conocimiento no es considerado prioritario de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	El conocimiento no es considerado prioritario
(Santana et al., 2011)	El conocimiento no es considerado prioritario

Elaboración: Las autoras.

#### b.2. Problema de la aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados

Los empleados no están listos para ocupar los puestos de trabajo a menos que haya sido adecuadamente asignado. Esta situación

se debe fundamentalmente a la falta de cultura en las organizaciones. Los empleados no están dispuestos a asumir la responsabilidad de los trabajos asignados. Por lo que se hace difícil alimentar a la aplicación de los conocimientos en las organizaciones. (Agencia Nacional de Infraestructura, 2012; Črnjar & Dlačić, 2014; Joshi et al., 2012; Singh & Kant, 2008).

Tabla 16. Barrera Problema de la aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	Problema de la aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Problema de la aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados
(Agencia Nacional de Infraestructura, 2012)	Falta de pertenencia de los problemas
Singh & Kant, 2008	La falta de propiedad del problema
(Joshi et al., 2012)	La falta de identificación con el problema KM

Elaboración: Las autoras.

### b.3. Jubilación de personal:

Las organizaciones deben estar atentos a la protección del intelecto del capital humano cuando se presente una jubilación. Las organizaciones necesitan centrarse en la retención del conocimiento y su transferencia a los procesos de negocio. (Singh & Kant, 2008).

Tabla 17. Barrera Jubilación de personal de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	Jubilación de personal
(Agencia Nacional de Infraestructura, 2012)	Jubilación de personal
(Karabag, 2010)	Jubilación de personal
(Singh & Kant, 2008)	Jubilación de personal

Elaboración: Las autoras.

### b.4. Deserción de personal

Genera un escape grande de conocimiento que se da en las organizaciones. Las organizaciones tienen que formular estrategias exitosas para reducir el movimiento del personal. (Singh & Kant, 2008).



Tabla 18. Barreras Deserción de personal de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	Deserción de personal
(Agencia Nacional de Infraestructura, 2012)	Deserción de personal
(Karabag, 2010)	Fluctuación de los empleados
(Singh & Kant, 2008)	Deserción de personal
(Joshi et al., 2012)	La falta de identificación con el problema KM

Elaboración: Las autoras.

### c) Barreras tecnológicas

#### c.1. Falta de infraestructura tecnológica e integración de los sistemas de información

La tecnología tiene la capacidad de ofrecer acceso instantáneo a gran cantidad de datos e información y permitir la colaboración de larga distancia que facilita un trabajo en equipo. (Riege, 2005).

Tabla 19. Barreras Falta de infraestructura tecnológica e integración de los sistemas de información.

Autores	Falta de infraestructura tecnológica e integración de los sistemas de información
(Riege, 2005)	la falta de integración de los sistemas y procesos de TI
(Karabag, 2010)	falta de KM infraestructura
(Singh & Kant, 2008)	la falta de infraestructura tecnológica
(Črnjar & Dlačić, 2014)	limitado por la tecnología utilizada para implementar la gestión del conocimiento
(BenMoussa, 2009)	TI-enfoque orientado a KM

Elaboración: Las autoras.

#### c.2. La sobrecarga de información y redundancia

El verdadero problema para la tecnología del futuro no es la producción de información, y ciertamente no la transmisión. Casi todo el mundo puede añadir información. La cuestión es que hay demasiada información y es redundante, por lo que es difícil reducirlo. (Richter & Derballa, 2009).

Tabla 20. Barreras La sobrecarga de información y redundancia de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Autores	La sobrecarga de información y redundancia
(Karabag, 2010)	Desbordamiento de Información
(Črnjar & Dlačić, 2014)	Almacenamiento de todo conocimiento
(Richter & Derballa, 2009)	Sobrecarga de información y redundancia

Elaboración: Las autoras.

### **2.2.3 Tecnología de la Información en la Gestión del Conocimiento y los medios sociales**

Según (Bologna & Wells, 1997), la tecnología de la información (TI) se entiende como “aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La Tecnología de Información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías a fines aplicadas a la toma de decisiones”.

#### **2.2.3.1 Beneficios del uso de las TI en la Gestión del Conocimiento**

Según (Valerio, 2002), los beneficios del uso de las TI en la Gestión del Conocimiento son los siguientes:

- Aseguramiento de la memoria organizacional, esto se logra gracias a que las herramientas para la Gestión del Conocimiento usan como formas de almacenamiento a las bases de datos o archivos planos, donde la experiencia ganada por las organizaciones a través de los años puede ser explotada.
- Aseguramiento del flujo de conocimiento, esto se logra ya que con las TI se puede no solo registrar el conocimiento sino que también permite transferir ese conocimiento a todas las entidades que lo necesiten.
- Facilitación del trabajo colaborativo, para la empresa es importante que sus colaboradores puedan interactuar unos con otros y esto se logra con las herramientas de TI tales como portales, correo, chats corporativos, entre otros.

#### **2.2.3.2 Medios sociales**

Según el libro “The Organization Social”, un medio social (en inglés, *social media*) es un medio en línea creado con el propósito de la colaboración masiva. Es el lugar donde se produce la colaboración en masa, no en la tecnología por sí. Donde todos los participantes invitados pueden crear, publicar, mejorar, descubrir, consumir y compartir, y debe existir un intermediario directo. Un ejemplo, Facebook, Wikipedia (Bradley & McDonald, 2011).

Según los autores (Kaplan & Haenlein, 2010), un medio social es un grupo de aplicaciones apoyadas en Internet que se basan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación e intercambio de contenido generado por los usuarios.

Después de estas dos definiciones, podemos concluir, que los medios sociales son herramientas de colaboración masiva apoyadas en internet, que permiten que los usuarios puedan crear, publicar, mejorar, descubrir, consumir y compartir contenidos en estas herramientas.

Lietsala & Sirkkunen (2008), citado por (Wahlroos, 2010) menciona cinco (5) componentes de los medios sociales: Espacio para compartir contenido; creación, intercambio y evaluación del contenido de los mismos participantes; interacción social; todo contenido tiene una URL para enlazar a las redes externas; y, páginas de perfil de los participantes.

Las razones para usar los medios sociales según (National Association of Insurance Commissioners, 2012), son: la comunicación, la colaboración, la búsqueda del asesoramiento de expertos, el compartir archivos multimedia, la presentación de opiniones, el intercambio de opiniones y para el entretenimiento.

### **2.2.3.3 Características de los medios sociales**

Panahi menciona que los medios sociales pueden ser definidos como “aplicaciones de colaboración en línea y como tecnologías que permiten y fomentan la participación, conversación, apertura, creación y socialización entre una comunidad de usuarios” (Panahi et al., 2012). Panahi indica cuatro características de los medios sociales:

- Contenido generado por el usuario: actualmente los usuarios no solo realizan la función de lectores, sino que ahora pueden contribuir en crear, editar, comentar, anotar, evaluar y distribuir contenido original en los medios sociales.

- Intercambio de archivos de comunicación: la conectividad es la característica principal de los medios sociales, permitiendo a las personas mantener en contacto entre sí con facilidad y en tiempo real.
- Redes: otra característica principal de los medios sociales es la construcción de una comunidad de usuarios. Los medios sociales han permitido a las personas con interés comunes en reunirse en un espacio en línea, compartiendo sus perfiles, desarrollando relaciones, discutiendo libremente sobre sus problemas cotidianos, y transfiriendo sus conocimientos y experiencias.
- Orientada a contenidos multimedia: los medios sociales permiten a los usuarios almacenar y compartir múltiples formatos de contenido como texto, imagen, audio y video.
- Fácil de usar: los medios sociales se caracterizan por su facilidad de uso y porque no se requiere de capacitaciones a largo plazo sobre las aplicaciones. Son simples, dinámicos, atractivos, amigables, fácil para su publicación multimedia, personalizado y rentables.

“La combinación de estas características y herramientas asociadas han hecho que los medios sociales sean un buen canal para las actividades de intercambio de conocimientos” (Panahi et al., 2012).

#### **2.2.3.4 Clasificación de los medios sociales**

En la revisión de la literatura, existen varias clasificaciones de los medios sociales, una de ellas la mencionan (Kaplan & Haenlein, 2010) y los clasifica por Proyectos de colaboración, blog, comunidades de contenido, sitios de redes sociales, juegos virtuales y mundos virtuales. Otra clasificación pero orientada al aprendizaje colaborativo, lo dan (Mohammed & Ramírez, 2009): Blogging, bookmarks, community, collaborative, education, management, project management, RSS Feeds, Tagging, Wiki. Otra clasificación de herramientas relacionadas con la gestión del conocimiento lo dan (Liberona & Ruiz, 2013): e-learning, repositorios de información, intranets corporativas, herramientas de colaboración, agentes

inteligentes, inteligencia de clientes, administración de procesos, plataformas colaborativas.

Se puede clasificar a los medios sociales en: Comunicación, Colaboración, Comunidades de contenido, Gestión de Proyectos, Innovación.

### a) Comunicación

Tabla 21. Herramientas de medios sociales de Comunicación.

Herramienta	Características	Beneficios en las organizaciones	Ejemplos
<b>Foros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear ambientes colaborativos.</li> <li>• Favorece la comunicación, discusiones, opiniones, compartir ideas en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear ambiente de resolución de problemas o dudas.</li> <li>• Compartir internamente ideas, donde cualquier otra persona de la organización pueda aportar comentarios, valoraciones y aportaciones.</li> </ul>	Foroactivo My-forum Forogratís Foronuevo
<b>Blog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son gestionados por una sola persona</li> <li>• Ofrecen posibilidad de interacción otras personas a través de la adición de comentarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar a los empleados, clientes y accionistas sobre los acontecimientos importantes de la organización</li> </ul>	Blogger LiveJournal TypePad Wordpress Vox Posterous
<b>Microblog</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combina el uso de los blog y mensajería instantánea, se puede publicar mensajes cortos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un diálogo directo entre la alta dirección y los empleados.</li> <li>• Difundir noticias de interés sobre la empresa</li> <li>• Recabar opiniones y realizar encuestas</li> </ul>	Twitter Yammer Jaiku Tumblr CominCorp
<b>Redes Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son espacios virtuales donde todos los usuarios pueden interactuar entre ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorece la interrelación entre los empleados, para no solo lograr mejorar la productividad sino que también se mejorar el clima laboral.</li> </ul>	Facebook Google+ Tuenti

Elaboración: Las autoras.

### b) Colaboración

Uno de los beneficios de estas herramientas es que se puede gestionar y compartir contenidos de interés para toda la organización, un área determinada o un equipo de trabajo. De esa forma promovemos el trabajo colaborativo, ya que los usuarios pueden compartir, valorar y aportar comentarios, sugerencias y nuevas ideas a los contenidos publicados, y podrán trabajar conjuntamente desde diferentes lugares. Las organizaciones deben ser conscientes de que las herramientas de colaboración están en tendencia para convertirse en la principal fuente de información para muchos consumidores.

Tabla 22. Herramientas de medios sociales de Colaboración.

Herramienta	Características	Beneficios en las organizaciones	Ejemplos
<b>Wikis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitio Web colaborativo (con texto, enlaces, imágenes)</li> <li>Puede ser editado por varios usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear, revisar y/o modificar documentos en equipo.</li> <li>Es de gran utilidad para documentos que varían en el tiempo</li> </ul>	Mediawiki Tikiwiki Xwiki Dokuwiki Twiki
<b>Marcadores sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacio en la web donde se ubican los “favoritos”, se le puede agregar comentarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Útil para personas que tengan que trabajar de diferentes sitios y con diferentes dispositivos</li> </ul>	Del.icio.us Digg Diigo StumbleUpon Stumpedia Google Reader
<b>Discos de almacenamiento online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guardar cualquier archivo en la nube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir archivos de unas carpetas determinadas con una serie de personas (grupos de trabajo)</li> </ul>	Dropbox Sugarsync Accellion Hidrive Google Drive
<b>Gestión de notas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite capturar y guardar la información de diferentes formas: escribiendo una nota de texto, guardando una página web, tomando una fotografía, capturando la pantalla, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	Evernote

Elaboración: Las autoras.

### c) Comunidades de contenido

Las comunidades de contenido tienen como objetivo principal, intercambiar contenidos multimedia entre los usuarios. Desde el punto de vista de las organizaciones, estas herramientas conllevan el riesgo de ser utilizados como plataformas para el intercambio de materiales protegidos por copyright.

Tabla 23. Herramientas de medios sociales de Comunidades de Contenido.

Tipos de medio	Características	Beneficios en las organizaciones	Ejemplos
<b>Texto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sirve para compartir libros</li> </ul>		BookCrossing
<b>Fotos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sirve para compartir imágenes</li> </ul>		Flickr Pinterest Instagram
<b>Videos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sirve para compartir videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir videos de las capacitaciones</li> </ul>	Youtube Vimeo Revver
<b>Publicaciones de documentos y presentaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pueden tener una red de contenidos para compartir y visualizar publicaciones a través de internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir información de capacitaciones</li> </ul>	Scribd Slidshare Issuu

Elaboración: Las autoras.

#### d) Gestión de Proyectos

Un Proyecto es un proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas, con fechas de inicio y fin, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y compromisos de plazos, costes y recursos. A continuación, se menciona una clasificación de las herramientas para gestionar los proyectos de acuerdo con su utilidad:

Tabla 24. Herramientas de medios sociales de Gestión de Proyectos.

<b>Tipo de Utilidad</b>	<b>Características</b>	<b>Beneficios en las organizaciones</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Tareas y calendarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudan a la adecuada gestión de las actividades y tareas que se tienen que realizar para alcanzar los objetivos de los proyectos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En los equipos de proyecto, facilita la administración del cronograma previsto con cada una de las tareas a realizar</li></ul>	Google Calendar Remember the Milk Nyabag
<b>Reuniones online</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudan a tener reuniones de manera remota, sin que los equipos de trabajo tengan dificultad de distancia ni de disponibilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se pueden realizar para: videoconferencias, seminarios online, visualización compartida de pantallas, intercambio de documentos.</li></ul>	Join.me Dimdim Skype
<b>Mapas mentales y Tableros colaborativos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permiten edición colaborativa de diagramas y mapas mentales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda a compartir ideas de manera grupal en algún proyecto o reunión de equipo</li></ul>	Gliffy Bubbl.us Dabbleboard
<b>Edición colaborativa de documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudan en la creación, revisión, modificación y validación de documentos, donde varias personas pueden participar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda para crear documentos de manera simultánea.</li></ul>	Writeboard Google Drive Zoho Docs
<b>Sites para la gestión de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudan a la gestión integral de los proyectos y equipos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudan en la gestión de los proyectos de las organizaciones</li></ul>	Teambox Collabtive Zyncro

Elaboración: Las autoras.

## e) Innovación

Tabla 25. Herramientas de medios sociales de Innovación.

Herramienta	Características	Beneficios en las organizaciones	Ejemplos
<b>Crowdsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del inglés, <i>crowd</i> (masa) y <i>sourcing</i> (externalización)</li><li>• Externalizar tareas que se realizan internamente, a un grupo número de personas, a través de una convocatoria abierta</li><li>• Es un modelo de generación y resolución de problemas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovecha el conocimiento que tiene otras personas externas o internas a la organización para incorporarlo al proceso de innovación de la empresa.</li><li>• Explotar el talento que podría estar presente en la propia empresa.</li></ul>	Evly Yutongo AskMyMob

Elaboración: Las autoras.

### 2.3 Definiciones de términos básicos

**Auditoria de conocimiento:** Identificar los activos de conocimiento organizativos, cómo estos son generados y por quién. Además, posibilita la asignación de niveles de importancia estratégica consiguiendo con ello identificar aquellos que resultan críticos para el desarrollo del negocio.

**Brecha de conocimiento:** Es el conocimiento que sabemos que no tenemos, es decir, es el conocimiento que carece la organización para la mejora y ejecución de sus procesos.

**Chief Executive Officer (CEO):** El CEO es el Director Ejecutivo que hace referencia a la persona encargada de máxima autoridad de la llamada gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

**Comunicación horizontal:** Es la comunicación que se establece entre los miembros de una organización, sin considerar los niveles de jerarquía, es decir, no existe presencia de autoridad.



**Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas y acciones anticipadamente que aseguran una decisión óptima en cada momento, del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

**Inteligencia competitiva:** Es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno. (Gibbons y Prescott)

**Mapa de conocimiento:** Es un directorio que facilita la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, o documentos, por área de actividad o materias de dominio. Permitiendo de ese modo que el usuario clasifique el nuevo conocimiento en relación con el actual y vincule actividades con expertos o activos del conocimiento.

**Medios sociales:** Son herramientas de colaboración masiva apoyadas en internet, que permiten que los usuarios puedan crear, publicar, mejorar, descubrir, consumir y compartir contenidos.

**Mentalidad de silo:** Es que las personas solo se limiten a conocer solo de su área y se olvidan de las demás, es decir, de la institución en general.

**Misión:** Es el motivo que impulsa la creación de la compañía y detalla la orientación de sus esfuerzos y actividades. Representa la razón de ser de la empresa y orienta su planificación.

**Plan de comunicación:** es la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda muchas de actividades, que se dirige a varias personas y puede tener desde uno a más objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro.

**Política:** Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

**Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas, conjunto de procedimientos o funciones que tienen uno o más objetivo.

**Sharepoint:** Es una plataforma de colaboración empresarial, basada en el explorador web, módulos de administración de procesos, módulos de búsqueda y una plataforma de administración de documento. Puede utilizarse para sitios web que accedan a espacios de trabajo compartidos, almacenes de información y documentos, así como para alojar aplicaciones definidas como los wikis y blogs.

**Visión:** Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

## **2.4 Hipótesis y variables**

### **2.4.1 Hipótesis**

En el presente estudio, la hipótesis general a probar es:

La Gestión del conocimiento mejora mediante la aplicación de la guía de implementación de Gestión del conocimiento usando los medios sociales en una entidad de Administración Tributaria.

Las hipótesis específicas son:

- El uso de los medios sociales incrementa dentro de una entidad de Administración Tributaria debido a la aplicación de la guía de implementación.
- El factor cultural influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor liderazgo influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.

- El factor estrategia influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor estructura organizacional influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor motivación influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor tecnología de información influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor medición de desempeño influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor recursos humanos influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor procesos y actividades influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.
- El factor comunicación influye, positivamente, en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.

#### **2.4.2 Variables**

En esta investigación, tendremos una variable dependiente y 11 variables independientes, las que se nombran a continuación:

##### **Variable dependiente:**

- **Mejora de la Gestión del Conocimiento:** es el nivel de éxito de la implementación de la gestión del conocimiento, es decir, mejora en la creación, almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento.

### **Variables independientes:**

**Factor Cultural:** O factor de la cultura organizacional, es el que incluye la forma cómo los individuos se comportan y trabajan en la organización.

**Factor Liderazgo:** Es el que indica cómo influye el líder y/o cómo apoya la alta dirección de la organización.

**Factor Estrategia:** Es el que incluye estrategias a considerar en un proyecto. También se considera la misión y visión.

**Factor Estructura organizacional:** Es el que indica el organigrama o estructura de la organización con respecto al proyecto. También se consideran los roles y funciones de sus integrantes.

**Factor Motivación:** Es el que incluye motivación, incentivos y reconocimientos para que los integrantes de una organización apoyen o colaboren la organización.

**Factor Tecnología de información:** Es el de apoyo a la gestión del conocimiento, sin las herramientas adecuadas no se podrá distribuir la información entre los colaboradores.

**Factor Medición:** o Factor de medición de desempeño, es el que demuestra el valor de la iniciativa del proyecto, es decir, el nivel de satisfacción del proyecto.

**Factor Recursos humanos:** Este incluye el reclutamiento, desarrollo y retención de los colaboradores de todos los niveles de la organización.

**Factor Procesos y actividades:** Este indica que debe existir una vinculación de los procesos del negocio con la gestión del conocimiento.

**Factor Comunicación:** Este indica el grado de comunicación que debe existir en toda la organización en todos los niveles. Es un factor importante, porque sin comunicación no se logra la transferencia del conocimiento.

**Uso de los medios sociales:** es la frecuencia de uso de las herramientas informáticas, las cuales permiten crear, mejorar, consumir y compartir información. En este caso, se evaluaron la mensajería instantánea, foro, blog y wiki.

### 2.4.3 Matriz de Consistencia

Tabla 26. Matriz de Consistencia.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Prueba de Hipótesis
¿Se mejorará la gestión de conocimiento en la entidad de Administración Tributaria con la aplicación de la guía de implementación de Gestión del Conocimiento usando medios sociales?	Mejorar la gestión del conocimiento en una entidad de Administración Tributaria con la aplicación de la guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales.	La Gestión del conocimiento mejora mediante la aplicación de la guía de implementación de Gestión del conocimiento usando los medios sociales en una entidad de Administración Tributaria.	<b>Variable independiente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor Cultural</li> <li>• Factor Liderazgo</li> <li>• Factor Estrategia</li> <li>• Factor Estructura Organizacional</li> <li>• Factor Motivación</li> <li>• Factor Tecnología de Información</li> <li>• Factor Medición.</li> <li>• Factor Recursos Humanos</li> <li>• Factor Procesos y actividades</li> <li>• Factor Comunicación</li> <li>• Uso de los medios sociales</li> </ul> <b>Variable dependiente:</b> Mejora de la Gestión del Conocimiento.	Para todas las variables se realizó la prueba de normalidad de Anderson Darling.  Para demostración de hipótesis se aplicó las siguiente pruebas:  - Prueba de t-student - Prueba de Mann-Whitney:
¿El uso de medios sociales incrementará en una entidad de Administración Tributaria mediante la aplicación de la guía de implementación?	Incrementar el uso de medios sociales en una entidad de Administración Tributaria mediante la aplicación de la guía de implementación.	El uso de los medios sociales incrementa dentro de una entidad de Administración Tributaria debido a la aplicación de la guía de implementación.		
¿Influirá positivamente el factor cultural en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Evaluar el factor cultural en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor cultural influye positivamente éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor liderazgo en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Valorar el factor liderazgo en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor liderazgo influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor estrategia en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Evaluar el factor de estrategia en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor estrategia influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor estructura organizacional en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios	Valorar el factor estructura organizacional en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios	El factor estructura organizacional influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del		

sociales?	sociales.	Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor motivación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Evaluar el factor motivación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor motivación influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor tecnología de información en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Valorar el factor tecnología de información en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor tecnología de información influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor medición de desempeño en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Evaluar el factor medición de desempeño en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor medición de desempeño influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor recursos humanos en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Valorar el factor recursos humanos en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor recursos humanos influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor procesos y actividades en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Evaluar el factor procesos y actividades en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor procesos y actividades influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		
¿Influirá positivamente el factor comunicación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?	Valorar el factor comunicación en la implementación de la Gestión del Conocimiento usando medios sociales.	El factor comunicación influye positivamente en el éxito de la implementación de la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.		

Elaboración: Las autoras.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo de Investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación o procedimiento**

El tipo de investigación es mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Cualitativo, porque se revisó la literatura para determinar los factores críticos de éxito y barreras más importantes en la gestión del conocimiento. Cuantitativo, porque se realizó la recolección de datos a través de encuestas con medición numérica y análisis estadístico para determinar la prueba de las hipótesis planteadas. Además se considera cuantitativa con el alcance del estudio de tipo exploratoria y descriptiva (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Exploratoria porque es necesario la investigación actual sobre la situación de la Gestión del Conocimiento, para obtener la información necesaria en la formulación de hipótesis y problemas para la investigación. Descriptiva porque nos permitirá identificar los factores críticos y barreras en la Gestión del Conocimiento presentes en la entidad de Administración Tributaria.

#### **3.1.2 Método de investigación**

La presente investigación, según su estudio, es de tipo experimental, donde se tiene como finalidad establecer relaciones causales que sirven de explicación entre los hechos observados y los factores que los

producen. Para ello se realizó la manipulación experimental de las variables, en donde se manipulan las variables independientes (los factores críticos de éxito de la Gestión del Conocimiento) a través de la aplicación de la guía de implementación para la gestión de conocimiento y observar su efecto en otra variable dependiente (mejora del conocimiento).

### 3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es pre-experimental con un solo test con dos grupos no equivalentes; se le dice no equivalentes porque uno recibe el tratamiento experimental y el otro no (grupo de control). Cuando se concluye el estímulo, a ambos grupos se les administra un test sobre la variable dependiente en estudio.

El diseño se diagramó de la siguiente forma (Hernández Sampieri et al., 2010):



R: Asignación al azar o aleatoria de las personas.

G: Grupo de sujetos (G<sub>1</sub>, grupo 1-experimental; G<sub>2</sub>, grupo 2-control)

X: Tratamiento, estímulo o condición experimental (presencia de algún nivel o modalidad de la variable independiente). En nuestro caso, la Guía de Implementación.

O: Una medición de los sujetos de un grupo (prueba, cuestionario, observación, etc.)

Se seleccionó un área de Servicios al Contribuyente donde existen dos grupos los Sectoristas (G<sub>1</sub>) y los de Call Center (G<sub>2</sub>). El proceso de la investigación, es desarrollar con los Sectoristas la guía de implementación propuesta en la tesis, luego, realizar una encuesta tanto a los Sectoristas como al grupo de Call Center (que no recibió tratamiento). Al culminar se realizó una comparación de las dos encuestas para saber si hubo o no



mejora en la Gestión del Conocimiento al desarrollarse la guía de implementación de Gestión del Conocimiento usando los medios sociales. Esta guía será desarrollada en el Capítulo IV.

### 3.3 Población y muestra

La población total es de 303 personas, que pertenecen al área de Servicios al Contribuyente, dividido en dos grupos: población de grupo experimental 115 y población del grupo control de 188 personas.

La muestra para realizar la investigación es del área de Servicios al Contribuyente, que hemos dividido en dos grupos: un grupo experimental de 60 personas y un grupo control de 93 personas. Esta diferencia de personas se dio porque al terminar la capacitación al grupo experimental, y luego darles la encuesta después del seguimiento respectivo del uso de las herramientas, se logró solo contar con el apoyo de 60 personas.

La fórmula para determinar el tamaño de muestra ideal es:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$$

Donde:

z: intervalo de confianza, se tomó el 95%, por lo tanto se tomó el valor 1.96

pq: varianza, se tomó 0.297 de los datos de muestra para determinar el alfa de cronbach.

e: error de muestreo aceptable, se tomó 0.1

N: tamaño de la población

En el caso del grupo experimental de 115 personas como tamaño de población, el tamaño de la muestra resulta a 58 personas. Y en el caso del grupo de control, de 188 personas, el tamaño de la muestra resulta a 71 personas.

### 3.4 Técnicas de recolección de datos

#### 3.4.1 Descripción de los instrumentos

Para esta investigación se requiere de dos instrumentos, los cuales están basados en las encuestas aplicadas en los estudios de Santana et. al., 2011; Wahlroos, 2010; y, Khanyile, 2009. A continuación, la descripción de los cuestionarios:

1. Un cuestionario dirigido a los Jefes de TI de las diferentes entidades de Estado, para analizar cuál es la situación actual de gestión del conocimiento en sus instituciones. Este cuestionario consta de 3 partes, en las cuales existen algunas preguntas abiertas y otras preguntas de respuesta dicotómicas (SI y NO). Las partes del cuestionario se detallan a continuación:
  - Parte I: Datos Generales, en esta parte se le consulta sobre su nombre, sexo, edad, formación académica, empresa donde labora, cargo que tiene en la empresa, tipo de empresa, número de personas que laboran en la empresa y años de la empresa en el mercado.
  - Parte II: Situación actual de la organización, en esta parte se realiza preguntas puntuales, pero si son afirmativas se solicita un pequeño comentario de acuerdo a la pregunta. Se consulta sobre la gestión del conocimiento en la organización, si conocen los lineamientos actuales que establecen aplicar la Gestión del Conocimiento. Además conocer que herramientas de medios sociales utilizan en su organización
  - Parte III: En esta parte, se consulta sobre que conocen sobre la gestión del conocimiento, los beneficios, los riesgos de la gestión del conocimiento. Cuáles creen que son las barreras y los factores críticos de éxito en la gestión del conocimiento. Con qué frecuencia utilizan algunas herramientas de medios sociales.

Más detalle de la encuesta aplicada, ver el Anexo 2.

2. Un cuestionario para ser aplicado a los empleados del área de Servicios al Contribuyente de la entidad de Administración Tributaria a la cual se les aplicará un test a dos grupos, para poder validar las hipótesis planteadas, después de aplicar la guía de implementación de gestión del conocimiento usando los medios sociales. Este cuestionario consta de 5 partes, en el cual la mayoría de las preguntas tiene la escala de Likert. Las partes del cuestionario se detallan a continuación:

- Parte I: Datos Generales, en esta parte se le consulta sobre su nombre, sexo, edad, formación académica, empresa donde labora, tipo de empresa, número de personas que laboran en la empresa y años de la empresa en el mercado.
- Parte II: Gestión del Conocimiento, en esta parte se le consulta sobre qué opinión tienen sobre la gestión del conocimiento, cuál creen que son los beneficios de la gestión y cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en la organización.
- Parte III: Factores críticos de éxito, en esta parte se consulta acerca de los factores críticos de éxito para la implementación de la gestión del conocimiento, los cuáles son: Cultura Organizacional; Liderazgo y apoyo de la alta dirección; Estrategia; Motivación, incentivos y recompensas; Estructuras e Infraestructura organizacional; Procesos y actividades; Recursos Humanos; Medición del desempeño; Tecnología de Información / Infraestructura Tecnológica; y, Comunicación.
- Parte IV: Barreras, en esta parte se consulta acerca de las barreras que pudieran existir al implementar la gestión del conocimiento en la organización.
- Parte V: Herramientas de medios sociales, en esta parte se consulta sobre que herramientas se utiliza de manera externa e interna en la organización, el uso de estas herramientas, el posible uso de estas

herramientas en la organización, y, la frecuencia de estas herramientas en su vida diaria.

Más detalle del cuestionario aplicado, ver el Anexo 3.

### 3.4.1.1 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se refiere a la credibilidad que brinda el instrumento, y esto se verifica si al aplicar repetidas veces dicho instrumento, brinda los mismos resultados o valores muy cercanos (Soto, 2014). El método apropiado a utilizar es el de consistencia, para poder determinar la homogeneidad o la consistencia interna. Esta homogeneidad es otro atributo de un instrumento relacionado con la confiabilidad, con la cual se conoce como los ítems dentro de la escala reflejan o miden el mismo concepto, es decir, que los ítems dentro de la escala correlacionan o son complementarios el uno al otro.

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento a aplicar, en este caso, el cuestionario, se utilizará el método del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, el cuál es el más utilizado para medir la consistencia interna y los cuestionarios que utilizan los valores en la escala de Likert.

Como el primer cuestionario es solo informativo no se necesita medir el Alfa de Cronbach. Sin embargo, al segundo cuestionario si se le midió el grado de confiabilidad, se hizo el cálculo con una muestra preliminar de 15 encuestados y su resultado se muestra a continuación:

Tabla 27. Resultados del grado de Confiabilidad.

Partes del cuestionario	Factores	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Parte I		(no es medible)
Parte II		(no es medible)
Parte III	10	0.961
Parte IV		(no es medible)
Parte V		(no es medible)

Elaboración: Las autoras.

Por lo que se puede concluir que el instrumento es confiable ya que su valor es mayor a 0.8 que es lo que indica la teoría del coeficiente del Alfa de Cronbach.

### **3.5 Técnicas para el procesamiento de la información**

El procesamiento de los datos tendrá dos fases, la primera fase empezó con una evaluación descriptiva de los datos, mientras que en la segunda parte se sometió a prueba las hipótesis planteadas en este estudio.

#### **3.5.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos**

Para la presentación y análisis de los datos, se están usando los Software Microsoft Excel y Minitab, por ser herramientas de fácil uso y aplicación.

Las técnicas que se aplicaron, en este estudio, se hicieron en la siguiente secuencia:

- Se inicializó el análisis con un cuadro resumen y un histograma para la Gestión del Conocimiento, tanto para el grupo control en la cual no se ha considerado el uso de medios sociales, y el grupo en la que se evalúa introducir los medios sociales en la Gestión del Conocimiento.
- Se graficó las brechas (diferencia de puntaje entre los dos grupos en cada uno de los factores que influye en la Gestión del Conocimiento.

#### **3.5.2 Prueba de hipótesis**

La parte descriptiva es un elemento importante al realizar cualquier estudio, y por lo general nos da grandes indicios sobre nuestros resultados. No obstante estos resultados no son definitivos y por ende no podemos asegurar la fiabilidad de estos.

Bajo esta premisa nace las pruebas de hipótesis, que nos permiten dar conclusiones de la población a partir de una muestra; estas conclusiones se afirman con cierto nivel de confianza, convencionalmente 95%.

### **Pasos para realizar la prueba de hipótesis:**

- Formulación de las hipótesis; se plantean dos hipótesis la hipótesis nula y la hipótesis alternativa (usualmente en esta se plantea lo que se desea probar)
- Calcular la prueba estadística, idónea para la evaluación de la hipótesis
- Evaluar el p-valor (probabilidad asociada a la prueba) versus el valor de significancia (complemento del nivel de confianza). Si el p-valor es menor que el valor de significancia entonces aceptaremos la hipótesis alterna, caso contrario, se aceptara la hipótesis nula. Estas conclusiones acompañan el nivel de confianza aceptado.

### **Pruebas de hipótesis a realizarse en este estudio:**

**Prueba de Normalidad de Anderson Darling:** Esta prueba se realiza para evaluar que los datos provienen de una distribución específica. En esta prueba se plantea lo siguiente:

H<sub>0</sub>: Los datos se ajustan a una distribución específica

H<sub>a</sub>: Los datos no se ajustan a una distribución específica

Para nuestro caso, usaremos el test de Anderson Darling para evaluar si los datos se ajustan a una distribución normal. Si se cumple que los datos están distribuidos normalmente se aplicará la prueba de t-student, caso contrario se aplicará la prueba de Mann-Whitney.

**Prueba de t-student:** es una prueba que sirve para evaluar la diferencia significativa entre las medias de dos grupos dentro de una misma variable dependiente. Para poder aplicar esta prueba es necesario que las varianzas sean similares y las observaciones de cada muestra sean normales.

**Prueba de Mann-Whitney:** es una prueba no paramétrica, porque trabaja con rangos. Esta prueba es apropiada cuando dos muestras independientes de observación se miden en un nivel ordinal, es decir que podemos decir

cuál es la mayor de estas dos observaciones. Si consideramos que al grupo que se le aplica el estímulo es la Obs “A” y el segundo grupo es al que no se le aplica Obs “B”.

$H_0$ :  $Me (B-A)=0$  ó No existe diferencia entre las observaciones pareadas

$H_a$ :  $Me (B-A)\neq 0$  ó Existe diferencia entre las observaciones pareadas

En nuestro caso, nuestra hipótesis alterna sería evaluar que existen diferencias en la Gestión del Conocimiento al introducir los medios sociales.

### **3.6 Aspectos éticos**

Para realizar las pruebas del estudio, una entidad de Administración Tributaria nos brindó el apoyo necesario, pero con la confidencialidad de no mencionar su nombre y que exista anonimato para aplicar los cuestionarios, donde no juzgamos sus respuestas ni resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO USANDO MEDIOS SOCIALES**

#### **4.1 Objetivo de la guía**

La guía de implementación tiene como objetivo presentar las fases para crear una buena gestión del conocimiento; se indican los pasos y las decisiones más importantes que se deben tomar. Está dirigida a entidades del sector público, pero también puede ser utilizada para empresas del sector privado.

La guía propone un orden, método e instrumentos, los que nos muestran un panorama general sobre los puntos relevantes a tomar en cuenta. Se recomienda aplicar la guía como un inicio y complemento a la Gestión del Conocimiento en la institución, el cual debe ser acompañado de los expertos adecuados. La aplicación de la guía no necesariamente debe realizarse de la misma forma, se sugieren variaciones o adecuarlo a cada institución en particular.

#### **4.2 Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento facilita la conversión del conocimiento tácito (qué reside en las personas) en conocimiento explícito (almacenado en algún lugar), y así poder compartirlo en la institución y empiece a ser utilizado entre los empleados.



#### **4.2.1 Que se pretende**

Con la gestión del conocimiento se pretende realizar mejor el trabajo diario, transferir conocimiento en diversos contextos, facilitar la codificación y la búsqueda de información, y, generar una mayor integración de las áreas de la institución utilizando los medios sociales.

#### **4.2.2 Beneficios de la gestión del conocimiento**

Los beneficios de la gestión del conocimiento son:

- Fomenta la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento.
- Permite que fluyan la información, el conocimiento y las experiencias de forma fácil y eficiente.
- Mejora el manejo del cambio y la resolución de problemas.
- Cambia positivamente la forma de comunicación organizacional entre los empleados.
- Permite compartir las mejores prácticas del negocio.
- Mejora las relaciones interpersonales al establecer una comunicación horizontal entre los miembros de la institución (comunicación sin jerarquías).

#### **4.3 Esquema de implementación de la Gestión del Conocimiento**

La guía de implementación consta de cinco (5) fases, detalladas en la figura 6, actividades y tareas que se debe seguir para la buena implementación de la GC.

Tabla 28. Guía de Gestión de conocimiento usando medios sociales.

Fase I: Auditoria de conocimiento	Entrada	Necesidad de implementar una GC
	Actividades	Actividad 01: Gestionar y contar con el apoyo de la alta dirección
		Actividad 02: Determinar la situación actual de la GC
		Actividad 03: Realizar Valoración
		Actividad 04: Determinar los dominios y brechas del conocimiento.
Salidas	Identificación del estado de factores críticos y barreras. Identificación de los medios sociales. Mapa de conocimiento. Brechas del conocimiento. Valoración del estado actual de GC, a través de estadísticas.	
Fase II: Concepción	Entrada	Resultados de la Fase anterior.
	Actividades	Actividad 01: Nombrar los roles del equipo de GC
		Actividad 02: Definir las estrategias
		Actividad 03: Preparar a la institución para el Cambio
		Actividad 04: Iniciar plan de comunicación e información
Salidas	Declaración de Misión, Visión de la GC Declaración de Objetivos de la GC Estrategias de la GC Alcance de la iniciativa de GC	
Fase III: Definición de las herramientas tecnológicas	Entrada	Resultados del análisis realizado en la Fase II.
	Actividades	Actividad 01: Definir acciones para aprovechar las herramientas tecnológicas existentes.
		Actividad 02: Diseñar el modelo de la solución a implementar
		Actividad 03: Concluir el diseño del plan de comunicación interna
Salida	Selección de herramientas para la aplicación de la GC. Diseño final del modelo de la solución de GC usando lo medios sociales	
Fase IV: Despliegue	Entrada	Resultados del análisis realizado en la Fase III.
	Actividades	Actividad 01: Construir una hoja de ruta de implementación de Gestión del Conocimiento
		Actividad 02: Definir las funciones y responsabilidades de los roles que conforman el equipo de GC
		Actividad 03: Ejecutar el plan de comunicación
		Actividad 04: Capacitar y entrenar a los empleados
		Actividad 05: Puesta en marcha de la GC usando medios sociales en grupo piloto y retroalimentar
Salidas	Lista de empleados capacitados. Reporte de la capacitación. Informe de implementación de proyecto. Almacenamiento del conocimiento tácito.	
Fase V: Evaluación y sostenibilidad	Entrada	Informe de implementación de proyecto
	Actividades	Actividad 01: Evaluar indicadores de medición
		Actividad 02: Seleccionar la herramienta de evaluación de la GC
		Actividad 03: Aplicar la herramienta para evaluación de la GC
		Actividad 04: Evaluación de resultados
Salida	Reporte de evaluación Acta de continuidad de proyecto, retroalimentación, o cierre de proyecto.	

Elaboración: Las autoras.

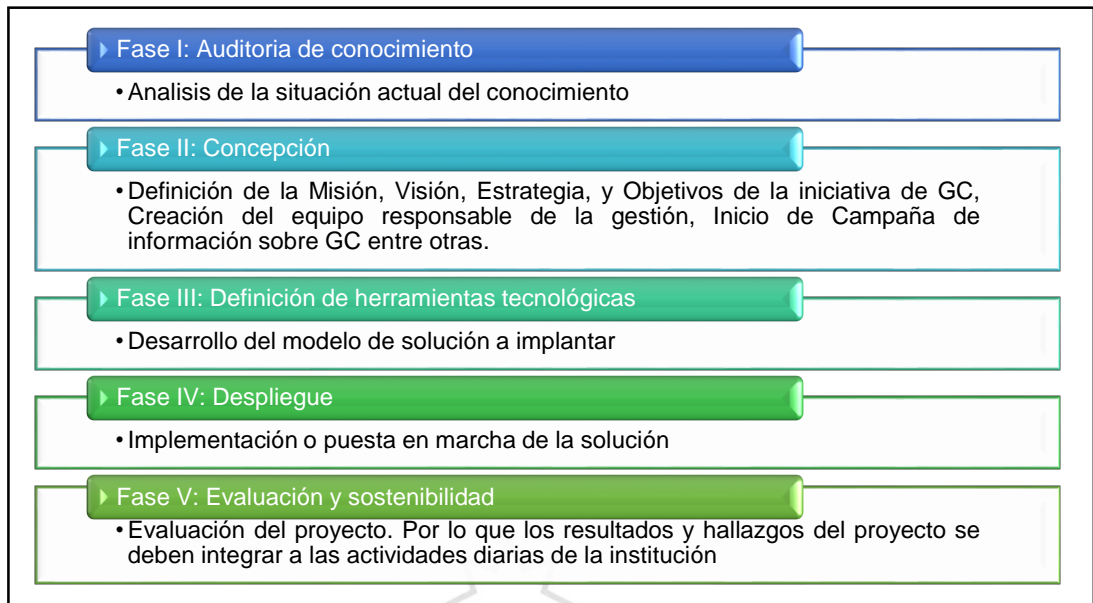


Figura 6. Fases de la implementación de GC.  
Elaboración: Las autoras.

#### 4.3.1 Fase I: Auditoría de conocimiento

##### a) Propósito

La intención de esta fase es realizar un diagnóstico de la situación actual de la GC en la institución, es decir, hacer un estudio del conocimiento organizacional y de cómo se gestiona.



Figura 7. Fase II Auditoría de conocimiento.  
Elaboración: Las autoras.

**b) Entradas**

- Necesidad de implementar una GC.

**c) Actividades**

**Actividad 01: Gestionar y contar con el apoyo de la alta dirección**

Antes de la implementación de una iniciativa que GC, el proyecto debe ser activamente patrocinado por la Alta Dirección, debe haber un compromiso de apoyar y dar respaldo a la GC. Las tareas más importantes a realizar son:

- Realizar una reunión de lanzamiento
- Gestionar la aprobación de la alta dirección

**Actividad 02: Determinar la situación actual de la GC**

En esta actividad, se debe seleccionar y ejecutar un instrumento adecuado para verificar cual es la situación actual de la GC, es recomendable que el instrumento también sea usado para la fase V. Las tareas más importantes a realizar son:

- Seleccionar las herramientas de diagnóstico de la situación actual GC.
- Ejecutar la herramienta o instrumento seleccionado para el análisis de la situación actual de GC.
- Realizar entrevistas con las áreas de negocio.
- Revisión de las herramientas tecnológicas existentes de apoyo a la GC.
- Identificación de procesos clave.
- Realizar los mapas de conocimiento matricial.

Tabla 29. Plantilla de Mapa de conocimiento matricial.

Proceso	¿Qué conocimiento es necesario?	¿Quién posee el conocimiento?	¿Quién necesita el conocimiento?	¿Dónde está el conocimiento?	Tipo de conocimiento (Tácito o explícito)	¿Es habitual o no rutinario?	Medios de transmisión del conocimiento

Elaboración: Las autoras.

### **Actividad 03: Realizar Valoración:**

Se deben analizar los resultados de la anterior actividad para verificar que es lo que falta para la buena implementación de la GC y asegurar el éxito del proyecto. Las tareas más importantes a realizar son:

- Analizar los resultados de instrumento aplicado
- Analizar las barreras y factores críticos en la implementación de la GC, factores críticos más débiles, barreras más fuertes.
- Analizar los medios sociales que apoyan a la GC: Recopilación de información sobre los tipos de medios sociales, función, uso, beneficios, y otros.

### **Actividad 04: Determinar los dominios y brechas del conocimiento**

Nos permitirá identificar a los trabajadores que son líderes del conocimiento en la institución y en un determinado proceso, así como priorizar el conocimiento que nos falta en la organización. Las tareas más importantes a realizar son:

- Revisar mapa de conocimiento.
- Revisar el conocimiento necesario.
- Determinar el nivel de conocimiento existente.
- Priorizar el conocimiento necesario.

Tabla 30. Plantilla de determinación de dominio y priorización de conocimiento.

<b>Conocimiento necesario</b>	<b>Experto en el conocimiento</b>	<b>Promedio de Nivel de conocimiento actual</b>	<b>Brecha de conocimiento</b>	<b>Prioridad</b>

Elaboración: Las autoras.

#### **d) Salida**

- Identificación del estado de factores críticos y barreras.
- Identificación de los medios sociales.
- Mapa de conocimiento.
- Brecha de conocimiento.
- Valoración del estado actual de GC, a través de estadísticas.

### 4.3.2 Fase II: Concepción

#### a) Propósito

En esta etapa, se deben definir misión, visión, estrategia y objetivos de la iniciativa de GC, crear el equipo responsable de la GC, adoptar un plan de comunicación organizacional e iniciar una campaña de información sobre GC.

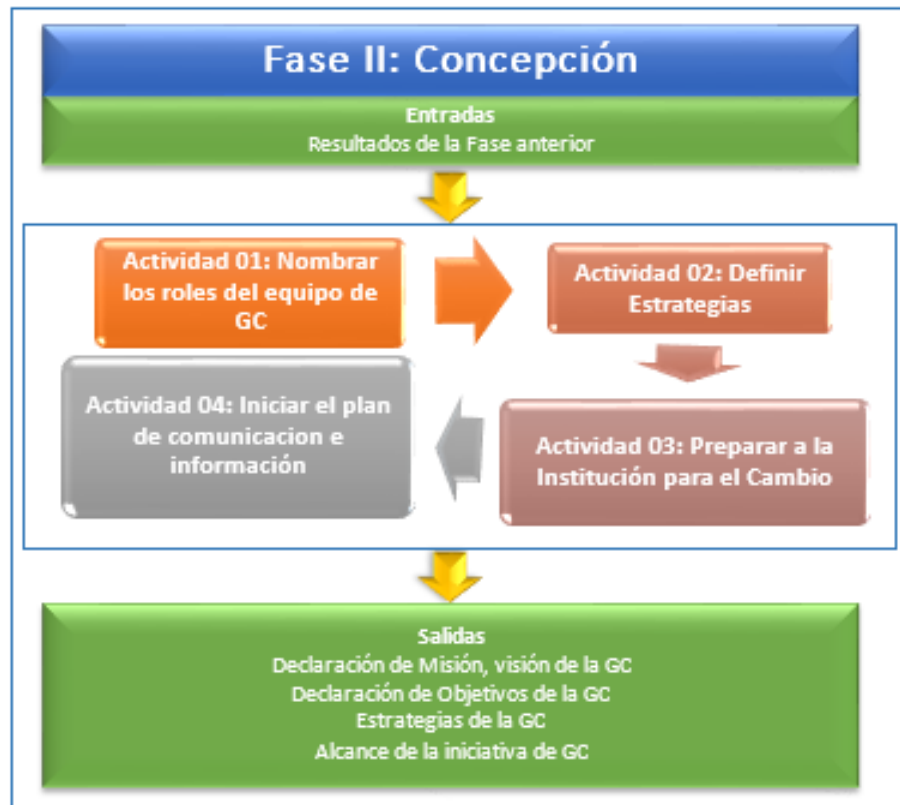


Figura 8. Fase II Concepción.  
Elaboración: Las autoras.

#### b) Entradas

- Resultados de la Fase anterior.

#### c) Actividades

##### Actividad 01: Nombrar los roles del equipo de GC

Se debe seleccionar a los miembros adecuados que conformaran el equipo, que deben ser personas de las áreas de TI, recursos humanos y áreas de negocio más importante. Las tareas más importantes a realizar son:

- Coordinar la designación de responsables.
- Nombrar al Gerente de proyecto.
- Nombrar al Gestor de conocimiento.
- Definir el equipo de apoyo de la GC para cual se deben revisar los perfiles de los empleados de la institución, para identificar a los expertos en el área, al personal proactivo, personal de recursos humanos y soporte técnico, para la implementación de herramientas tecnológicas.

### **Actividad 02: Definir las estrategias**

Para definir las estrategias de la GC, se debe definir su misión, visión y objetivos de la iniciativa de GC, estas deben estar alineadas con la organización. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Analizar la información recopilada de la fase anterior.
- Definir la misión y visión.
- Definir los objetivos para la GC.
- Definir el alcance de la iniciativa de GC.
- Definir estrategias para la implementación de la GC.

### **Actividad 03: Preparar a la institución para el cambio**

Una vez que se cuenta con el apoyo de la alta dirección, debe prepararse a la organización para el cambio, la mayoría de los trabajadores si tienen el deseo de aprender, compartir y mejorar en sus labores diarias, pero debido a varios factores esto es frustrado.

- Establecer políticas para la Gestión de conocimiento.

### **Actividad 04: Iniciar plan de comunicación e información**

Designar al personal que conformará el equipo de comunicación e información quienes tendrán la función de informar sobre todos los cambios y decisiones que se tomen con respecto a la GC. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Elaborar un plan de comunicación interna.
- Establecer los canales de comunicación interna.

- Iniciar una campaña de difusión de GC.

**d) Salidas**

- Declaración de misión, visión de la GC.
- Declaración de objetivos de la GC.
- Estrategias de la GC.
- Alcance de la iniciativa de GC.

**4.3.3 Fase III: Definición de las herramientas tecnológicas**

**a) Propósito**

El propósito de esta fase es desarrollar el diseño del modelo de la solución de GC para el posterior proceso de implementación.



Figura 9. Fase III Definición de las herramientas tecnológicas.  
Elaboración: Las autoras.



**b) Entradas**

Resultados del análisis realizado en la Fase II.

**c) Actividades**

**Actividad 01: Definir acciones para aprovechar las herramientas tecnológicas existentes**

Realizar un análisis de los beneficios de las herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución, para ver si se cuenta con las herramientas necesarias para la implantación. Las tareas más importantes a realizar son:

- Definición de las herramientas tecnológicas a utilizar.
- Análisis de los beneficios de las herramientas tecnológicas.
- Determinar los aspectos de seguridad y acceso a las herramientas de medios sociales, las cuales deben ser considerados como parte de las políticas de seguridad de la institución.

**Actividad 02: Diseñar el modelo de la solución a implementar**

Las tareas más importantes a realizar son:

- Revisar los resultados de la Fase II.
- Revisar las estrategias de los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento:

La gerencia conjuntamente con los supervisores deben establecer una estrategia clara y bien planificada, la cual debe tener el siguiente detalle:

- Se debe concientizar a la Gerencia y a los supervisores de los sectoristas para que se involucren en el proyecto y conozcan los beneficios de la implementación de la Gestión del Conocimiento.
- Se debe plantear la formación de un equipo de gestión de conocimiento donde se debe tener identificado las funciones y roles del equipo, como nombrar al Gestor de conocimiento, coordinador el proyecto, coordinador tecnológico y moderador, los roles se deben delegar a los colaboradores de la misma área.

- Todos los colaboradores deben trabajar en equipo para evitar una mentalidad de silo y evitar incorporar colaboradores resistentes al proceso, basándose en una comunicación abierta y de valoración del conocimiento.
  
- Se debe llegar a tener una cultura organizacional acerca de la gestión del conocimiento, para lo cual se debe:
  - Vencer la barrera de falta de tiempo: para lo cual los supervisores deben tratar de no recargar a los sectoristas con trabajo adicional, sino más bien tratar de que sus procesos diarios se alineen a los procesos de la gestión del conocimiento.
  - Tener una perspectiva habitual.
  - Asegurar de que no exista una comunicación informal: los sectoristas deben reconocer las modificaciones que están ocurriendo dentro de la entidad acerca de la iniciativa de la Gestión del conocimiento.
  
- Se debe ejecutar un plan de comunicación interna, que incluya:
  - Motivación a los empleados a innovar.
  - Aprovechar a los expertos internos.
  
- Se debe conseguir motivación entre los sectoristas, para lo cual se debe:
  - Mostrar los beneficios de la gestión del conocimiento usando los medios sociales (chat, foros, blog, wikis).
  - Convencer a los colaboradores a través de una comunicación continua.
  - Premiación a la participación de los colaboradores.
  - Capacitación acerca del uso de los medios sociales.
  - Implementar una herramienta orientada al usuario.

- Se debe mejorar el factor de recursos humanos:
  - Rotación de personal a nivel interno en el área.
  - Experto o encargados de temas.
- El flujo de información debe ser en forma confiable para lo cual se debe evaluar el rendimiento del sectorista:
  - Nuevos indicadores en base a la Gestión de Conocimiento usando medios sociales, como el porcentaje de participación, consultas del contenido, número de expertos, número de opiniones, cantidad de lecciones compartidas.

- Se debe evaluar futuros requerimientos de conocimiento

- Analizar todas las etapas del ciclo de vida del conocimiento:

**Crear:** El trabajador obtiene nuevo conocimiento (para reducir la brecha existente en el conocimiento que tienen y el que necesitan para el correcto desempeño de sus funciones) a través de los diferentes procesos como: lecciones aprendidas, investigaciones, encuestas, etc. Al crear el conocimiento, este se encuentra en la memoria de las personas, por lo que es un conocimiento tácito basado en la experiencia.

**Formalizar:** El trabajador evaluará la calidad del conocimiento y seleccionará solo el conocimiento útil, que luego debe ser plasmado en medios convenientes para hacerlo disponible.

**Distribuir:** Compartir el conocimiento disponible, mediante algún medio adecuado, para que pueda ser consultado en cualquier momento por toda la institución.

**Usar:** El trabajador emplea el conocimiento adquirido en las funciones diarias, en la toma de decisiones, para resolver problemas, entre otros. El objetivo de todo conocimiento es que

sea aplicado, si un conocimiento no puede ser aplicado, no sería de utilidad.

- Identificar el tipo de conocimiento en las etapas del ciclo del conocimiento: para cada etapa del ciclo del conocimiento se debe identificar si se trata del conocimiento tácito o explícito, y conforme se avanzan las etapas este conocimiento va transformándose.

**Socialización:** Los trabajadores adquieren nuevo conocimiento mediante la interacción social o contacto directo con sus compañeros de trabajo o jefes, por lo que el conocimiento tácito es retenido y asimilado, mas no es compartido.

**Exteriorización:** Los trabajadores plasman el conocimiento adquirido en algún medio tangible para que pueda ser compartido en la institución.

**Combinación:** El trabajador recopila el conocimiento contenido en varias fuentes (por ejemplo, correos electrónicos, documentos, publicaciones, etc.) y luego referencia o combina este conocimiento para algún trabajo, proyecto o estudio (plasmado también en algún medio como correo, documento, publicación, etc.). Luego este nuevo conocimiento explícito puede ser compartido fácilmente por los medios sociales.

**Interiorización:** Los trabajadores adquieren el conocimiento de algún documento físico o virtual y lo convierten a su propio conocimiento poniendo en práctica o realizando una acción, de esta forma se genera el conocimiento tácito.

- Seleccionar los medios sociales que ayudan a fortalecer los factores críticos de éxito y disminuir las barreras: Se deben seleccionar todos los medios sociales que son viables para la

implementación en la institución, por ejemplo: wikis, foros, blogs, chat, entre otros.

- Clasificar los medios sociales en las etapas del ciclo del conocimiento: De acuerdo a la tarea anterior se debe clasificar los medios sociales seleccionados, identificando su funcionalidad y propósito, para la aplicación en cada etapa del ciclo de conocimiento.
- Diagramar el diseño del modelo de la solución: El diagrama debe incluir las etapas del ciclo de conocimiento, los medios sociales, transformación de tipo de conocimiento en cada etapa y los factores críticos a tener en cuenta en el proceso. El diagrama será el elemento de guía principal para la etapa de implementación.

### **Actividad 03: Concluir el diseño del plan de comunicación interna**

Debe concluirse el plan de comunicación interna, según los últimos análisis realizados para la implementación de la GC. Las tareas más importantes a realizar son:

- Actualizar el plan de comunicación interna incluyendo los factores críticos y barreras de la GC.
- Difundir la GC en la institución.

#### **d) Salidas**

- Selección de herramientas para la aplicación de la GC.
- Diseño final de la solución de GC usando los medios sociales que debe establecerse en la institución. (Ver Figura 11)

### **4.3.4 Fase IV: Despliegue**

#### **a) Propósito**

Indicar todos los pasos para la implementación, como la capacitación a los usuarios sobre las herramientas a usar. Esta fase no es un proceso

independiente, porque la implementación de GC inicia cuando se identifica la necesidad de GC.

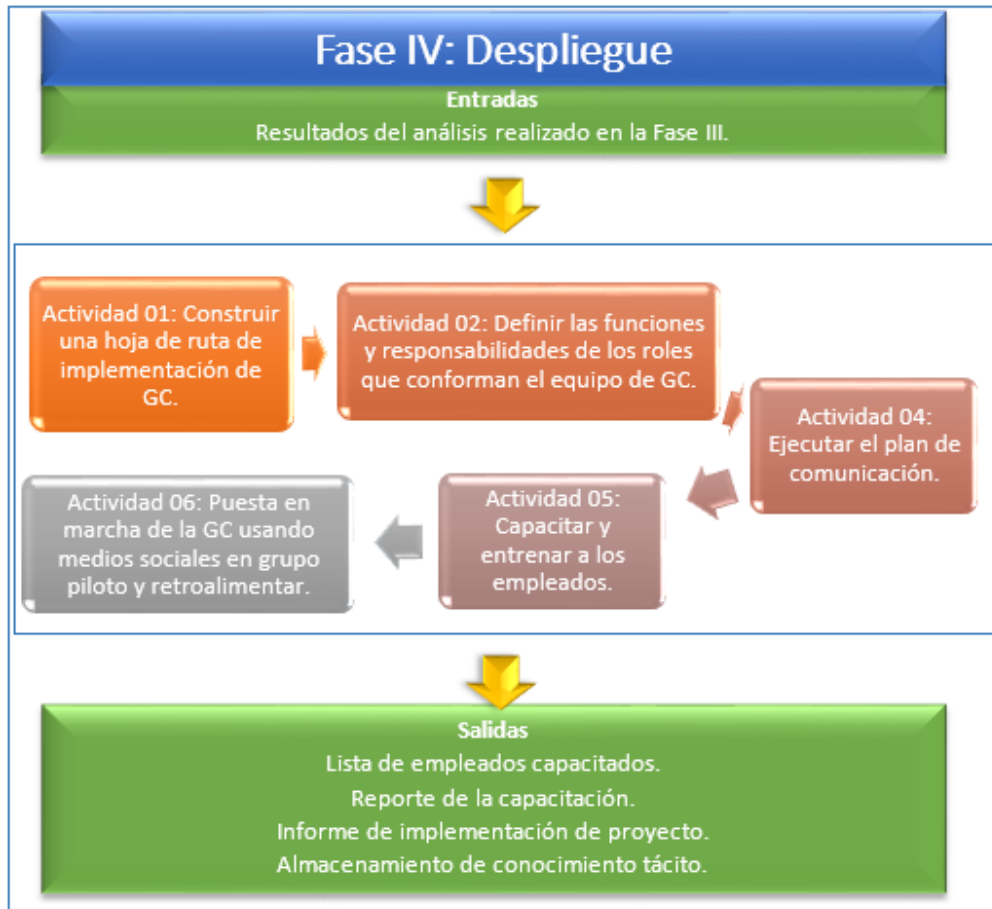


Figura 10. Fase IV Despliegue.  
Elaboración: Las autoras.

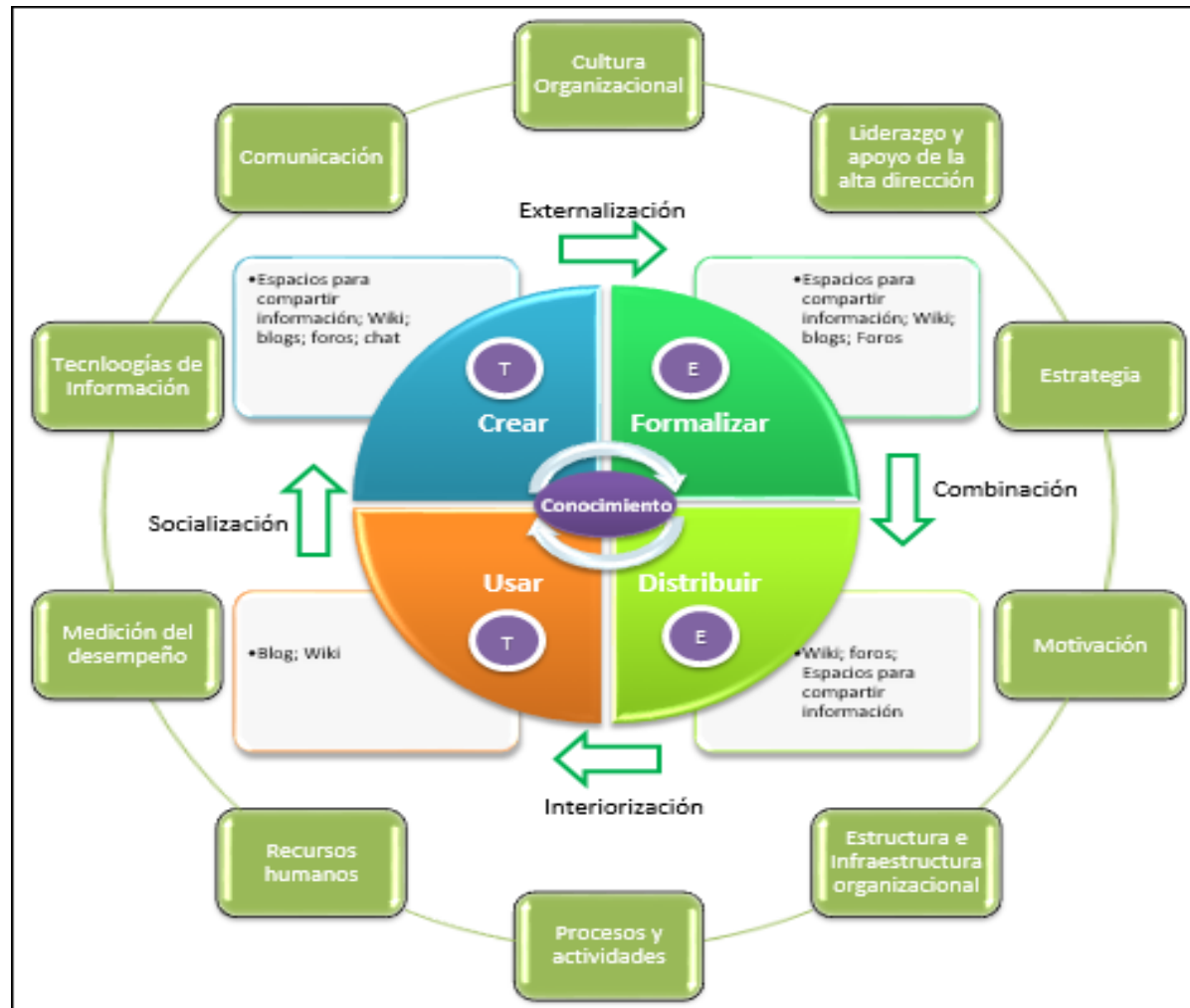


Figura 11. Diseño de solución de GC usando los medios sociales.  
Elaboración: Las autoras.

**b) Entradas**

- Resultado del análisis realizado en la Fase III.

**c) Actividades**

**Actividad 01: Construir una hoja de ruta de implementación de Gestión del Conocimiento**

Las tareas más importantes a realizar son:

- Revisar las actividades y tareas de la GC.
- Definir indicadores de medición de la GC.
- Detallar el cronograma del proyecto donde se definen las fases, tareas y actividades para realizar seguimiento al proyecto.

**Actividad 02: Definir las funciones y responsabilidades de los roles que conforman el equipo de GC**

Se debe establecer cuáles son las funciones y responsabilidades del equipo, así como las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Revisar resultados de las fases anteriores.
- Establecer las competencias de los miembros del equipo que son necesarias para cada fase.
- Nombrar un equipo básico para la GC. Este equipo debe ser capaz de cumplir con las nuevas tareas, teniendo en cuenta las funciones diarias que desarrollan. A continuación se sugieren las funciones de cada uno de los roles del equipo:

**Gerente de proyecto:**

- Coordinar el proyecto
- Alinear la visión estratégica de la institución con la misión del proyecto
- Establecer los objetivos del proceso de implementación de la GC.



**Coordinador tecnológico:**

- Se encarga de implementar la tecnología necesaria para el uso de los medios sociales.

**Gestor de conocimiento:**

- Fomentar la participación de los empleados de la institución en el proceso de la GC
- Mantener el uso de los medios sociales
- Motivar a los empleados para usarlo y dar aportaciones
- Realizar acciones de comunicación interna, informar cambios y decisiones sobre la GC en la institución

**Moderador:**

- Verificar la cantidad y calidad de los contenidos
- Moderar los debates y foros a través de los medios sociales, revisando constantemente que se cumpla con las normas éticas establecidas en la institución.

**Actividad 03: Ejecutar el plan de comunicación**

El plan de comunicación que ha sido elaborado y actualizado desde el inicio del proyecto, debe ejecutarse en toda la institución para difundir la GC, para concientizar a los empleados sobre los beneficios de la GC, así como publicar los logros de la implementación. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Difundir los avances de la GC en toda la institución.
- Dar las pautas para realizar las consultas o dudas de los empleados sobre la GC.
- Responder consultas realizadas por los empleados.

**Actividad 04: Capacitar y entrenar a los empleados**

En esta actividad, se deben capacitar a los empleados en temas de gestión de conocimiento y también el uso de los medios sociales, para

reducir la brecha entre el conocimiento actual con el que deberían tener para el éxito del proyecto. Las tareas más importantes a realizar son:

- Identificar los requerimientos para la capacitación.
- Elaborar y aprobar el plan de capacitación.
- Ejecutar el plan de capacitación.
- Realizar el informe final de capacitación.

#### **Actividad 05: Puesta en marcha de la GC usando medios sociales en grupo piloto y retroalimentar**

El grupo piloto debe estar conformado por empleados que tienen mayor predisposición a compartir, además incluir a empleados que son respetados por sus aportes y opiniones, para que ayude a convencer a otros empleados sobre los beneficios de la GC. También incluye la retroalimentación según los resultados obtenidos. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Seleccionar el grupo piloto.
- Definir temas de interés a tratar a través de los medios sociales.
- Fijar plazo para la implementación.
- Ejecutar el proyecto.
- Fijar plazos para la evaluación.
- Organizar reuniones con el personal participante del grupo piloto.
- Definir el progreso de la implementación.
- Ejecutar el plan de comunicación interna.
- Retroalimentación.

#### **d) Salidas**

- Lista de empleados capacitados.
- Reporte de la capacitación (Ver Figura 12)
- Informe de implementación de proyecto (Ver Figura 13)
- Almacenamiento del conocimiento tácito.



### 4.3.5 Fase V: Evaluación y sostenibilidad

#### a) Propósito

Esta fase en un inicio tiene como finalidad evaluar los resultados del proyecto piloto para integrarlo de manera progresiva a toda la institución.



Figura 14. Fase V: Evaluación y sostenibilidad.  
Elaboración: Las autoras.

#### b) Entrada

- Informe de implementación de proyecto.

#### c) Actividades

##### Actividad 01: Evaluar indicadores de medición

Esta actividad permitirá evaluar los indicadores para medir la GC usando medios sociales. Algunos indicadores son: Porcentaje de participación, consultas del contenido, aplicación de prácticas probadas, número de expertos, número de opiniones, cantidad de lecciones compartidas. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Solicitar reporte de indicadores.
- Revisar plazos para medición.
- Análisis del resultado de indicadores de medición.

### **Actividad 02: Seleccionar la herramienta de evaluación de la GC**

Es recomendable usar la misma herramienta o instrumento usado para el diagnóstico de la situación actual de la GC, pero también se pueden aplicar otras herramientas. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Revisar las herramientas de evaluación de GC.
- Seleccionar las herramienta de evaluación de GC.

### **Actividad 03: Aplicar la herramienta para evaluación de la GC**

En esta actividad se ejecutará la aplicación de la herramienta de evaluación, que nos servirá para verificar el avance de la GC, si la implementación del proyecto con el grupo piloto tuvo éxito o fracaso. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Programar y comunicar la evaluación de la GC, a los empleados que conforman el grupo piloto.
- Ejecutar la evaluación.
- Elaborar reporte de evaluación.

### **Actividad 04: Evaluación de resultados**

Se verificará si se tuvo éxito o no en la implementación del grupo piloto, en caso de tener éxito se implementa el proyecto en toda la institución, pero en caso los resultados no sean favorables, se tomara la decisión si se continua con el proyecto con un rediseño, o se cierra el proyecto. Las tareas más importantes a realizar son:

- Revisión de informe de implementación del proyecto.
- Revisión de resultado de evaluación de GC.
- Tomar decisión de continuar o cerrar el proyecto.

#### **d) Salida**

- Reporte de evaluación.
- Acta de continuidad de proyecto, retroalimentación, o cierre de proyecto.

## **4.4 Implementación de la Gestión del conocimiento usando medios sociales en el grupo experimental**

### **4.4.1 Fase I: Auditoria de conocimiento**

Para el desarrollo de la implementación se ha verificado que existe la necesidad de implementar la Gestión de conocimiento, de acuerdo con el Plan Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, “en el Estado Peruano no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran”, por lo que no se cubren las necesidades (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013).

Antes de la implementación de una iniciativa de Gestión del conocimiento se realizó varias reuniones con el Gerente y supervisores del área para el lanzamiento de la propuesta, las reuniones se coordinaron por correo y vía telefónica, realizándose reuniones presenciales y también por videoconferencia, gestionando así la aprobación del proyecto.

Para iniciar, primero, se seleccionó una herramienta de diagnóstico, este instrumento ha sido elaborado y es detallado en el Anexo 3, que nos permitirá ver la situación actual, para la elaboración se tuvo en cuenta los factores críticos y barreras encontradas en la literatura, así como los medios sociales que apoyan a la mejora de la Gestión del Conocimiento. Los factores críticos son: Cultura Organizacional; Liderazgo y apoyo de la alta dirección; Estrategia; Motivación, incentivos y recompensas; Estructura e infraestructura Organizacional; Procesos y actividades; Recursos Humanos; Medición del desempeño; TI / Infraestructura Tecnológica; Comunicación. Y las barreras son: La gente quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo; Jubilación del personal; Renuncia o abandono del personal; El conocimiento no es considerado prioritario; Los empleados no conocen los beneficios de la gestión del conocimiento;

Problemas de aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados; Falta de seguridad laboral (temor a posible despido).

Se realizó la aplicación de la encuesta según el Anexo 3, obteniendo los resultados detallados en el Anexo 5. También se realizó entrevistas con las áreas del negocio.

Se efectuó también la revisión de las herramientas tecnológicas existentes para lo cual se solicitó un inventario de las herramientas actuales que posee la administración tributaria a la Intendencia de Sistemas de Información.

Se analizó el proceso principal, que es de orientación al contribuyente, donde si no se da una respuesta inmediata, se realiza la revisión de lineamientos internos, normas o consultar al especialista en el tema, esto puede demandar más tiempo de lo debido, ya que la comunicación no es fluida. En la tabla 31, se describen las actividades del proceso.

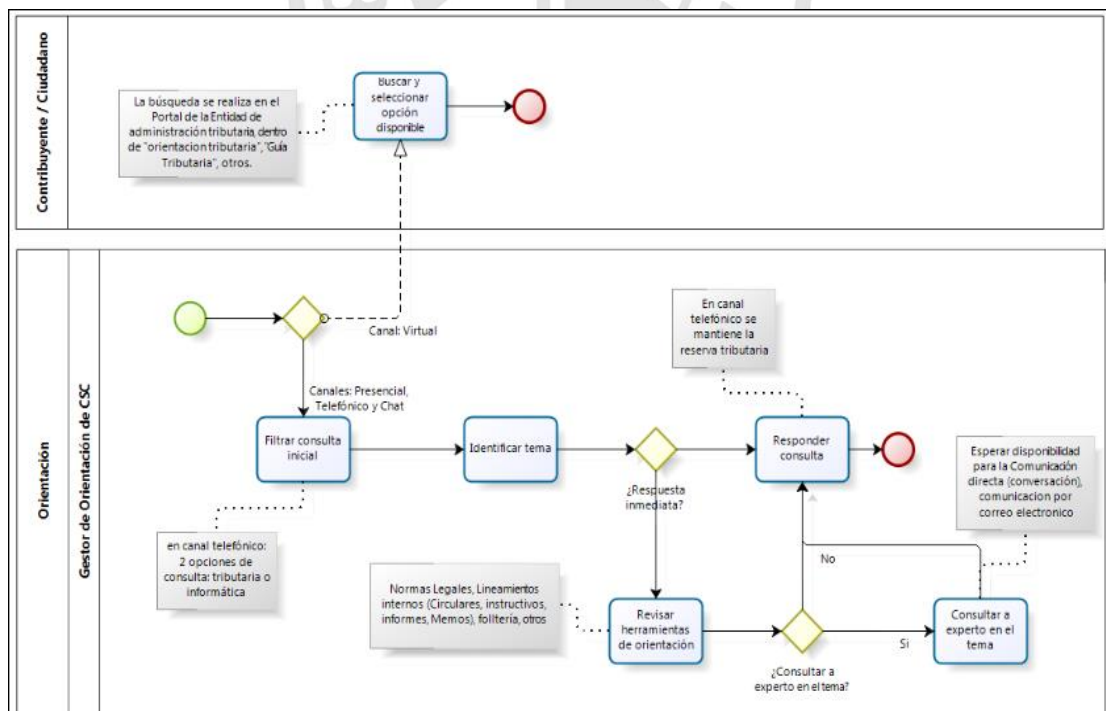


Figura 15. Proceso de Orientación.  
Elaboración: Las autoras.

Tabla 31. Actividades del proceso clave de orientación.

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Consultar	Se genera la consulta a la entidad de Administración tributaria, la consulta puede ser a través de tres canales formales de atención: presencial, telefónico o virtual.	Contribuyente / Ciudadano en general
2	Identificar tema	De acuerdo a la consulta recibida, se define cuál es el tema, pudiendo ser, principalmente: normativo, de procedimiento, de gestión de deuda, de fiscalización, de devoluciones, etc.	Orientador
3	Revisar herramientas de orientación	Revisar las diferentes herramientas con las que se cuenta a la mano y que faciliten la absolución de la consulta. Entre las diferentes herramientas, se cuenta principalmente con: normas legales, lineamientos internos, sistemas de información de contribuyentes internos, folletería, formularios.	Orientador
4	Consultar a expertos de tema	En caso no se logre absolver la consulta con las herramientas que se tiene a mano, el Orientador registra la consulta y los datos del contribuyente solicitante, traslada la consulta a su Supervisor al experto/líderes de tema. La respuesta final al contribuyente solicitante es realizada directamente por el Supervisor o por el Orientador.	Orientador /Experto/ Supervisor
5	Ingresar a portal entidad de Administración Tributaria	El contribuyente o ciudadano ingresa a la web de entidad de Administración Tributaria.	Contribuyente / Ciudadano en general
6	Buscar y seleccionar opción disponible	En la web de entidad de Administración Tributaria, el contribuyente o ciudadano realiza la búsqueda y selección de la mejor respuesta a su consulta.	Contribuyente / Ciudadano en general
7	Responder consulta	La entidad de Administración Tributaria, a través de sus tres canales formales de atención absuelve la consulta al contribuyente o ciudadano.	Orientador

Elaboración: Las autoras.

Se realizaron los mapas de conocimiento matricial, que deben estar actualizados si se realiza alguna modificación. A continuación, se muestra el mapa de conocimiento del Proceso “Orientación al Contribuyente”:



Tabla 32. Mapa del Conocimiento del proceso "Orientación al Contribuyente".

Tema	¿Qué conocimiento es necesario?	¿Quién posee el conocimiento?	¿Quién necesita el conocimiento?	¿Dónde está el conocimiento?	Tipo de conocimiento (Tácito o explícito)	¿Es habitual o no rutinario?	Medios de transmisión del conocimiento
Libros Contables	Sistema de Libros Electrónicos – PLE	JGPP JMME	Sectoristas con brecha alta de conocimiento	Tácitamente en el líder del tema, Resoluciones	Tácito y explícito	Habitual	Correo electrónico, Oral y por exposición.
	Sistema de Libros Electrónicos – Portal	JGPP JMME	Sectoristas con brecha alta de conocimiento	Tácitamente en el líder del tema, Resoluciones	Tácito y explícito	Habitual	Correo electrónico, Oral y por exposición.
Insumos Químicos	Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	RGP NKMP	Sectoristas con brecha alta de conocimiento	Tácitamente en el líder del tema, Resoluciones	Tácito y explícito	Habitual	Correo electrónico, Oral y por exposición.
Comprobantes de Pago	Guías de Remisión (Remitente y Transportista)	CAAC DCIV	Sectoristas con brecha alta de conocimiento	Tácitamente en el líder del tema, Resoluciones	Tácito y explícito	Habitual	Correo electrónico, Oral y por exposición.
	Sistema de Emisión Electrónica desde la Administración Tributaria	CAAC DCIV	Sectoristas con brecha alta de conocimiento	Tácitamente en el líder del tema, Resoluciones	Tácito y explícito	Habitual	Correo electrónico, Oral y por exposición.
PDT – DJ's Informativas	Llenado de los PDT: DAOT, Precios de Transferencia	ECCV GAR	Sectoristas con brecha alta de conocimiento	Tácitamente en el líder del tema, Resoluciones	Tácito y explícito	Habitual	Correo electrónico, Oral y por exposición.
Impuesto a la Renta	Impuesto Temporal a las Transacciones Financieras y Medios de Pago	ENVD VCOR	Sectoristas con brecha alta de conocimiento	Tácitamente en el líder del tema, Resoluciones	Tácito y explícito	Habitual	Correo electrónico, Oral y por exposición.

Elaboración: Las autoras.

Se revisó el mapa de conocimiento elaborado para determinar los dominios y brechas del conocimiento.

Tabla 33. Brechas de conocimiento.

Conocimiento necesario	Experto en el conocimiento	Promedio de Nivel de conocimiento actual	Brecha de conocimiento	Prioridad
Sistema de Libros Electrónicos – PLE	JGPP JMME	Básico	Casuísticas de Sistema de Libros Electrónicos – PLE	Alta
Sistema de Libros Electrónicos – Portal	JGPP JMME	Básico	Casuísticas de Sistema de Libros Electrónicos – Portal	Alta
Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	RGP NKMP	Básico	Casuísticas de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	Alta
Guías de Remisión (Remitente y Transportista)	CAAC DCIV	Básico	Casuísticas de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	Alta
Sistema de Emisión Electrónica desde los Sistemas de Administración Tributaria	CAAC DCIV	Básico	Casuísticas de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	Alta
Llenado de los PDT: DAOT, Precios de Transferencia	ECCV GAR	Básico	Casuísticas de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	Alta
Impuesto Temporal a las Transacciones Financieras y Medios de Pago	ENVD VCOR	Básico	Casuísticas de Insumos Químicos y Bienes Fiscalizados	Alta

Elaboración: Las autoras.

Según el resultado, se identificaron cuáles son los factores y barreras que necesitan ser más trabajados para el buen desarrollo de la Gestión del Conocimiento (Ver Capítulo V. Resultados). En cambio el tema de medios sociales, no es difundido en la empresa, pero de manera externa si son usados, por lo que los colaboradores estarán familiarizados con el uso de los medios sociales, en la implantación del proyecto (Ver Capítulo V. Resultados). Analizamos también los medios sociales según su beneficio como muestra en la siguiente tabla:

Tabla 34. Medios sociales con sus respectivos beneficios.

	Propósito	Funcionalidad	Actividades y procesos
Wiki	Colaboración, Intercambio, Identificación, Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página de Colaboración escritura / edición</li> <li>- Gestión de versiones de la página</li> <li>- Notificaciones (RSS)</li> <li>- Amplia extensión e integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio activo y pasivo de información profesional</li> <li>- Aplicar, compartir, transferencia, reutilización, innovación, transformar</li> <li>- Idea, generación y resolución de problemas</li> <li>- Creación, codificación, el intercambio, la colaboración, organización.</li> <li>- Externalización, combinación</li> </ul>
La mensajería instantánea y herramientas de chat	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Añadir / eliminar contactos</li> <li>- Enviar mensajes privados o a grupo</li> <li>- Las llamadas de video</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes personales de construcción que llevan a la creación de la memoria organizacional</li> <li>- El intercambio de conocimientos para preguntas rápidas y aclaraciones.</li> <li>- Creación, compartir</li> <li>- Externalización</li> </ul>
Espacios de información compartidos (vídeo, audio, imágenes, presentaciones)	Identificación, colaboración, intercambio de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir información (grupo, comunidad)</li> <li>- Comentario sobre la información</li> <li>- Notificaciones (RSS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir / captura / crear</li> <li>- El intercambio de conocimientos</li> <li>- Almacenar / recuperación</li> <li>- Codificación, compartir, organización</li> <li>- Combinación</li> </ul>
Conferencias	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar reuniones grupales</li> <li>- Conferencias</li> <li>- Grabar sesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia humana y una visión general de las actividades en las tareas distribuidas</li> <li>- Las primeras etapas del trabajo en equipo</li> <li>- Externalización</li> </ul>
Foro	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear hilos, discusiones con compañeros, grupos, comunidades</li> <li>- Crear, navegar por los perfiles</li> <li>- Comentario sobre discusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La formación de redes de conocimiento (los que buscan información y los que pueden proporcionarla), Identificación, creación, compartir</li> <li>- Combinación</li> </ul>

Elaboración: Las autoras.

#### 4.4.2 Fase II: Concepción

En esta etapa, se debe definió la misión, visión, estrategia y objetivos de la iniciativa de GC, creación del equipo responsable de la Gestión de Conocimiento, se inició la campaña de información sobre Gestión de Conocimiento. Las actividades desarrolladas fueron:

Se coordinó la designación de responsables para cada rol: Gerente de proyecto, Gestor de conocimiento, Equipo de apoyo de la Gestión de conocimiento. Para lo cual se primero se definió:

**Misión:** Brindar orientación eficiente de acuerdo al ordenamiento y procedimiento interno. Impulsando la mejora de las áreas operativas para brindar un mejor servicio como institución.

**Visión:** Generar una imagen Institucional del sectorista, identificado por su alto y/o avanzado en sus conocimientos.

**Objetivos:** Uniformizar el nivel de conocimiento de los sectoristas a través del autoaprendizaje guiado y/o acompañado por el líder mediante el uso de comunidad virtual.

**A corto plazo:** Uniformizar el nivel de conocimientos de los sectoristas, de manera que se encuentren preparados para afrontar cualquier consulta de parte de su cartera.

**A largo plazo:** Generar criterios institucionales, sobre temas que no se encuentren claramente establecidos en la norma, así como glosarios de preguntas frecuentes que faciliten la labor de las diferentes áreas de la Administración.

**Alcance de la iniciativa de la Gestión de conocimiento:** Se realizará, dentro de la jornada laboral, con la ayuda de la comunidad virtual a través de chat, fórum, blogs y wiki.

Se determinaron las estrategias para la implementación de la GC fueron:

- **Factor estrategia:** La gerencia conjuntamente con los supervisores establecieron una estrategia clara y bien planificada, en la cual mejoraron cada uno de los factores críticos de éxito para la implementación de la gestión del conocimiento, y asimismo idearon maneras para vencer las barreras que se identificaron en la fase I.
- **Factor liderazgo:** Se concientizó a la gerencia y a los supervisores de los empleados para que se involucren en el proyecto y conozcan los beneficios de la implementación de la gestión del conocimiento, por lo que ellos al liderar los grupos ayudaron a los empleados a mejorar la cultura organizacional.
- **Factor estructura organizacional:** Se estableció un equipo de gestión de conocimiento donde se identificó las funciones y roles del equipo: gestor de conocimiento, coordinador el proyecto, coordinador tecnológico y moderador. Además se nombró a los colaboradores que son expertos en los diversos temas para que promovieran y transmitieran una actitud colaboradora. Todos los colaboradores trabajaron en equipo para evitar una mentalidad de silo y evitaron incorporar colaboradores resistentes al proceso, basándose en una comunicación abierta y de valoración del conocimiento.
- **Factor cultura organizacional:** Se desarrolló una estrategia para lograr una cultura de colaboración donde los empleados pudieron interactuar, intercambiar ideas y compartir conocimientos con los demás a través de los medios sociales. Estas estrategias fueron: vencer la barrera de falta de tiempo, tener una perspectiva habitual, y, asegurar de que no exista una comunicación informal.

- **Factor comunicación:** En el plan de comunicación interna se incluyó:

Motivación a los empleados a innovar: los supervisores del área piloto, promovieron el uso positivo de los medios sociales animando a los empleados a idear nuevas formas de utilizar estas herramientas para realizar mejor su trabajo.

Aprovecharon a los expertos internos: los supervisores del área piloto, motivaron y apoyaron a los líderes de los temas y/o subtemas en el asesoramiento a los empleados en sus dudas que tengan, así como realizar un seguimiento de las nuevas ideas y plasmarlas en los wikis.

- **Factor motivación:** Los supervisores del área tuvieron que explicar y mostrarles los beneficios de la gestión del conocimiento a los empleados. Convencer a los empleados en mantener una comunicación continua. Además se les recompensó a los empleados por participar en las discusiones de los foros, y/o por publicar entradas de blog y/o hacer comentarios en los blog.
- **Factor tecnología de información (TI):** Se les habilitó las funcionalidades del sharepoint: chat, fotos, blog y wikis, al grupo experimental.
- **Factor procesos y actividades:** Se reformularon e incorporaron como actividad el uso de los medios sociales en cada uno de los procesos de los empleados, así como los procesos de la gestión de conocimiento se integran a los procesos existentes, de esta forma los colaboradores pudieron incorporar en sus actividades diarias de trabajo el uso de los medios sociales para mejorar la gestión del conocimiento.
- **Factor recursos humanos:** Se hicieron rotación de personal, capacitación a los empleados en temas sobre gestión del conocimiento usando medios sociales, y además en el uso de estas herramientas.

- **Factor medición del desempeño:** Se agregaron nuevos indicadores en base a la gestión de conocimiento usando medios sociales, como el porcentaje de participación, consultas del contenido, número de opiniones, cantidad de lecciones compartidas.

Se establecieron políticas en base a las estrategias para la gestión de conocimiento usando medios sociales.

- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y colaboración.
- Fomentar la sinergia de trabajo en equipo.
- Incentivar a los colaboradores a compartir.

Para el plan de comunicación, se designaron las funciones al equipo de Gestión de conocimiento, quienes tendrán la función de informar sobre todos los cambios y decisiones que se tomen con respecto a la GC. Para ello se elaboró un plan de comunicación interna que se muestra luego:

Tabla 35. Avance de Plan de comunicación interna.

<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>			
<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Período</b>	<b>Instrumentos</b>
Evento de lanzamiento del proyecto	Supervisores de área	1 vez (al inicio del proyecto)	Reunión con empleados.
Boletín electrónico de lanzamiento: Descripción del proyecto, equipo de trabajo, beneficios, etc.		Durante la Fase de Concepción	Anuncio Físico
Habilitación de espacios físicos para hablar sobre la GC.	Equipo de Gestión de Conocimiento	Desde el inicio	Salones de reuniones
Publicación de los avances acerca de la GC	Equipo de Gestión de Conocimiento	Continuamente	Anuncios Físicas y Virtuales
Información de avance de Valoración de GC.	Equipo de Gestión de Conocimiento	Durante la Valoración	Circulares electrónicos, email de avances.

Elaboración: Las autoras.

#### **4.4.3 Fase III: Definición de las herramientas tecnológicas**

Se revisó el inventario de las herramientas tecnológicas existentes, donde se identifican las herramientas que se usarán para la implementación del proyecto de Gestión de Conocimiento usando medios sociales, para este caso SharePoint.

**SharePoint:** es una herramienta de colaboración que proporciona un espacio en el que una organización puede compartir y gestionar información.

Permite crear bibliotecas de documentos (equivalentes a carpetas compartidas en la red), gestionar versiones de archivos, buscar información, crear calendarios o listas de contactos, gestionar proyectos, crear encuestas, blogs o wikis y muchas otras posibilidades con sus capacidades de desarrollo de aplicaciones.

En este caso particular, todos los aspectos de seguridad son revisados por el área competente, donde se tienen definidos las medidas y políticas de seguridad.

Para el diseño de la solución, se analizó cuál es el medio social beneficioso en cada etapa del ciclo del conocimiento.

- Crear: Los medios sociales sugeridos en esta etapa son: Espacios para compartir información (SharePoint) Wiki; blogs; foros; chat.
- Formalizar: Los medios sociales sugeridos en esta etapa son: Espacios para compartir información (SharePoint); Wiki; blogs; Foros
- Distribuir: Los medios sociales sugeridos en esta etapa son: Wiki; Espacios para compartir información (SharePoint); foros.
- Uso: Los medios sociales sugeridos en esta etapa son: blog y wiki (SharePoint)

En una primera etapa, se implementó solo algunos medios sociales, que son los medios sociales que ya cuenta la institución, pero que su uso es bajo o nulo, debido a que no se tiene conocimiento de que existe y tampoco son difundidos en toda la institución.

Los medios sociales son:

- **Chat**, es una herramienta de mensajería instantánea, que se puede dar entre dos o más personas, ya sea de manera pública o privada.
- **Foro**, es una plataforma colaborativa donde el conocimiento se explicita a la vez que se comparte. Los foros de discusión son usados por muchas personas cuando tienen dudas o necesitan pedir sugerencias para solucionar algún problema. A partir de esa interrogación, se abre un hilo de discusión, en el que suelen participar varias personas al mismo

tiempo, donde entre todos analizan el escenario, y por lo general, proponen una o más soluciones al problema en cuestión. (Aranda et al., 2014)

- **Blog**, “es un sitio web, frecuentemente actualizado, compuesto de artículos generalmente breves que se disponen en orden cronológico inverso, donde uno o varios autores escriben con libertad, mediante una herramienta de publicación muy sencilla de utilizar”. (Ortiz de Zárate Tercero, 2008)
- **Wiki**, es una página virtual para la escritura colaborativa, en la que cada persona que participa puede añadir y cambiar los contenidos de la página. (Montenegro & Pujol, 2009)

Se reformuló el plan de comunicación interna, según las últimas modificaciones actualizadas. Ver tabla 36.

Tabla 36. Reformulación del Plan de Comunicación Interna.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA			
Acción	Responsable	Período	Instrumentos
Evento de lanzamiento del proyecto	Supervisores de área	1 vez (al inicio del proyecto)	Reunión con empleados.
Boletín electrónico de lanzamiento: Descripción del proyecto, equipo de trabajo, beneficios, etc.	Equipo de Gestión de Conocimiento	Durante la Fase de Concepción	Anuncio Físico
Habilitación de espacios físicos para hablar sobre la GC.	Equipo de Gestión de Conocimiento	Desde el inicio	Salones de reuniones
Publicación de los avances acerca de la GC	Equipo de Gestión de Conocimiento	Continuamente	Anuncios Físicas y Virtuales
Información de avance de Valoración de GC.	Equipo de Gestión de Conocimiento	Durante la Valoración	Circulares electrónicos, email de avances.
Avance sobre el desarrollo de la GC en la empresa.	Equipo de Gestión de Conocimiento	Durante la implantación	Boletines distribuidos
Creación de espacio en la intranet para publicar las noticias relevantes del proyecto y descripción en general (objetivos, beneficios, avances, etc.)	Equipo de Gestión de Conocimiento	Cada vez que haya alguna avance significativo	Noticias publicadas sobre avances en el Portal
Información de incentivos de desempeño	Equipo de Gestión de Conocimiento	Continuamente	Boletines electrónico, email, circulares, etc.
Publicación de resultados de GC	Equipo de Gestión de Conocimiento	Al finalizar evaluación de piloto	Publicación de Cierre o continuación de proyecto de GC
Estado actual de la GC en la empresa. (Logros, fracasos, etc.)	Equipo de Gestión de Conocimiento	Al finalizar evaluación de piloto	Boletines electrónico, email, circulares, etc.

Elaboración: Las autoras.



#### 4.4.4 Fase IV: Despliegue

Se especificó una hoja de ruta de las actividades y tareas a realizar que se detallan en la tabla 37.

Tabla 37. Hoja de Ruta de la implementación de gestión de conocimiento usando medios sociales.

<b>GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO USANDO MEDIOS SOCIALES</b>		<b>Rol / Persona</b>
<b>Fase I: Auditoria de conocimiento</b>		
Necesidad de implementar una GC		
Actividad 01: Gestionar y contar con el apoyo de la alta dirección		
	Realizar una reunión de lanzamiento	Gerente de proyecto
	Gestionar la aprobación de la alta dirección	Gerente de proyecto
Actividad 02: Determinar la situación actual de la GC		
	Seleccionar las herramientas de diagnóstico de la situación actual GC.	Gerente de proyecto
	Ejecutar la herramienta o instrumento seleccionado para el análisis de la situación actual de GC.	Gestor de conocimiento
	Realizar entrevistas con las áreas de negocio.	Todo el Equipo de GC
	Revisión de las herramientas tecnológicas existentes de apoyo a la GC.	Coordinador Tecnológico
	Identificación de procesos clave.	Gerente de proyecto
	Realizar los mapas de conocimiento matricial.	Gestor de conocimiento
Actividad 03: Realizar Valoración		
	Analizar los resultados de instrumento aplicado	Gestor de conocimiento
	Analizar las barreras y factores críticos en la implementación de la GC, factores críticos más débiles, barreras más fuertes.	Gestor de conocimiento
	Analizar los medios sociales que apoyan a la GC	Gestor de conocimiento
Actividad 04: Determinar los dominios y brechas del conocimiento.		
	Revisar mapa de conocimiento.	Gestor de conocimiento
	Revisar el conocimiento necesario.	Gestor de conocimiento
	Determinar el nivel de conocimiento existente.	Gestor de conocimiento
	Priorizar el conocimiento necesario.	Gerente de proyecto / Gestor de Conocimiento
<b>Fase II: Concepción</b>		
Actividad 01: Nombrar los roles del equipo de GC		
	Coordinar la designación de responsables	Gerente de proyecto
	Nombrar al Gerente de proyecto	Gerente de proyecto
	Nombrar al Gestor de conocimiento	Gerente de proyecto
	Definir el equipo de apoyo de la GC	Gerente de proyecto
Actividad 02: Definir las estrategias		
	Analizar la información recopilada de la fase anterior.	Gestor de conocimiento
	Definir la misión y visión.	Todo el Equipo de GC
	Definir los objetivos para la GC.	Todo el Equipo de GC
	Definir el alcance de la iniciativa de GC.	Todo el Equipo de GC
	Definir estrategias para la implementación de la GC.	Todo el Equipo de GC
Actividad 03: Preparar a la institución para el Cambio		
	Establecer políticas para la Gestión de conocimiento	Todo el Equipo de GC

Actividad 04: Iniciar plan de comunicación e información		
	Elaborar un plan de comunicación interna	Gestor de conocimiento
	Establecer los canales de comunicación interna	Gestor de conocimiento
	Iniciar una campaña de difusión de GC	Todo el Equipo de GC
<b>Fase III: Definición de las herramientas tecnológicas</b>		
Actividad 01: Definir acciones para aprovechar las herramientas tecnológicas existentes.		
	Definición de las herramientas tecnológicas a utilizar.	Coordinador Tecnológico
	Análisis de los beneficios de las herramientas tecnológicas.	Coordinador Tecnológico
	Determinar los aspectos de seguridad y acceso a las herramientas de medios sociales	Coordinador Tecnológico
Actividad 02: Diseñar el modelo de la solución a implementar		
	Revisar los resultados de la Fase II	Gestor de conocimiento
	Revisar las estrategias de los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento	Gerente de proyecto
	Analizar todas las etapas del ciclo de vida del conocimiento	Gestor de conocimiento
	Identificar el tipo de conocimiento en las etapas del ciclo del conocimiento	Gestor de conocimiento
	Seleccionar los medios sociales que ayudan a fortalecer los factores críticos de éxito y disminuir las barreras	Gestor de conocimiento / Coordinador Tecnológico
	Clasificar los medios sociales en las etapas del ciclo del conocimiento	Gestor de conocimiento / Coordinador Tecnológico
	Diagramar el diseño del modelo de la solución	Gestor de conocimiento
Actividad 03: Concluir el diseño del plan de comunicación interna		
	Actualizar el plan de comunicación interna incluyendo los factores críticos y barreras de la GC.	Gestor de conocimiento
	Difundir la GC en la institución.	Gerente de proyecto
<b>Fase IV: Despliegue</b>		
Actividad 01: Construir una hoja de ruta de implementación de Gestión del Conocimiento		
	Revisar las actividades y tareas de la GC.	Gestor de conocimiento
	Definir indicadores de medición de la GC	Gerente de proyecto / Gestor de Conocimiento
	Detallar el cronograma del proyecto donde se definen las fases, tareas y actividades para realizar seguimiento al proyecto	Todo el Equipo de GC
Actividad 02: Definir las funciones y responsabilidades de los roles que conforman el equipo de GC		
	Revisar resultados de las fases anteriores.	Gestor de conocimiento / Coordinador Tecnológico
	Establecer las competencias de los miembros del equipo que son necesarias para cada fase.	Gestor de conocimiento
	Nombrar un equipo básico para la GC	Gerente de proyecto
Actividad 03: Ejecutar el plan de comunicación		
	Difundir los avances de la GC en toda la institución.	Gerente de proyecto
	Dar las pautas para realizar las consultas o dudas de los empleados sobre la GC.	Moderador
	Responder consultas realizadas por los empleados.	Moderador
Actividad 04: Capacitar y entrenar a los empleados		
	Identificar los requerimientos para la capacitación	Gestor de conocimiento
	Elaborar y aprobar el plan de capacitación	Gestor de conocimiento

	Ejecutar el plan de capacitación	Gestor de conocimiento / Coordinador Tecnológico
	Realizar el informe final de capacitación	Gestor de conocimiento
	<b>Actividad 05: Puesta en marcha de la GC usando medios sociales en grupo piloto y retroalimentar</b>	
	Seleccionar el grupo piloto	Gerente de proyecto
	Definir temas de interés a tratar a través de los medios sociales	Gerente de proyecto
	Fijar plazo para la implementación	Gerente de proyecto
	Ejecutar el Proyecto	Todo el Equipo de GC
	Fijar plazos para la evaluación	Gerente de proyecto
	Organizar reuniones con el personal participante del grupo piloto	Todo el Equipo de GC
	Definir el progreso de la implementación.	Todo el Equipo de GC
	Ejecutar el plan de comunicación interna	Gerente de proyecto / Gestor de Conocimiento
	Retroalimentación.	Gestor de conocimiento
	<b>Fase V: Evaluación y sostenibilidad</b>	
	<b>Actividad 01: Evaluar indicadores de medición</b>	
	Solicitar reporte de indicadores.	Gerente de proyecto
	Revisar plazos para medición.	Gerente de proyecto
	Análisis del resultado de indicadores de medición.	Gerente de proyecto / Gestor de Conocimiento
	<b>Actividad 02: Seleccionar la herramienta de evaluación de la GC</b>	
	Revisar las herramientas de evaluación de GC	Gestor de conocimiento
	Seleccionar las herramienta de evaluación de GC	Gerente de proyecto / Gestor de Conocimiento
	<b>Actividad 03: Aplicar la herramienta para evaluación de la GC</b>	
	Programar y comunicar la evaluación de la GC, a los empleados que conforman el grupo piloto	Gerente de proyecto / Gestor de Conocimiento
	Ejecutar la evaluación	Gestor de conocimiento
	Elaborar reporte de evaluación	Gestor de conocimiento
	<b>Actividad 04: Evaluación de resultados</b>	
	Revisión de informe de implementación del proyecto.	Todo el Equipo de GC
	Revisión de resultado de evaluación de GC.	Gerente de proyecto / Gestor de Conocimiento
	Tomar decisión de continuar o cerrar el proyecto.	Gerente de proyecto

Elaboración: Las autoras.

Se establecieron las funciones y responsabilidades del equipo, así como las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones.

**Gerente de proyecto:** es un colaborador que dirige el proyecto. Debe tener las siguientes competencias; Liderazgo y orientación al logro, alta sentido de responsabilidad y pro actividad, capacidad para trabajar en equipo. Experiencia de 5 años involucrado en el tema a desarrollarse. Las funciones a desarrollar son: Coordinar el proyecto; Alinear la visión estratégica de la institución con la misión del proyecto; Establecer los objetivos del proceso de implementación de la GC.

**Gestor de conocimiento:** es un colaborador con capacidad de análisis crítico y estructural es esencial en este trabajo. Capacidad de estimular los cambios en la organización. Experiencia en el soporte a un grupo de individuos de varios niveles de responsabilidad y con diversas capacidades. Capacidad de trabajar en modo flexible para poder responder a las prioridades siempre cambiantes. Capacidad de comunicación y relación interpersonal asumiendo la iniciativa y confianza de sostener sus opiniones. Las funciones a desarrollar son: Fomentar la participación de los empleados de la institución en el proceso de la GC; mantener el uso de los medios sociales; motivar a los empleados para usarlo y dar aportaciones; realizar acciones de comunicación interna, informar cambios y decisiones sobre la GC en la institución.

**Coordinador tecnológico:** Un(os) colaborador(es) que administre la comunidad del Share Point. Debe tener las siguientes competencias; Liderazgo y orientación al logro, alta sentido de responsabilidad y pro actividad, capacidad para trabajar en equipo. Experiencia de un año involucrado en el tema a desarrollarse. Las funciones a desarrollar son: Se encarga de implementar la tecnología necesaria para el uso de los medios sociales; Tendrá la responsabilidad de controlar, así como crear, modificar, los temas que se desarrollaron en la comunidad virtual (foros, blogs y wiki).

**Moderador:** Se nombró a un Directivo de la institución encargado del proyecto de sectoristas, cuyas funciones son: responsabilidad de supervisar y controlar así como crear, plantear, modificar, los temas que se desarrollaron en la comunidad virtual (foros, blogs y wiki); Se encarga de dar la conformidad de las conclusiones de los temas desarrollados en la comunidad virtual que es alcanzado por el líder con el fin de publicarlos en los wikis.

Los temas a desarrollarse son propuestos por el moderador y el líder.

**Líder:** Se nombró líder a varios colaboradores del proyecto de sectoristas que cuenten con un nivel intermedio o avanzado de conocimientos con una experiencia mínima de un año involucrado en el tema a desarrollarse. Se genera confianza y apoyo entre todos los participantes de la comunidad virtual con un alto grado de responsabilidad y compromiso a través de una comunicación asertiva durante el desarrollo de los temas.

Sus funciones son: Proponer y participar en la determinación de los temas a desarrollarse en la comunidad virtual. Asistir, incentivar y apoyar a los colaboradores que se encuentren en el nivel básico con la finalidad de que estos alcancen un nivel intermedio o avanzado del tema que se está desarrollando. Se dio inicio al Foro y asumió funciones de moderador en los debates que se desarrollaron en el foro. Verificar y recopilar información de los temas desarrollados en los blogs que están a su cargo. Recoger y establecer las conclusiones generadas a través del foro a fin de ser validados por el Administrador. Hacer seguimiento de la participación de los colaboradores que se encuentran en el nivel básico a través del uso del spark, blogs y fórum con la finalidad de ir alcanzando el nivel intermedio o avanzado. Programar, de ser necesario, capacitaciones para el personal respecto al tema liderado previa comunicación al Administrador. Evaluar el desarrollo o crecimiento del colaborador. Incentivar la elaboración de criterios institucionales para la implementación de Wiki. Y proponer ideas para la mejora del proyecto.

Se ejecutó el plan de comunicación en cada actualización o avance en la GC.

Antes de iniciar con el uso de los medios sociales se identificó que se requiere realizar capacitación en temas de Gestión de conocimiento y el uso de medios sociales. Se elaboró el material de capacitación y se coordinó para la programación y aprobación de la capacitación presencial sobre el tema. Se contó con la presencia de todos los sectoristas.

Una vez que recibieron la capacitación, se logró implementar un grupo piloto (grupo experimental), el cual está conformado por los 60 sectoristas. Para puesta en marcha se habilitaron las herramientas: chat (mensajería instantánea), foros, blogs y wikis en la comunidad de Sharepoint de su gerencia, al contar con las herramientas se estima que será de gran utilidad, pues permite consolidar los conocimientos e inquietudes. También nos brinda un simple acceso, es decir, es amigable e interactivo así como atractivo.



Figura 16. Pantalla de inicio.  
Elaboración: Las autoras.



Figura 17. Vínculos de sectoristas.  
Elaboración: Las autoras.

Para comenzar se habilitaron los chat y foros para que el personal experimental pueda empezar usando estas herramientas y aclarar sus dudas o preguntas que tengan, inmediatamente, con los líderes o expertos de cada tema y/o subtema, o para plasmar sus preguntas a través del foro de discusión, donde los líderes o sus mismos compañeros participen en dar sus aportaciones.



Figura 18. Temas de Foros para sectoristas.  
Elaboración: Las autoras.



Figura 19. Foros de sectoristas.  
Elaboración: Las autoras.



Figura 20. Uso de foros sobre PLE.  
Elaboración: Las autoras.



The screenshot shows a forum interface. On the left is a navigation menu with items like 'Inicio', 'Documentos', 'Vinculos de Sectoristas', 'Foros de Sectoristas', 'Blog de Sectoristas', 'Biblioteca de Wikis', 'Contenidos del sitio', 'Bloc de notas', 'Recientes', 'Papelera de reciclaje', and 'EDITAR VÍNCULOS'. The main content area features a post by 'Alejandro More' with the text: 'Alguien ha podido descargar complementamente el archivo del PLE, yo he intentado y no he podido, quizás necesite algun plugin?'. Below the text is a long URL: 'http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com\_content&view=article&id=1913:07-descarga-de-la-version-408-del-ple&catid=266:sistema-de-libros-electronicos-ple&Itemid=476'. The post has '1 respuesta' and is dated '4 de junio'. Below the post, there are options for 'Todas las respuestas', 'Más antiguo', and 'Más reciente'. A second response from 'Alejandro More' states: 'Ese no es el link correcto. Aca te paso el nuevo link: http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com\_content&view=article&id=1913:07-descarga-de-la-version-408-del-'. The URL is partially cut off at the end.

Figura 21. Foros con discusiones.  
Elaboración: Las autoras.

En una segunda etapa, se habilitaron los blog a las personas experimentales donde puedan plasmar y publicar sus conocimientos y/o experiencias (casuísticas) más importantes que se le presentan en su carga laboral.

The screenshot shows the 'Blog de los Sectoristas' website. At the top left is a navigation menu with 'Inicio' and a search bar. The main header reads 'Blog de los Sectoristas'. Below the header is a sidebar with 'Temas y/o SubTemas' including 'Comprobantes de Pago', 'Eventos', 'Guia de Remision', 'Impuesto a la Renta', 'Impuesto Temporal a las Transacciones Financieras y Medios de Pago', 'Insumos Quimicos', 'Insumos Quimicos y Bienes Fiscalizados', 'Libros Contables', 'Llenado de los PDT's - DJ Informativas', 'PDT's, PLAME y Medios de Pago', 'Sistema Emision Electrónica', and 'Sistema Libroses'. The main content area features a post titled '04 JUN. Norma para el traslado de Bienes' by 'Alejandro More'. The post text reads: 'Las normas para el traslado de bienes. Como parte de las acciones destinadas a ampliar la base tributaria, la SUNAT considera prioritario el combate contra el alto grado de incumplimiento tributario e informalidad que se observa en la actividad del transporte de carga. Con las Resoluciones de Superintendencia N° 004-2003/AG and N° 028-2003/AG, publicadas el 9 y el 31 de enero del 2003, respectivamente, se dio inicio a un cambio sustancial en la normatividad que regula el control y seguimiento de las obligaciones tributarias que deben cumplir los agentes económicos (remite, transportista y destinatario) que participan en el traslado de bienes. Estas normas se dieron en el marco del trabajo realizado en la Comisión Multisectorial (Decreto'. To the right of the text is an image of a white truck. On the far right is a 'Herramientas del blog' sidebar with links: 'Crear una nueva entrada de blog', 'Administrar entradas de blog', 'Administrar comentarios', 'Administrar categorías', 'Iniciar la aplicación de blogs', and 'Cambiar diseño de entrada: Alineado'. At the bottom right is a camera icon and the text 'No, en realidad esta no es mi foto.'

Figura 22. Blog de los sectoristas.  
Elaboración: Las autoras.

Por último, se les habilitó la opción de wikis, para que las personas experimentales puedan visualizar la biblioteca de documentos generados por cada líder de tema y/o subtema, previa validación del conocimiento plasmado en los blog y foros.

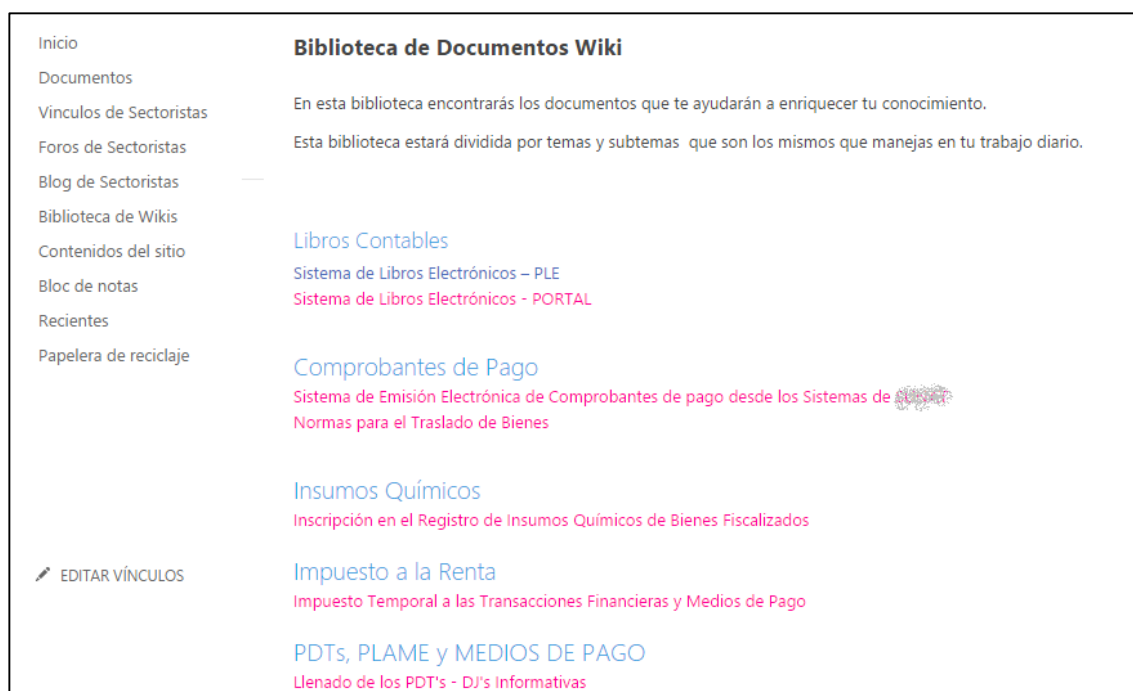


Figura 23. Entrada de Wikis.  
Elaboración: Las autoras.

#### 4.4.5 Fase V: Evaluación y sostenibilidad

Se evaluaron los indicadores de medición para lo cual se revisó el reporte de indicadores para la comparación de los niveles de conocimiento antes y después de la iniciativa:

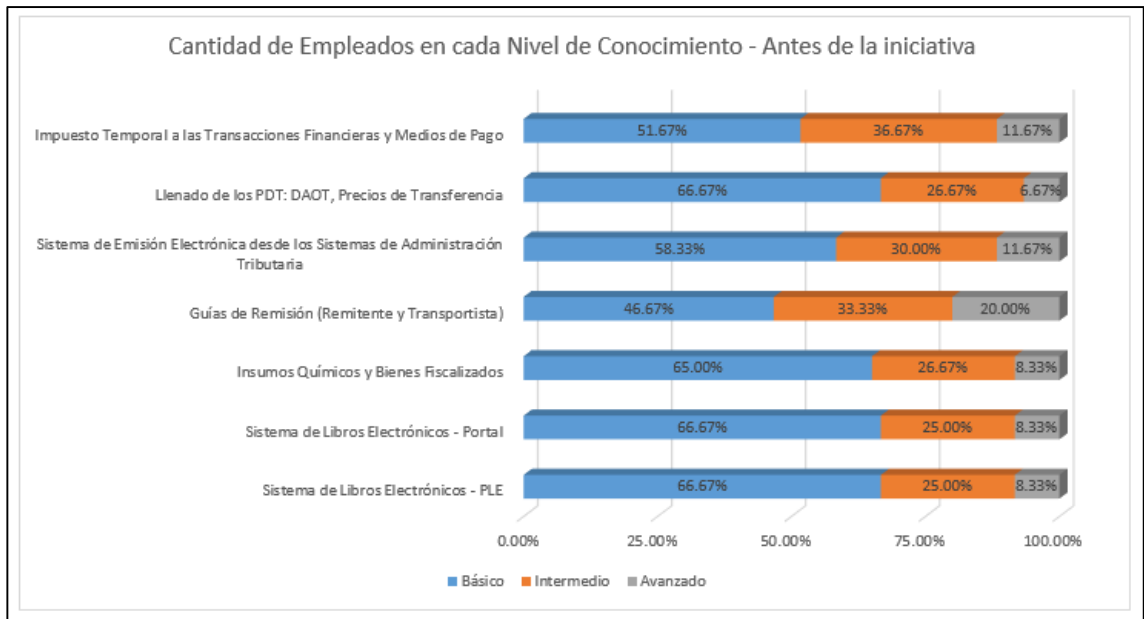


Figura 24. Porcentaje de nivel de conocimiento en empleados antes de la iniciativa.  
Elaboración: Las autoras.

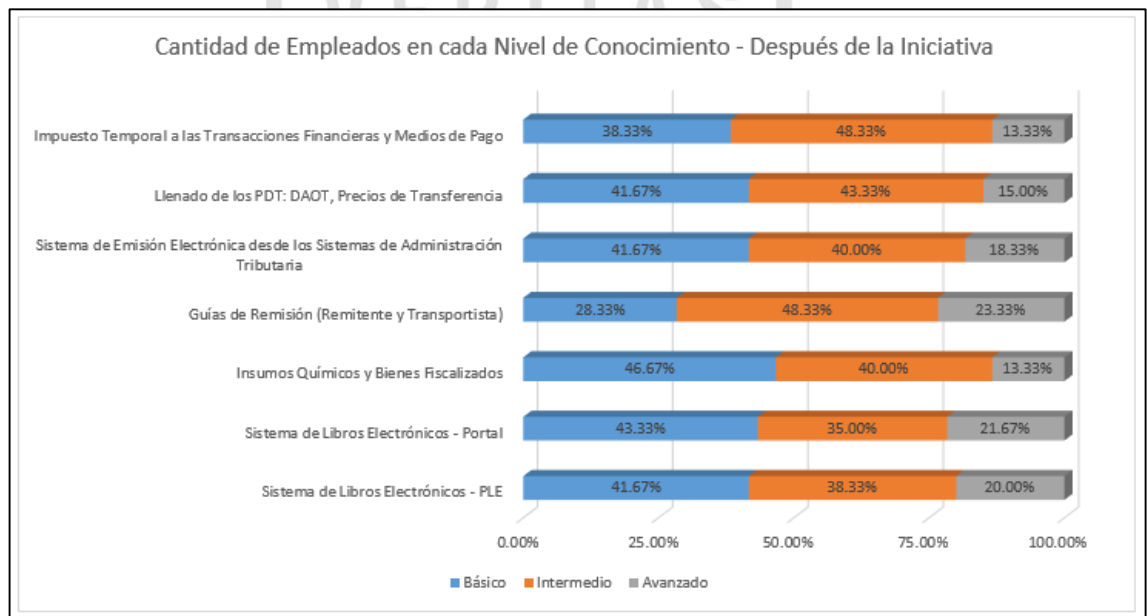


Figura 25. Porcentaje de nivel de conocimiento en empleados después de la iniciativa.  
Elaboración: Las autoras.

Los supervisores del área, realizaron la evaluación de los indicadores de producción, gestión y de uso de medios sociales, por lo que notaron el incremento de los indicadores como se visualiza en las Figuras 24 y 25. Establecieron plazos para la siguiente evaluación de indicadores.

El análisis del resultado de indicadores de medición se realiza, semanalmente, para verificar cómo avanza el proyecto y ver la necesidad de realizar la retroalimentación seguida.

Se ha seleccionado el mismo instrumento para la evaluación del proyecto piloto. (Ver anexo 3).

Aplicamos la herramienta para la evaluación de la Gestión del Conocimiento al equipo que conforma el grupo piloto, donde se obtuvo los resultados detallados en el anexo 5.

De acuerdo con los resultados se realizó la evaluación si el proyecto de Gestión del Conocimiento usando medios sociales mejoró la Gestión del Conocimiento, en que se determinó el uso de los medios sociales si mejora significativamente la Gestión del Conocimiento, por lo que el proyecto si es viable para que se implemente en las demás áreas de la entidad de Administración Tributaria.

## CAPÍTULO V RESULTADOS

### 5.1 Resumen descriptivo

En este apartado, se presentaron los principales resultados del estudio. Los detalles puntuales por cada ítem se muestran en el Anexo N° 5.

La demografía del grupo experimental se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 38. Demografía del grupo experimental.  
Formación Académica

Sexo / Edad	Bachiller	Estudiante	Magister	Titulado	Total general
<b>Femenino</b>					
20-29	5			15	20
30-39	1		1	15	17
<b>Masculino</b>					
20-29	4			5	9
30-39	1		1	9	11
40-59				3	3
<b>Total general</b>	<b>11</b>		<b>2</b>	<b>47</b>	<b>60</b>

Elaboración: Las autoras.

La demografía del grupo control se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 39. Demografía del grupo de control.

Sexo / Edad	Formación Académica				Total general
	Bachiller	Estudiante	Magister	Titulado	
<b>Femenino</b>					
20-29	6			21	27
30-39	3		1	20	24
40-59				1	1
<b>Masculino</b>					
20-29	4			12	16
30-39	2	2	2	18	24
40-59				1	1
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>73</b>	<b>93</b>

Elaboración: Las autoras.

### 5.1.1 Análisis descriptivo de la situación actual

#### a) Opinión respecto a la Gestión del Conocimiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta de situación actual, el 95% de los empleados indican que la gestión del conocimiento sirve para realizar mejor su trabajo diario, asimismo, el 93% indica que la gestión del conocimiento sirve para transferir el conocimiento en diversos contextos. (Ver Figura 26).

#### b) Beneficios de la implementación de la Gestión del Conocimiento

De acuerdo con los resultados de la encuesta de situación actual, el 94% de los empleados indican que están de acuerdo en que uno de los beneficios de la gestión del conocimiento es cambiar positivamente la forma de comunicación organizacional entre los empleados, asimismo, el 93% indica que la gestión del conocimiento fomenta la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento. (Ver Figura 27).

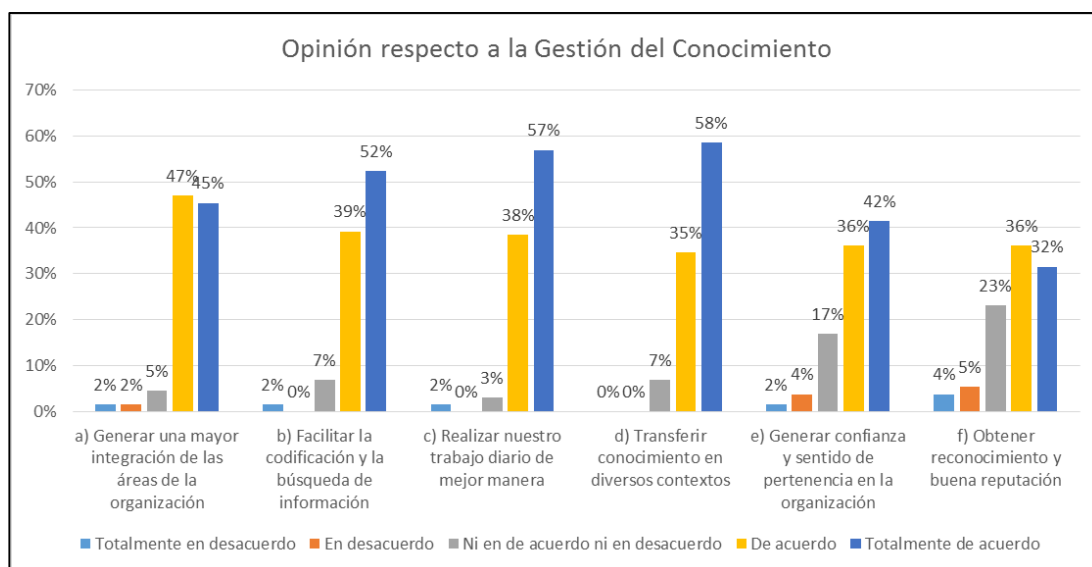


Figura 26. Diagrama de barras sobre la opinión de la gestión del conocimiento.  
Elaboración: Las autoras.

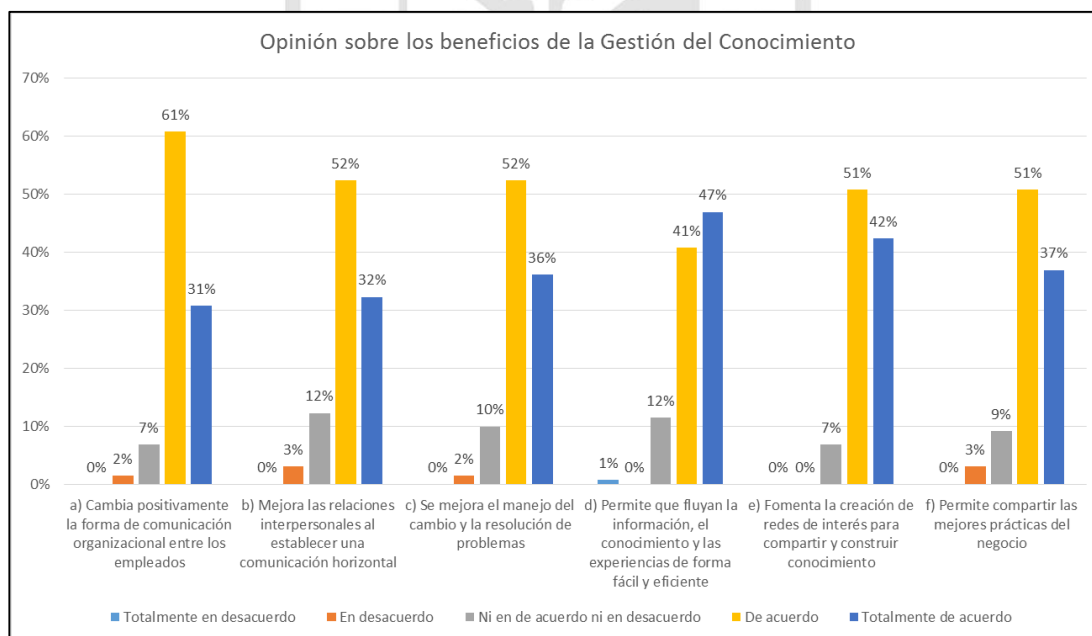


Figura 27. Diagrama de barras sobre la opinión de los beneficios de la gestión del conocimiento.  
Elaboración: Las autoras.

c) Barreras para la implementación de la Gestión del Conocimiento

El 75% de los empleados indican que las personas quieren compartir su conocimiento, pero no tienen el tiempo suficiente para hacerlo. Asimismo, el 53% indican que una de las barreras de la gestión del conocimiento es la falta de seguridad laboral.

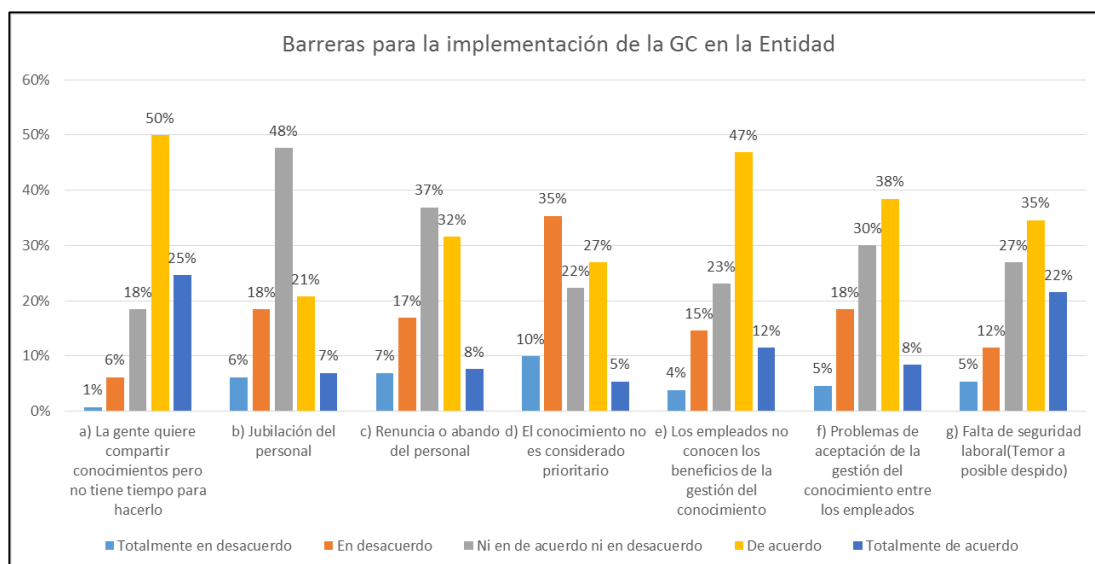


Figura 28. Diagrama de barras sobre la opinión de las barreras de la gestión del conocimiento. Elaboración: Las autoras.

d) Interés de uso de los medios sociales

La mayor parte de los empleados de la entidad de Administración Tributaria, están interesados en el uso de los medios sociales en algunos casos como el 91% de los empleados indican que les gustaría tener un directorio sobre los conocimientos de sus compañeros, también el 89% de los empleados indican que les gustaría tener artículos o experiencias indexados por categorías. Al 85% les gustaría publicar algún artículo o algún conocimiento adquirido para compartirlo con sus compañeros. Además el 80% de los empleados indican que si tuvieran una herramienta wiki podrían encontrar y publicar artículos; y les interesarían tener herramientas que puedan facilitarle el acceso a la información desde su teléfono móvil.



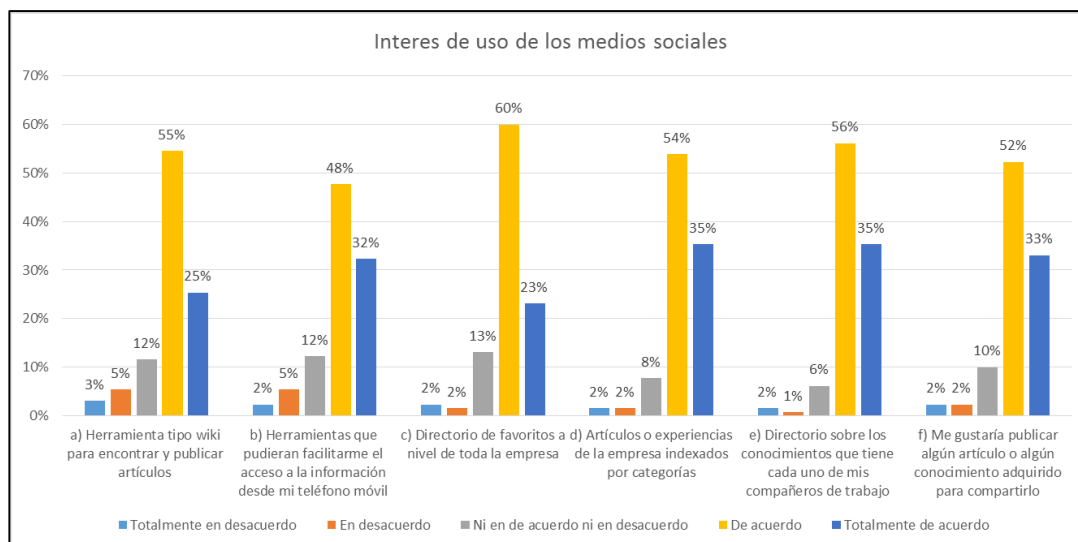


Figura 29. Diagrama de barras sobre el interés en el uso de los medios sociales.  
Elaboración: Las autoras.

e) Situación actual de la Gestión del Conocimiento en una entidad de Administración Tributaria

El 66% de los empleados indican que el rendimiento de los equipos de trabajo cumple con los objetivos de la organización, por otro lado hay un 40% de los empleados que indican que la entidad no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento exitoso. (Ver Figura 30).

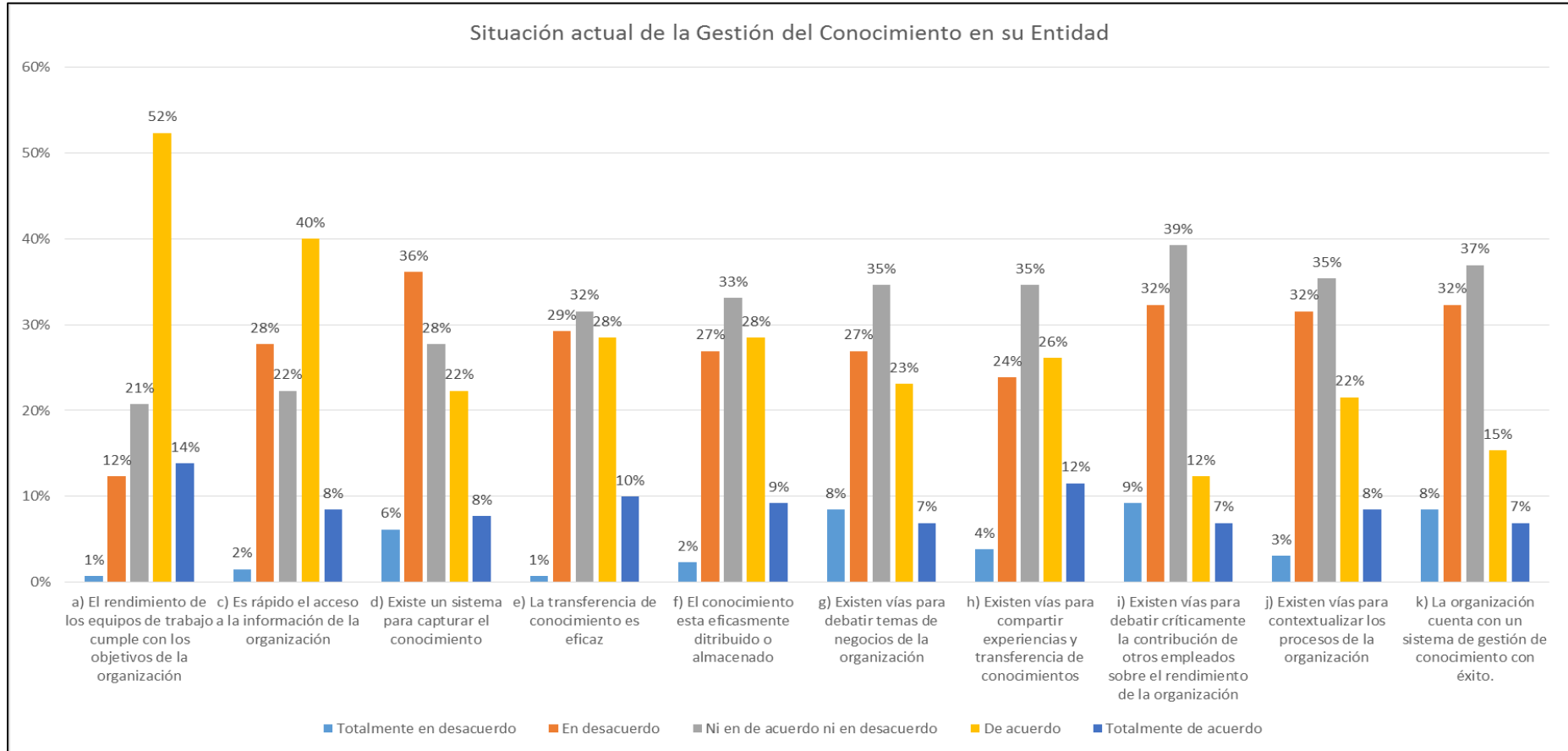


Figura 30. Diagrama de barras sobre la opinión de la situación actual de la gestión del conocimiento.  
Elaboración: Las autoras.

### 5.1.2 Análisis descriptivo de los grupos encuestados

#### a) Uso de los medios sociales en la entidad de Administración Tributaria

La mayoría de los empleados del grupo control indican que en la entidad de Administración Tributaria usan los medios sociales de manera muy poco frecuente, esto lo podemos confirmar con los resultados de la encuesta, donde el 78% indican que usan las wikis de manera poco frecuente, seguidamente, el 75% y el 77% de los empleados indican que usan los blogs y los foros con poca frecuencia, respectivamente.

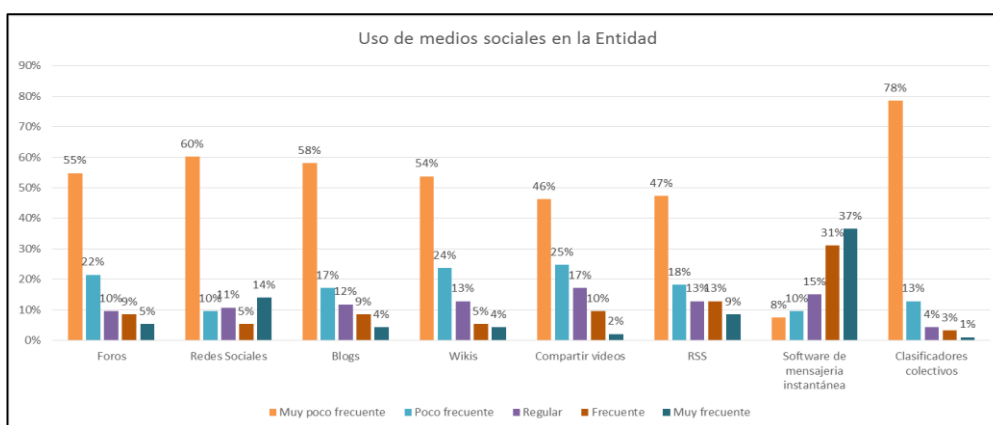


Figura 31. Diagrama de barras sobre el uso de los medios sociales en el grupo control. Elaboración: Las autoras.

Con respecto al grupo experimental, ahora el 50% indica que usa los wikis con poca frecuencia, el 38% usa los blogs con poca frecuencia y el 3% usa los foros con poca frecuencia. Se puede observar que el uso de estas herramientas ha aumentado gracias a la implementación de la guía propuesta.

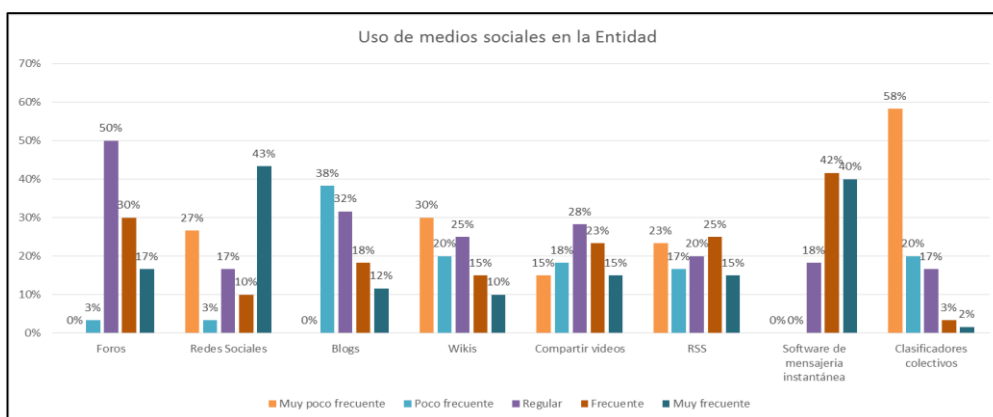


Figura 32. Diagrama de barras sobre el uso de los medios sociales en el grupo experimental. Elaboración: Las autoras.

b) Frecuencia de uso de medios sociales en la vida diaria

La mayoría de los empleados del grupo de control indican que no usan los diferentes medios sociales en su vida diaria, así como lo indican los resultados donde el 76% y el 57% de los encuestados indican que no han creado ni editado un wiki, ni tampoco han visto páginas wiki, respectivamente. El 53% y el 41% de los encuestados indican que no han creado entradas de blog y no revisan entradas de blog, respectivamente. Asimismo, el 46% de los encuestados indica que no han usado los foros en su vida diaria.

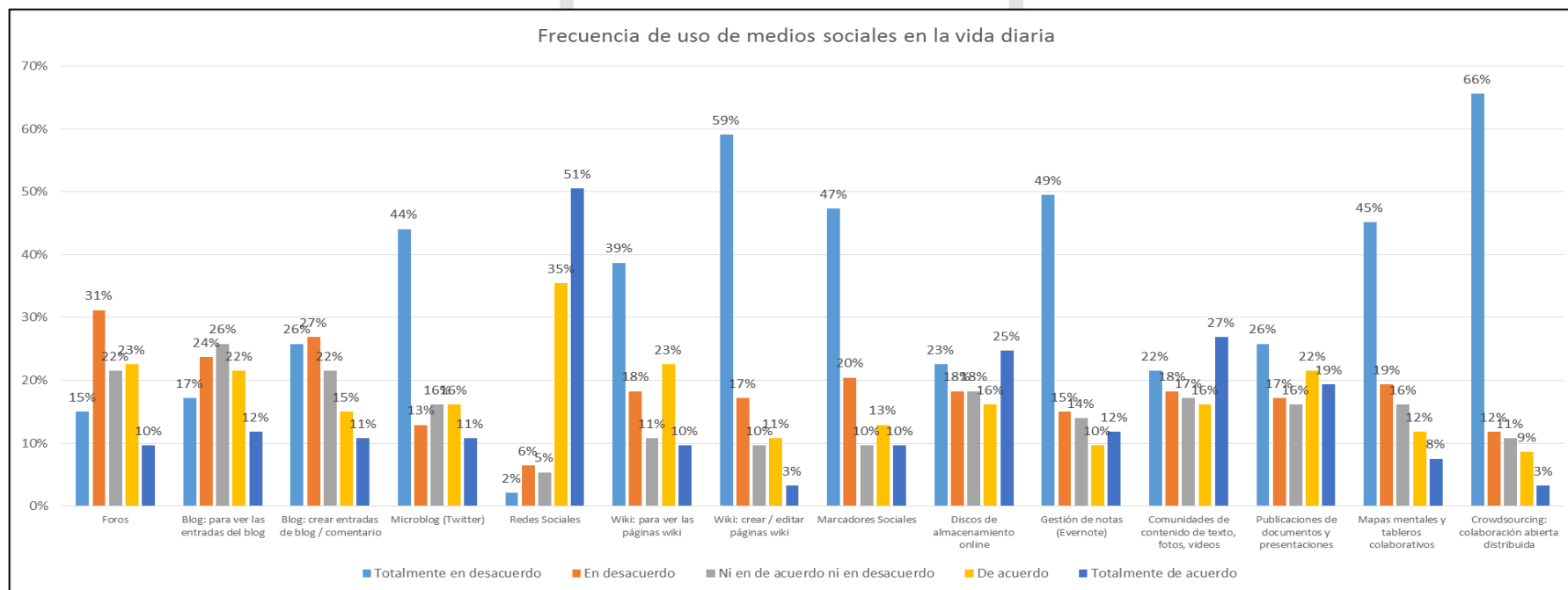


Figura 33. Diagrama de barras sobre la frecuencia de uso de los medios sociales en la vida diaria del grupo control. Elaboración: Las autoras.

Con respecto al grupo experimental indican que el 59% y el 20% de los encuestados indican que no han creado ni editado un wiki, ni tampoco han visto páginas wiki, respectivamente. El 25% y el 10% de los encuestados indican que no han creado entradas de blog y no revisan entradas de blog, respectivamente. Asimismo, el 5% de los encuestados indica que no han usado los foros en su vida diaria. Al comparar estos resultados con el grupo de control podemos observar que habido una familiarización de uso de estas tres herramientas en su vida diaria por lo cual han disminuido las personas que no usan estas herramientas.

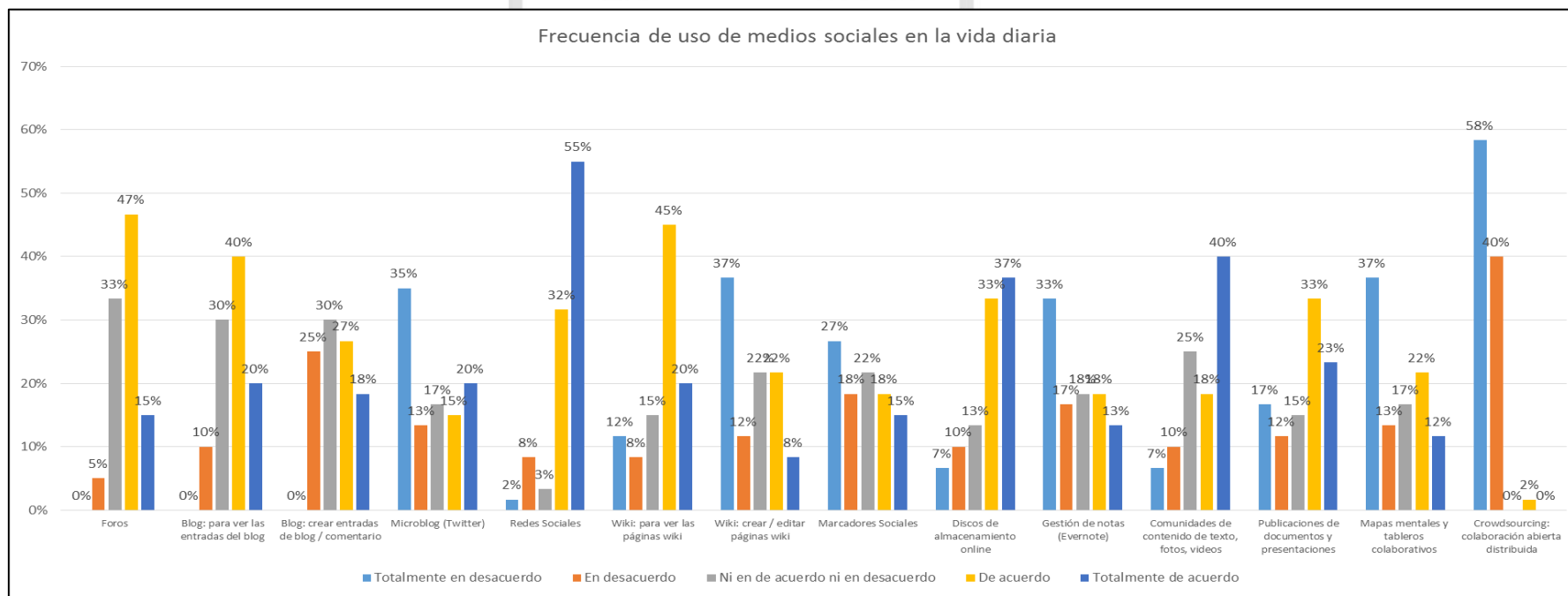


Figura 34. Diagrama de barras sobre la frecuencia de uso de los medios sociales en la vida diaria del grupo experimental. Elaboración: Las autoras.

Para las siguientes comprobaciones, se está considerando el:

G1: Grupo Experimental

G2: Grupo Control que no se le aplicó el estímulo

F1: Factor cultural

F2: Factor liderazgo

F3: Factor estrategia

F4: Factor motivación

F5: Factor estructura organizacional

F6: Factor procesos y actividades

F7: Factor recursos humanos

F8: Factor medición del desempeño

F9: Factor tecnología

F10: Factor comunicación

c) Gestión del conocimiento y los medios sociales

La Gestión del Conocimiento como variable es llevada a una escala de Likert para su análisis e interpretación.

El nivel de la Gestión del Conocimiento incrementó al implementarse los medios sociales en la Gestión del Conocimiento en el grupo experimental. El indicador promedio paso 3.44 a 3.87, es decir un incremento de la GC en los entrevistados de 0.43.

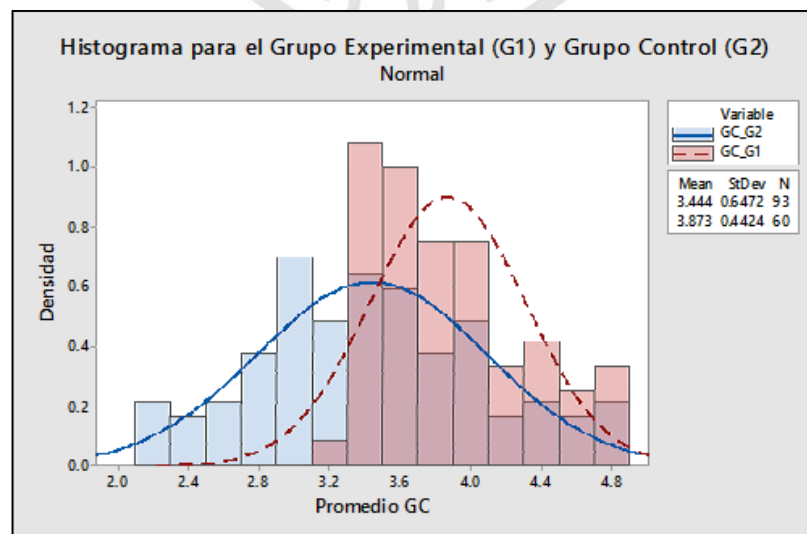


Figura 35. Gestión del Conocimiento en los dos grupos de evaluación.  
Elaboración: Las autoras.

En cuanto a las diferencias por factores, el factor que menos varia es el de estructura organizacional junto con el de comunicación.

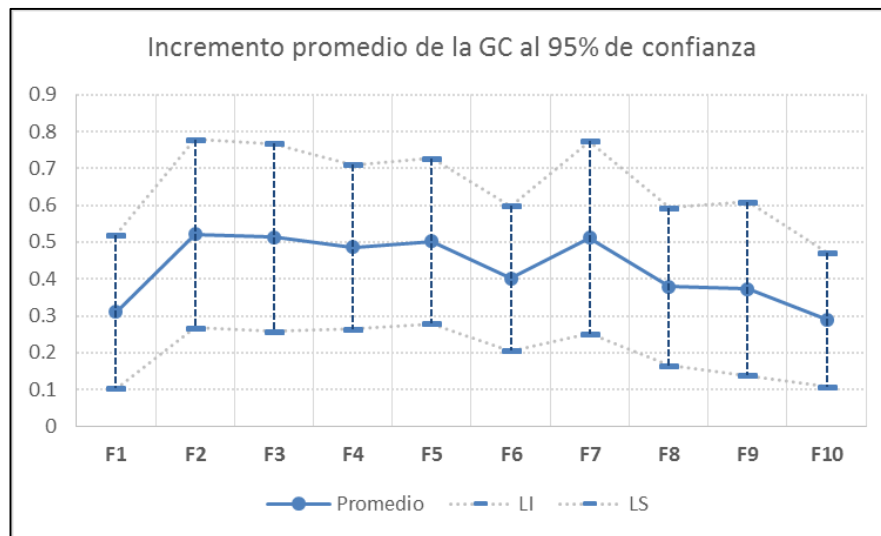


Figura 36. Incremento medios en Gestión del Conocimiento entre los dos grupos de evaluación en cada uno de los factores críticos.  
Elaboración: Las autoras.

El nivel de uso de los medios sociales (mensajería instantánea, foros, blog, wikis) incrementó al aplicarse la guía de implementación de gestión de conocimiento en el grupo experimental. El indicador promedio paso 2.34 a 3.35, es decir un incremento de la GC en los entrevistados de 1.01.

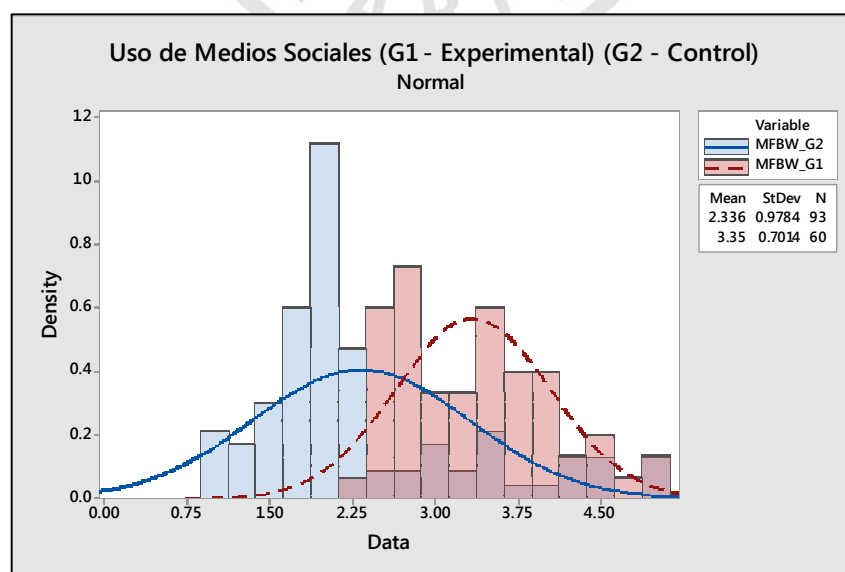


Figura 37. Uso de los medios sociales en los dos grupos de evaluación  
Elaboración: Las autoras.

## **5.2 Evaluación de los objetivos, pruebas de hipótesis**

Para poder determinar qué prueba debe aplicarse para comprobar las hipótesis, se tuvo que determinar si los datos se ajustan a una distribución normal. Las pruebas estadísticas se trabajaron con un nivel de confianza de 95%. Cuando los resultados de la prueba (p-valor) sean mayores al 5%, se infiere que los datos se ajustan a una distribución normal y se le aplica la Prueba t-student para dos muestras; y, si el p-valor es menor a 5%, los datos no se ajustan a una distribución normal y se le aplica la Prueba de Mann-Whitney. Para más detalle de los valores de la distribución normal, ver el Anexo 6.

### **5.2.1 Hipótesis general**

$H_0$ : La gestión del conocimiento no mejora mediante la aplicación de la Guía de implementación de Gestión del conocimiento usando los medios sociales en una entidad de Administración Tributaria.

$H_a$ : La gestión del conocimiento mejora mediante la aplicación de la Guía de implementación de Gestión del conocimiento usando los medios sociales en una entidad de Administración Tributaria.

Se plantea una prueba Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto se concluye al 95% de confianza que la implementación de la Guía de Gestión del Conocimiento usando medios sociales mejora la Gestión del Conocimiento en la entidad de Administración Tributaria. La diferencia media de puntajes es 0.420.



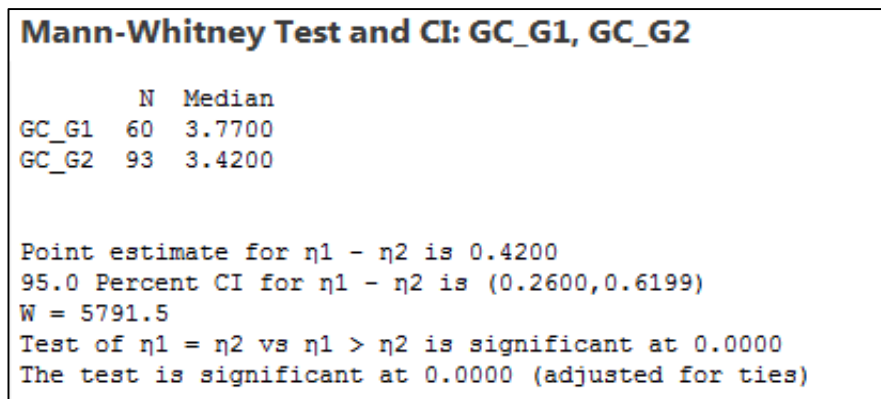


Figura 38. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis General.  
 Elaboración: Las autoras.

### 5.2.2 Hipótesis específicas

a) Hipótesis 1

H<sub>0</sub>: El uso de medios sociales (mensajería, foros, blogs y wikis) no incrementa en la entidad de Administración Tributaria debido a la aplicación de la guía de implementación.

H<sub>a</sub>: El uso de los medios sociales (mensajería, foros, blogs y wikis) incrementa en la entidad de Administración Tributaria debido a la aplicación de la guía de implementación.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney (datos no paramétricos), el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto se concluye al 95% de confianza que el uso de los mensajes instantáneos, blogs, foros y wikis incrementa en la entidad de Administración Tributaria. La diferencia media es 1.00.

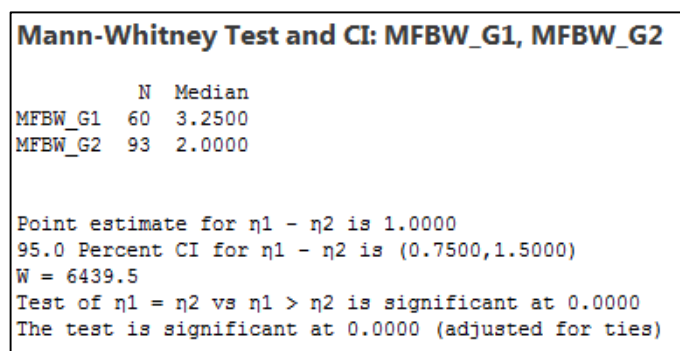


Figura 39. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 1.  
 Elaboración: Las autoras.

Para lograr este incremento de uso de los medios sociales, se habilitó al grupo experimental las herramientas de chat, foros, blog y wikis en la comunidad de Sharepoint de su Gerencia. A un inicio se les habilitó los chat para que el personal experimental pueda empezar usando estas herramientas para aclarar dudas o preguntas que tengan inmediatamente con los líderes de cada conocimiento o para plasmar sus preguntas a través del foro de discusión, donde los líderes o sus mismos compañeros colaboren en dar sus aportaciones. En una segunda etapa, se les habilitó los blog al grupo experimental donde pudieron plasmar y publicar sus conocimientos y/o experiencias más importantes que se le presentaron en su carga laboral. Por último, se les habilitó la opción de wikis, para que el grupo experimental puedan visualizar la biblioteca de documentos generados por cada líder de conocimiento, previa validación del conocimiento plasmado en los blog y foros.

b) Hipótesis 2

H<sub>0</sub>: El factor cultural no influye la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

H<sub>a</sub>: El factor cultural influye la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba es 0.0029, es decir, es menor al nivel de significancia (5%) por lo tanto, se concluye que el 95% de confianza en el factor cultural favorece la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia media es de 0.200.

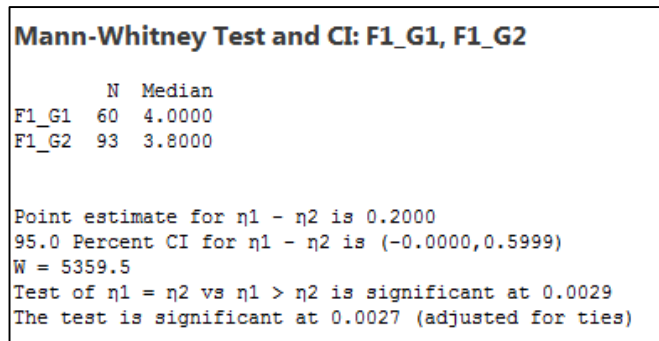


Figura 40. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 2.  
 Elaboración: Las autoras.

Para mejorar este factor, se tuvo que desarrollar una estrategia para lograr una cultura de colaboración donde los empleados puedan interactuar, intercambiar ideas y compartir conocimientos con los demás a través de los medios sociales. Una de estas estrategias fue vencer algunas barreras como la falta de tiempo, para lo cual los supervisores trataron de no recargar a los empleados con trabajo adicional, sino más bien tratar de que sus procesos diarios se alineen a los procesos de la gestión del conocimiento. Otra estrategia fue tener una perspectiva habitual, donde el compartir sus conocimientos estuvo motivado por una visión habitual. Además, los supervisores se aseguraron de que no exista una comunicación informal, es decir, que los empleados reconozcan las modificaciones que están ocurriendo dentro de la entidad con la iniciativa de la Gestión del conocimiento.

c) Hipótesis 3

H<sub>0</sub>: El factor liderazgo no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

H<sub>a</sub>: El factor liderazgo influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%) por lo tanto, se concluye al 95% de confianza que el factor liderazgo influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia media es de 0.400.

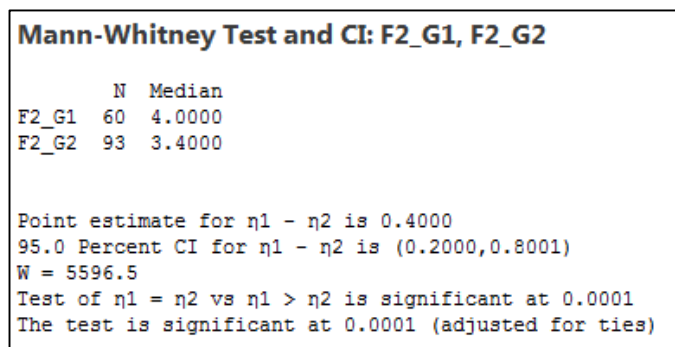


Figura 41. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 3.  
 Elaboración: Las autoras.

Para mejorar este factor, primero, se tuvo que concientizar a la Gerencia y a los supervisores del grupo experimental para que se involucren en el proyecto y conozcan los beneficios de la implementación de la Gestión del Conocimiento, para que ellos al liderar al grupo experimental ayuden a los empleados a mejorar la cultura organizacional. Además, se fomentó el intercambio de conocimientos, a través de la gerencia y supervisores, los líderes y grupo experimental, lo cual permitió crear nuevas ideas de conocimiento compartido con toda el área. Todos los problemas y errores presentados durante la iniciativa de la gestión del conocimiento usando los medios sociales, fueron tratados de manera abierta por la gerencia y las supervisiones.

d) Hipótesis 4

$H_0$ : El factor estrategia no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

$H_a$ : El factor estrategia influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%) por lo tanto, se concluye que el 95% de confianza en el factor estrategia influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia media es de 0.600.

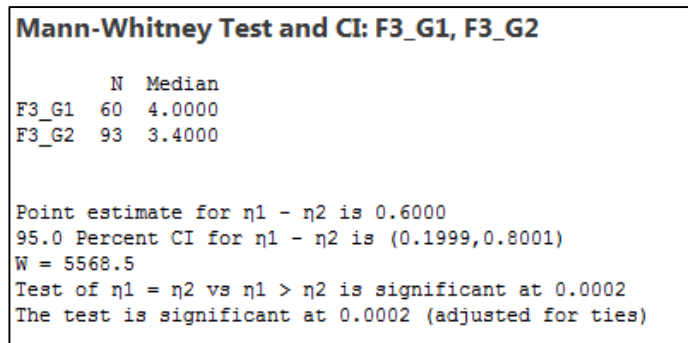


Figura 42. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 4.  
 Elaboración: Las autoras.

Para mejorar este factor, la gerencia conjuntamente con los supervisores tuvo que idear una estrategia clara y bien planificada, en la cual incluyeron estrategias para mejorar cada uno de los factores críticos que eran ineficientes o nulos en la entidad y para vencer las barreras, que se presentan al implementar una iniciativa de la gestión del conocimiento. Asimismo se plantearon la misión, visión y objetivos del área en relación con la gestión del conocimiento.

e) Hipótesis 5

$H_0$ : El factor motivación no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

$H_a$ : El factor motivación influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba t-Student para dos muestras, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto, se concluye al 95% de confianza que el factor motivación influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia de promedios es 0.486.

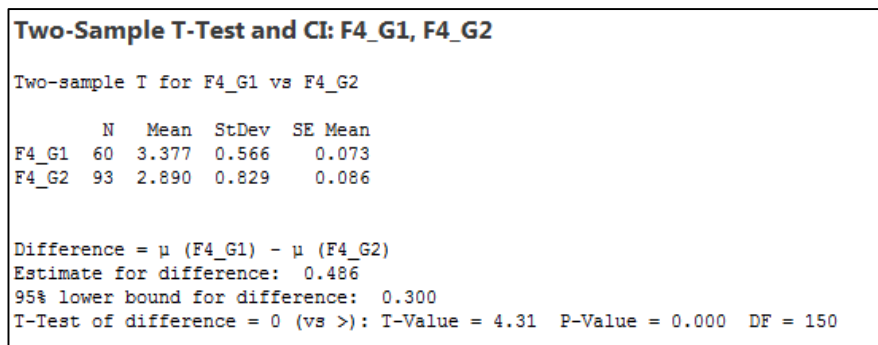


Figura 43. Prueba t-Student de ambos grupos para la Hipótesis 5.  
 Elaboración: Las autoras.

Para mejorar el factor de motivación, los supervisores del área tuvieron en cuenta seis factores claves:

- **Mostrar los beneficios:** los empleados tienen que ser conscientes de los beneficios, resultados y los valores que brinda la gestión del conocimiento usando los medios sociales. Un claro ejemplo de beneficios son que se reduce la sobrecarga de correo electrónico, se mejora la comunicación interna, se apoya en la búsqueda de soluciones a los casos presentados en la vida laboral rápidamente y se recibe retroalimentación.
- **Convencer a los empleados,** a través de una comunicación continua. Para llamar la atención de los empleados, se tuvo que realizar videos cortos como material para promover el uso y la importancia de los medios sociales.
- **Premiación a la participación de los empleados:** los supervisores recompensaron y reconocieron las participaciones, esfuerzos y contribuciones de los empleados. Estas recompensas no necesariamente fueron beneficios financieros, sino más bien, recompensas sociales como memorandos de reconocimiento y felicitaciones, por contribuir en compartir sus experiencias o por la creación de valor.
- **Enseñanza de los medios sociales:** los empleados recibieron su capacitación conjuntamente con el taller acerca del uso de las herramientas de los medios sociales, con el fin de que se les haga fácil el uso de estas herramientas.
- **Implementar una herramienta orientada al usuario.**

f) Hipótesis 6

$H_0$ : El factor estructura organizacional no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

$H_a$ : El factor estructura organizacional influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto se concluye al 95% de confianza que el factor estructura organizacional influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia de promedios es 0.400.

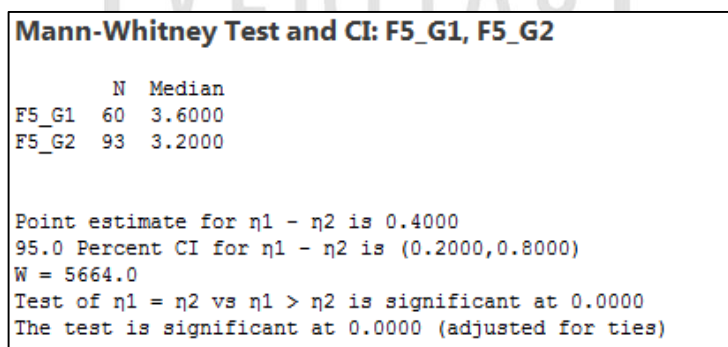


Figura 44. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 6.  
Elaboración: Las autoras.

Para mejorar este factor, se estableció un conjunto de roles y equipos que realicen tareas relacionadas con el conocimiento. Para nuestro caso no se tenían definido los roles y funciones. Para ello, se planteó la formación de un equipo de gestión de conocimiento donde se tienen identificadas las funciones y roles del equipo, como nombrar al Gestor de conocimiento, coordinar el proyecto, coordinador tecnológico y moderador, los roles se han delegado a colaboradores existentes, no se realizó la contratación de nuevos colaboradores. Además nombró a colaboradores como expertos en diversos temas que también tuvieron la función de promover y transmitir la actitud colaboradora.

Todos estos participantes trabajaron en equipo para evitar una mentalidad de silo, basándose en una comunicación abierta y de valoración del conocimiento.

g) Hipótesis 7

H<sub>0</sub>: El factor procesos y actividades no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

H<sub>a</sub>: El factor procesos y actividades influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto, se concluye que el 95% de confianza el factor procesos y actividades influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia de promedios es 0.400.

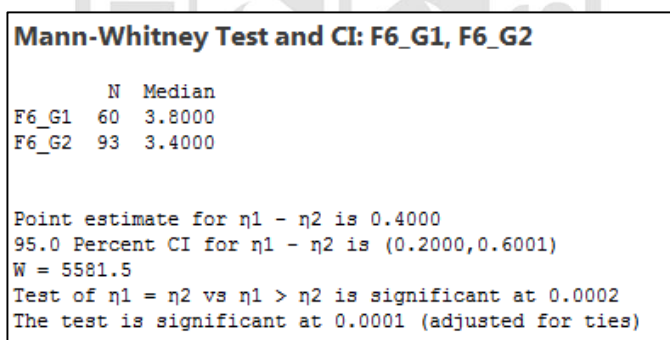


Figura 45. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 7.  
Elaboración: Las autoras.

Para mejorar este factor, todos los procesos y actividades deben ir acompañados de la Gestión de Conocimiento. Sin una vinculación adecuada entre "procesos y actividades" y la Gestión de Conocimiento, no habrá ningún uso de implementación. Para ello, en nuestro caso, primero se realizó el análisis de los procesos y actividades existentes, para luego reformularlo e incorporar como actividad el uso de los medios sociales en cada uno de los procesos, así como los procesos de la gestión de conocimiento se integraron a los procesos existentes, de esta forma los colaboradores pudieron incorporar en sus actividades diarias



de trabajo el uso de los medios sociales para mejorar la gestión del conocimiento.

h) Hipótesis 8

H<sub>0</sub>: El factor recursos humanos no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

H<sub>a</sub>: El factor recursos humanos influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba t-Student, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto se concluye al 95% de confianza que el factor recursos humanos influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia de promedios es 0.512.

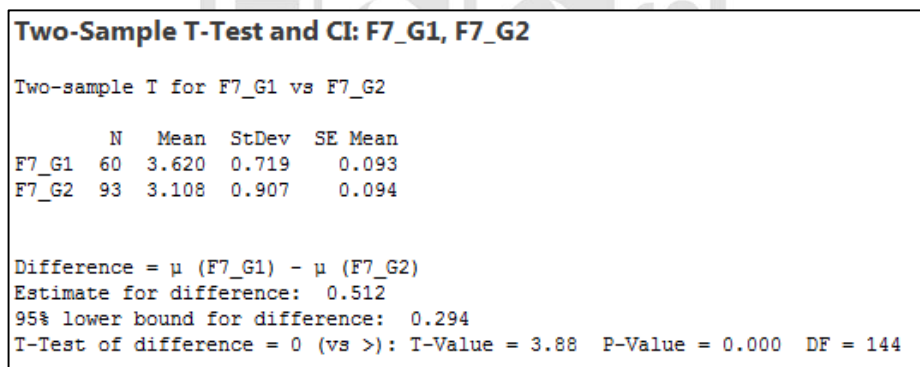


Figura 46. Prueba t-Student de ambos grupos para la Hipótesis 8.  
Elaboración: Las autoras.

Para mejorar este factor se realizaron las siguientes acciones:

- Rotación de personal: Al trabajar con grupos conformados por numerosos colaboradores, en un mismo lugar, se realizó una rotación de personal interno en el área, para lo cual primero se realizó un estudio de las competencias y habilidades de cada colaborador, para luego ubicarlos en posiciones estratégicas de tal forma que se pueda generar mayor ambiente de colaboración e integración, así como compartir las lecciones aprendidas y promover la gestión de conocimiento.

- Capacitación: Se realizó la capacitación sobre Gestión de Conocimiento usando medios sociales, se enseñó el uso de los medios sociales y hubo una retroalimentación continua sobre estos temas. Además se realizó un cronograma de capacitaciones continuas sobre los temas de interés, a base de la información recopilada a través de uso de los medios sociales para llenar las lagunas de conocimiento que puedan existir en algunos temas.
- Experto o líderes de temas: De acuerdo con las competencias demostradas se nombró a expertos de un tema específico o líderes, quienes se encargaron de realizar las capacitaciones a personal nuevo, absolver consultas de un tema específico, así como promover un ambiente colaborador y dar el ejemplo al grupo.
- Tiempo: es una de las principales barreras de la Gestión de Conocimiento, para lo cual se brindó el tiempo prudencial a los colaboradores para que puedan retroalimentar su conocimiento a través del uso de los medios sociales y, a su vez, los expertos puedan rescatar lo importante para generar documentación de capacitación posterior y difundir las lecciones aprendidas.

El objetivo de estas acciones es que las habilidades y competencias de los trabajadores del conocimiento tienen que ser desarrolladas continuamente a fin de producir valiosas contribuciones, y generar un entorno de trabajo propicio en el que los empleados se sientan cómodos y puedan fomentar la satisfacción laboral entre ellos.

i) Hipótesis 9

H<sub>0</sub>: El factor medición del desempeño no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

H<sub>a</sub>: El factor medición del desempeño influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0 (cero), es decir, es menor al nivel de significancia

(5%), por lo tanto, se concluye que al 95% de confianza el factor medición del desempeño influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia de promedios es 0.400.

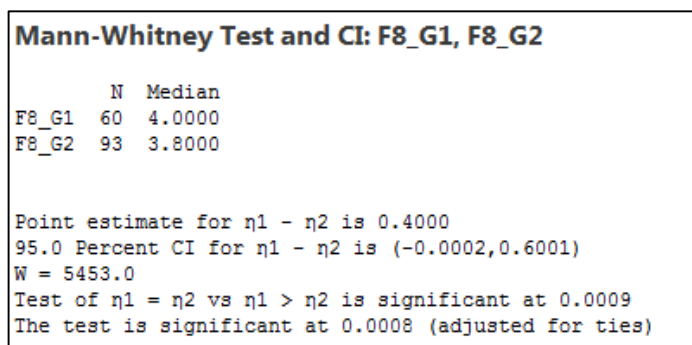


Figura 47. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 9.  
Elaboración: Las autoras.

Para mejorar este factor se tuvo en cuenta que el flujo de información debió ser en forma confiable para lo cual se evaluó el rendimiento del empleado. En el área, se vienen manejando indicadores de producción, tiempos de atención, tiempos de desconexión, entre otros, estos indicadores se obtienen en reportes diarios, semanales y mensuales, de esta forma también se pudo verificar el avance de la iniciativa.

Se agregaron nuevos indicadores a base de la Gestión de Conocimiento usando medios sociales, como el porcentaje de participación, consultas del contenido, número de expertos, número de opiniones, cantidad de lecciones compartidas.

Se realizó la publicación de estos resultados para que sean difundidos en todos los colaboradores del área, de tal forma que se generó la motivación por la mejora continua.

Esta información también ayudó a verificar los puntos en los que falta mejorar en cuanto al conocimiento y verificar los tiempos que se pueden aprovechar para capacitaciones o retroalimentaciones.

j) Hipótesis 10

H<sub>0</sub>: El factor tecnología de información no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

H<sub>a</sub>: El factor tecnología de información influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba t-Student, el p-valor resultante de la prueba se acerca a 0.001, es decir, es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto, se concluye que el 95% de confianza en el factor tecnología de información influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia de promedios es 0.373.

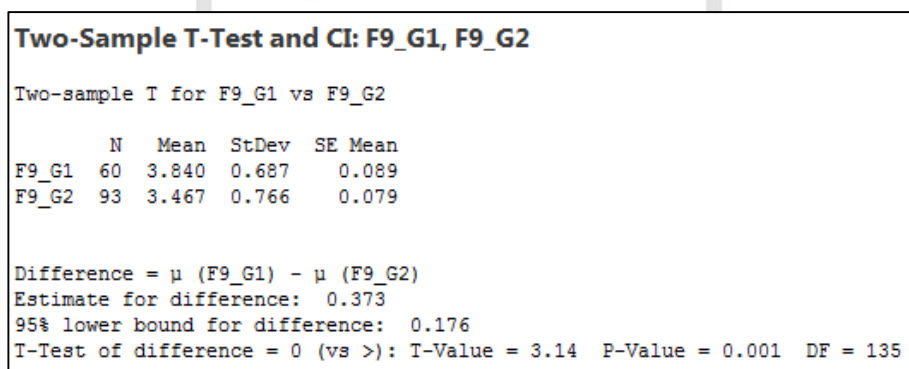


Figura 48. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 10.  
Elaboración: Las autoras.

Las TI apoyan a los procesos de la Gestión de Conocimiento de una organización. Sin embargo, hay que destacar y reconocer que es una herramienta, no una solución definitiva. Para mejorar este factor se realizó la difusión y habilitación de las herramientas.

La entidad ya contaba con las herramientas, pero no eran usadas y mucho menos no se difundían los beneficios que brindaban su buen uso. Las herramientas usadas son: chat, foros, blog y wikis en la comunidad de SharePoint de su Gerencia, donde se promueve espacios colaborativos para difundir el conocimiento entre los colaboradores.

k) Hipótesis 11

H<sub>0</sub>: El factor comunicación no influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

H<sub>a</sub>: El factor comunicación influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales.

Se plantea una prueba de Mann-Whitney, el p-valor resultante de la prueba es 0.0016, este dato es menor al nivel de significancia (5%), por lo tanto, se concluye que el 95% de confianza en el factor comunicación influye positivamente en la Gestión del Conocimiento tras la implementación de los medios sociales. La diferencia de promedios es 0.200.

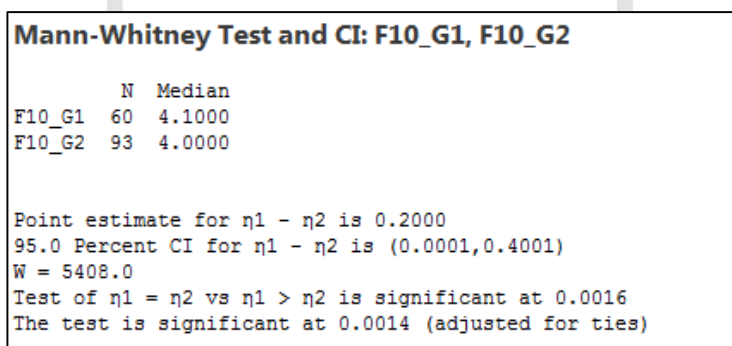


Figura 49. Prueba Mann-Whitney de ambos grupos para la Hipótesis 11.  
Elaboración: Las autoras.

Para mejorar el factor de comunicación, se tuvo que ejecutar un plan de comunicación interna, donde se incluyó:

- Motivación a los empleados a innovar: los supervisores del área piloto, promovieron el uso positivo de los medios sociales animando a los empleados a idear nuevas formas de utilizar estas herramientas para realizar mejor su trabajo. Por ejemplo, como a las personas les encanta hablar sobre sus logros, se hizo que los empleados describan qué nuevas formas han utilizado para atender mejor a los contribuyentes.
- Aprovechar a los expertos internos: los supervisores del área piloto, mostraron con ejemplo a los líderes del conocimiento en el

asesoramiento a los empleados en sus dudas que tengan, así como también realizando un seguimiento de las nuevas ideas y plasmándolas en los wikis.

### 5.3 Resultados de la situación actual de gestión del conocimiento en las entidades del Estado

Se realizó una encuesta vía correo electrónico a todas las entidades del Estado que integran el Sistema Nacional de Informática en el Perú, listadas en la Resolución RM 129-2012-PMC (Presidencia de Consejo de Ministros, 2012), de las cuales el 23% contestó el correo electrónico. Esta encuesta esta detalla en el Anexo 2. Los resultados de la misma son los siguientes:

El 75% de las entidades indica que tienen conocimiento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

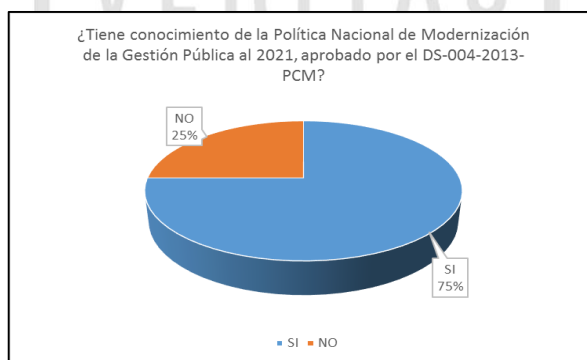


Figura 50. Diagrama circular de Pregunta de conocimiento de la Política Nacional de Modernización. Elaboración: Las autoras.

El 50% de las entidades indica que está en proceso de implementación el lineamiento para desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento mencionado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Y el otro 50% indica que aún no ha logrado implementar este lineamiento.

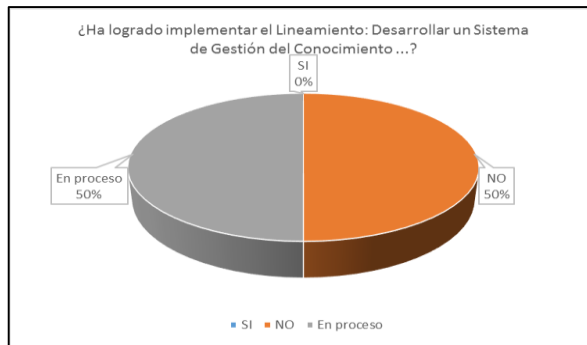


Figura 51. Diagrama circular de Pregunta si ha logrado implementar el Lineamiento referido al Desarrolla un sistema de Gestión del conocimiento.  
Elaboración: Las autoras.

El 44% de las entidades del Estado, indican que han aplicado alguna iniciativa de gestión del conocimiento. Mientras que el 56% indican que no han aplicado una iniciativa, pero que lo harán en un promedio de dos años.



Figura 52. Diagrama circular de Pregunta si han aplicado alguna iniciativa de gestión del conocimiento.  
Elaboración: Las autoras.

Por lo mismo, el porcentaje de las entidades que han tenido la iniciativa de la gestión del conocimiento es bajo, el 12% de las entidades indica que tienen un área funcional especial en temas de Gestión del Conocimiento.



Figura 53. Diagrama circular de Pregunta si existe un área funcional de gestión del conocimiento.  
Elaboración: Las autoras.

Por otro lado, el 75% de las entidades indican que usan algún medio social. Tanto sea el Facebook, como el Twitter.



Figura 54. Diagrama circular de Pregunta si usan alguna herramienta de medio social.  
Elaboración: Las autoras.

El 81% de las entidades del Estado encuestadas opinan que la gestión del conocimiento permite: generar una mayor integración de las áreas de la organización, facilitar la codificación y la búsqueda de información, y transferir el conocimiento en diversos contextos. Mientras que un bajo porcentaje de entidades, el 19%, opina que la gestión del conocimiento permite obtener reconocimiento y buena reputación.

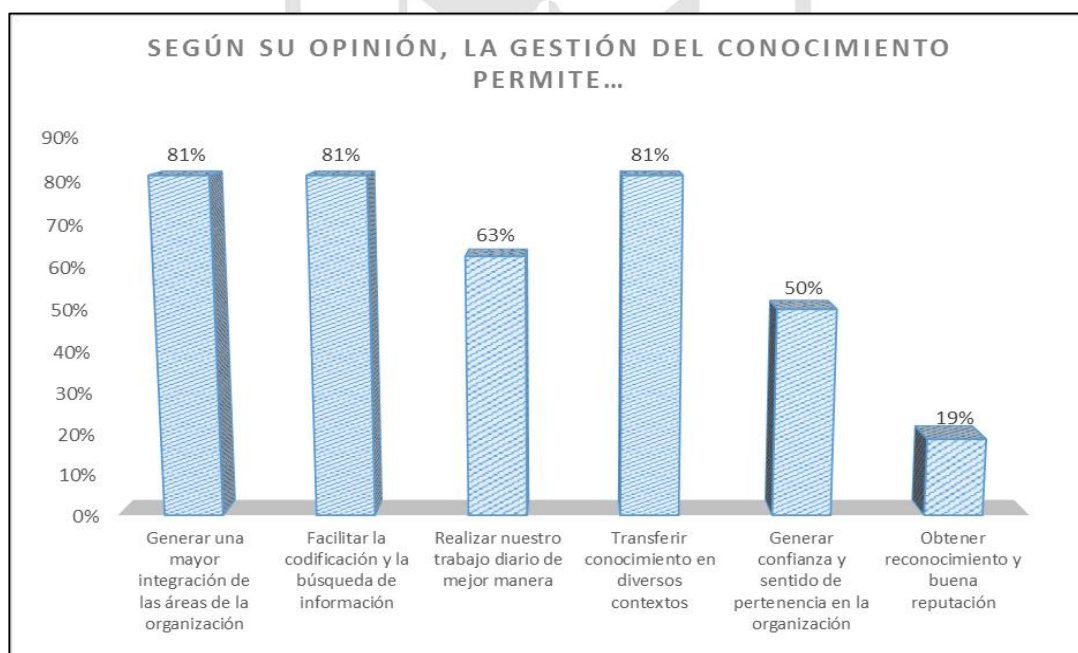


Figura 55. Diagrama de Barras de la opinión de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.

Elaboración: Las autoras.

Todas las entidades del Estado encuestadas opinan que uno de los beneficios de la gestión del conocimiento al implementar el uso de medios sociales es permitir que fluya la información, el conocimiento y las experiencias de forma fácil y eficiente, además el 94% de estas entidades



opinan también que los beneficios podrían ser: Cambiar positivamente la forma de comunicación organizacional entre los empleados y fomentar la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento.

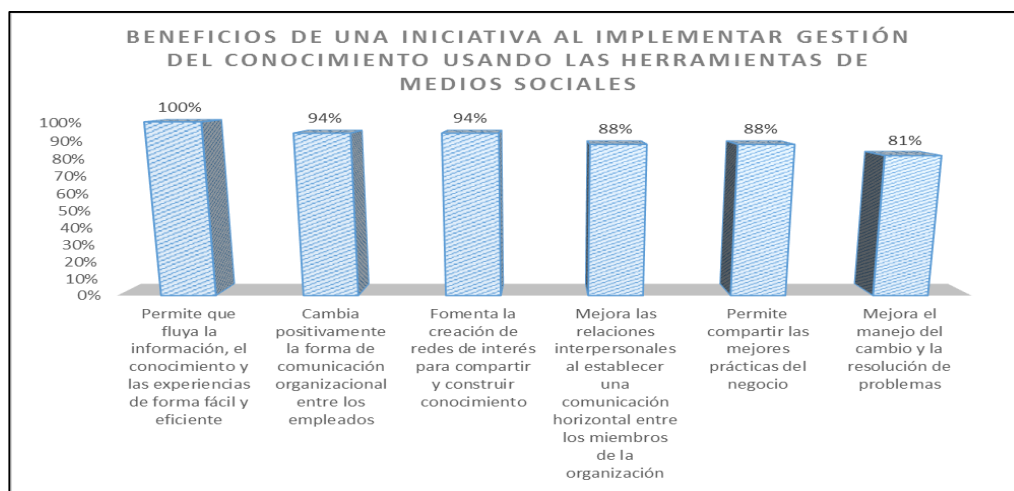


Figura 56. Diagrama de Barras de la opinión de los beneficios de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 50% de las entidades del Estado encuestadas indica que los riesgos para una iniciativa de gestión de conocimiento usando los medios sociales son que la información y el conocimiento podrían ser fácilmente hurtados y el personal no está preparado para el uso de estas herramientas.

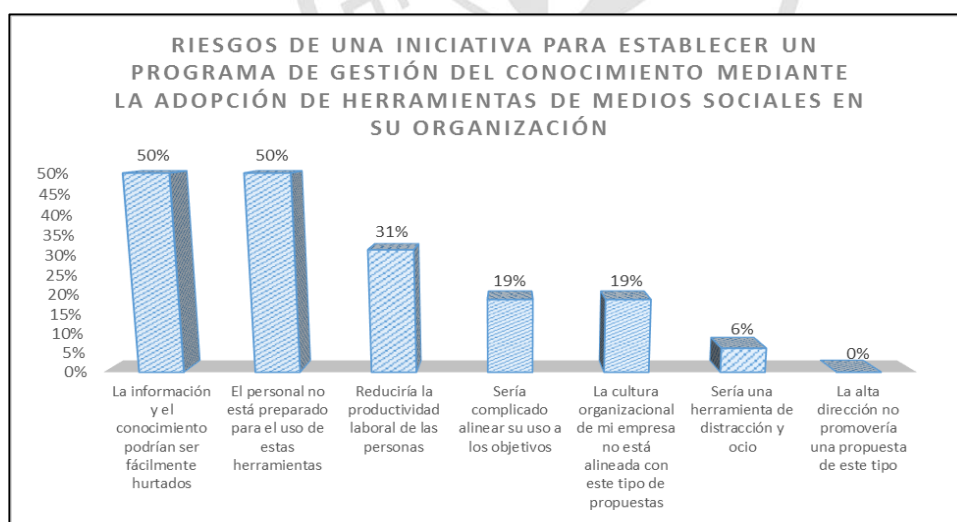


Figura 57. Diagrama de Barras de la opinión de los riesgos de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 94% de las entidades del Estado encuestados indica que actualmente el rendimiento de los equipos de trabajo cumple con los objetivos de la organización, el 69% de las entidades indican que existen vías para compartir experiencias y transferencia de conocimiento, pero el 94% de estas entidades indican que su organización no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento exitoso.

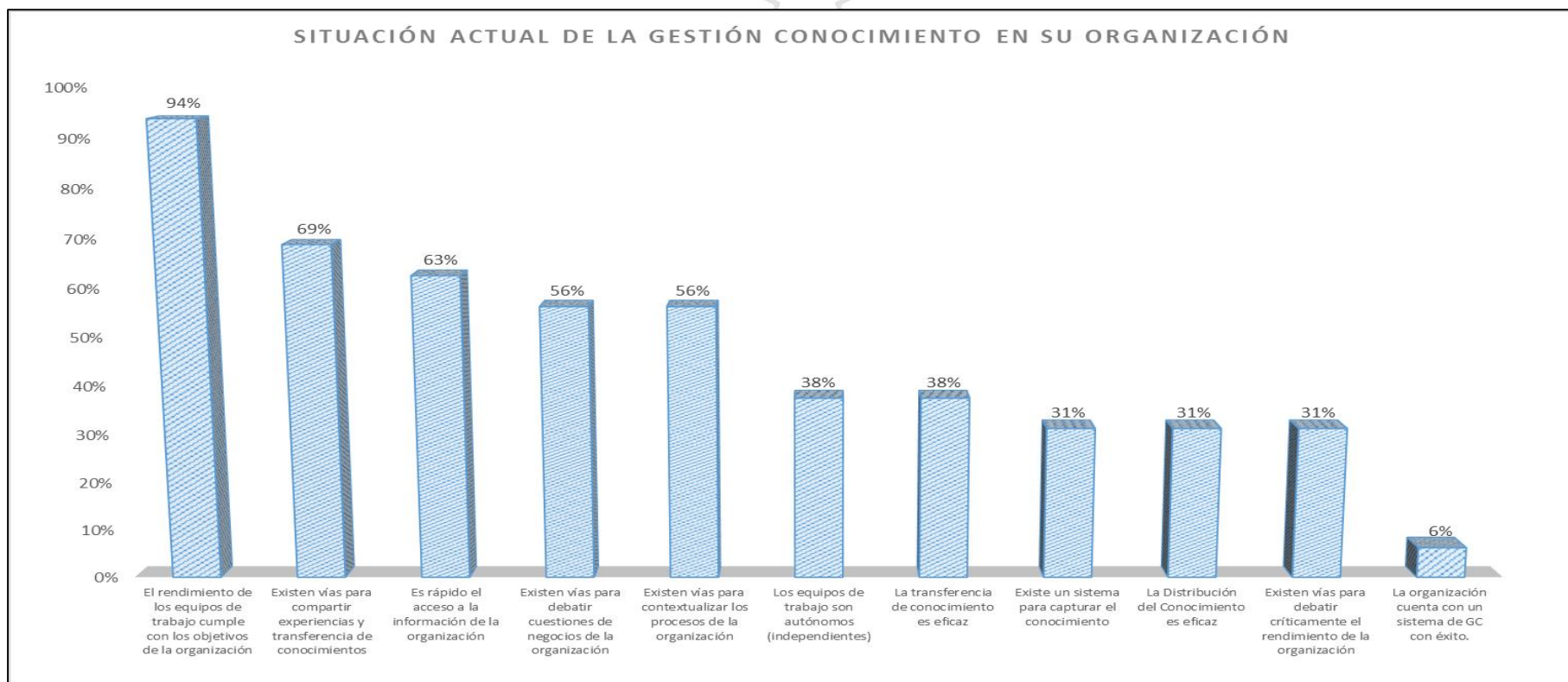


Figura 58. Diagrama de Barras de la opinión de la situación actual de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 81% de las entidades del Estado encuestadas indica que la principal barrera para implementar gestión del conocimiento en su organización es que los empleados no conocen los beneficios de la gestión del conocimiento, asimismo el 63% indica que falta una cultura organizacional para compartir sus conocimientos, el 56% indica que los empleados quieren compartir sus conocimientos pero no tienen el tiempo suficiente para realizarlo. Por otro lado el 94% de estas entidades, indican que la jubilación de personal no es una barrera para la implementación de la gestión del conocimiento en su organización.

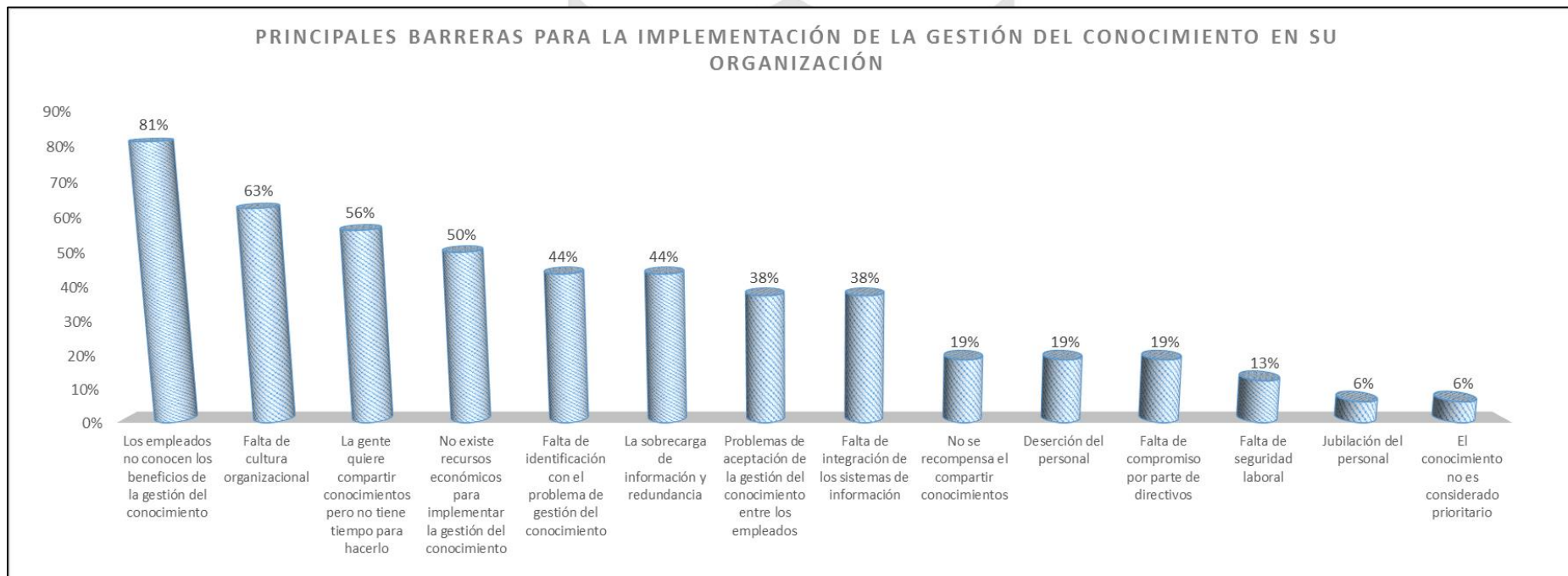


Figura 59. Diagrama de Barras de la opinión de las barreras de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

Todas las entidades del Estado encuestadas indican que uno de los factores críticos de éxito para la implementación de la gestión del conocimiento es el liderazgo y el apoyo de la alta dirección, asimismo el 81% de estas entidades indica que la cultura organización y las tecnologías de información se deben considerar para la implementación de la gestión del conocimiento. Por otro lado el 94% de las entidades indican que la medición del desempeño no es un factor relevante para la implementación de la gestión del conocimiento.

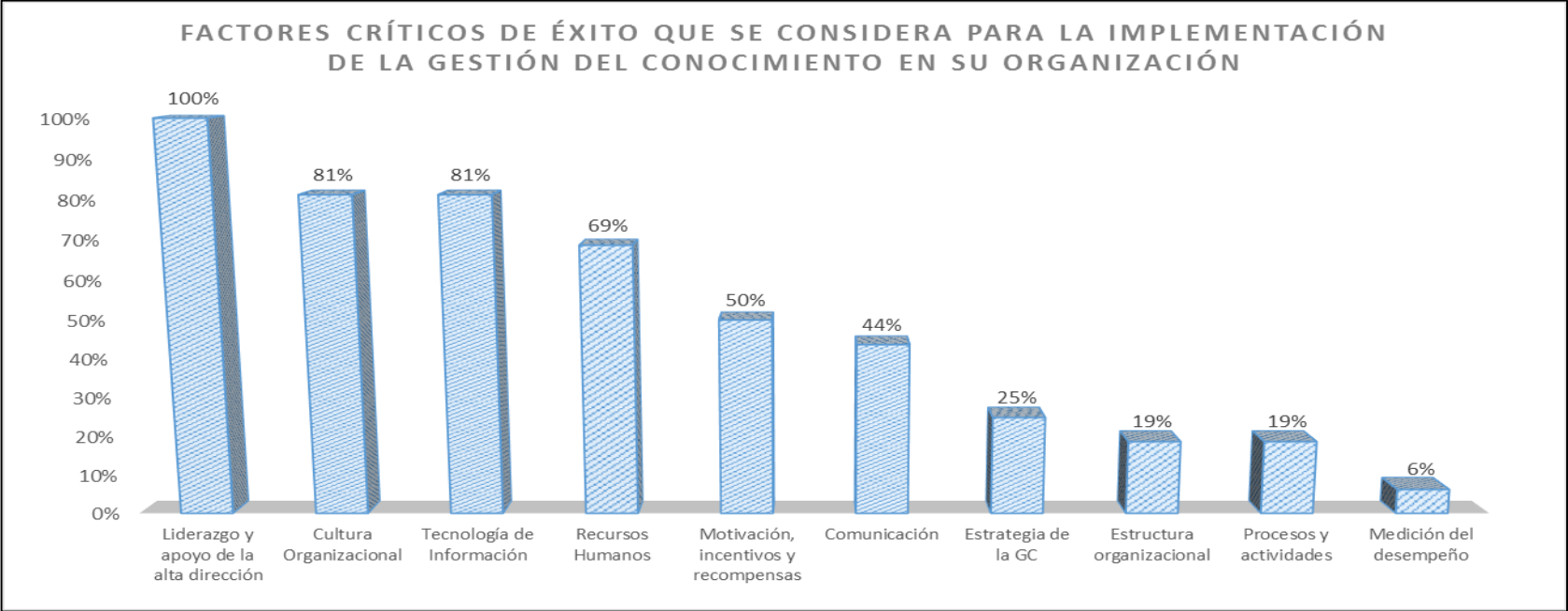


Figura 60. Diagrama de Barras de la opinión de los factores críticos de la gestión del conocimiento de las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El uso de los medios sociales en las entidades del Estado no están frecuentes excepto las Redes sociales donde el 44% de las entidades encuestadas indica que usa frecuentemente esta herramienta, el 25% indica que lo usa esporádicamente.



Figura 61. Diagrama circular del Uso de las redes sociales en las entidades públicas.  
Elaboración: Las autoras.

El 50% de las entidades del Estado encuestadas no utilizar los foros en su organización, por otro lado, el 44% de estas entidades usa los foros de manera esporádica.

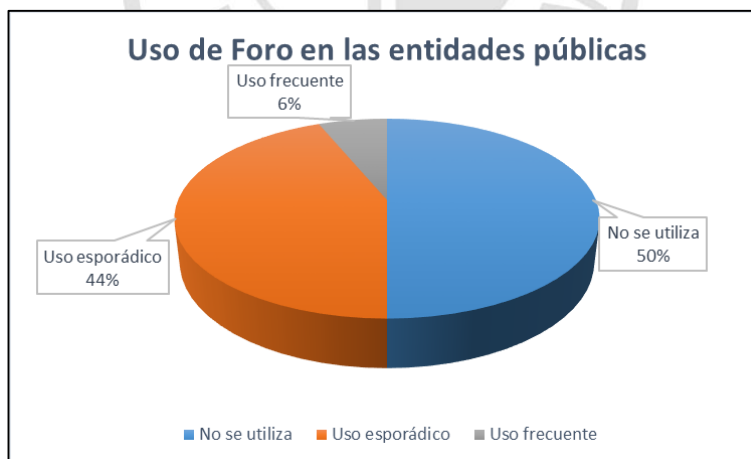


Figura 62. Diagrama circular del uso de los Foros en las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 63% de las entidades de Estado encuestadas no usan los blog en su organización, por otro lado, el 31% de estas entidades usa de manera esporádica.

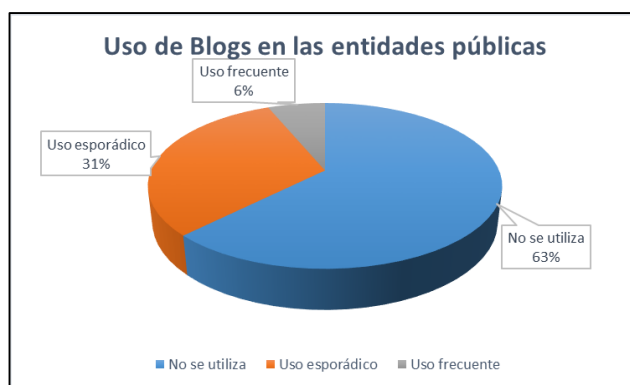


Figura 63. Diagrama circular del uso de los blogs en las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 69% de las entidades de Estado encuestadas no usan los wikis en su organización, por otro lado, el 31% de estas entidades usa de manera esporádica.

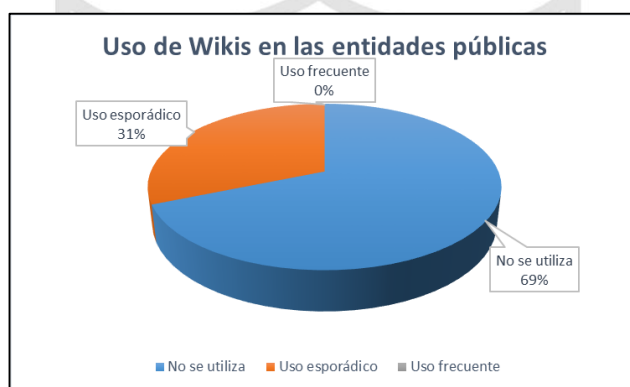


Figura 64. Diagrama circular del uso de los wikis en las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 62% de las entidades del estado encuestadas usan los medios sociales para compartir videos, el 50% de estas entidades lo usan de manera frecuente y el otro 50% lo usan de manera esporádica.

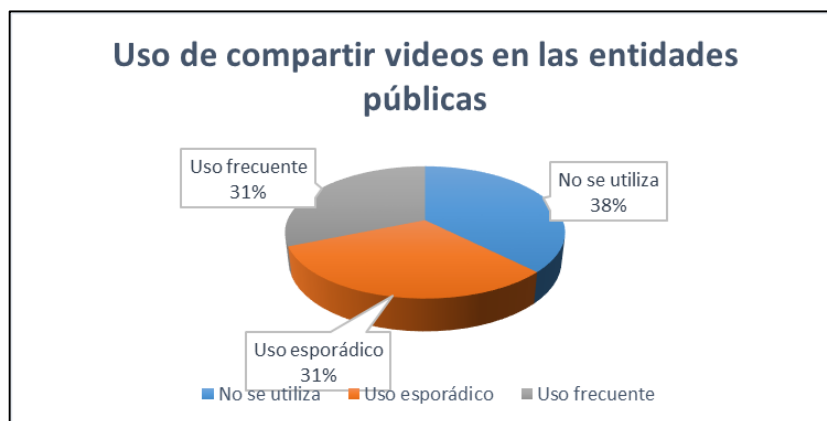


Figura 65. Diagrama circular del uso de compartir videos en las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 56% de las entidades de Estado encuestadas no usan los wikis en su organización, por otro lado, el 38% de estas entidades usa de manera esporádica.

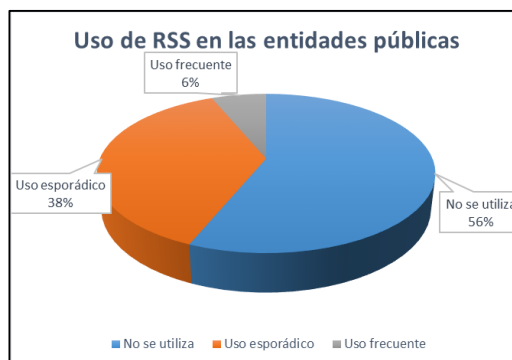


Figura 66. Diagrama circular del uso de los RSS en las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

El 31% de las entidades del estado usa de manera frecuente la mensajería instantánea, y el 44% lo usa de manera esporádica.

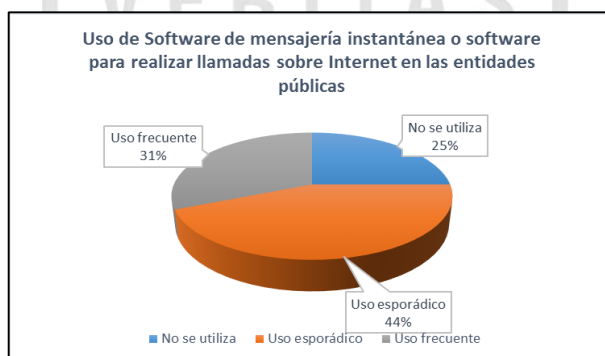


Figura 67. Diagrama circular del uso de mensajería instantánea en las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

La gran mayoría de las entidades del estado encuestadas no usan los clasificadores colectivos, estas entidades representan el 81%, el 19% usa de manera esporádica.

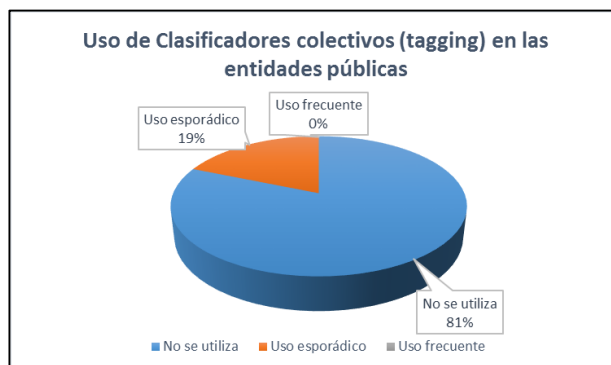


Figura 68. Diagrama circular del uso de los tagging en las entidades del Estado.  
Elaboración: Las autoras.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN Y APLICACIONES**

#### **6.1 Discusión**

En los resultados de la situación actual de la entidad de Administración Tributaria, el 75% de los empleados concluye que una de las principales barreras para no implementar la gestión del conocimiento es que ellos quieren compartir el conocimiento pero no tienen el tiempo suficiente para hacerlo, lo mismo indica Santana et al. (2011) en su estudio que el 67.6% de los entrevistados indican que una de las barreras es la falta de tiempo para compartir el conocimiento.

Por otra parte, con la guía de implementación propuesta aplicada al grupo experimental se ha concluido que si ha aumentado el uso de los medios sociales (mensajería, foro, blog y wikis) en los empleados de la entidad de Administración Tributaria tal como lo indica (Brzozowski, 2009) en su estudio que los empleados se están comunicando entre sí con el uso de los medios sociales. Además se coincide con este autor en que la difusión de blog y wikis bajan las barreras y la formalidad requerida de la publicación de contenido, por lo que es fácil para la gente anunciar sus intereses, opiniones, conocimientos o necesidades.



Podemos incluir que según lo indicado por el Blog APQC (2013), el foro de discusión y/o los sitios de colaboración son técnicas para conectar a los empleados con los expertos y el conocimiento tácito, lo cual ha concordado con los resultados de la implementación de esta guía en el grupo experimental, ya que se han usado los foros de discusión para facilitar la comunicación entre los líderes de cada tema con los empleados que requerían de la ayuda de estos expertos de conocimientos.

Asimismo, los autores Vuori & Okkonen (2012), concluyen que la principal motivación de los empleados para compartir el conocimiento es el deseo de ayudar a la organización a alcanzar sus metas y al mismo tiempo ayudar a sus compañeros, tal como concuerda nuestros resultados de la encuesta realizada en la entidad de Administración Tributaria donde la mayoría de los empleados indicaron que si tuvieran las herramientas de medio social disponibles podrían publicar artículos o algún conocimiento adquirido para compartirlo con sus colegas.

En relación con los factores críticos de éxito, la gerencia de la mano con sus supervisores idearon un plan de estrategias claras y bien definidas, donde establecieron estrategias para mejorar cada factor crítico de éxito y para vencer las barreras que se mencionan en el presente proyecto, además de establecieron la misión, visión y objetivos del proyecto. Tal como lo menciona Yew (2005) en su estudio que para mejorar el factor de estrategia se necesita tener una estrategia clara y bien planificada, en lo cual es esencial que los empleados apoyen y entiendan la visión y objetivos de la iniciativa de gestión del conocimiento.

Se puede incluir que dos de las razones relativas a la falta de cultura organizacional en la Gestión del Conocimiento es debido a la falta de tiempo y la falta de perspectivas comunes según AL-Ghamdi (2013), por lo que en nuestro estudio para mejorar el factor cultural se tuvo que idear dos estrategias para: (1) Vencer la barrera de la falta de tiempo, para lo cual los supervisores se encargaron de que los empleados alineen sus procesos diarios con los procesos de gestión del conocimiento, para que estos últimos

no sean una carga adicional. (2) Tener una perspectiva habitual, donde el compartir sus conocimientos estuvo motivado por una visión usual, frecuente.

Inclusive, en todo proyecto o iniciativa se necesita el compromiso y apoyo de la alta dirección, así como lo indican los investigadores Megdadi, Al-Sukkar, & Hammouri (2012), que sin el compromiso y el apoyo de los líderes, en una organización, no solo en la Gestión del conocimiento incluso en cualquier otro curso de acción, no pueden salir adelante o ser practicadas. Por ese motivo, en esta iniciativa de gestión del conocimiento usando medios sociales en el grupo experimental, se tuvo desde el inicio, el apoyo de la Gerencia y Supervisores, lo cual fue una ventaja para que la aplicación de la guía mejore la gestión del conocimiento en la entidad.

Al mismo tiempo, para lograr la motivación de los empleados a querer compartir sus conocimientos y lograr que este conocimiento se retroalimenten, se establecieron premiaciones por sus participaciones en los foros y blog, tanto en responder las preguntas o dudas de sus colegas, a través de sus experiencias, y creando y comentando nuevas entradas de blog; estas premiaciones se dieron a través de memorándum de reconocimientos y felicitaciones. De la misma manera Leyva (2013) indica que el factor de motivación es el grado de manifestación de las recompensas espirituales por crear y compartir conocimientos. Asimismo Jimenez (2012) indica que se debe premiar la contribución de una forma que sea tangible y conocida por todos.

Además, el autor Asgari et al. (2012) indica que todos los participantes en la iniciativa de gestión del conocimiento deben actuar como un equipo para evitar una mentalidad de silo. Además indica que si bien se debe definir una estructura, se debe tener en cuenta la propiedad de los conocimientos y el aprendizaje organizacional para que el liderazgo surja y se dé el ejemplo de compartir estos conocimientos a los empleados. Algo semejante ocurrió, en este proyecto, ya que se tuvo que crear un equipo de gestión del conocimiento para que dirija y forme parte de la iniciativa de la gestión del

conocimiento, el cual trabajó en equipo basándose en una comunicación abierta.

De modo idéntico, los procesos y actividades de la gestión del conocimiento se integraron a las tareas de los empleados, y asimismo, se vincularon con el uso de los medios sociales, para que los empleados no se recarguen de trabajo adicional, para lo cual previamente se tuvo que hacer un análisis de las actividades diarias de los empleados. Tal como lo indican Lehner & Haas, (2010) que los procesos de la gestión del conocimiento deben ser claros y bien definidos y deben vincularse en los procesos existentes. De modo idéntico, Peyman et. al. (2006) indican que es necesario revisar los procesos disponibles en la organización para los posibles cambios a fin de adoptar el éxito de la gestión del conocimiento.

También, los supervisores conjuntamente con los empleados del grupo experimental tuvieron capacitaciones sobre los beneficios de la gestión del conocimiento y sobre el uso de los medios sociales integrándolos a sus actividades diarias. Asimismo, lo sustenta Lehner & Haas (2010) que indica que el personal de la organización debe estar calificados suficientemente a través de capacitaciones y entrenamiento para asegurar el éxito de la gestión del conocimiento. De la misma forma, Rehman et. al. (2010) indican que no solo se debe realizar una formación y educación adecuada a los empleados, sino también a los altos directivos.

Por otro lado, el autor Jiménez (2012) indica que toda recompensa debe ser el resultado de un esfuerzo, por lo que se debe cuantificar la magnitud de ese esfuerzo, para lo cual se debe tener unos indicadores estadísticos que permitan extraer esa información. Algo similar ocurrió en el proyecto de iniciativa de la gestión del conocimiento, donde se adicionaron indicadores como porcentaje de participación, porcentaje de consultas del contenido, número de opiniones / comentarios, cantidad de lecciones compartidas.

De la misma forma, en la entidad de Administración Tributaria ya se venía trabajando con la herramienta Sharepoint la cual la usaban para compartir documentos, por lo que al aplicar la guía de implementación de la gestión del conocimiento usando medios sociales, se habilitaron las demás funcionalidades de esta herramienta como lo es el chat, foro, blog y wikis, las cuales eran desconocidas por los usuarios de la comunidad de Sharepoint; por lo que para esta implementación no fue necesaria la compra de una nueva herramienta. Así lo sustenta AL-Ghamdi (2013), quien señala que no es necesario invertir gran presupuesto en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, ya que las empresas pueden recoger fácilmente sus capacidades de Tecnologías de Información actuales para apoyar a los sistemas de Gestión del conocimiento. Por lo tanto, vale indicar que las empresas deben centrarse en qué tipo de negocio quieren hacer y qué conocimiento necesitan aplicar.

Asimismo, podemos agregar que todo éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es gracias a la comunicación que se dé entre los participantes y más aún entre los supervisores y los empleados, por lo que en este proyecto se tuvo que diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna, donde los empleados se sientan motivados a innovar y donde se deba aprovechar a los expertos internos de cada conocimiento para que sean la guía en esta iniciativa. Tal como lo indica Rehman et al. (2010) quienes señalan que la comunicación no debe limitarse entre colegas, sino más bien debe darse a todos los niveles de gestión (superior, medio e inferior).

Cabe desatacar que con los resultados del grupo experimental se concluye que los factores motivación, liderazgo, procesos, recursos humanos y tecnología de la información influyen en la mejora de la gestión del conocimiento usando los medios sociales, coincidiendo con la tesis de Wahlroos (2010) que indica que los factores personales, organizacionales y tecnológicos influyen en la utilización de los medios sociales para el intercambio del conocimiento organizacional.

## 6.2 Aplicaciones futuras

En el estudio realizado, se ha visto cómo los medios sociales mejoran la Gestión del Conocimiento, sin embargo otro tema importante al hablar de medios sociales en las entidades del sector público, es el tema de la seguridad de información, las organizaciones presentan cierto temor ya que la naturaleza de los medios sociales se presta a muchos riesgos, como la fuga de información confidencial, infección de algún malware, reputación de la institución, temas de privacidad, propiedad intelectual, entre otros. Sería muy provechoso realizar estudios sobre la seguridad de información en el uso de medios sociales, definir medidas y políticas de seguridad para minimizar los riesgos que están referidos su uso.



## CONCLUSIONES

1. Según los resultados, queda demostrado que el uso de los medios sociales mejoran la gestión de conocimiento, permitiendo a los empleados compartir las experiencias vividas, imitar las mejores prácticas aprendidas, colaborar con información en línea, y aprovechar todos los beneficios de los medios sociales.
2. En la encuesta de situación actual los resultados sobre del uso de los medios sociales era nulo o bajo, pero si había indicios de uso de medios sociales de manera externa a la organización, lo que facilitó a la aplicación del proyecto piloto incrementando claramente el uso de los medios sociales.
3. Los factores críticos son claves para el éxito de la Gestión del Conocimiento, al realizar un primer análisis en las áreas piloto, se demuestra que existe una cultura de compartir conocimiento, pero con el uso de los medios sociales este factor cultural se ha incrementado, también es necesario mencionar que una estrategia es escoger el área piloto donde existe un clima favorable para poner en práctica la Gestión del Conocimiento, ya que ayuda al éxito del proyecto, para luego ser tomado como ejemplo en toda la entidad.

4. El factor liderazgo es muy importante, porque los líderes y la alta dirección son el guía para el resto del grupo, sin embargo, inicialmente, no se ha demostrado un alto liderazgo. Con la aplicación de medios sociales se ha mejorado este factor, para ello primero se debe capacitar a los líderes y conseguir el apoyo para la implementación, de esta manera se permite una comunicación horizontal, mejoría en socialización y generar mayor integración, lo que a su vez contribuye a mejorar la Gestión del Conocimiento en la organización.
5. El factor estrategia, se ha visto influenciado gracias a las estrategias propuestas en la guía para mejorar los 10 factores críticos de éxito más importantes en la implementación de la gestión del conocimiento, que permite desarrollar las capacidades de la mejor manera, la alta dirección puede ayudarse de esta iniciativa para enrumbar a la entidad y cambiar así su visión y misión. Coincidimos con la literatura revisada, que sin una estrategia adecuada, cualquier plan fracasará.
6. El factor motivación, se ha visto influenciado gracias a que en la guía de implementación propone estrategias que ayudan a la motivación de los empleados, con un sistema de incentivos y recompensas.
7. El factor estructura sirve de soporte a la gestión de conocimiento, mediante el equipo de gestión de conocimiento se logró influir significativamente en la gestión de conocimiento usando medios sociales.
8. El factor procesos nos permitió incorporar los procesos de Gestión de conocimiento, e incluir el uso de los medios sociales en las actividades diarias de los colaboradores, por lo que si influye positivamente en la Gestión de conocimiento usando medios sociales.
9. El factor recursos humanos, es uno de los más importantes ya que el recurso humano es el generador del conocimiento, mediante la aplicación de estrategias se ha logrado incrementar el factor, influyendo

positivamente en la Gestión de conocimiento usando medios sociales, y a su vez se ha generado un ambiente laboral propicio en el que los empleados se sientan cómodos.

10. El factor medición del desempeño, nos permitió identificar el progreso de la implementación de la gestión de conocimiento usando medios sociales, y nos ayudó a ver qué es lo que se debe mejorar para la implementación, influyendo positivamente en la gestión de conocimiento.
11. Las TI proveen el marco, pero no el contenido, lo cual queda demostrado, porque en la entidad de Administración Tributaria ya se contaba con las herramientas, pero no para la Gestión del conocimiento, mediante el uso de los medios sociales se demostró que si influyen positivamente a la gestión de conocimiento y brindan grandes beneficios, pero esto se logra acompañado de diversos factores a tener en cuenta para su aplicación, por si solas no permiten la Gestión de conocimiento.
12. El factor comunicación inicialmente presentó un puntaje alto, a causa de que en el área de Servicios al Contribuyente la comunicación es muy importante, pero se daba de forma verbal. Esto ha favorecido a la aplicación de la guía de gestión de conocimiento, ya que se ha obtenido como resultado mayor grado de comunicación, por lo que se concluye que el factor de comunicación si influye positivamente en la gestión de conocimiento usando medios sociales.



## RECOMENDACIONES

1. La guía puede ser aplicado a entidades del estado, pero debe ser adecuada según la situación actual y necesidades de cada organización.
2. Se sugiere crear un equipo de Gestión del Conocimiento, es necesario que en cada unidad organizacional se designen colaboradores para, transmitir y contagiar el entusiasmo de una actitud colaboradora, este es el rol que generalmente corresponde al líder, pero pueden sumarse más colaboradores.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas:

1. Agencia Nacional de Infraestructura. (2012). *Guía para la gestión del conocimiento*. Colombia.
2. Alegre Vidal, J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa (pp. 48–51). Publicacions de la Universitat Jaume I.
3. AL-Ghamdi, A. S. A.-M. (2013). Towards Knowledge Management System Success: Analysis of Critical Success Factors. *Global Journal of Computer Science and Technology*, 13(1).
4. Andreu, R., & Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, (326), 63–72.
5. Annabi, H., & McGann, S. T. (2013). Social Media as the Missing Link: Connecting Communities of Practice to Business Strategy, 23(1-2), 56–83.
6. Arambarri Basañez, J. (2014). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+ D+ i en institución avanzada en Conocimiento*. (Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones, España.

7. Aranda, G., Martinez Carod, N., Cechich, A., Faraci, P., Noda, C., & Sagripanti, M. (2014). Avances sobre Reuso de Conocimiento en Foros de Discusión Técnicos (pp. 475–479). Presented at the WICC 2014 XVI Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación.
8. Asgari, A. A., Hamid, A. B. A., Rahman, N. M. N. A., & Asgari, A. (2012). The Investigation of Key Success Factors on Knowledge Management in Malaysian Firms. *Advanced in Modern Management Journal*, 1(1), 4–10.
9. Bayona Oré, S., & San Feliu, T. (2013). Process deployment: Lessons learned and organizational learning (pp. 1–6). Presented at the Information Systems and Technologies (CISTI), 2013 8th Iberian Conference on, Lisboa.
10. BenMoussa, C. (2009). Barriers to Knowledge Management: A Theoretical Framework and a Review of Industrial Cases. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 3(6), 1491–1502.
11. Bernuy, A. (2010). *Comercio Electrónico y Gestión del conocimiento*. Lima - Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.
12. Bologna, J., & Wells, J. (1997). *The Accountant's Handbook of Information Technology*.
13. Bradley, A., & McDonald, M. P. (2011). *The Social Organization*. United States of America: Gartner.
14. Brzozowski, M. J. (2009). WaterCooler: exploring an organization through enterprise social media. *In Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work*, 219–228.
15. Chan, R. C. H., Chu, S. K. W., & Lee, C. W. Y. (2013). Knowledge Management using Social Media: A Comparative Study between Blogs and Facebook. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 50(1), 1–9.
16. Chatti, M. A., Klamma, R., Jarke, M., & Naeve, A. (2007). The Web 2.0 Driven SECI Model Based Learning Process. *Advanced Learning Technologies, 2007. ICAIT 2007. Seventh IEEE International Conference on*, 780–782.
17. Chen, L., & Mohamed, S. (2006). Impact of Organisational Cultural Factors on Knowledge Management in Construction. *In The Joint*

*International Conference on Construction, Culture, Innovation and Management (CCIM).*

18. Chua, A. Y. ., & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237–249.
19. Contraloría General de la República. (2009). *El Sistema CBR en la Contraloría General de la República. Una experiencia de Gestión del Conocimiento*. Lima.
20. Črnjar, K., & Dlačić, J. (2014). Critical success factors for knowledge management implementation in hotel enterprises. *MakeLearn 2014: Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life*, 977–984.
21. Dave, B., & Koskela, L. (2009). Collaborative Knowledge Management - A Construction Case Study. *Automation in Construction*, 18(7), 894–902.
22. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
23. DeWitt, D., Alias, N., & Siraj, S. (2014). Wikis for Collaborative Learning: A Case Study of Knowledge Management and Satisfaction among Teacher Trainees in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (141), 894–898.
24. Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42–52.
25. El-Sayed, H., & Westrup, C. (2011). Adopting Enterprise Web 2.0 collaborative technologies in business: The implications for management accountants. *CIMA*, 7(4).
26. Fauzan Noordin, M., Othman, R., & Azura Zakaria, N. (2013). Investigating Key Success Factors in Adopting Knowledge Management System. *World Applied Sciences Journal*, 21(1), 221–229.
27. Flores Calcedo, J. C. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior. *Revista de Investigación*, (71), 11–32.

28. Ford, D. P., & Mason, R. M. (2013). A Multilevel Perspective of Tensions Between Knowledge Management and Social Media. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 7–33.
29. Garlatti, A., Massaro, M., Dumay, J., & Zanin, L. (2014). Intellectual Capital and Knowledge Management Within the Public Sector. A Systematic Literature Review and Future Developments. *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning: ICICKM2014*, 175–184.
30. Gourlay, S. (2002). Tacit Knowledge, Tacit Knowing or Behaving? Presented at the 3rd European Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities Conference, Athens, Greece.
31. Heaidari, M., Moghimi, S. M., & Khanifar, H. (2011). The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran. *British Journal of Science*, 1(2), 54–75.
32. Hemsley, J., & Mason, R. M. (2013). Knowledge and Knowledge Management in the Social Media Age. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 138–167.
33. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta). México: McGraw-Hill.
34. Huang, L.-S., & Laib, C.-P. (2012). An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 24–30.
35. Jain, A. K., & Jeppe Jeppesen, H. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347–362.
36. Jarrahi, M. H., & Sawyer, S. (2013). Social Technologies, Informal Knowledge Practices, and the Enterprise. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1), 110–137.
37. Jennex, M. E. (2012). Implementing Social Media in Crisis Response Using Knowledge Management. In *Managing Crises and Disasters with Emerging Technologies: Advancements* (pp. 216–228). San Diego, USA: IGI Global.

38. Jimenez Rubia, L. (2012). Factores de éxito para la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento. *Cuadernos de Gestión Del Conocimiento Empresarial*, (39).
39. Joshi, Y., Parmer, S., & Chandrawat, S. S. (2012). Knowledge Sharing in Organizations: Modeling the Barriers, an Interpretive Structural Modeling Approach. *International Journal of Engineering and Innovative Techonology (IJEIT)*, 2(3), 207–214.
40. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
41. Karabag, A. (2010). Critical barrier and success factors for implementing knowledge management in organisations. Presented at the IX. IACCM Conference (Preston, UK), CEMS Doctoral Seminar.
42. Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
43. Lehner, F., & Haas, N. (2010). Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 79 – 90.
44. Leyva Cruz, J. L. (2013). Modelo para diagnosticar los factores clave de la implantación de sistemas de gestión del conocimiento para el desarrollo local. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, (178).
45. Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 151–160.
46. Mas Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2009a). Análisis del factor estratégico para alcanzar el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría. *Dirección Y Organización*, 52–59.
47. Mas Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2009b). Barreras y factores clave en los proyectos de Gestión del conocimiento en las empresas consultoras. Presented at the 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th 2009.

48. Mastrom Jr, J. P. (2013, September). *Using social media tools to enhance tacit knowledge sharing within the USMC* (Tesis de Maestría). Naval Postgrade School, Montrey, California.
49. Medina, D. T. (2009). *Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y organización mexicana del siglo XXI*.
50. Megdadi, Y. A. A., Al-Sukkar, A. S. M., & Hammouri, M. A. J. (2012). Factors and Benefits of Knowledge Management Practices by SMEs in Irbed District of Jordan: An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 325–331.
51. Miquel, J. V. T., Poler Escoto, R., Capó Vicedo, J., & Expósito Langa, M. (2004). Las herramientas de gestión del conocimiento. Una visión integrada (pp. 725–734). Presented at the In VIII Congreso de Ingeniería de Organización.
52. Miranda L., G. (2013). *Informe Final Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en la Autoridad Nacional del Agua – ANA(Perú)*. Lima - Perú: Servicio de Diagnóstico Institucional sobre Gestión del Conocimiento en la Autoridad Nacional del Agua. Documento preparado por encargo de la Dirección de Gestión del Conocimiento y Coordinación Interinstitucional DGCCI – ANA.
53. Mohammed Abdul, J. F., & Ramirez Velarded, R. V. (2009). Herramientas Web 2.0 para el Aprendizaje Colaborativo. *Ciencia Y Tecnología Para El Desarrollo*.
54. Montenegro, M., & Pujol, J. (2009). Evaluación de la wiki como herramienta de trabajo colaborativo en la docencia universitaria. *Red U de Docencia Universitaria, Número Monográfico IV*.
55. Nissen, M. E., & Bergin, R. D. (2013). Knowledge Work Through Social Media Applications: Team Performance Implications of Immersive Virtual Worlds. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 84–109.
56. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

57. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. Bilbao, Deusto: Harvard Business Review.
58. OBS Social. (2015). *Análisis de las Tendencias de uso y participación en las redes sociales a nivel Mundial en España*. España: Online Business School.
59. Ortiz de Zárate Tercero, A. (2008). *Manual de uso del blog en la empresa*. Libros infonomia.
60. Panahi, S., Watson, J., & Patridge, H. (2012). Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (64), 1095–1102.
61. Pérez González, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 3(15), 31–59.
62. Peyman, A., & Jafari, M. (2006). Critical Issues for Knowledge Management. *Emerald Group Publishing*, 36(1), 52–66.
63. Peyman, A., Jafari, M., & Fathian, M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European Business Review*.
64. Pirkkalainen, H., & Pawlowski, J. (2013). Global social knowledge management: From barriers to the selection of social tools. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 3–17.
65. Presidencia de Consejo de Ministros. (2013). *D.S. 004 - 2013: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima - Perú: Secretaría de Gestión Pública - Presidencia de Consejo de Ministros.
66. Rehman, M., Mahmood, A. K. B., Sugathan, S. K., & Amin, A. (2010). Implementation of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(1), 31–40.
67. Reyes, C. (2013). *Plan Estratégico para la Creación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en una Industria del Sector Huelero*.
68. Richter, A., & Derballa, V. (2009). Barriers to Successful Knowledge Management. *IGI Global*, 315–321.
69. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9, 18 – 35.



70. Rojas Segovia, R. A. (2013, July). *Gestión del conocimiento en una Entidad Pública a través del uso de plataformas virtuales de Enseñanza: caso defensoría del pueblo* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima - Perú.
71. Romani, J. C. C. (2011). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 14(27), 295–318.
72. Samad, A., Kazi, A. K., & Raheem, M. (2014). Critical Success Factors of Knowledge Management Systems, 7(2), 64–78.
73. Sans, A. G. (2009). Las redes sociales como herramientas para el aprendizaje colaborativo: Una experiencia con Facebook. *Representaciones: Periodismo, Comunicación Y Sociedad*, (5), 48–63.
74. Santana, M., Cabello, J., Cubas, R., & Medina, V. (2011). Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento. *Universidad ESAN*.
75. Sharifuddin Syed-Ikhsan, S. O., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111.
76. Singh, M. D., & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141–150.
77. Sohrabi, S., & Naghavi, M. S. (2014). The interaction of explicit and tacit knowledge (pp. 363–369). Presented at the Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning ICICKM 2014, The University of Sydney Business School.
78. Soto Quiroz, R. I. (2014). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Lima - Perú: Nuevo Milenio.
79. Sveiby, K. E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets (pp. 29–33). Berrett-Koehler Publishers.

80. Tarí Guilló, J. J., & García Fernández, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 15(3), 135–148.
81. Valerio, G. (2002). Herramientas Tecnológicas para Administración del Conocimiento. *Transferencia*, Año 15(57), 19–21.
82. Valmohammadi, C. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. *African Journal of Business Management*, 4(6), 915–924.
83. Vasumathy, M. (2014). A Study on Critical Success Factors and variables in implementing knowledge Management system in software Engineering. *Int. J. Computer Technology & Applications*, 5(6), 1978–1982.
84. Väyrynen, K., Hekkala, R., & Kiias, T. (2013). Knowledge Protection Challenges of Social Media Encountered by Organizations. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 34–55.
85. Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 6(4), 592–603.
86. Wahlroos, J. K. (2010, December). *Social media as a form of organizational knowledge sharing* (Tesis de Maestría). University of Helsinki, Finlandia.
87. Yaghoubi, N.-M., & Maleki, N. (2012). Critical Success Factors of Knowledge Management (A Case Study: Zahedan Electric Distribution Company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 12024–12030.
88. Yates, D., & Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 31(1), 6–13.
89. Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261 – 279.

### **Electrónicas:**

1. Blog APQC - American Productivity & Quality Center. (2013, February 26). Identifying Experts and Expertise for Knowledge Management. Retrieved from <https://www.apqc.org/blog/identifying-experts-and-expertise-knowledge-management>
2. Blog TSIA - Technology Services Industry Association. (2014, October 20). The State of Knowledge Management: 2014. Retrieved from <http://blog.tsia.com/blog/the-state-of-knowledge-management-2014>
3. ECOPETROL. (2014, November 9). Gestión de Conocimiento en Ecopetrol. Retrieved from [http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/lo-que-hacemos/innovacion-ciencia-y-tecnologia/gestion-de-conocimiento-en-ecopetrol!/ut/p/z1/hdBNC4JAEAbgX-PVndWsrduktH4EWUraXsJiMyFdUcu\\_n0S3yuY28Lww8xJBUiKq7FHkWVeoKrsN](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/lo-que-hacemos/innovacion-ciencia-y-tecnologia/gestion-de-conocimiento-en-ecopetrol!/ut/p/z1/hdBNC4JAEAbgX-PVndWsrduktH4EWUraXsJiMyFdUcu_n0S3yuY28Lww8xJBUiKq7FHkWVeoKrsN)
4. National Association of Insurance Commissioners. (2012). The Use of Social Media in Insurance. Retrieved from [http://www.naic.org/documents/committees\\_d\\_social\\_media\\_exposures\\_111201\\_whitepaper\\_draft\\_social\\_media.pdf](http://www.naic.org/documents/committees_d_social_media_exposures_111201_whitepaper_draft_social_media.pdf)
5. Presidencia de Consejo de Ministros. (2012, May 23). RM 129-2012-PCM. Presidencia del Consejo de Ministros. Retrieved from [http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM\\_129\\_2012PCM.pdf](http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM_129_2012PCM.pdf)

## ANEXOS

1. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021
2. Cuestionario para las entidades del Estado
3. Cuestionario para la entidad de Administración Tributaria
4. Cuestionario de validación de guía por expertos
5. Resultados de la encuesta inicial realizada a entidad de Administración Tributaria
6. Pruebas de normalidad
7. Resultados de la validación de expertos

## 1. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021

A continuación, se han extraído los fragmentos de la Política, donde se menciona la gestión del conocimiento:

Sección 1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú. (Pág. 15)

- ***Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento:***

La gestión del conocimiento implica la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior de las instituciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas<sup>16</sup>. Relacionado con el problema anterior, actualmente, en el Estado no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.

---

<sup>16</sup> Bulmaro, Adrián (2010): La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.



### 2.3. Objetivos de la política

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general:

Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Para lograrlo se plantea los siguientes objetivos específicos:

1.	Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
2.	Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.
3.	Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.
4.	Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.
5.	Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.
6.	Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
7.	Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.
8.	Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.
9.	Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.
10.	Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

**f. Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento**

Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

De esta forma se busca medir el desempeño de la institución a través del grado de cumplimiento de sus metas de asignación de los recursos, en función de las prioridades establecidas a nivel funcional y territorial en sus planes estratégico, operativo y presupuesto. En tal sentido, se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos. Esta información finalmente debe generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado en el servicio al ciudadano.

La **gestión del conocimiento** es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas

propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.





### 3.2. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública

Estos 5 pilares han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales que serán explicados más adelante. Estos son: i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) el servicio

civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio.



Continuación en Pág. 45:



### 5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

#### a. Sistema de información

El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.

El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

Establecidos los indicadores, éstos deben ser validados empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, confiabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones. Entre los criterios a considerar se encuentran la relevancia (miden lo que buscamos), la pertinencia (seleccionamos un pequeño número de indicadores claves), la economía (son fáciles de conseguir), la oportunidad (si los vamos a tener en el momento en que los necesitamos), si estamos en capacidad de obtenerlos, y si son verificables. No se requiere de indicadores muy sofisticados que luego no sean analizados. La



información debe ser generada con la finalidad de producir un insumo para la toma de decisiones y el proceso de evaluación.

#### **b. Seguimiento, monitoreo y evaluación**

**El seguimiento o monitoreo** es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

**La evaluación** es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. La evaluación se divide en dos tipos: (i) la evaluación de gestión, que debe explicar el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y medir la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; (ii) la evaluación de impacto que debe analizar los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los ciudadanos. La evaluación es una herramienta que va a permitir el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión.

Así se mejorarán: i) el estudio de las necesidades del ciudadano; ii) la definición de los objetivos; iii) la gestión de los procesos; iv) el costeo y la optimización de las actividades de la cadena de valor; v) la estructura orgánica; vi) la coordinación del trabajo; vii) la comunicación entre las personas y el clima organizacional; viii) el conocimiento, las capacidades y las competencias de los servidores públicos; ix) los manuales, los procedimientos, los formatos; x) los contratos; xi) los propios sistemas de seguimiento, monitoreo, supervisión, control y evaluación; xi) la transferencia del conocimiento, entre otros.

Por último, la generación de información debe contribuir a la difusión y rendición de cuentas de los resultados parciales y finales de la gestión de las entidades, así como de los proyectos, programas y políticas que impulsa la entidad.



#### **c. Gestión del conocimiento**

Las dimensiones del concepto de gestión del conocimiento son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- Las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y
- Los trabajadores del conocimiento.

A través de la gestión del conocimiento se busca:

- Administrar el flujo de información para brindar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente.
- Formular e implementar una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos de cadena de valor, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.

La gestión del conocimiento es un aspecto clave de la Política de Modernización de la Gestión Pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.



## Sección 4.1. Lineamientos para las entidades públicas en general

<b>5. Gobierno abierto</b>	<b>Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar, de acuerdo con los lineamientos del ente rector, un sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación, en el que se establezcan los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de determinación de la línea de base de los indicadores, hasta las evaluaciones de procesos, de resultados y de impacto.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir indicadores cuantitativos y cualitativos de resultado y de impacto. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a plazos determinados.</li><li>• Validar los indicadores empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, aplicabilidad, confiabilidad y transparencia.</li><li>• Hacer seguimiento a las actividades y evaluar los resultados de los Planes Operativos y Presupuestos Institucionales.</li><li>• Monitorear las políticas, planes, programas y proyectos, y realizar evaluaciones de sus resultados e impactos.</li></ul> <b>Desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento integrado al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezca las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistematizar los aprendizajes institucionales a partir de las lecciones que aporten los sistemas de seguimiento y evaluación.</li><li>• Desarrollar y facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);</li><li>• Adquirir conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo, utilizarlo y adaptarlo a la institución.</li><li>• Divulgar el conocimiento (lecciones aprendidas, mejores prácticas, estrategias efectivas, etc.) por medio de reportes, informes, publicaciones, portal web, entre otros, para que todos los miembros de la organización así como otras entidades públicas puedan capitalizarlo para mejorar su desempeño en el ejercicio de sus responsabilidades.</li><li>• Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.</li><li>• Impulsar la creación de espacios específicos de rendición de cuentas a la ciudadanía.</li><li>• Apoyar iniciativas de intercambio de experiencias e inter aprendizaje con otras entidades públicas.</li></ul>



## 2. Cuestionario para las entidades del Estado

### CARTA SOLICITUD DE DESARROLLO DE ENCUESTA

Lima, 09 de junio de 2016

SEÑOR:

Jefe de Oficina de TI de la entidad XXXXXX

Estimado Sr. XXXXXXX

Somos egresados de la Universidad San Martín de Porres, Maestría en Ingeniería de Computación y Sistemas con Mención en Gestión de Tecnologías de Información, y a fin de realizar un estudio sobre la situación actual del Tema Gestión de Conocimiento en el Sector Público, ponemos a su disposición las siguiente encuesta, por lo que le agradeceríamos enormemente responder la encuesta, que es de gran importancia para nuestro estudio y será tomada solo para fines académicos.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le saluda atentamente

Rossana Belen Gonzales Gonzales  
DNI: 70252411

Yanet Yovana Cahui Parillo  
DNI: 43817079

## Cuestionario para entidades del Estado sobre Gestión del Conocimiento

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

Tipo de Empresa:  
 Pública  
 Privada

Número de personas que laboran en la empresa  
 De 1 hasta 50  
 De 51 hasta 100  
 De 101 hasta 300  
 De 300 hasta 500  
 Más de 500

### Preguntas

- 1) ¿Tiene conocimiento de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobado por el DS-004-2013-PCM? SI ( ) NO ( )
  
- 2) Si la respuesta es afirmativa, ¿Ha logrado implementar el Lineamiento: “Desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento integrado al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezca las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión”? SI ( ) NO ( )
  
- 3) En su organización, ¿Han aplicado alguna iniciativa de gestión del conocimiento?  
 SI ( ) NO ( ).  
 Si la respuesta es afirmativa (SI), por favor indique la experiencia obtenida y cuáles son las herramientas que utilizó.  
 Si la respuesta es negativa (NO), por favor indique si lo tienen pensado implementar y en cuánto tiempo aproximadamente.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- 4) En su organización, ¿Existe un área funcional de Gestión del Conocimiento?  
 SI ( ) NO ( ).  
 Si la respuesta es afirmativa, por favor indique, ¿Cuál es el nombre del área, y si se han definido roles y responsabilidades?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- 5) En su organización, ¿Usan alguna herramienta de medio social? SI ( ) NO ( ).  
 Si la respuesta es afirmativa, por favor indique, ¿Qué herramientas usan y para qué fin?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### Indicaciones:

Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

- 6) Según su opinión, la gestión del conocimiento permite...

	Marca (X)
a) Generar una mayor integración de las áreas de la organización	
b) Facilitar la codificación y la búsqueda de información	
c) Realizar nuestro trabajo diario de mejor manera	
d) Transferir conocimiento en diversos contextos	
e) Generar confianza y sentido de pertenencia en la organización	
f) Obtener reconocimiento y buena reputación	

- 7) Con respecto a los beneficios de una iniciativa al implementar gestión del conocimiento usando las herramientas de medios sociales:

	SI	NO
a) ¿Cree usted que la Gestión de Conocimiento cambia positivamente la forma de comunicación organizacional entre los empleados?		
b) ¿La Gestión del conocimiento mejora las relaciones interpersonales al establecer una comunicación horizontal entre los miembros de la organización?		
c) ¿La Gestión del conocimiento mejora el manejo del cambio y la resolución de problemas?		
d) ¿Cree Ud. que la Gestión del conocimiento permite que fluya la información, el conocimiento y las experiencias de forma fácil y eficiente?		
e) ¿La Gestión del conocimiento fomenta la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento?		
f) ¿Cree Ud. que la Gestión del conocimiento permite compartir las mejores prácticas del negocio?		

- 8) ¿Cuál cree usted que son o podrían ser los riesgos de una iniciativa para establecer un programa de gestión del conocimiento mediante la adopción de herramientas de medios sociales en su organización? Marque con "X", solo las que considera.

	Marcar (X)
a) Reduciría la productividad laboral de las personas	
b) Sería una herramienta de distracción y ocio	
c) Sería complicado alinear su uso a los objetivos	
d) La alta dirección no promovería una propuesta de este tipo	
e) La información y el conocimiento podrían ser fácilmente hurtados	
f) El personal no está preparado para el uso de estas herramientas	
g) La cultura organizacional de mi empresa no está alineada con este tipo de propuestas	

- 9) Con respecto a la situación actual de la Gestión Conocimiento en su organización.

	SI	NO
a) Actualmente en su organización los equipos de trabajo son autónomos (independientes)		
b) El rendimiento de los equipos de trabajo cumple con los objetivos de la organización		
c) Es rápido el acceso a la información de la organización		
d) Existe un sistema para capturar el conocimiento		
e) La transferencia de conocimiento es eficaz		
f) La Distribución del Conocimiento es eficaz		
g) Existen vías para debatir cuestiones de negocios de la organización		
h) Existen vías para compartir experiencias y transferencia de conocimientos		
i) Existen vías para debatir críticamente la contribución de otros empleados sobre el rendimiento de la organización		
j) Existen vías para contextualizar los procesos de la organización		
k) La organización cuenta con un sistema de gestión de conocimiento con éxito.		

- 10) ¿Cuáles cree Ud. que son las principales barreras para la implementación de la gestión del conocimiento en su organización? Marque con "X", solo las que considera.

	Marcar (X)
a) Falta de cultura organizacional	
b) La gente quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo	
c) No se recompensa el compartir conocimientos	
d) Jubilación del personal	
e) Deserción del personal	
f) El conocimiento no es considerado prioritario	
g) Falta de compromiso por parte de directivos	
h) Los empleados no conocen los beneficios de la gestión del conocimiento	
i) No existe recursos económicos para implementar la gestión del conocimiento	
j) Problemas de aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados	
k) Falta de integración de los sistemas de información	
l) Falta de seguridad laboral	
m) Falta de identificación con el problema de gestión del conocimiento	
n) La sobrecarga de información y redundancia	

11) ¿Cuáles cree usted que son factores críticos de éxito que se considera para la implementación de la gestión del conocimiento en su organización? Marque con "X", solo las que considera.

	Marcar (X)
a) Cultura Organizacional	
b) Liderazgo y apoyo de la alta dirección	
c) Estrategia de la Gestión del Conocimiento	
d) Motivación, incentivos y recompensas	
e) Estructura organizacional	
f) Procesos y actividades	
g) Recursos Humanos	
h) Medición del desempeño	
i) Tecnología de Información	
j) Comunicación	

12) ¿Su organización utiliza alguna de los siguientes medios sociales en su trabajo?

	No se Utiliza	Uso esporádico	Uso frecuente
a) Foros			
b) Redes sociales (Facebook, YouTube, etc)			
c) Blogs			
d) Wikis			
e) Compartir videos			
f) RSS (noticias que se alimentan de manera automática por diferentes medios)			
g) <i>Software</i> de mensajería instantánea o <i>software</i> para realizar llamadas sobre Internet. Ejemplo: Skype, Messenger, etc)			
h) Clasificadores colectivos ( <i>tagging</i> )			

### 3. Cuestionario para la entidad de Administración Tributaria

#### Cuestionario antes de implementar Gestión del Conocimiento

La siguiente encuesta tiene duración aproximada de 20 min. El objetivo es obtener información sobre la situación actual de la Gestión de conocimiento en la organización, y la aplicación o uso de medios sociales.

Para ello le son necesarios algunos conceptos previos:

**Gestión del conocimiento:** Es el proceso dinámico de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y uso del conocimiento con el fin de mejorar los resultados en una organización.

**Medios sociales:** Son herramientas de colaboración masiva apoyadas en internet, que permiten que los usuarios puedan crear, publicar, mejorar, descubrir, consumir y compartir contenidos. Ej. Blog, redes sociales, wikis, entre otros.

Le agradecemos de antemano su tiempo.

#### 1. Datos requeridos

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo:  
 Masculino  
 Femenino

Edad  
 20-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60 +

Formación:  
 Estudiante  
 Egresado  
 Bachiller  
 Titulado  
 Magister  
 Doctor

Dependencia donde labora: \_\_\_\_\_

Área donde labora:  
 Estratégico  
 Operativo (Fiscalización)  
 Operativo (Cobranza y Control de la Deuda)  
 Servicios al Contribuyente

#### 2. Gestión del Conocimiento

Indicaciones: Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

2.1. Según su opinión, la gestión del conocimiento permite...

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Generar una mayor integración de las áreas de la organización					
b) Facilitar la codificación y la búsqueda de información					
c) Realizar mejor nuestro trabajo diario					
d) Transferir conocimiento en diversos contextos					
e) Generar confianza y sentido de pertenencia en la organización					
f) Obtener reconocimiento y buena reputación					



2.2. ¿Cuál cree usted que son o podrían ser los beneficios de una iniciativa al implementar gestión del conocimiento usando las herramientas de medios sociales?

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Cambia positivamente la forma de comunicación organizacional entre los empleados					
b) Mejora las relaciones interpersonales al establecer una comunicación horizontal entre los miembros de la organización (comunicación sin jerarquías)					
c) Mejora el manejo del cambio y la resolución de problemas					
d) Permite que fluyan la información, el conocimiento y las experiencias de forma fácil y eficiente					
e) Fomenta la creación de redes de interés para compartir y construir conocimiento					
f) Permite compartir las mejores prácticas del negocio					

2.3. Clasifique las siguientes afirmaciones con respecto a la situación actual de la Gestión Conocimiento en su organización.

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) El rendimiento de los equipos de trabajo cumple con los objetivos de la organización					
c) Es rápido el acceso a la información de la organización					
d) Existe un sistema para capturar el conocimiento					
e) La transferencia de conocimiento es eficaz					
f) El conocimiento esta eficazmente distribuido o almacenado					
g) Existen vías para debatir temas de negocios de la organización					
h) Existen vías para compartir experiencias y transferencia de conocimientos					
i) Existen vías para debatir críticamente la contribución de otros empleados sobre el rendimiento de la organización					
j) Existen vías para contextualizar los procesos de la organización					
k) La organización cuenta con un sistema de gestión de conocimiento con éxito.					

### 3. Factores Críticos de éxito

Indicaciones: Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes

#### 3.1. Cultura Organizacional

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Existe una cultura organizacional que valore el conocimiento que se genera y se comparte					
b) Para los empleados aprender y compartir el conocimiento es una rutina así como cualquier hábito diario					
c) Los empleados cooperan y ayudan cuando les pedimos un poco de información o asesoramiento					

d) El intercambio de conocimientos es como una fortaleza y la acumulación de conocimientos como una debilidad					
e) Las personas de la organización son conscientes de la necesidad de gestionar de forma proactiva los activos del conocimiento					

### 3.2. Liderazgo y apoyo de la alta dirección

	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Existe un respaldo firme de la alta dirección para compartir conocimiento					
b) Los altos directivos reconocen a la gestión del conocimiento como parte importante en la estrategia del negocio de su empresa					
c) Existe un liderazgo comprometido a gestionar el conocimiento en tu organización					
d) La alta dirección provee suficiente recursos financieros y de tiempo					
e) Los líderes muestran voluntad de compartir y ofrecer sus conocimientos.					

### 3.3. Estrategia

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Existe una visión de cómo la gestión del conocimiento debe integrarse en el negocio					
b) El aprendizaje y la contribución del personal a través de su conocimiento, se ha formalizado					
c) Existe una estrategia clara y bien definida para aplicar la Gestión del Conocimiento					
d) Los empleados apoyan la visión de implementar Gestión del Conocimiento					
e) Los empleados conocen los objetivos y metas establecidos para la implementación de la Gestión del Conocimiento					

### 3.4. Motivación, incentivos y recompensas

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Existen elementos de motivación, incentivos y reconocimiento para los empleados por el intercambio y reutilización del conocimiento					
b) Existen recompensas monetarias por crear y compartir conocimiento (ej. publicar artículos) dentro de la organización					
c) Existen recompensas espirituales por crear y compartir conocimiento dentro de la organización					
d) Se toman en cuenta mis opiniones en los debates en grupo de manera abierta sobre diversos temas					

e) Existen elementos de motivación para que los empleados se abran a recibir nuevos conocimientos					
---	--	--	--	--	--

### 3.5. Estructura e Infraestructura Organizacional

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Existe una organización orientada a conocer y utilizar las capacidades y las habilidades de todas las personas					
b) Las personas de todos los niveles de la organización reconocen el conocimiento como un recurso clave					
c) Las personas de todos los niveles de la organización participan en algún círculo profesional					
d) Existe un área funcional de gestión de conocimiento en su organización					
e) Existen roles y responsabilidades para las iniciativas de la Gestión del conocimiento					

### 3.6. Procesos y actividades

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Existen procedimientos efectivos de catalogación y archivamiento en un lugar para la gestión de los documentos (no necesariamente electrónico)					
b) Existe en la empresa una política de protección del conocimiento y propiedad intelectual					
c) No existe duplicidad de esfuerzos dentro de la organización					
d) Los nuevos procesos, sistemas, procedimientos son siempre documentados (puestos y formalizados por escrito en manuales o similares)					
e) Existen procesos para la captura del conocimiento					

### 3.7. Recursos Humanos

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) La rotación interna del personal dentro de la organización estimula a difundir las mejores prácticas e ideas					
b) La organización está comprometida continuamente para la formación y desarrollo de las personas					
c) Existe capacitación a los empleados sobre el tema de Gestión del conocimiento					
d) Existe políticas de retención de empleados					
e) Existe políticas de entrenamiento o inducción, por las cuales, el experto de un área o tema, ayude regularmente al personal nuevo					

### 3.8. Medición del desempeño

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Las personas están comprometidas con la mejora continua					
b) Existe un constante flujo de generación de nuevas ideas dentro del contexto organizacional					
c) Los activos intelectuales son evaluados					
d) La organización evalúa sistemáticamente sus futuros requerimientos de conocimiento y ejecuta planes para cumplir con ellos					
e) La organización utiliza indicadores de gestión para la medición, seguimiento y evaluación de desempeño					

### 3.9. TI / Infraestructura Tecnológica

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
a) La organización dispone de herramientas de medios sociales que permitan la colaboración de una manera rápida y efectiva entre todos los empleados de la organización					
b) Existe una diversidad de canales en los que se use herramientas de medios sociales para facilitar la transferencia de conocimiento en la organización					
c) Las herramientas tecnológicas permiten el flujo de información multidireccional, para que las mismas personas sean quienes categoricen, agrupen y prioricen los conocimientos					
d) La intranet es utilizada para compartir los conocimientos de manera informal (no rutinaria, personal y de forma no estructurada)					
e) Se promueve espacios colaborativos para difundir el conocimiento entre grupos o individuos					

### 3.10. Comunicación

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Cuando aprendo algo nuevo, les digo a mis colegas al respecto					
b) Me gusta estar informado en lo que mis colegas están trabajando					
c) Les digo a mis colegas acerca de las tareas y problemas relacionados con mi trabajo					
d) La comunicación entre los empleados se da a todo los niveles de la organización (superior, medio e inferior)					
e) Existe una comunicación abierta y transparente entre los empleados					

#### 4. **Barreras para la implantación de la gestión del conocimiento**

Indicaciones: Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

4.1. ¿Cuáles han sido las principales **barreras** para la implementación de la gestión del conocimiento en su organización?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) La gente quiere compartir conocimientos pero no tiene tiempo para hacerlo					
b) Jubilación del personal					
c) Renuncia o abandono del personal					
d) El conocimiento no es considerado prioritario					
e) Los empleados no conocen los beneficios de la gestión del conocimiento					
f) Problemas de aceptación de la gestión del conocimiento entre los empleados					
g) Falta de seguridad laboral (temor a posible despido)					

#### 5. **Herramientas de Medios sociales**

Indicaciones: Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

5.1. ¿Su organización utiliza alguna de los siguientes medios sociales?

	Muy poco frecuente	Poco frecuente	Regular	Frecuente	Muy frecuente
a) Foros					
b) Redes sociales (Facebook, YouTube, etc)					
c) Blogs					
d) Wikis					
e) Compartir videos					
f) RSS (noticias que se alimentan de manera automática por diferentes medios)					
g) <i>Software</i> de mensajería instantánea o <i>software</i> para realizar llamadas sobre Internet. Ejemplo: Skype, Messenger, spark, etc.)					
h) Clasificadores colectivos ( <i>tagging</i> )					

5.2. Interés en el uso de los medios sociales

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Si tuviera disponible alguna herramienta tipo wiki para encontrar y publicar artículos o experiencias asociadas a la empresa estas me serían de utilidad					
b) Si tuviera herramientas disponibles que pudieran					

facilitarme el acceso a la información de mi organización desde mi teléfono móvil esto me ayudaría en mis labores					
c) Si tuviera disponible un directorio de favoritos a nivel de toda la empresa esto me ayudaría					
d) Si tuviera artículos o experiencias de la empresa indexados por categorías, con un diccionario temático o mediante palabras claves, recurriría a ellos para realizar mi trabajo					
e) Si tuviera un directorio sobre los conocimientos que tiene cada uno de mis compañeros de trabajo sobre diversas especialidades o temas recurriría a esta información para realizar consultas					
f) Me gustaría publicar algún artículo o algún conocimiento adquirido para compartirlo con el personal de mi empresa					

5.3. ¿Con qué frecuencia utilizo las siguientes herramientas de medios sociales en mi vida diaria?

	No conozco la herramienta	Nunca	Menos de una vez al mes	Mensual	Semanal	Diario
Foros						
Blog: para ver las entradas del blog						
Blog: crear entradas de blog / comentario						
Microblog (Twitter)						
Redes Sociales (Facebook, Google+)						
Wiki: para ver las páginas wiki						
Wiki: crear / editar páginas wiki						
Marcadores Sociales						
Discos de almacenamiento online (Dropbox, Google Drive)						
Gestión de notas (Evernote)						
Comunidades de contenido de texto, fotos, videos						
Publicaciones de documentos y presentaciones (Scribd, Slidshare)						
Mapas mentales y tableros colaborativos (Gliffym Bubbl.us)						
Crowdsourcing (Evly, Yutongo)						

¿Desea hacer sugerencias o comentarios acerca del cuestionario?

---



---



---



---

#### 4. Cuestionario de validación de guía por expertos

##### Cuestionario Dirigido a los Expertos en Gestión de Conocimiento

Indicaciones: Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

- Según su opinión, con respecto a la Guía de implementación de la gestión del conocimiento usando medios sociales:

		En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
<b>FASE I: AUDITORIA DEL CONOCIMIENTO</b>				
1	¿El propósito de la fase I está escrito con claridad?			
2	¿Considera importante Gestionar y contar con el apoyo de la alta dirección?			
3	¿Considera importante Determinar la situación actual de la GC?			
4	¿Considera importante tener como salida: la identificación del estado de factores críticos y barreras?			
5	¿Considera importante tener como salida: la identificación de los medios sociales que usan en la institución?			
6	¿Considera importante tener como salida: el mapa de conocimiento de los procesos de la institución?			
7	¿Considera importante tener como salida: la valoración del estado actual de Gestión del Conocimiento?			
8	¿La redacción de la fase I de la guía esta con claridad?			
<b>FASE II: CONCEPCIÓN</b>				
1	¿El propósito de la fase II está escrito con claridad?			
2	¿Considera importante definir los roles del equipo de Gestión del Conocimiento?			
3	¿Considera importante definir las estrategias de la Gestión del conocimiento?			
4	¿Considera importante realizar una preparación para el cambio en la institución?			
5	¿Considera importante tener como salida de la fase: la declaración de la misión, visión de la Gestión del Conocimiento?			
6	¿Considera importante tener como salida de la fase: la declaración de objetivos de la Gestión del Conocimiento?			
7	¿Considera importante tener como salida de la fase: la lista de estrategias de la Gestión del Conocimiento?			
8	¿La redacción de la fase I de la guía esta con claridad?			
<b>FASE III: DEFINICIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>				
1	¿El propósito de la fase III está escrito con claridad?			
2	¿Considera importante definir acciones para aprovechar la infraestructura tecnológica existente?			
3	¿Considera importante diseñar la solución a implementar?			
4	¿Se proporciona la correcta importancia a los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento?			
5	¿Considera importante tener como salida: las herramientas seleccionadas para incluir en la solución a implementar?			
6	¿Considera importante tener como salida: el diseño final de la solución de Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?			

7	¿La redacción de la fase III de la guía esta con claridad?			
<b>FASE IV: DESPLIEGUE</b>				
1	¿El propósito de la fase IV está escrito con claridad?			
2	¿Considera importante construir una hoja de ruta para la implementación de Gestión del Conocimiento?			
3	¿Considera importante definir las funciones y responsabilidades de los roles que conformarán el equipo de Gestión del Conocimiento?			
4	¿Considera importante ejecutar el plan de comunicación?			
5	¿Considera importante capacitar y entrenar a los empleados?			
6	¿Considera importante considerar a un grupo piloto para la implementación de gestión del conocimiento?			
7	¿Considera importante tener como salida: el reporte de capacitación?			
8	¿Considera importante tener como salida: el informe de implementación de proyecto?			
9	¿La redacción de la fase IV de la guía esta con claridad?			
<b>FASE V: EVALUACIÓN Y SOSTENIBILIDAD</b>				
1	¿El propósito de la fase V está escrito con claridad?			
2	¿Considera importante evaluar los indicadores?			
3	¿Considera importante aplicar la herramienta de evaluación de la Gestión del Conocimiento?			
4	¿Considera importante evaluar los resultados?			
5	¿Considera importante tener como resultado: el reporte de evaluación?			
6	¿Considera importante tener como salida: el acta de continuidad del proyecto, retroalimentación o cierre del proyecto?			
7	¿La redacción de la fase V de la guía esta con claridad?			

- Roles considerados para la implementación de gestión de conocimiento usando medios sociales

Preguntas	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Gerente de proyecto			
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Coordinador Tecnológico			
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Gestor de conocimiento			
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Moderador			

Criterios	Preguntas	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Impacto	¿Considera Ud. que aplicar la Guía de Gestión del Conocimiento usando los medios sociales produciría un impacto positivo en la institución?			
	¿Cree apropiada la utilización de la Guía propuesta como mecanismo de mejora para la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?			
Aplicabilidad	¿Según su criterio, considera viable la aplicación de la Guía de Gestión del Conocimiento propuesto para las entidades del Estado?			
	¿Considera que los procesos de las entidades del Estado se adaptarían para la implementación de los medios sociales?			



Factibilidad	¿Es factible incorporar la gestión del conocimiento en las entidades del Estado para lograr un fuerte prestigio social?			
	¿Luego de la capacitación, el recurso humano contará con la formación necesaria para la adopción de gestión del conocimiento usando medios sociales?			
Conceptualización	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos usados por la Guía de implementación de gestión de conocimiento propuesto?			
	¿Cree usted que la Guía desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en una entidad del Estado?			
Innovación	¿En su opinión, considera que el diseño para la implementación propuesto en la Guía es innovador para las entidades del Estado?			
	¿La Gestión del Conocimiento para las entidades del Estado como nueva herramienta de Gestión, representa un grado de innovación importante?			

➤ Evaluación general

Preguntas	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
¿La Guía propuesta facilita el entendimiento de un proyecto de gestión del conocimiento usando medios sociales?			
¿La Guía propuesta facilita la ejecución de un proyecto de gestión del conocimiento usando medios sociales?			
¿La Guía propuesta se adapta a las condiciones y características de las entidades del Estado?			
¿La Guía propuesta contiene las fases suficientes para la implementación exitosa de un proyecto de gestión del conocimiento usando medios sociales?			
La forma de presentación de la Guía es adecuada.			
El contenido de la Guía es relevante.			
¿La Guía propuesta permite a la institución identificar las necesidades reales y los objetivos a cumplir con el proceso de gestión del conocimiento usando medios sociales?			
¿La Guía propuesta facilita y fomenta la adherencia y compromiso suficiente de los diferentes colaboradores de la institución para la gestión efectiva del conocimiento usando medios sociales?			
¿La Guía propuesta fomenta y expone la importancia de los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento usando medios sociales?			

Observaciones:

Por favor describa los beneficios que proporciona la Guía propuesta:

Validado por:	DNI:
Correo electrónico:	
Profesión:	
Empresa o institución donde labora:	
Cargo que desempeña:	

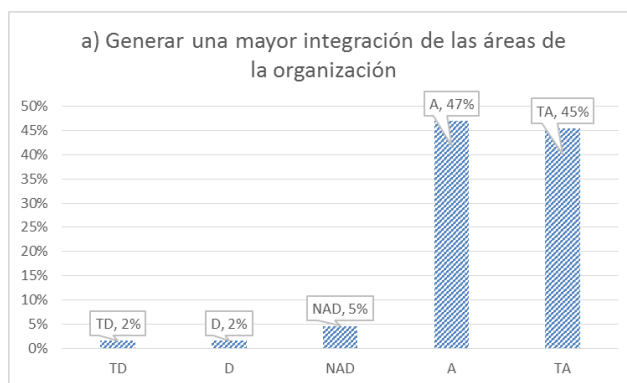
Tipo de empresa donde labora: <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Otros: .....
Lugar y fecha de validación:
Firma:



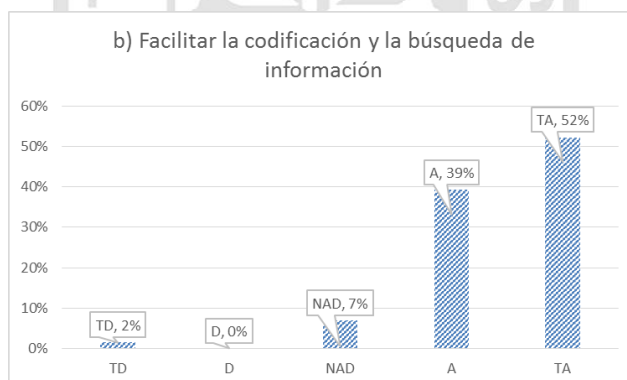
## 5. Resultados de la encuesta inicial realizada a entidad de Administración Tributaria

### a) Opinión respecto a la Gestión del Conocimiento

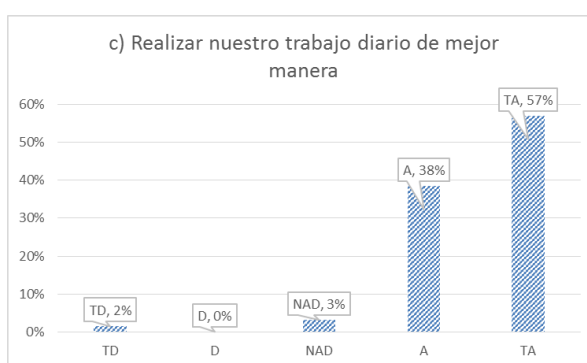
El 90% de los entrevistados afirma que la Gestión del Conocimiento permite una mayor integración entre las áreas de una entidad de Administración Tributaria.



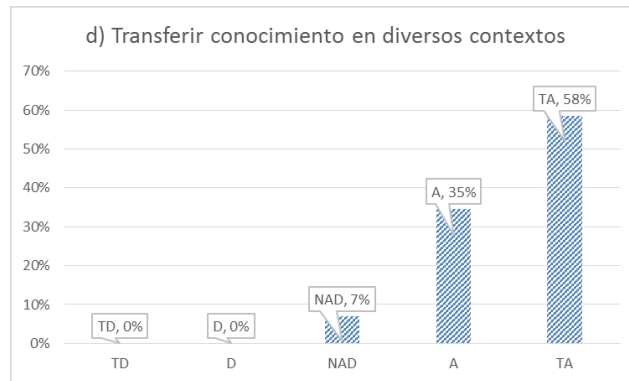
También un 80% de los entrevistados estuvo de acuerdo que la gestión conocimiento facilita la codificación y búsqueda de información, cabe mencionar que un 50% estuvo totalmente de acuerdo con esta premisa.



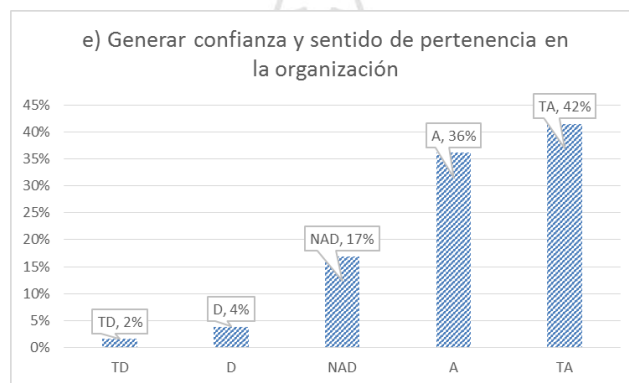
Más del 90% de los entrevistados opinan que la Gestión del Conocimiento permite realizar el trabajo diario de mejor manera.



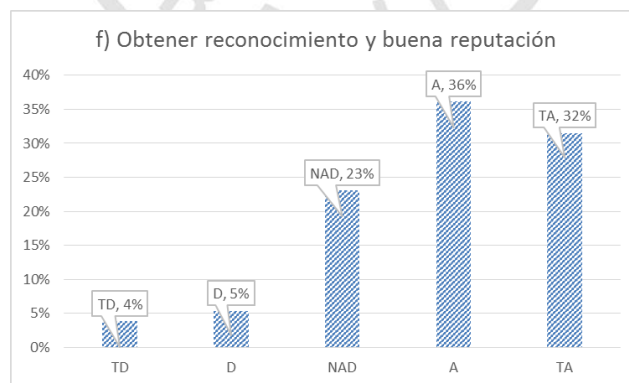
Ninguno de los entrevistados estuvo en desacuerdo en que la Gestión del Conocimiento permite transferir el conocimiento.



Cerca del 80% de los entrevistados opina que la Gestión del Conocimiento genera una mayor conciencia y sentido de la pertenencia en la institución.

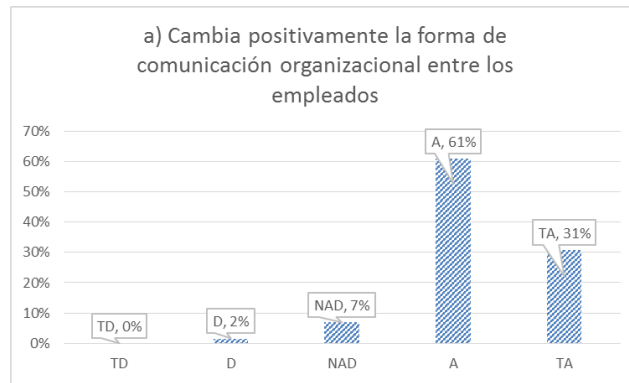


Un 30% de los entrevistados opina que la Gestión del Conocimiento no ayuda a obtener un mayor reconocimiento.

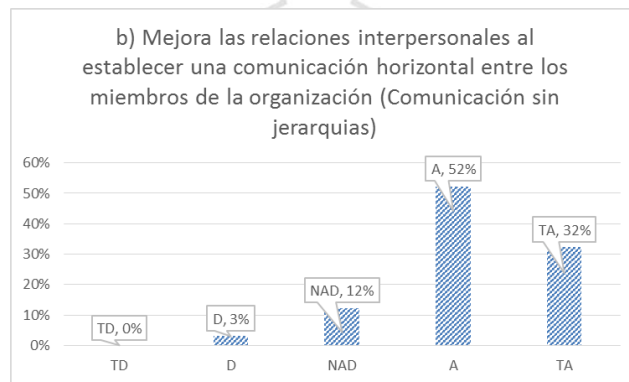


b) Beneficios de la Implementación de la Gestión del Conocimiento

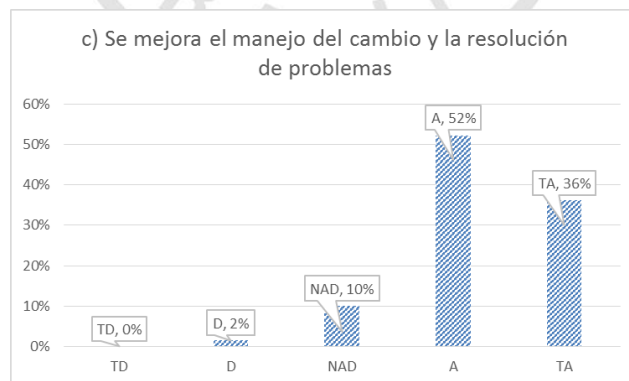
El 92% de los entrevistados opina que la implementación de la Gestión del Conocimiento cambiaría positivamente la forma de comunicación organizacional.



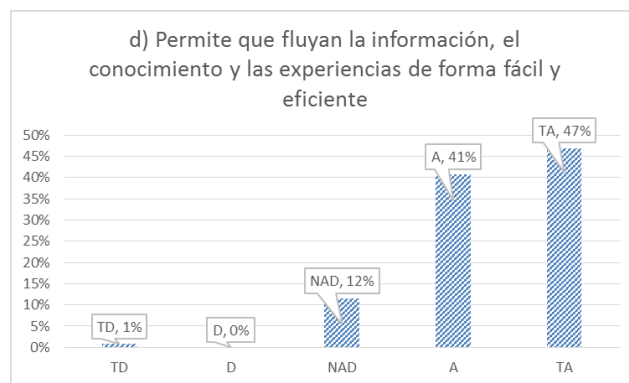
Un 84% de los entrevistados opina que la implementación de la Gestión del Conocimiento establecería una comunicación horizontal entre los miembros de la organización.



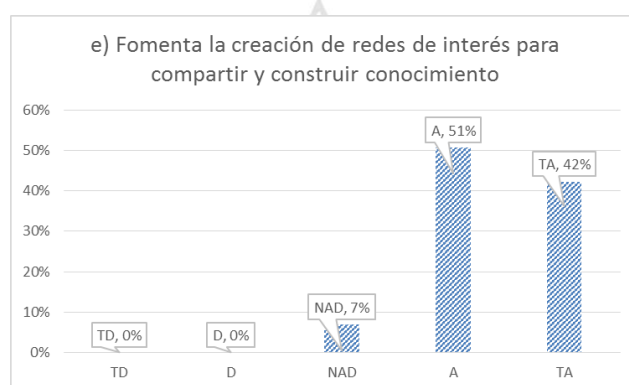
Un 88% de los entrevistados opina que la implementación de la Gestión del Conocimiento mejora el manejo del cambio y la resolución de problemas.



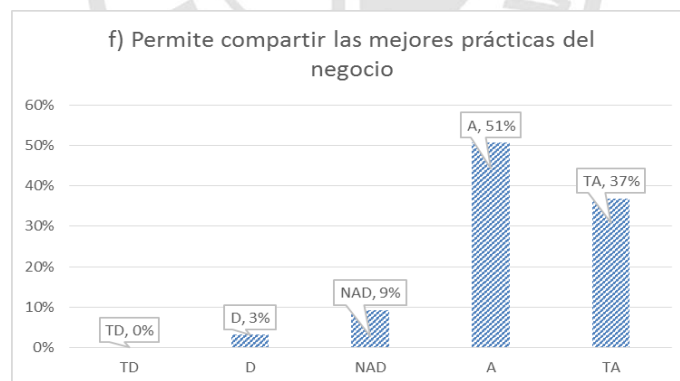
Un 88% de los entrevistados opina que la implementación de la Gestión del Conocimiento permite que fluya la información y el conocimiento de forma fácil.



El 93% de los entrevistados opina que la implementación de la Gestión del Conocimiento fomenta el interés para compartir conocimiento.

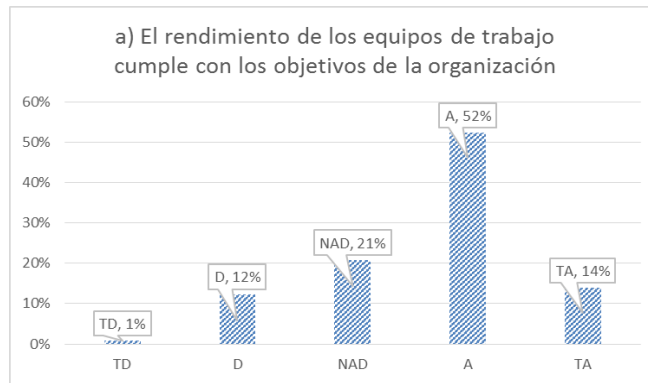


El 88% de los entrevistados opina que la implementación de la Gestión del Conocimiento permite compartir mejores prácticas del negocio.

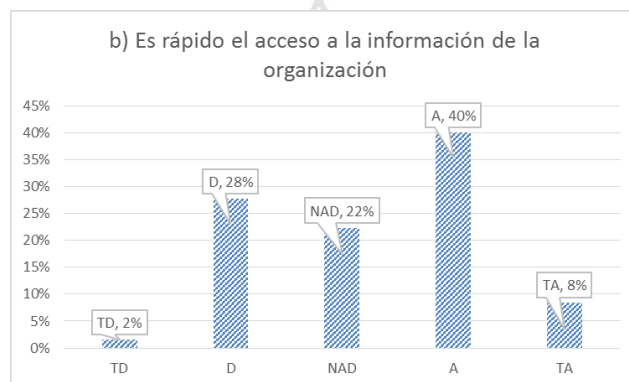


c) Situación actual de la Gestión del Conocimiento en una entidad de Administración Tributaria

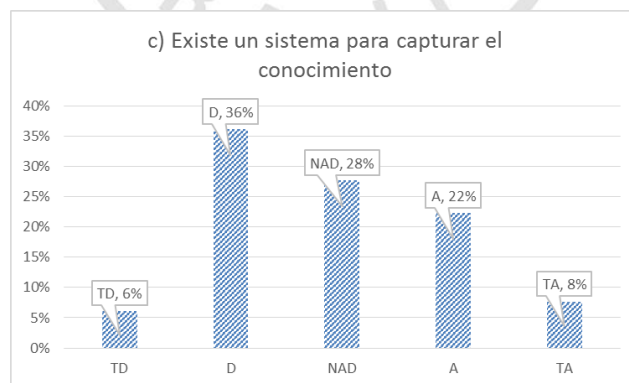
Solo un 66% de los entrevistados opina que el rendimiento de los entrevistados cumple con los objetivos de la organización.



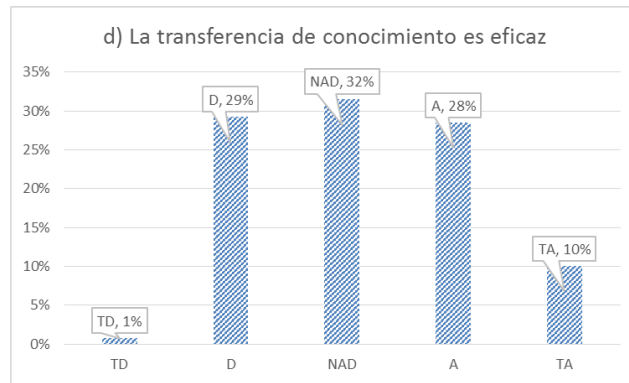
Un 30% considera que no hay un rápido acceso a la información en la entidad de Administración Tributaria.



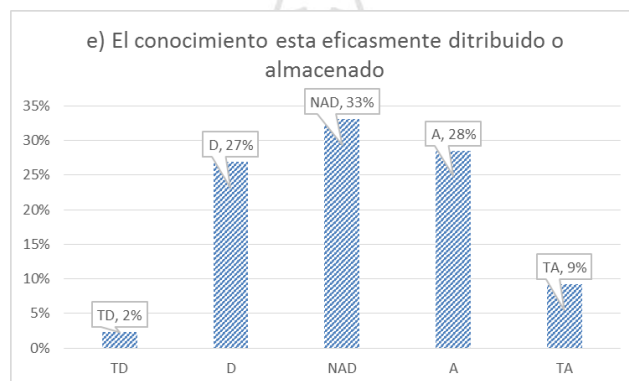
Con respecto a si existe un sistema para capturar el conocimiento se observa opiniones variadas; un 42% se muestra en desacuerdo con esta premisa, mientras que un 30% indica que existe un sistema para capturar el conocimiento.



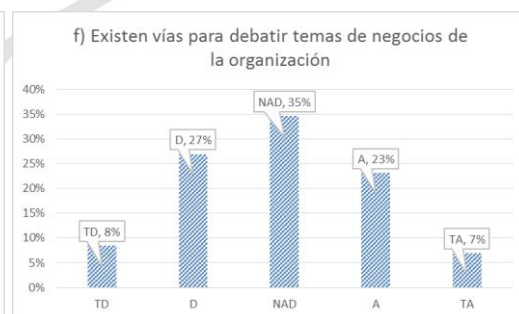
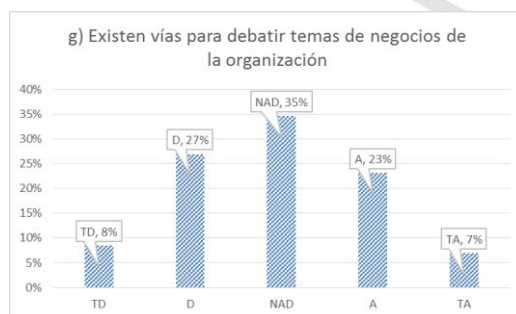
Solo un 38% opina que la transferencia de conocimiento es eficaz en la entidad de Administración Tributaria.



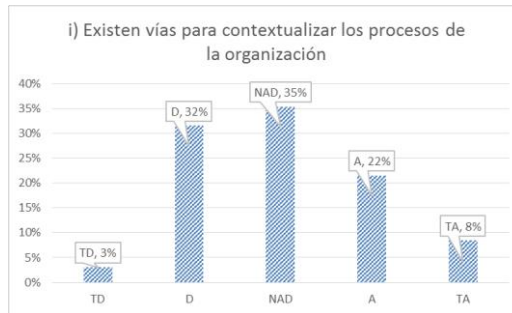
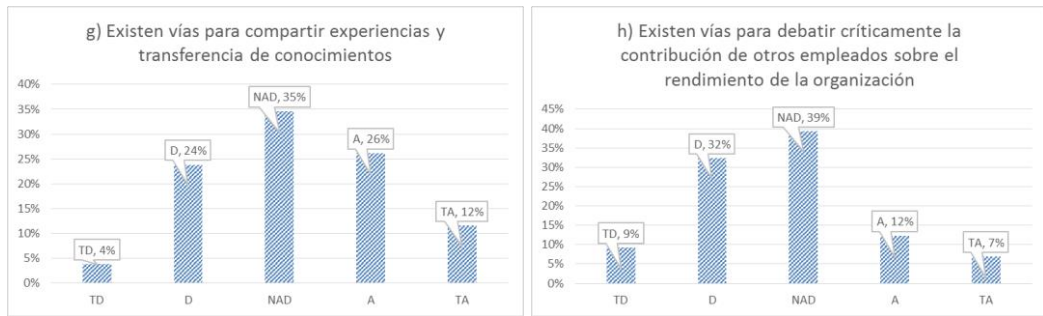
Asimismo el 37% opina que el conocimiento es eficazmente distribuido en la entidad de Administración Tributaria; un 33% mantiene una postura neutral y el porcentaje restante se mostró en desacuerdo.



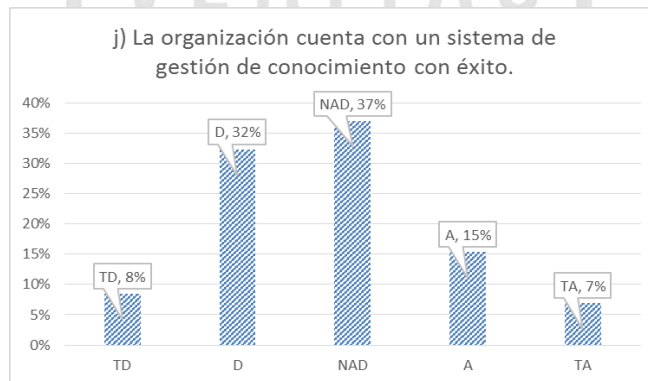
Con respecto a vías para debatir, compartir y solucionar problemas, menos del 40% de los entrevistados estaba de acuerdo con las premisas; por lo que es importante difundir las vías existentes o mejorarlas para las áreas involucradas.







Solo un 22% opina que la entidad de Administración Tributaria cuenta con un sistema exitoso de Gestión del Conocimiento.



## 6. Pruebas de normalidad

Se realizó el test de Anderson Darling para evaluar la normalidad de los datos.

VARIABLE	P-VALOR	DISTRIBUCION
<b>GRUPO CONTROL</b>		
Gestión del Conocimiento	0.504	Normal
Uso de Mensajería, Foros, Blogs y Wikis	<0.005	No Normal
Factor Cultural	<0.005	No Normal
Factor Liderazgo	0.029	No Normal
Factor Estrategia	0.074	Normal
Factor Motivación	0.139	Normal
Factor Estructura	0.223	Normal
Factor Procesos	0.047	No Normal
Factor RRHH	0.108	Normal
Factor Desempeño	<0.005	No Normal
Factor TI/IT	0.100	Normal
Factor Comunicación	<0.005	No Normal
<b>GRUPO EXPERIMENTAL</b>		
Gestión del Conocimiento	<0.005	No Normal
Uso de Mensajería, Foros, Blogs y Wikis	<0.005	No Normal
Factor Cultural	<0.005	No Normal
Factor Liderazgo	<0.005	No Normal
Factor Estrategia	0.015	No Normal
Factor Motivación	0.226	Normal
Factor Estructura	0.021	No Normal
Factor Procesos	0.009	No Normal
Factor RRHH	0.206	Normal
Factor Desempeño	<0.005	No Normal
Factor TI/IT	0.054	Normal
Factor Comunicación	<0.005	No Normal

## 7. Resultados de la validación de expertos

A continuación se muestran los resultados de los cuestionarios dirigidos a los expertos de Gestión del Conocimiento, quienes nos validaron la Guía de Implementación:

### Cuestionario Dirigido a los Expertos en Gestión de Conocimiento

Indicaciones:

Marque con un aspa (X) si está o no de acuerdo con las expresiones siguientes.

➤ Según su opinión, con respecto a la Guía de implementación de la gestión del conocimiento usando medios sociales:

		En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
<b>FASE I: AUDITORIA DEL CONOCIMIENTO</b>				
1	¿El propósito de la fase I está escrito con claridad?		X	
2	¿Considera importante Gestionar y contar con el apoyo de la alta dirección?			X
3	¿Considera importante Determinar la situación actual de la GC?			X
4	¿Considera importante tener como salida: la identificación del estado de factores críticos y barreras?			X
5	¿Considera importante tener como salida: la identificación de los medios sociales que usan en la institución?			X
6	¿Considera importante tener como salida: el mapa de conocimiento de los procesos de la institución?			X
7	¿Considera importante tener como salida: la valoración del estado actual de Gestión del Conocimiento?			X
8	¿La redacción de la fase I de la guía esta con claridad?			
<b>FASE II: CONCEPCIÓN</b>				
1	¿El propósito de la fase II está escrito con claridad?		X	
2	¿Considera importante definir los roles del equipo de Gestión del Conocimiento?			X
3	¿Considera importante definir las estrategias de la Gestión del conocimiento?			X
4	¿Considera importante realizar una preparación para el cambio en la institución?			X
5	¿Considera importante tener como salida de la fase: la declaración de la misión, visión de la Gestión del Conocimiento?			X
6	¿Considera importante tener como salida de la fase: la declaración de objetivos de la Gestión del Conocimiento?			X
7	¿Considera importante tener como salida de la fase: la lista de estrategias de la Gestión del Conocimiento?			X
8	¿La redacción de la fase I de la guía esta con claridad?		X	
<b>FASE III: DEFINICIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>				
1	¿El propósito de la fase III está escrito con claridad?		X	
2	¿Considera importante definir acciones para aprovechar la infraestructura tecnológica existente?			X
3	¿Considera importante diseñar la solución a implementar?			X

4	¿Se proporciona la correcta importancia a los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento?		X	
5	¿Considera importante tener como salida: las herramientas seleccionadas para incluir en la solución a implementar?			X
6	¿Considera importante tener como salida: el diseño final de la solución de Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?			X
7	¿La redacción de la fase III de la guía esta con claridad?		X	
<b>FASE IV: DESPLIEGUE</b>				
1	¿El propósito de la fase IV está escrito con claridad?		X	
2	¿Considera importante construir una hoja de ruta para la implementación de Gestión del Conocimiento?			X
3	¿Considera importante definir las funciones y responsabilidades de los roles que conformarán el equipo de Gestión del Conocimiento?			X
4	¿Considera importante ejecutar el plan de comunicación?			X
5	¿Considera importante capacitar y entrenar a los empleados?			X
6	¿Considera importante considerar a un grupo piloto para la implementación de gestión del conocimiento?			X
7	¿Considera importante tener como salida: el reporte de capacitación?			X
8	¿Considera importante tener como salida: el informe de implementación de proyecto?			X
9	¿La redacción de la fase IV de la guía esta con claridad?		X	
<b>FASE V: EVALUACIÓN Y SOSTENIBILIDAD</b>				
1	¿El propósito de la fase V está escrito con claridad?		X	
2	¿Considera importante evaluar los indicadores?			X
3	¿Considera importante aplicar la herramienta de evaluación de la Gestión del Conocimiento?		X	
4	¿Considera importante evaluar los resultados?			X
5	¿Considera importante tener como resultado: el reporte de evaluación?			X
6	¿Considera importante tener como salida: el acta de continuidad del proyecto, retroalimentación o cierre del proyecto?			X
7	¿La redacción de la fase V de la guía esta con claridad?		X	

- Roles considerados para la implementación de gestión de conocimiento usando medios sociales

Preguntas	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Gerente de proyecto			X
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Coordinador Tecnológico			X
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Gestor de conocimiento			X
Claridad en la descripción de las funciones del Rol: Moderador			X

Criterios	Preguntas	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
Impacto	¿Considera Ud. que aplicar la Guía de Gestión del Conocimiento usando los medios sociales produciría un impacto positivo en la institución?			X
	¿Cree apropiada la utilización de la Guía propuesta como mecanismo de mejora para la Gestión del Conocimiento usando los medios sociales?		X	
Aplicabilidad	¿Según su criterio, considera viable la aplicación de la Guía de Gestión del Conocimiento propuesto para las entidades del Estado?		X	
	¿Considera que los procesos de las entidades del Estado se adaptarían para la implementación de los medios sociales?		X	
Factibilidad	¿Es factible incorporar la gestión del conocimiento en las entidades del Estado para lograr mejorar sus procesos?			X
	¿Luego de la capacitación, el recurso humano contará con la formación necesaria para la adopción de gestión del conocimiento usando medios sociales?		X	
Conceptualización	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos usados por la Guía de implementación de gestión de conocimiento propuesto?		X	
	¿Cree usted que la Guía desarrollada presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en una entidad del Estado?		X	
Innovación	¿En su opinión, considera que el diseño para la implementación propuesto en la Guía es innovador para las entidades del Estado?		X	
	¿La Gestión del Conocimiento para las entidades del Estado como nueva herramienta de Gestión, representa un grado de innovación importante?			X

➤ Evaluación general

Preguntas	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo
¿La Guía propuesta facilita el entendimiento de un proyecto de gestión del conocimiento usando medios sociales?			X
¿La Guía propuesta facilita la ejecución de un proyecto de gestión del conocimiento usando medios sociales?			X
¿La Guía propuesta se adapta a las condiciones y características de las entidades del Estado?		X	
¿La Guía propuesta contiene las fases suficientes para la implementación exitosa de un proyecto de gestión del conocimiento usando medios sociales?			X
La forma de presentación de la Guía es adecuada.		X	
El contenido de la Guía es relevante.		X	
¿La Guía propuesta permite a la institución identificar las necesidades reales y los objetivos a cumplir con el proceso de gestión del conocimiento usando medios sociales?		X	
¿La Guía propuesta facilita y fomenta la adherencia y compromiso suficiente de los diferentes colaboradores de la institución para la gestión efectiva del conocimiento usando medios sociales?		X	
¿La Guía propuesta fomenta y expone la importancia de los factores críticos de éxito de la gestión del conocimiento usando medios sociales?		X	

Observaciones:  
Este cuestionario es rígido en las preguntas, algunas se pueden responder de otro modo, pero no es posible por el diseño, hay que sujetarse a lo que existe.

Por favor describa los beneficios que proporciona la Guía propuesta:  
La guía es una especie de hoja de ruta, para quienes inician en la Gestión del Conocimiento, y puede ayudarlos u orientarlos en su implementación.

Validado por: Francisco Rodríguez Orbegoso	DNI: 17939112.
Correo electrónico: <a href="mailto:f772710@hotmail.com">f772710@hotmail.com</a>	
Profesión: Economista	
Empresa o institución donde labora: Consultor de Gestión del Conocimiento	
Cargo que desempeña: Consultor / Jefe de Proyecto.	
Tipo de empresa donde labora: <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Otros: Consultor individual.	
Lugar y fecha de validación: 09/06/2015.	
Firma:	

