

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**COMPETENCIAS GENÉRICAS Y TRANSVERSALES DEL
FUNCIONARIO PÚBLICO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2023**

TESIS

Presentada por:

Mgr. Rubens Houson Pérez Mamani

ORCID: 0000-0001-9279-2057

Asesor:

Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval

ORCID: 0000-0003-4852-1916

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**COMPETENCIAS GENÉRICAS Y TRANSVERSALES DEL
FUNCIONARIO PÚBLICO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2023**

TESIS

Presentada por:

Mgr. Rubens Houson Pérez Mamani

ORCID: 0000-0001-9279-2057

Asesor:

Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval

ORCID: 0000-0003-4852-1916

Para Obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Tesis

**“COMPETENCIAS GENÉRICAS Y TRANSVERSALES DEL
FUNCIONARIO PÚBLICO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2023”**

Presentada por:

Mgr. Rubens Houson Pérez Mamani

**Tesis sustentada y aprobada el 05 de septiembre del 2024; ante el siguiente
jurado examinador:**

PRESIDENTE: Dra. Gabriela Isabel Heredia Álvarez

SECRETARIO: Dr. Ben Yúsef Paul Yábar Vega

VOCAL: Dr. Elard Tamar Salas Valdivia

ASESOR: Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Rubens Houson Pérez Mamani, en calidad de egresado del Doctorado de Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI N° 00791893.

Soy autor de la tesis titulada: **COMPETENCIAS GENÉRICAS Y TRANSVERSALES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2023**, con asesor: Dr. Elmer Marcial Limache Sandoval.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual. Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin, se declara 14% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 05 de septiembre de 2024.



Rubens Houson Pérez Mamani

DNI N° 00791893

DEDICATORIA

A Miriam por su apoyo constante en mi crecimiento profesional; a Seanluka y Divano, para que mis avances académicos sirvan de motivación para que culminen sus carreras de Ingenieros; y Amalia mi madre.

Rubens Houson

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad, puesto que el dictado de los temas que conforman este programa doctoral, me han permitido fortalecer mis capacidades empresariales y de gestión de recursos.

A los docentes que han dictado sus cátedras en el doctorado, dado que sus conocimientos y diversas experiencias, han permitido que mi desempeño en lo laboral, mejore significativamente.

A mi asesor de la tesis, puesto que sus observaciones y aportes han logrado que la investigación mejore, sobre todo en la parte de planteamiento metodológico y en el análisis de cada uno de los resultados.

Rubens Houson

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
RESUMO	xxi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas secundarios.....	6
1.3 Justificación de la investigación.....	7
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo general.....	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2 Antecedentes nacionales	13

2.1.3	Antecedentes locales.....	14
2.2	Bases Teóricas	16
2.2.1	Base Teórica “Competencias genéricas y transversales”	16
2.2.1.1	Estrategia de Modernización de la gestión pública.....	16
2.2.1.2	Definición de competencia.....	21
2.2.1.3	Factores que conforman una competencia.....	22
2.2.1.4	Definición de competencias gerenciales.....	25
2.2.1.5	Modelos de competencias.....	26
2.2.1.6	SERVIR y la gestión del recurso humano en las entidades públicas del Perú.....	32
2.2.1.7	Competencias del funcionario público.....	26
2.2.2	Base teórica “Gestión del conocimiento”	36
2.2.2.1	Definición de gestión del conocimiento.....	36
2.2.2.2	Modelos de creación del conocimiento.....	39
2.2.2.3	Sistema de gestión del conocimiento.....	47
2.2.2.4	Factores claves para implementar la gestión del conocimiento.....	48
2.2.2.5	Dimensiones para analizar la gestión del conocimiento en una institución pública.....	50
2.2.2.6	Relación entre las competencias y gestión del conocimiento en una organización.....	52
2.3	Definición de conceptos	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		57
3.1	Hipótesis.....	57
3.1.1	Hipótesis general.....	57
3.1.2	Hipótesis específicas.....	57
3.2	Operacionalización de las variables	59
3.2.1	Identificación de la variable independiente	59
3.2.2	Identificación de la variable dependiente	60
3.3	Tipo de investigación	62

3.4	Nivel de investigación	62
3.5	Diseño de la investigación.....	63
3.6	Ámbito y tiempo social de la investigación	63
3.7	Población y muestra	64
3.7.1	Unidad de estudio	64
3.7.2	Población	64
3.7.3	Muestra	64
3.8	Procedimiento, técnicas e instrumentos	65
3.8.1	Procedimiento	65
3.8.2	Técnicas	65
3.8.3	Instrumentos.....	66
3.9	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		73
4.1	Descripción del trabajo de campo	73
4.2	Diseño de la presentación de los resultados	74
4.2	Resultados	75
4.2.1	Resultados de la variable “Competencias genéricas del funcionario público”.....	75
4.2.2	Resultados de la variable “Competencias transversales del funcionario público”.....	85
4.2.3	Resultados de la variable “Gestión del conocimiento”.....	93
4.3	Prueba Estadística.....	109
4.4	Comprobación de hipótesis	110
4.4.1	Contraste de las hipótesis específicas	110
4.4.2	Contraste de la hipótesis general	124
4.5	Discusión de resultados	126
Conclusiones		132

Recomendaciones.....	136
Bibliografía	141
Apéndices.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Devengado de inversiones de las municipalidades provinciales del departamento de Tacna (2023).....	5
Tabla 2 Sistema de gestión del conocimiento	48
Tabla 3 Operacionalización de variables	61
Tabla 4 N° de ítem en la variable “Competencias genéricas del funcionario público”	67
Tabla 5 N° de ítem en la variable “Competencias transversales del funcionario público”	68
Tabla 6 N° de ítem en la variable “Gestión del conocimiento”	69
Tabla 7 Baremo de la investigación	70
Tabla 8 Niveles de la dimensión n° 1 – “Articulación con los temas políticos” ..	75
Tabla 9 Niveles de la dimensión n° 1 – “Articulación con los temas políticos” (por pregunta)	76
Tabla 10 Niveles de la dimensión n° 2 – “Visión de estrategia”	77
Tabla 11 Niveles de la dimensión n° 2 – “Visión de estrategia” (por pregunta) ...	78
Tabla 12 Niveles de la dimensión n° 3 – “Capacidad de gestión interna”	79
Tabla 13 Niveles de la dimensión n° 3 – “Capacidad de gestión interna” (por pregunta)	80
Tabla 14 Niveles de la dimensión n° 4 – “Liderar actividades”	81
Tabla 15 Niveles de la dimensión n° 4 – “Liderar actividades” (por pregunta) ...	82

Tabla 16 Niveles de la variable – “Competencias genéricas del funcionario público”	83
Tabla 17 Niveles de la variable – “Competencias genéricas del funcionario público” (por dimensión)	84
Tabla 18 Niveles de la dimensión n° 1 – “Orientación hacia resultados”	85
Tabla 19 Niveles de la dimensión n° 1 – “Orientación hacia resultados” (por pregunta)	86
Tabla 20 Niveles de la dimensión n° 2 – “Vocación para servir”	87
Tabla 21 Niveles de la dimensión n° 2 – “Vocación para servir” (por pregunta) ..	88
Tabla 22 Niveles de la dimensión n° 3 – “Trabajar en equipo”	89
Tabla 23 Niveles de la dimensión n° 3 – “Trabajar en equipo” (por pregunta)....	90
Tabla 24 Niveles de la variable – “Competencias transversales del funcionario público”	91
Tabla 25 Niveles de la variable – “Competencias transversales del funcionario público” (por dimensión)	92
Tabla 26 Niveles de la dimensión n° 1 – “Liderazgo directivo”	93
Tabla 27 Niveles de la dimensión n° 1 – “Liderazgo directivo” (por pregunta) ..	94
Tabla 28 Niveles de la dimensión n° 2 – “Tecnología”	95
Tabla 29 Niveles de la dimensión n° 2 – “Tecnología” (por pregunta).....	96
Tabla 30 Niveles de la dimensión n° 3 – “Cultura organizacional”	97
Tabla 31 Niveles de la dimensión n° 3 – “Cultura organizacional” (por pregunta) ..	98
Tabla 32 Niveles de la dimensión n° 4 – “Producción del conocimiento”	99

Tabla 33 Niveles de la dimensión n° 4 – “Producción del conocimiento” (por pregunta)	100
Tabla 34 Niveles de la dimensión n° 5 – “Almacenamiento del conocimiento”	101
Tabla 35 Niveles de la dimensión n° 5 – “Almacenamiento del conocimiento” (por pregunta).....	102
Tabla 36 Niveles de la dimensión n° 6 – “Transferencia del conocimiento”	103
Tabla 37 Niveles de la dimensión n° 6 – “Transferencia del conocimiento” (por pregunta)	104
Tabla 38 Niveles de la dimensión n° 7 – “Uso del conocimiento”	105
Tabla 39 Niveles de la dimensión n° 7 – “Uso del conocimiento” (por pregunta)..	106
Tabla 40 Niveles de la variable – “Gestión del conocimiento”	107
Tabla 41 Niveles de la variable – “Gestión del conocimiento” (por dimensión)	108
Tabla 42 Prueba de normalidad.....	109
Tabla 43 Regresión para la hipótesis específica 1	111
Tabla 44 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 1.....	112
Tabla 45 Regresión para la hipótesis específica 2	113
Tabla 46 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 2.....	114
Tabla 47 Regresión para la hipótesis específica 3	115
Tabla 48 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 3.....	116
Tabla 49 Regresión para la hipótesis específica 4	117
Tabla 50 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 4.....	118
Tabla 51 Regresión para la hipótesis específica 5	119

Tabla 52 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 5.....	120
Tabla 53 Regresión para la hipótesis específica 6	121
Tabla 54 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 6.....	122
Tabla 55 Regresión para la hipótesis específica 7	123
Tabla 56 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 7.....	124
Tabla 57 Regresión para la hipótesis general.....	125
Tabla 58 Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis general.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Visión del estado moderno	17
Figura 2 Estrategia para modernizar la gestión pública	18
Figura 3 Modelo conceptual de la PNMGP – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.....	19
Figura 4 Modelo del iceberg	27
Figura 5 Subsistemas para gestionar el recurso humano en el sector público	34
Figura 6 Modelo de Nonaka & Takeuchi.....	41
Figura 7 Espiral de la creación del conocimiento en la organización.....	42

ÍNDICE DE APÉNDICES

	Pág.
Apéndice 1. Matriz de Consistencia.....	151
Apéndice 2. Instrumentos.....	154
Apéndice 3. Juicio de Expertos.....	159
Apéndice 4. Confiabilidad de Instrumentos.....	186
Apéndice 5. Análisis Factorial Exploratorio.....	195
Apéndice 6. Base de Datos.....	205

RESUMEN

La investigación efectuada plantea como objetivo general, el determinar cómo las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; donde el tipo es básico, de alcance explicativo, de diseño no experimental, la muestra es de 244 trabajadores, los instrumentos se validaron con cinco expertos, la confiabilidad es adecuada, el enfoque es cuantitativo. Se obtuvo que el 50,8% considera de nivel regular las competencias genéricas del funcionario público, siendo la dimensión más resaltada el “Liderar actividades”; el 60,7% percibe de nivel regular las competencias transversales del funcionario público, donde la dimensión más resaltada es la “Vocación para servir”; y el 86,4% considera de nivel regular la implementación de la gestión del conocimiento, donde la dimensión que más destaca es el “Uso del conocimiento”. Se concluye, por tanto, que las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de la gestión del conocimiento, el chi-cuadrado de 85,853 ($p = 0,000$) y el pseudo R^2 de Nagelkerke de 0,493.

Palabras claves: Competencias genéricas, competencias transversales, gestión del conocimiento, funcionario público.

ABSTRACT

The general objective of the research carried out is to determine how the generic and transversal competencies of the public official influence the implementation of knowledge management of the Provincial Municipality of Tacna, 2023; where the type is basic, of explanatory scope, of non-experimental design, the sample is 244 workers, the instruments were validated with five experts, reliability is adequate, the approach is quantitative. It is clear that 50.8% consider the generic competencies of public servants to be at a regular level, with the most highlighted dimension being “Leading activities”; 60,7% perceive the transversal competencies of public officials at a regular level, where the most highlighted dimension is the “Vocation to serve”; and 86,4% consider the implementation of knowledge management to be at a regular level, where the dimension that stands out the most is the “Use of knowledge”. It is concluded, therefore, that the generic and transversal competencies of the public servant influence the implementation of knowledge management, the chi-square of 85,853 ($p = 0,000$) and the Nagelkerke pseudo R^2 of 0,493.

Keywords: Generic skills, transversal skills, knowledge management, public official.

RESUMO

O objetivo geral da pesquisa realizada é determinar como as competências genéricas e transversais do funcionário público influenciam a implementação da gestão do conhecimento do Município Provincial de Tacna, 2023; onde o tipo é básico, de escopo explicativo, de desenho não experimental, a amostra é de 244 trabalhadores, os instrumentos foram validados com cinco especialistas, a confiabilidade é adequada, a abordagem é quantitativa. Obteve-se que 50,8% consideram o nível regular das competências genéricas do funcionamento público, sendo a dimensão mais destacada “Liderança de atividades”; 60,7% percebem as competências transversais dos funcionários públicos a nível regular, onde a dimensão mais destacada é a “Vocação para servir”; e 86,4% consideram que a implementação da gestão do conhecimento está a um nível regular, onde a dimensão que mais se destaca é a “Utilização do conhecimento”. Conclui-se, portanto, que as competências genéricas e transversais do funcionamento público influenciam na implementação da gestão do conhecimento, o qui-quadrado de 85.853 ($p = 0,000$) e o pseudo R^2 de Nagelkerke de 0,493.

Palavras-chave: Competências genéricas, competências transversais, gestão do conhecimento, funcionário público.

INTRODUCCIÓN

La investigación se centró en determinar cómo las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; puesto que uno de los principales problemas que tienen las entidades públicas, principalmente los gobierno subnacionales, es que generan mucha información respecto al cumplimiento de sus funciones y a la implementación de las políticas públicas, pero cuando existe cambio de gestión o de funcionarios, dicha conocimiento se hace complicado ubicarlo, afectando con ello al ciudadano, que ve retraso en la atención de sus problemas o exigencias.

Siendo uno de los factores de ello, el inadecuado nivel de competencias genéricas y transversales en los funcionarios públicos que ocupan los principales cargos de confianza en la entidad, que no priorizan que dicho accionar perjudica al ciudadano, y que resulta prioritario para enfrentar esta situación, que se priorice la implementación de la política de modernización de la gestión pública, en lo que refiere a contar con un sistema de gestión del conocimiento; con lo cual, se lograría contar con la información que genera la institución de forma oportuna, y

ya no se dependería de la voluntad del equipo directivo, sino que se impulsaría una cultura de gestión del conocimiento.

Sobre el contenido de los capítulos, se tiene que en el capítulo I se describe la problemática abordada, además se detallan los objetivos investigados, resaltando la relevancia del trabajo.

En el capítulo II se presentan los antecedentes investigativos, se desarrolla las bases teóricas para las variables analizadas, resaltando el sustento de las dimensiones, precisando los términos claves.

En el capítulo III se presenta la metodología aplicada en el trabajo, precisando el enfoque, el tipo, el diseño, el alcance, la muestra, el instrumento, la técnica, otros, además de la validación y confiabilidad de los cuestionarios, detallando el Baremo y los estadísticos usados.

Finalmente, el desarrollo del capítulo IV abarcó los resultados, los cuales son agrupados por dimensiones, se hace el contraste de cada una de las hipótesis que permitieron efectuar la discusión de los resultados; identificando las conclusiones y recomendaciones finales a la entidad edil.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Farfán & Garzón (2006) describen que la gestión del conocimiento es considerada como una disciplina que se caracteriza por buscar que dentro de las organizaciones se priorice el compartir y sistematizar, todo tipo de conocimiento que se genere, con la finalidad de transmitirlo para minimizar los errores, generar ahorros y sobretodo proporcionar un mejor servicio; siendo el principal reto que el conocimiento tácito se transforme en explícito, ello implica que las gestiones lo logren transferir y replicar.

Lo anterior se complementa con lo expresado por Osorio (2003), quien afirma que, en Latinoamérica, es complicado aplicar la gestión del conocimiento, debido básicamente a la débil capacidad para aprender, generado por la pobreza y por el decaimiento del bienestar de la clase media, otros.

En el Perú, existe un sistema administrativo que impulsa la modernización de las acciones de gestión pública, la cual existe desde el 2013, siendo uno de sus

pilares la gestión del conocimiento, en donde establece que las entidades públicas deban implementar modelos con la finalidad de transmitir el conocimiento entre las gestiones; pero hasta la fecha no se evidencia mejora alguna, siendo uno de los posibles factores de dicha realidad, la carencia de competencias genéricas en los funcionarios públicos como ser la falta de una visión de estrategia o de capacidad de gestionar internamente los recursos asignados para atender las demandas sociales, y transversales como ser el orientar las decisiones al logro de resultados tangibles y el trabajar en equipo para el logro de los objetivos institucionales; los cuales son designados mayormente por favores políticos, sobre todo en los gobiernos subnacionales.

En el caso del departamento de Tacna, ello se evidencia por ejemplo al revisar la ejecución de las inversiones al finalizar el ejercicio 2023 en las cuatro municipalidades provinciales, pues se entiende que los equipos de gestión cuenta con la experiencia suficiente para gestionar con eficiencia los proyectos; pero la práctica demuestra que ello no sucede, como se denota en la Tabla 1, donde se tiene que la ejecución en promedio es del 63,9% (según Consulta Amigable MEF), siendo el caso más crítico en la Municipalidad Provincial de Tacna, en donde solamente se ejecutó el 54,8%; ello es muy preocupante, puesto que a medida que pasa el tiempo no se aprende de los ejercicios anteriores, siendo un factor de ello, el bajo nivel de competencias de los funcionarios públicos designados.

Tabla 1

Devengado de inversiones de las municipalidades provinciales del departamento de Tacna (2023)

Departamento: Tacna			
	138.970.403	88.765.313	63,9
Provincia	Presupuesto Institucional Modificado	Devengado	Avance %
Tacna	51.694.494	28.341.346	54,8
Candarave	9.222.883	7.122.022	77,2
Jorge Basadre	73.845.110	49.970.929	65,0
Tarata	4.207.916	3.331.016	79,2

Nota. Consulta amigable MEF

Por tanto, esa es la problemática que fue analizada, de manera específica en la Municipalidad Provincial de Tacna, puesto que existe una débil implementación de las acciones para gestionar el conocimiento, y ello se evidencia en que siguen existiendo quejas de los ciudadanos respecto a la lentitud de los procesos, y la no atención a los problemas centrales de la ciudad como lo son la delincuencia, el transporte caótico, entre otros; y si la falta de competencias genéricas y transversales óptimas de los funcionarios públicos son un factor de dicha realidad; puesto que de continuar dicha realidad, el descontento ciudadano con respecto a la gestión edil seguirá creciendo.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la influencia de las competencias genéricas y transversales del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?

1.2.2 Problemas Secundarios

- a) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?
- b) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?
- c) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?
- d) ¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?

- e) ¿Cuál es la influencia de la competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?
- f) ¿Cuál es la influencia de la competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?
- g) ¿Cuál es la influencia de la competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?

1.3 Justificación de la Investigación

La investigación es relevante porque la Secretaría de Gestión Pública de la PCM es el ente rector de la estrategia de modernización del servicio que brindan las instituciones estatales del Perú, donde uno de los pilares es la gestión interna, siendo el gestionar el conocimiento un aspecto prioritario de análisis, en este caso en la Municipalidad Provincial de Tacna, que permita identificar los problemas de trasmisión del conocimiento y buenas prácticas entre gestiones y entre funcionarios, puesto que ello afecta a la población, dado que retrasa el atender las expectativas ciudadanas; en base a ello proponer acciones de mejora centradas en fortalecer la gestión del conocimiento para la gestión pública local.

De forma paralela, fue importante también analizar el nivel de las competencias genéricas y transversales que caracterizan a los funcionarios municipales, pues al respecto SERVIR ha impartido directivas para la evaluación respectiva; lo cual permitió identificar las habilidades y destrezas a mejorar en los directivos de confianza, con la finalidad de fortalecer el proceso de toma de decisiones y de gestión de los recursos asignados a los pliegos.

Por tanto, el trabajo es relevante por:

- Justificación práctica: Pues los aportes, respecto a las competencias de los funcionarios públicos y la forma de implementar el gestionar el conocimiento, permitirán a la municipalidad dar un mejor servicio.
- Justificación metodológica: Dado que el trabajo efectuado, se tendría de pauta, para que otros investigadores interesados en temáticas similares puedan considerarlo.
- Justificación social: Dado que la implementación de las recomendaciones referidas a las competencias genéricas y transversales del funcionario pública, y de cómo gestionar el conocimiento en la municipalidad; se verá reflejado en una mejor al ciudadano, el cual evidenciará que los procesos de atención son más eficientes.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia de las competencias genéricas y transversales del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar la influencia de la competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- b) Analizar la influencia de la competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- c) Analizar la influencia de la competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- d) Analizar la influencia de la competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

- e) Analizar la influencia de la competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- f) Analizar la influencia de la competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- g) Analizar la influencia de la competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación, se exponen cada uno de los precedentes contemplados en el estudio:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

García (2023) efectuó una investigación que tiene como objetivo el evaluar cómo la gestión del conocimiento y la innovación impacta en el cambio organizacional de una universidad pública institución; donde el enfoque es mixto, el diseño el de no hacer experimentos, se aplicaron entrevistas y encuestas en las trece facultades; se concluyó que existe impacto de la gestión del conocimiento y la participación de la innovación, en la transformación organizacional.

Corzo *et al.* (2023) efectuaron un trabajo donde el objetivo fue analizar si existe algún contraste entre teoría detrás del gestionar el conocimiento y el cómo es la práctica en las empresas, considerando el marco de gestionar

públicamente una entidad de actividad minera; se tiene que el enfoque fue el cualitativo, se utilizó el estudios de casos; se concluyó que es clave el estructurar el conocimiento organizacional para la búsqueda de ventajas competitivas, el cual debe organizarse y estandarizarse para lograr los objetivos propuestos; por ello, la relevancia de tener procesos que permitan gestionar el conocimiento, siendo el liderazgo, la tecnología y la organización, fundamentales para ello.

Palmar y Valero (2022) hicieron un trabajo donde el objetivo fue analizar las competencias de los gerentes y el nivel de desempeño laboral en un instituto venezolano; donde el tipo es básico, de alcance descriptivo, de diseño no experimental, siendo la muestra es de 31 trabajadores; se concluyó que los gerentes tienen desarrolladas sus competencias conductuales, funcionales y básicas, a pesar de la politización de algunos cargos, y existen algunos factores que impactan en el desempeño laboral como son un entorno agradable de trabajo, la percepción de un salario justo.

Pepple *et al.* (2022) redactaron un artículo donde el objetivo fue analizar el nivel de aplicación de las acciones para gestionar el conocimiento en algunas instituciones públicas de Nigeria; se utilizó un enfoque cualitativo, de diseño no experimental, de alcance descriptivo, se consideraron teorías de desarrollo organizacional y del pensamiento; se concluyó que las entidades públicas si aplican prácticas para gestionar el conocimiento, pero que se encuentran aún en etapas iniciales, además existe influencia de los

factores socioculturales y demográficos del país en la implementación de las acciones para gestionar el conocimiento.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Marini (2022) hizo un trabajo cuyo objetivo fue efectuar un diagnóstico sobre el nivel de implementación de la gestión del conocimiento para las funciones afines al control en una entidad pública; se efectuó un estudio exploratorio, de diseño no experimental, de enfoque cualitativo, la muestra es de 15 auditores; se concluyó que vienen aplicando los componentes para gestionar el conocimiento, pero no se encuentran interrelacionados ni tampoco se cuenta como sistema.

Rodríguez (2022) hizo un trabajo donde el objetivo fue analizar cómo las competencias gerenciales y la gestión por resultados lograban influir en la efectividad de un gobierno regional; donde el tipo es puro, siendo el diseño no experimental, además la muestra fue de 109 funcionarios; se concluyó que existe influencia de las competencias de los gerentes (Tau_b de Kendall = 0,933) y la gestión por resultados (Tau_b de Kendall = 0,913) sobre la efectividad.

Castillo *et al.* (2021) publicaron un artículo donde el objetivo fue analizar el nivel de implementación de las acciones para gestionar el conocimiento en las entidades públicas; donde el nivel es descriptivo, de análisis documental, de diseño no experimental; se concluyó que la administración

pública peruana requiere adaptarse a esta realidad de cambio constante, por tanto se debe priorizar el implementar la gestión del conocimiento, para lo cual es clave internalizar en el personal la relevancia de la información, de saber procesarla y compartirla con las futuras gestiones, donde el equipo directivo debe liderar este proceso de cambio, y motivar al personal para que se sume a este proceso.

Santa Cruz *et al.* (2021) publicaron un artículo donde el objetivo fue determinar cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la efectividad organizacional en municipalidades; siendo el alcance correlacional, además la muestra es de 220 trabajadores; se concluyó que el 50% señala que en las municipalidades analizadas se cuenta con un nivel adecuado de gestión del conocimiento, el 64% que existe un nivel adecuado de efectividad organizacional, y que existe relación directa y moderada de variables ($Rho = 0,5$ y $p = 0,00$).

2.1.3 Antecedentes Locales

Bravo (2023) efectuó una tesis que tenía como objetivo el analizar la incidencia del diseño organizacional sobre la gestión institucional en las municipales; donde el tipo es básico o puro, de alcance explicativo, la población fue de 259 trabajadores; se concluyó que existe relación entre el diseño organizacional y la gestión ($Rho = 0,757$), además existe incidencia pues se obtuvo un valor de R^2 de Nagelkerke = 0,785.

Wong (2023) hizo una tesis donde el objetivo general fue analizar cómo el gestionar el conocimiento influye en el nivel de innovación de emprendedores rurales en Tacna; donde el tipo usado es puro, siendo el alcance explicativo, además la muestra es de 86 emprendedores; se concluyó que el 64% percibe de nivel medio la gestión del conocimiento, el 60,5% de nivel medio la innovación del emprendedor, y existe incidencia de la gestión del conocimiento en la innovación ($R^2 = 0,966$).

Chacón (2022) hizo un trabajo donde el objetivo fue analizar cómo cada una de las competencias genéricas influyen en el proceso de modernizar la gestión pública en una dirección regional; donde el tipo es básico, de nivel explicativo, se consideró una muestra de 46 personas; se concluyó que el 56,5% considera que las competencias genéricas son de nivel regular, el 80,4% perciben de nivel regular cómo se implementó la modernización en la entidad, finalmente existe influencia de cada una las competencias genéricas sobre la modernización ($t = 3,773$ y $p = 0,000$).

Espinoza (2021) hizo una investigación donde el objetivo planteado fue determinar cómo el gestionar el conocimiento, la cultura de la entidad y el capital tecnológico se relacionan con la producción científica en universidades locales; siendo el diseño el de no experimentar, el enfoque mixto, la muestra fue de 271 docentes (cuantitativo) y 12 docentes (cualitativo); Se concluyó que en un 38% los cambios en el nivel de producción científica de los docentes, son generados por los cambios en el nivel de gestión del conocimiento, la cultura y el capital tecnológico.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Base Teórica “Competencias Genéricas y Transversales”

2.2.1.1 Estrategia de Modernización de la Gestión Pública.

Caleño (2022) resalta la importancia que el Estado impulse la implementación de un modelo nuevo para gestionar la administración pública, que se centre en certificar que sus procesos sean más simples y eficientes, focalizados en atender las exigencias ciudadanas, para lo cual deben considerarse las buenas prácticas del sector privado, a pesar de las posibles reacciones en contra que pudieran existir del servidor público; todos estos cambios son impulsados por los procesos de globalización, de ahí la importancia que la gestión pública se logre adaptar, principalmente en lo que refiere los cambios tecnológicos, que impulsan la existencia de una gobernanza digital, donde las decisiones públicas tengan como base las premisas de la seguridad, transparencia y eficiencia; es de esperar que la inteligencia artificial contribuya positivamente en la interacción entre los ciudadanos y la administración.

Al respecto, el Perú viene avanzado mediante la Secretaria de Gestión Pública de la PCM, que es el ente rector responsable del sistema administrativo para modernizar la gestión pública, es responsable de velar porque las entidades públicas brinden cada vez más un mejor servicio al ciudadano; dicha política pública propone una visión moderna, la cual involucra los siguientes ejes

principales (ver Figura 1): La orientación de todas las actividades públicas, para atender las demandas del ciudadano; el ser eficientes en la utilización de los recursos asignados a las entidades públicas; el impulsar el ser inclusivos en las decisiones públicas; el priorizar una gestión abierta donde el ciudadano tenga acceso libre a la información pública; y seguir impulsando una gestión descentralizada que permita generar más oportunidades de crecimiento en todo el país.

Figura 1

Visión del estado moderno



Nota. PCM (2013)

Dicha estrategia implica el desarrollo de un proceso político-técnico, cuya finalidad es implementar acciones que contribuyan a transformar los comportamientos y actitudes del personal que labora en las entidades públicas,

para lo cual se requiere fortalecer sus competencias, agilizar los procesos de atención al ciudadano, y monitorear la implementación de planes (PCM, 2011).

Es a través del D.S. N° 004-2013/PCM, que se logra aprobar la estrategia que busca modernizar el servicio público, para lo cual se planteaba un modelo conformado por cinco pilares y tres ejes transversales, que pretende atender las necesidades ciudadanas (Ver Figura 2); donde en su quinto pilar resalta la importancia de que las entidades públicas cuenten con un sistema de información que permita gestionar el conocimiento generado, con la finalidad de transmitirlo a las gestiones futuras, resaltando las buenas prácticas.

Figura 2

Estrategia para modernizar la gestión pública



Nota. PCM (2013)

Después de 10 años de su vigencia, se denota que el avance logrado es mínimo, es por ello, que se aprueba el D.S. 103-2022-PCM que pretende reforzar el implementar la estrategia de modernizar la gestión pública, para lo cual propone un modelo conceptual que se sostiene en la lógica de la cadena de valor público para atender el problema público, y resalta la gobernanza que se requiere para hacerles frente (ver Figura 3):

Figura 3

Modelo conceptual de la PNMGP – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030



Nota. PCM (2022)

Los componentes de este modelo conceptual son siete:

- La generación de política pública para prioriza la atención a la problemática ciudadana, y que se regule su impacto.
- La aplicación de una estrategia de intervención, que se sustente en la utilización de la gobernanza con enfoque territorial.
- La priorización de los bienes y/o servicios a entregar al ciudadano, que contribuya al cierre de brechas, considerando aspectos culturales, de sostenibilidad, socioeconómicos, otros, en base a indicadores de eficiencia y eficacia de uso de recursos.
- La capacidad de gestión interna de la institución, donde existe una articulación entre los sistemas administrativos para proveer de servicios de calidad según lo planificado, se priorice la aplicación de la gestión por procesos, y principalmente el gestionar el conocimiento que permita aprovechar las buenas prácticas y saber generar y difundir la información pública para la población y los nuevos protagonistas de las decisiones territoriales.
- La evaluación del impacto de los resultados, que resultan del uso de los recursos públicos, para lo cual se utilizan indicadores.
- El seguimiento a la implementación de las decisiones públicas para la búsqueda de la mejora continua, es un componente transversal.
- La gestión abierta, donde se priorice el brindar información al ciudadano e impulsar su participación en las decisiones públicas, es un componente transversal.

2.2.1.2 Definición de Competencia.

Un clásico que define la competencia son Spencer y Spencer (1993) citados por García (2021), quienes precisan que se trata de una característica subyacente del individuo, que se relaciona de forma causal con su desempeño para una situación dada o un trabajo, siendo dichas características los rasgos, los motivos, los valores, las actitudes, el conocimiento, el autoconcepto, otros, plasmados en su modelo de iceberg.

Además, señala que, para desarrollar la competencia, deben considerarse todas esas características a la vez, es decir los relacionados con la personalidad como ser las actitudes, los motivos, las actitudes, los valores, otros, y los más visibles como ser las destrezas, los conocimientos y las habilidades. Siendo sus principales componentes: Conocimientos, que abarca el adquirirlos, clasificarlos, otros, en aspectos generales o específicos de la profesión; Habilidades y destrezas, que abarca el entrenar en procedimientos y aplicaciones del área profesional, interpersonal y organizativa; Actitudes y valores para el desarrollo de las labores, compromiso, responsabilidad e iniciativa.

Medina *et al.* (2012) definen que es un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, que se caracterizan porque se pueden observar y son frecuentes, que contribuye a que persona pueda tener éxito laboral respecto a las tareas encargadas; pueden ser estratégicas, que se refiere al logro de metas y objetivos, o intratégicas, que contribuyen a generar confianza.

También se resalta la definición de Demchuk *et al.* (2015) citados por Quezada *et al.* (2021), quienes señalan que una competencia es la capacidad o habilidad que posee una persona para realizar una tarea específica de manera efectiva y eficiente; en un contexto más amplio, una competencia puede referirse a un conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y comportamientos que permiten a un individuo desempeñarse exitosamente en diversas situaciones laborales, académicas o sociales; por tanto, las competencias pueden ser técnicas, relacionadas con habilidades específicas requeridas para realizar una tarea o trabajo particular, o pueden ser transversales, como habilidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, adaptabilidad, entre otras.

2.2.1.3 Factores que Conforman una Competencia.

Robbins (2009) citado por Dominguez (2021) precisa que la competencia está conformada por tres factores o elementos que se caracterizan por ser indivisibles, se tiene:

- a) Conocimiento: Se refiere a la comprensión y la información que la persona posee sobre el tema o las áreas relevantes para la competencia en cuestión; abarca aspectos como los conceptos teóricos, principios, técnicas, procedimientos, datos específicos y experiencias previas relacionadas con el tema de la competencia. Es fundamental, porque proporciona la base sobre la cual los participantes pueden aplicar habilidades, tomar decisiones y resolver problemas de manera efectiva. Dependiendo del tipo de competencia, el conocimiento puede ser evaluado de diferentes maneras,

ya sea a través de pruebas escritas, demostraciones prácticas, presentaciones orales, entre otros; la competencia no se limita simplemente a la retención de información, sino que también implica la capacidad de comprender y aplicar ese conocimiento de manera creativa y efectiva en situaciones relevantes.

b) **Habilidad:** Se refiere a la capacidad práctica y la destreza que la persona demuestra al llevar a cabo tareas específicas, relacionadas con el tema o las áreas de competencia en cuestión; pueden ser de naturaleza técnica, interpersonal, cognitiva o de cualquier otro tipo, dependiendo de los objetivos y requisitos de la competencia, como ser:

- **Habilidades técnicas:** Son aquellas relacionadas con la ejecución de tareas específicas utilizando conocimientos especializados y herramientas apropiadas.
- **Habilidades comunicativas:** Implican la capacidad para expresarse de manera clara, efectiva y persuasiva tanto de forma verbal como escrita.
- **Habilidades para liderar y trabajo como equipo:** Son aquellas que se relacionan con la capacidad para influir en otros, motivar a un equipo y coordinar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.
- **Habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas:** Se refieren a la capacidad para analizar información, identificar problemas, plantear soluciones efectivas y tomar decisiones fundamentadas.

- Habilidades creativas: Son aquellas relacionadas con la capacidad para generar ideas originales, pensar de manera innovadora y encontrar soluciones creativas a los problemas planteados en la competencia.
- c) Actitud: Se refiere a la disposición mental y emocional de la persona hacia la tarea, los desafíos y el proceso de la competencia misma; por tanto, juega un papel crucial en el éxito de un participante, ya que puede influir en su enfoque, su persistencia, su capacidad para trabajar en equipo y su capacidad para enfrentar y superar obstáculos. Se destacan algunos aspectos importantes de la actitud:
- Una actitud motivada y positiva impulsa a la persona a esforzarse más, persistir ante la adversidad y buscar continuamente mejorar su desempeño.
 - Una actitud de determinación y perseverancia ayuda a que la persona supera los fracasos temporales y a seguir adelante hacia el éxito.
 - Una actitud resiliente permite a los participantes enfrentar los desafíos de manera constructiva y continuar avanzando hacia sus metas.
 - Una actitud abierta, colaborativa y orientada al trabajo en equipo es esencial en la formación de las competencias.
 - Una actitud ética y profesional en todas las etapas de la competencia es fundamental; esto implica adherirse a estándares éticos, respetar las reglas, tratar a los demás con cortesía y respeto, y demostrar integridad en todas las acciones realizadas.

2.2.1.4 Definición de Competencias Gerenciales.

De la revisión bibliográfica efectuada, se destacan las definiciones siguientes:

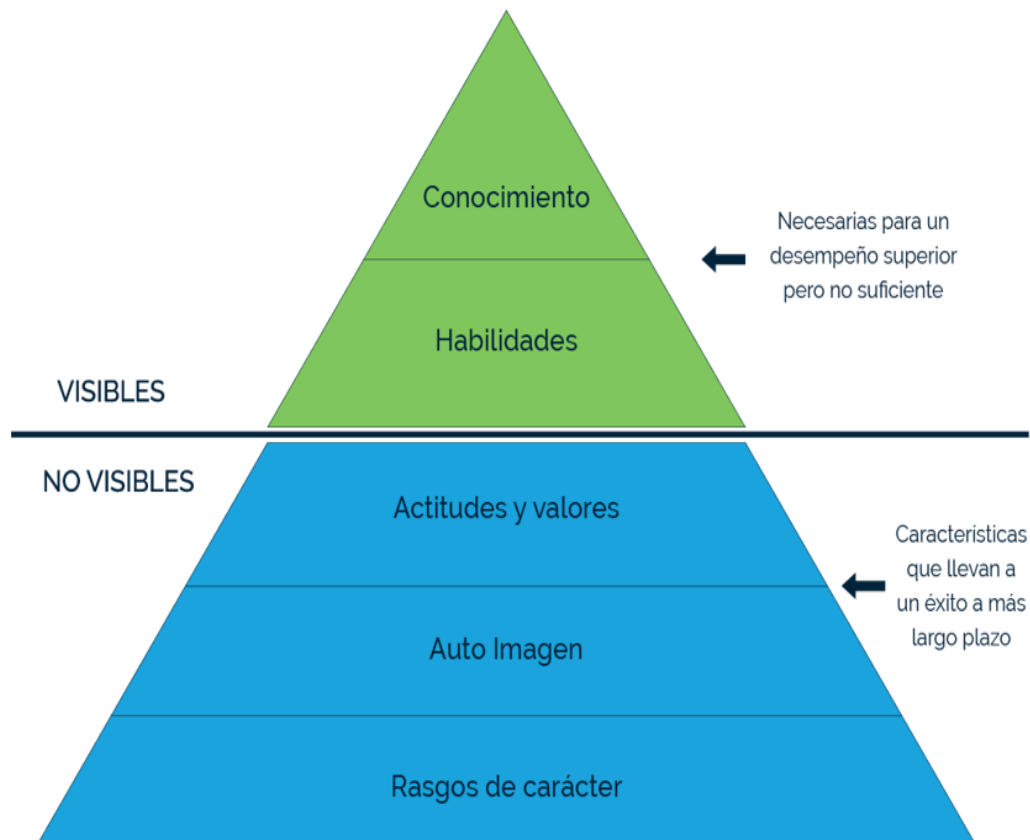
- Gonzáles (2019) quien precisa que, con un conjunto de habilidades, talentos y conductas, que se requieren para desempeñarse en labores directivas en una entidad, que son claves para conseguir logros en las funciones dadas.
- Díaz *et al.* (2018) resaltan que se trata de un factor que impacta de forma positiva en el mejorar el desempeño profesional en la entidad; por tanto, se requiere una estrategia de mejora constante de los grupos de talento.
- Chinchay (2018) precisa que son características individuales para temas laborales, que abarcan conocimientos, habilidades y cualidades que permiten diferenciar a los gerentes competitivos de los que no lo son.
- Quispe y Huarancca (2018) señalan que se trata de un conjunto de capacidades personales, profesionales y académicas, que se logran mediante una formación continua, y que permiten a un gerente ser efectivos en temáticas de planificación y control para el logro de metas institucionales.
- SERVIR (2016, 2017) lo resalta como factores que permita la evaluación de los gerentes/ funcionarios públicos, resaltando el aspecto conductual que permite el logro de los objetivos organizacionales; precisando un grupo de competencias genéricas (articularse a la temática política, visión estratégica, capacidad para gestionar los temas internos, liderar las

acciones) y competencias transversales (orientar las actividades hacia resultados, vocación para servir al ciudadano, trabajo en equipo), además de las competencias específicas del cargo.

2.2.1.5 Modelos de Competencias.

Alonso (2020) efectuó un trabajo sobre las competencias profesionales que se requiere para un escenario postcovid-19, en donde describe algunos modelos de competencias, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- a) Modelo Iceberg: Fue elaborado por Spencer & Spencer en 1993, utilizan una metáfora para describir las competencias en términos de lo que es visible y medible en la superficie, y lo que está implícito y subyace debajo; sustentan que las competencias se dividen en dos niveles:
- Nivel visible: Incluye las competencias observables y medibles, es decir, aquellas que pueden ser fácilmente identificadas y evaluadas; abarca las habilidades técnicas específicas, conocimientos especializados, habilidades de comunicación, capacidad de liderazgo, entre otras.
 - Nivel subyacente: Representa las características y cualidades internas que son más difíciles de observar directamente, pero que influyen en la forma en que una persona utiliza sus habilidades y competencias visibles; incluyen a los rasgos de personalidad, valores, motivaciones, creencias, actitudes, estilos de pensamiento, entre otros.

Figura 4*Modelo del iceberg*

Nota. Spencer & Spencer citado por Alonso (2020)

- b) Modelo de competencias de Echevarría: Fue propuesta en 1996, se enfoca en el desarrollo de competencias profesionales y su aplicación en el ámbito laboral; se basa en tres dimensiones principales:
- Conocimientos técnicos y teóricos: Se refiere al dominio de los conocimientos especializados y teóricos relacionados con una determinada área profesional; incluye la comprensión profunda de conceptos, teorías, métodos y herramientas específicas de un campo de trabajo particular.

- **Habilidades prácticas y técnicas:** Se refiere a la capacidad para aplicar los conocimientos teóricos en situaciones prácticas y desarrollar habilidades específicas requeridas para desempeñar tareas y funciones en el contexto laboral: incluye las habilidades técnicas, destrezas manuales, capacidad para utilizar herramientas y tecnologías, entre otras.
 - **Actitudes y valores profesionales:** Se refiere a las actitudes, valores, creencias y comportamientos que son fundamentales para un desempeño profesional efectivo y ético; incluye la responsabilidad, la ética, el compromiso, la proactividad, la adaptabilidad, la capacidad para trabajar con equipos, la empatía, entre otros.
- c) **Modelo de competencias de Díaz Barriga:** Fue propuesto en el 2006, se centra en las competencias para el aprendizaje autónomo, y se enfoca en desarrollar habilidades y capacidades que permitan a las personas aprender de manera independiente y autodirigida; incluye tres dimensiones principales:
- **Cognitiva:** Abarca las habilidades relacionadas con el procesamiento de la información y el conocimiento, tales como la capacidad de analizar, sintetizar, organizar y evaluar información de manera crítica y reflexiva.
 - **Instrumental:** Abarca las habilidades y destrezas prácticas necesarias para llevar a cabo tareas específicas relacionadas con el aprendizaje; como ser el uso de las TIC, búsqueda y selección de información, resolución de problemas, entre otras.

- Interpersonal: Abarca las habilidades sociales y emocionales necesarias para interactuar efectivamente con los demás; como ser la comunicación efectiva, trabajo en equipo, empatía, asertividad, entre otras.
- d) Modelo de Tobón: Fue desarrollado en el 2006, es un enfoque integral para el diseño, desarrollo y evaluación de competencias; se centra en el desarrollo de competencias genéricas, denominadas como transversales o habilidades para la vida, que son relevantes y aplicables en una variedad de situaciones y contextos laborales, académicos y personales; consta de cuatro componentes principales:
- Dimensión cognitiva: Se refiere al desarrollo de las habilidades para el pensamiento crítico, análisis, síntesis, resolución de problemas y toma de decisiones; abarca competencias como la capacidad de buscar y evaluar información, comprender conceptos complejos, y aplicar el conocimiento en contextos diversos.
 - Dimensión procedimental: Se refiere al desarrollo de habilidades prácticas y técnicas necesarias para llevar a cabo tareas específicas; incluye competencias como la capacidad de planificar y ejecutar proyectos, utilizar herramientas y tecnologías, y realizar actividades de manera eficiente y efectiva.
 - Dimensión actitudinal: Se refiere al desarrollo de actitudes, valores y disposiciones que favorecen el aprendizaje y el desempeño exitoso en diferentes contextos; incluye competencias como la responsabilidad, el compromiso, la ética, la creatividad, la empatía y el trabajo en equipo.

- Dimensión conceptual: Se refiere al desarrollo de un conocimiento profundo y significativo en áreas específicas; incluye competencias relacionadas con la comprensión de teorías, principios y conceptos fundamentales en un campo particular, así como la capacidad de reflexionar críticamente sobre estos conocimientos y aplicarlos de manera efectiva.
- e) Modelo de la OCDE para evaluar y medir competencias: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE ha desarrollado un marco de referencia denominado "Marco de la OCDE para la Evaluación y la Medición de Competencias"; diseñado para ayudar a los países a identificar, desarrollar y evaluar las competencias clave necesarias para el éxito en el mundo empresarial y la vida cotidiana en la era moderna; se basa en tres dimensiones principales de competencias:
- Competencias básicas para el empleo: Incluyen la alfabetización, la numeración, la resolución de los problemas y la capacidad de utilizar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de manera efectiva; son esenciales para el éxito en una amplia gama de ocupaciones y entornos laborales.
 - Competencias socioemocionales: Incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la autoconfianza, la gestión del estrés y la capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales positivas; son fundamentales para la adaptabilidad, la resiliencia y el bienestar personal y profesional.

- Competencias específicas para el empleo: Abarcan a las competencias técnicas y especializadas necesarias para desempeñar tareas y funciones específicas en campos como la ingeniería, la medicina, la educación, la informática, entre otros; varían según la ocupación y el sector laboral, y pueden incluir conocimientos, habilidades técnicas y habilidades prácticas específicas.
- f) Modelo de competencias de Alles: Fue desarrollado en el 2006, es un enfoque reconocido en el ámbito de la gestión del talento y los recursos humanos; se centra en identificar y desarrollar cada una de las habilidades y capacidades necesarias para el éxito en el ámbito laboral; plantea tres tipos principales de competencias:
- Competencias genéricas: Son habilidades y capacidades transversales que son aplicables en una amplia variedad de situaciones y contextos laborales; incluyen habilidades como la comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de resolución de problemas, toma de decisiones, creatividad, adaptabilidad, entre otras.
 - Competencias específicas o técnicas: Son habilidades y conocimientos especializados requeridos para desempeñar tareas y funciones específicas dentro de un campo o área de trabajo particular; incluyen los conocimientos técnicos, habilidades específicas de la industria o el sector, conocimientos de software o herramientas específicas, entre otros.
 - Competencias de gestión o directivas: Son habilidades y capacidades necesarias para liderar equipos, proyectos y organizaciones de manera

efectiva; incluyen habilidades de liderazgo, gestión del cambio, planificación estratégica, gestión de recursos humanos, gestión del desempeño, entre otras.

2.2.1.6 SERVIR y la Gestión del Recurso Humano en las Entidades Públicas del Perú.

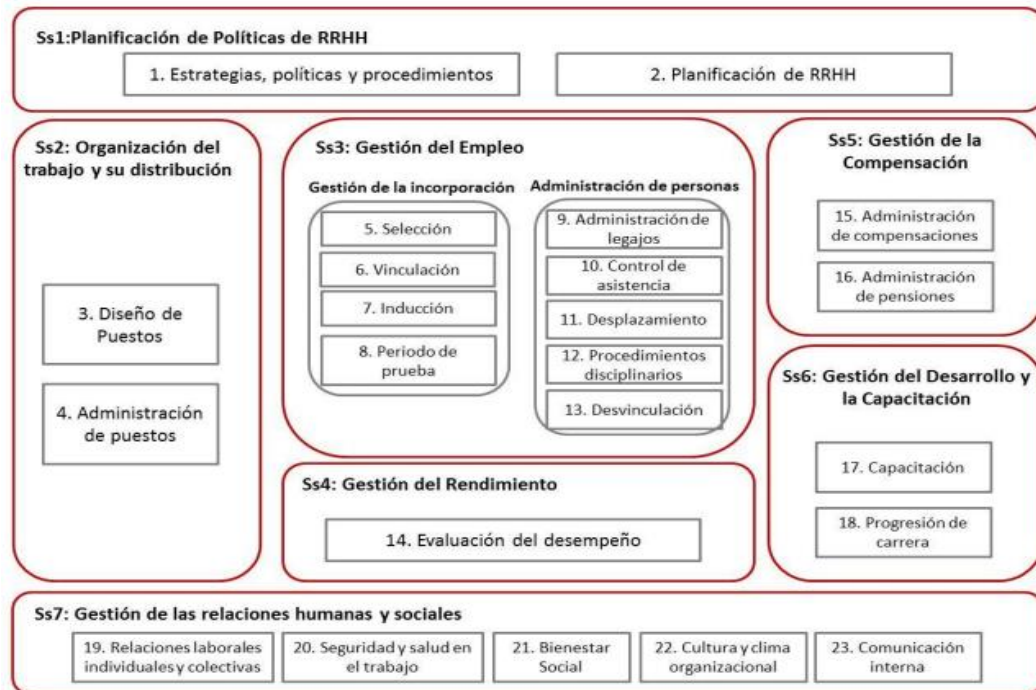
El sistema administrativo para gestionar al recurso humano en las entidades públicas, tiene como ente rector a la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, que mediante la RPE N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH donde se precisa y norma como gestionar al personal en las entidades, que permita fortalecer la labor del servicio civil para la mejora continua; siendo sus subsistemas (ver Figura 4):

- a) Planificación de las políticas de RRHH: Implica el establecer los lineamientos a seguir para gestionar el recurso humano en la entidad pública.
- b) Organización de actividades: Implica el detalle de las funciones de los puestos, detallando el perfil que se requiere, acorde con los documentos de gestión.
- c) Gestión del empleo: Implica el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.

- d) Gestión del rendimiento: Se refiere al precisar los detalles de cómo se evaluará el desempeño del personal, que permita brindar un adecuado servicio.
- e) Gestión de la compensación: Implica el reconocer el esfuerzo del personal, que implica sus pagos y demás retribuciones y gratificaciones.
- f) Gestión del desarrollo y capacitar: Implica el fortalecer constantemente las capacidades del servidor público.
- g) Gestión de las relaciones con los demás: Implica aplicar estrategias para una adecuada atmósfera de trabajo, que contribuya a formar una cultura que favorezca el atender las necesidades del ciudadano.

Figura 5

Subsistemas para gestionar el recurso humano en el sector público



Nota. SERVIR (2014)

2.2.1.7 Competencias del Funcionario Público.

SERVIR (2017) describe dos tipos de competencias en la gestión pública: Técnicas, que son las funcionales y se requieren para un desempeño óptimo, es decir con los conocimientos, destrezas y habilidades que se requiere para cumplir una función específica; Comportamentales, se asocian con las actitudes de la persona y también sus aptitudes, es decir residen en la persona y no en su rol en la entidad, por tanto, se orientan al logro de las tareas independientemente de su habilidad técnica para hacer las funciones.

Estas competencias comportamentales se requieren para el modelo de gestión que impulsa SERVIR (2017) en el servicio civil, que las agrupa en (que son las dimensiones a utilizar para el análisis de ambas variables):

- a) Competencias genéricas: Son aquellas que se relacionan de manera directa con el puesto de trabajo y a la función del directivo, que son:
- Articulación con los temas políticos: Implica conocer plenamente el entorno institucional; siendo los indicadores: Alianzas estratégicas, generan reuniones, decisiones articuladas, conocimiento integral del problema.
 - Visión de estrategia: Implica el guiar a la entidad; siendo los indicadores: Claridad de panorama, implementa estrategias, gestiona proyectos estratégicos, usa indicadores de gestión.
 - Capacidad de gestión interna: Implica conocer los sistemas públicos y cómo usar los recursos públicos; donde los indicadores son: Gestión administrativa, conocimiento de los sistemas, seguimiento a la ejecución, uso de recursos.
 - Liderar actividades: Implica el decidir acorde a las coordinaciones previas; siendo los indicadores: Capacidad de influir, liderazgo de equipos, asesoramiento, retroalimentación.
- b) Competencias transversales: Son para todos los servidores públicos, sin distinción de puesto laboral, que son:

- Orientación hacia resultados: Implica efectuar acciones para el logro de las metas planificadas; siendo los indicadores: Ejecuta tareas, logra metas, propone mejoras en procesos, planes de acción.
- Vocación para servir: Implica que los intereses del ciudadano están por encima de los intereses personales; siendo los indicadores: Atención oportuna, cordialidad, escucha al ciudadano, responsabilidad.
- Trabajar en equipo: Implica el interrelacionarse y cooperar con los demás para el logro de las metas; siendo los indicadores: Interactúa, coopera, aporta ideas, coordina, cohesiona.

2.2.2 Base Teórica “Gestión del Conocimiento”

2.2.2.1 Definición de Gestión del Conocimiento.

Soledispa-Rodríguez *et al.* (2022) define la gestión como un proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) y actividades dentro de una organización, con el fin de alcanzar sus objetivos y metas de manera efectiva y eficiente, por tanto, implica tomar decisiones, asignar recursos, coordinar actividades y supervisar el progreso hacia el logro de los objetivos de la organización.

Barradas y Rodríguez (2021) definen el conocimiento como un conjunto de información, experiencias, ideas, habilidades y comprensión que una persona posee y utiliza para comprender el mundo que le rodea, tomar decisiones y

resolver problemas; por tanto, es un recurso cognitivo fundamental que influye en nuestras percepciones, acciones y capacidades en diferentes contextos. El conocimiento puede dividirse en dos categorías principales:

- Conocimiento explícito: Es el conocimiento que puede ser fácilmente articulado, documentado y transmitido en forma de palabras, números, imágenes u otros medios tangibles; es más formal y estructurado, y puede ser fácilmente compartido y almacenado en sistemas de gestión del conocimiento.
- Conocimiento tácito: Se trata del conocimiento que es difícil de expresar o transmitir a través de medios formales; es personal, basado en la experiencia, las intuiciones, los valores y las habilidades prácticas de una persona; es más subjetivo y difícil de comunicar, ya que a menudo está arraigado en la experiencia práctica y en el contexto individual.

Las organizaciones constantemente atraviesan escenarios de cambios, que requieren que se encuentren preparadas para enfrentar dicha situación de manera ágil; al respecto Maher *et al.* (2020) resaltan la importancia de generar conocimiento dentro de las organizaciones, puesto que es un activo clave, que permite generar valor agregado y principalmente impulsar la innovación; por tanto, los directivos deben implementar escenarios para gestionar dicho conocimiento, considerando para ello diversas técnicas, los procesos y la capacidad de producción de la entidad.

En esa misma línea, se destaca lo expuesto por Mejri & Doghan (2020), quienes describen que las entidades frecuentemente enfrentan escenarios de cambio, siendo las innovaciones tecnológicas un factor que genera ello, por tanto, resulta necesario que se implemente el gestionar el conocimiento, que permita incrementar el nivel de competitividad, en base a la captación de personas que contribuyan a esta estrategia interna de trabajo.

Se destaca la definición clásica efectuada por Nonaka y Takeuchi (1995) citados por Marini (2022), quienes detallan que la gestión del conocimiento es la capacidad de la entidad, que le permite identificar el conocimiento que requiere para brindar sus servicios o funcionar, el cual lo convierte, lo transforma y finalmente lo comparte entre los integrantes de la organización, ello implica diseminar esa información con la finalidad de generar productos y/o servicios nuevos; siendo la clave el convertir lo que refiere al conocimiento tácito en un conocimiento que sea explícito, y viceversa, pues ambos se complementan.

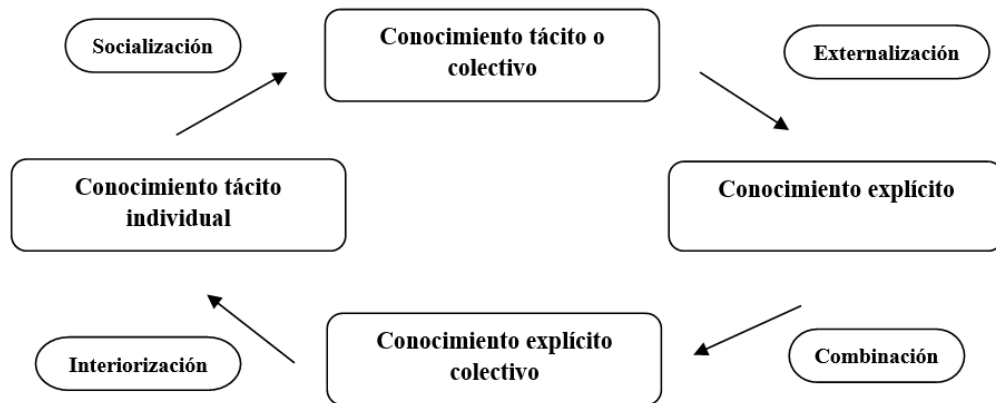
Y lo expresado por Davenport y Prusak (1998) quienes son citados por Marini (2022), y señalan que el gestionar el conocimiento se trata de un proceso que organiza, genera, codifica y difunde conocimiento en la organización y entre organizaciones, con la finalidad de incrementar la capacidad de entender de las personas, respecto a temas vitales para su funcionamiento.

2.2.2.2 Modelos de Creación del Conocimiento.

Barradas y Rodríguez (2021) efectuaron una investigación donde describen y analizan diversos modelos de creación del conocimiento, dentro de los cuales se destacan los siguientes

- a) Modelo de Nonaka & Takeuchi: Fue desarrollado en 1995, permite gestionar el conocimiento en las organizaciones, para lo cual, debe crearse para luego transmitirlo (Marini, 2022); por tanto, se basa en la idea de que el conocimiento organizacional se crea y se comparte a través de cuatro modos de conversión de conocimiento, que son (ver Figura 6):
 - Socialización: El conocimiento tácito se comparte entre individuos a través de la experiencia compartida, la observación, la imitación y la práctica; se enfoca en la socialización del conocimiento personal, a través de interacciones informales, como conversaciones, actividades de equipo y narraciones de historias; por tanto, el personal comparte sus experiencias y sus ideas, ello implica que se pasa del conocimiento tácito de la persona, a un conocimiento colectivo.
 - Externalización: El conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito; se trata de expresar y articular conocimientos que previamente estaban implícitos en la mente de los individuos; esto se logra a través de la creación de metáforas, modelos conceptuales, analogías y otras formas de lenguaje simbólico; por tanto, implica el difundir el conocimiento colectivo, y formalizar su existencia, dando paso al conocimiento explícito.

- **Combinación:** Implica el combinar diferentes formas de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento; abarca la recopilación, clasificación, sistematización y reconfiguración de información y conocimiento disponible en la organización; se trata de integrar diferentes tipos de conocimiento explícito para crear nuevas ideas, conceptos o productos; por tanto, el conocimiento explícito se intercambia mediante informes, email, otros.
- **Aprendizaje o interiorización:** El conocimiento explícito se internaliza y se convierte en conocimiento tácito a través de la experiencia y la práctica personal; se enfoca en la incorporación del conocimiento explícito en las habilidades, destrezas y rutinas de trabajo de los individuos, lo que les permite utilizar ese conocimiento de manera efectiva en situaciones prácticas; por tanto, es cuando el conocimiento difundido al colectivo, se logra internalizar en cada persona, generando el aprendizaje.

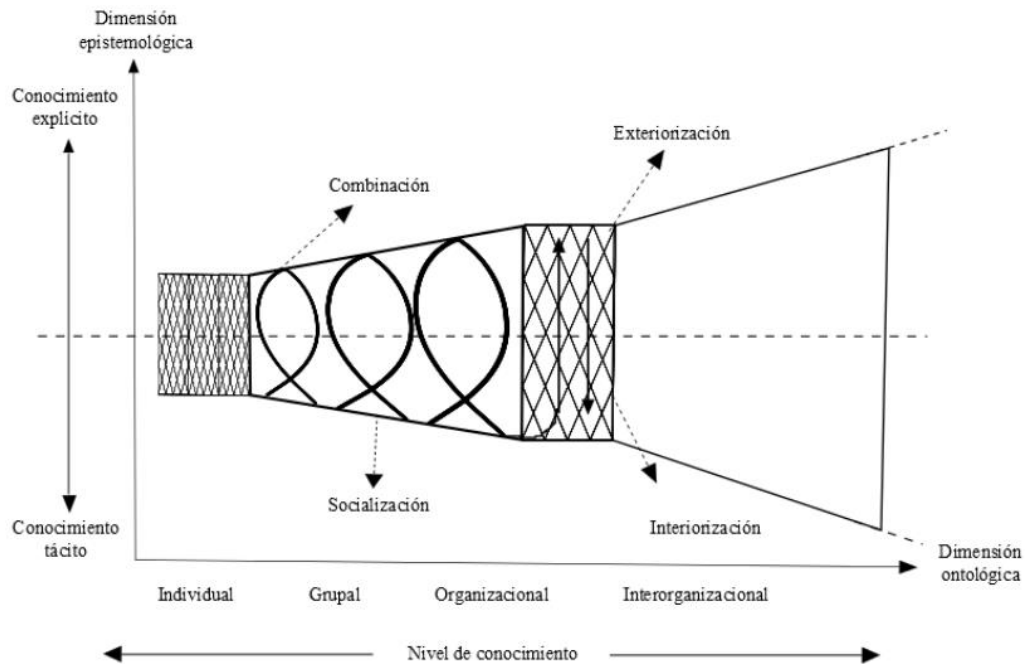
Figura 6*Modelo de Nonaka & Takeuchi*

Nota. Nonaka & Takeuchi (1995) citado por Marini (2022)

Según este modelo, la creación y la gestión efectiva del conocimiento organizacional se logran mediante la facilitación y el fomento de estos procesos de conversión de conocimiento dentro de la organización; la interacción dinámica entre estos modos de conversión impulsa la innovación, la mejora continua y la capacidad de adaptación de la institución en un entorno cambiante; por tanto, se refleja el movimiento del conocimiento mediante una espiral, además de la interacción que se genera entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, a través de los cuadrantes, produciéndose que la espiral se agranda a medida que atraviesa los niveles ontológicos (individual, grupal, organizacional e interorganizacional), siendo cíclico (ver Figura 7).

Figura 7

Espiral de la creación del conocimiento en la organización



Nota. Nonaka & Takeuchi (1995) citado por Barradas y Rodríguez (2021)

b) Modelo de Carrión: Fue desarrollado en el 2008, denominado Modelo General para la Creación de Conocimiento, que es una propuesta teórica que busca explicar el proceso de creación de conocimiento en las organizaciones, a través de cinco fases interrelacionadas:

- Sensibilización: Donde los miembros de la organización se vuelven conscientes de la necesidad de generar nuevo conocimiento para enfrentar desafíos o aprovechar oportunidades en su entorno; puede surgir de factores internos o externos a la entidad.
- Generación: Se producen ideas y conceptos nuevos a partir de la combinación de conocimientos existentes, experiencias, investigaciones y

creatividad; es un proceso individual o grupal que implica la exploración y la experimentación.

- Formalización: Una vez generadas, las ideas y conceptos deben ser formalizadas y estructuradas en formatos que puedan ser compartidos y utilizados por otros en la organización; implica la documentación, la elaboración de modelos, la creación de manuales, entre otras actividades.
 - Socialización: Donde el conocimiento formalizado se comparte y difunde entre los miembros de la entidad, a través de interacciones sociales, como reuniones, seminarios, presentaciones, discusiones y redes de colaboración; ello facilita la transferencia de conocimiento tácito y explícito entre individuos y equipos.
 - Aplicación: Finalmente, el conocimiento compartido y difundido se aplica en la práctica para resolver problemas, mejorar procesos, desarrollar productos o servicios, tomar decisiones y generar valor para la organización; el uso exitoso del conocimiento crea un ciclo de retroalimentación al proceso de creación de conocimiento.
- c) Modelo de Riesco: Fue desarrollado en el 2004 por Humberto Riesco Errázuriz, denominado Modelo Integrado Situacional; donde los procesos de desarrollo del conocimiento están relacionados con cómo las organizaciones adquieren, generan, utilizan y comparten el conocimiento en el contexto de su entorno, su estructura organizativa y sus prácticas de gestión; siendo los procesos de desarrollo del conocimiento los siguientes:

- **Adquisición de conocimiento:** Este proceso implica la identificación y captura de información y conocimiento relevante del entorno externo y de fuentes internas; donde las organizaciones deben estar atentas a las señales del entorno, como tendencias del mercado, avances tecnológicos, cambios regulatorios y buenas prácticas de la industria, y deben ser capaces de recolectar y asimilar este conocimiento para tomar decisiones informadas.
- **Generación de conocimiento:** Implica la creación de nuevo conocimiento a través de la investigación, la experimentación, la innovación y el aprendizaje organizacional; esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, modelos de negocio o soluciones a problemas específicos.
- **Utilización de conocimiento:** Se refiere a cómo las organizaciones utilizan el conocimiento adquirido y generado para tomar decisiones, resolver problemas, mejorar procesos y generar valor; por tanto, implica aplicarlo en contextos relevantes y tomar medidas basadas en la información y la experiencia disponibles.
- **Compartición de conocimiento:** Implica la difusión y el intercambio de información y conocimiento entre los miembros de la organización; por tanto, incluye la creación de comunidades de práctica, el uso de herramientas colaborativas, la realización de reuniones y sesiones de trabajo, y la promoción de una cultura de apertura y transparencia en la organización.

- Almacenamiento de conocimiento: Se refiere a cómo las organizaciones organizan, estructuran y almacenan el conocimiento adquirido y generado para que esté disponible y sea accesible cuando sea necesario; incluye el uso de bases de datos, sistemas de gestión del conocimiento, repositorios de conocimiento y otras herramientas de almacenamiento de información.
 - Transferencia de conocimiento: Implica el proceso de mover el conocimiento de una persona, equipo o área de la organización a otra; implica la capacitación, la mentoría, el trabajo en equipo, la rotación de roles y otras estrategias para compartir conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización.
- d) Modelo de Angulo y Negrón: Fue desarrollado en el 2008, por Estelio Angulo y Miguel Negrón, denominado Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento, busca abordar de manera integral la gestión del conocimiento en las organizaciones; considera diversos aspectos interrelacionados que influyen en la creación, captura, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de una organización; siendo sus elementos principales:
- Dimensión tecnológica: Se centra en el papel de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) en la gestión del conocimiento; incluye la infraestructura tecnológica, bases de datos, herramientas colaborativas y plataformas de comunicación, que facilitan la captura, almacenamiento, búsqueda y distribución del conocimiento dentro de la organización.

- Dimensión humana: Se refiere al papel de las personas en la gestión del conocimiento; reconoce que el conocimiento reside en las mentes de las personas y que la participación activa de los empleados es fundamental para el éxito del gestionar el conocimiento; incluye aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación, la capacitación y el desarrollo de habilidades para fomentar una cultura de aprendizaje y colaboración en la organización.
- Dimensión organizativa: Se centra en la estructura, los procesos y las prácticas organizativas que influyen en la gestión del conocimiento; incluye aspectos como la definición de roles y responsabilidades, la asignación de recursos, la creación de políticas y procedimientos, y la integración del gestionar el conocimiento en la estrategia y las operaciones de la organización.
- Dimensión estratégica: Se refiere a la alineación de la gestión del conocimiento con los objetivos y la visión estratégica de la organización; reconoce que el conocimiento es un activo estratégico que puede proporcionar ventajas competitivas y mejorar el rendimiento organizacional; incluye aspectos como la formulación de objetivos, la identificación de áreas clave de conocimiento, la evaluación del impacto y la medición del retorno de la inversión en gestión del conocimiento.
- Dimensión cultural: Abarca los valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en la forma en que se valora y se comparte el conocimiento dentro de la organización; reconoce que una cultura

organizacional que fomente la confianza, la apertura, la colaboración y el aprendizaje continuo es fundamental para el éxito del gestionar el conocimiento.

2.2.2.3 Sistema de Gestión del Conocimiento.

Bustelo y Amarilla (2001) la definen como un programa de trabajo que usa diversos medios y técnicas para la organización, control, acceso, aplicación y fomento del conocimiento (dentro y fuera) de una organización; siendo un medio clave la aplicación de innovaciones tecnológicas.

La Asociación Peruana de Cooperación Internacional (2016), en base a Nonaka & Takeuchi (1995), publican un esquema de las fases de un Sistema de Gestión del Conocimiento, lo cual resulta ser trascendente para una entidad pública porque:

- Permite administrar rápidamente el flujo de lo que se informará al ciudadano.
- Es clave para desarrollar, adquirir y aplicar el conocimiento, promoviendo la cadena de valor.
- Divulga el conocimiento para que el personal pueda usarlo en sus diarias actividades, y tenga claridad de donde se encuentra.
- Permite que el conocimiento se encuentre disponible para mejores decisiones.
- Contribuye a generar nuevo conocimiento.

Se tiene:

Tabla 2

Sistema de gestión del conocimiento

FASE 1 ANALÍTICO O DIAGNÓSTICO	FASE 2 DISEÑO DEL SGC	FASE 3 IMPLANTACIÓN DEL SGC
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de la información. • Auditoría de los recursos estructurales. • Mapa de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de gestión de contenidos. • Estructura de la comunidad de gestión del conocimiento. • Diseño conceptual de recursos documentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elección del programa de gestión documental. • Adaptación del software a los requerimientos específicos. • Implantación.

Nota. APCI (2016)

2.2.2.4 Factores Claves para Implementar la Gestión del Conocimiento.

Sánchez-Rodríguez *et al.* (2021) describen algunos factores claves que deben considerarse para una adecuada implementación del gestionar el conocimiento en una organización:

- a) Liderazgo y compromiso: De los líderes organizacionales, es fundamental para impulsar y respaldar la implementación de la gestión del conocimiento; los líderes deben establecer una visión clara, asignar recursos adecuados y demostrar su compromiso durante todo el proceso.

- b) Cultura organizacional: Influye en la forma en que se valora y se comparte el conocimiento; una cultura que fomente la confianza, la colaboración, la apertura al aprendizaje y la experimentación es fundamental para el éxito de la gestión del conocimiento; es importante identificar y abordar las barreras culturales que pueden obstaculizar la implementación de iniciativas.
- c) Infraestructura tecnológica: Es importante para facilitar la captura, el almacenamiento, la búsqueda y la distribución del conocimiento dentro de la organización; es fundamental seleccionar e implementar las tecnologías adecuadas que se ajusten a las necesidades y capacidades de la organización.
- d) Procesos y prácticas: Deben ser claras y efectivas para gestionar el conocimiento de manera sistemática en toda la organización; esto puede incluir la definición de roles y responsabilidades, la creación de políticas y procedimientos, y la integración de la gestión del conocimiento en los procesos operativos y de negocio existentes.
- e) Capacitación y desarrollo de habilidades: Son fundamentales para capacitar al personal en las prácticas y herramientas de gestión del conocimiento; es importante proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo que permitan a los empleados adquirir las habilidades necesarias para crear, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva.

- f) Incentivos y reconocimiento: Que motiven y recompensen al personal por su contribución a la gestión del conocimiento; esto puede incluir reconocimientos formales, oportunidades de crecimiento profesional, incentivos financieros y reconocimiento público por logros.
- g) Medición y evaluación: Es fundamental establecer métricas y procesos de evaluación para medir el impacto y el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento; esto puede incluir indicadores de rendimiento clave, encuestas de satisfacción laboral, análisis de uso de herramientas tecnológicas y evaluaciones periódicas de la efectividad de los procesos implementados.

2.2.2.5 Dimensiones para Analizar la Gestión del Conocimiento en una Institución Pública.

Para el análisis de esta variable se propone la utilización de la investigación de Marini (2022), que considera siete dimensiones para la evaluación del nivel de implementación de la gestión del conocimiento en una entidad pública peruana, basado principalmente en el modelo de Nonaka & Takeuchi (1995) y en la estrategia de modernización de la gestión pública, se tiene:

- Liderazgo directivo: Implica el impulsa del equipo directico para la implementación de una gestión del conocimiento en la institución; siendo

sus indicadores: Política institucional, órgano responsable, alta dirección comprometida.

- Tecnología: Implica si la institución cuenta con los equipos y herramientas tecnológicas que contribuyan a la implementación de la gestión del conocimiento; siendo sus indicadores: Medios tecnológicos, herramientas tecnológicas, inversión en tecnología.
- Cultura organizacional: Implica si la entidad cuenta con los valores y principios que faciliten la implementación del gestionar el conocimiento; siendo sus indicadores: Se comparte información, buenas prácticas, comunicación horizontal, trabajo en equipo.
- Producción del conocimiento: Implica si la entidad prioriza la formalización de todas sus actividades; siendo sus indicadores: Medios internos, fuentes externas, interacción con los demás.
- Almacenamiento del conocimiento: Implica si la entidad prioriza el almacenar toda la información que se genera; siendo sus indicadores: Documentación de conocimientos, directorio de personas, documentación de experiencias.
- Transferencia del conocimiento: Implica si la entidad cuenta con espacios donde el servidor público y el ciudadano pueda acceder a la información institucional; siendo sus indicadores: Conocimiento accesible, distribución libre, políticas de intercambio.

- Uso del conocimiento: Implica si la entidad da todas las facilidades para la utilización de la información generada; siendo sus indicadores: Medios internos de conocimiento, conocimiento almacenado accesible.

2.2.2.6 Relación entre las Competencias y Gestión del Conocimiento en una Organización.

Velásquez *et al.* (2022) precisan en su investigación que las competencias y la gestión del conocimiento están estrechamente relacionadas y se complementan mutuamente en el contexto organizacional; como se precisan a continuación.

- a) Desarrollo de competencias: La gestión del conocimiento proporciona el marco y los recursos para facilitar el desarrollo de competencias dentro de la organización; esto incluye la identificación de las competencias clave necesarias para el éxito en diferentes roles y funciones, la captura y el almacenamiento del conocimiento necesario para desarrollar esas competencias, y la creación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los empleados.
- b) Transferencia de conocimiento: La gestión del conocimiento facilita la transferencia efectiva de conocimientos y habilidades entre el personal, equipos y áreas de la organización; esto permite que las competencias y experiencias individuales se compartan y se utilicen de manera más amplia

en toda la organización, lo que contribuye al desarrollo de un conjunto de competencias colectivas más sólido y diverso.

- c) Aprendizaje organizacional: La gestión del conocimiento fomenta un entorno de aprendizaje continuo en la organización, donde los empleados tienen acceso a información, mejores prácticas, lecciones aprendidas y experiencias compartidas que les permiten desarrollar y mejorar sus competencias a lo largo del tiempo; el aprendizaje organizacional es fundamental para adaptarse a los cambios, mejorar el rendimiento y fomentar la innovación.
- d) Innovación y creatividad: La gestión del conocimiento proporciona el entorno y los recursos necesarios para fomentar la innovación y la creatividad dentro de la organización; esto incluye la creación de espacios para compartir ideas y conocimientos, la promoción de la experimentación y la colaboración entre los empleados, y la valoración del pensamiento crítico y la resolución de problemas como competencias clave para la innovación.
- e) Gestión del talento: El gestionar el conocimiento contribuye a la gestión efectiva del talento en la organización al ayudar a identificar, desarrollar y retener a los empleados con las competencias y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad; esto incluye la creación de planes de sucesión, programas de desarrollo de liderazgo y estrategias de retención de talento basadas en el conocimiento y las competencias clave.

En resumen, el gestionar el conocimiento y las competencias están intrínsecamente relacionadas y se refuerzan mutuamente en el contexto organizacional; al integrarla en las prácticas de gestión de talento y desarrollo organizacional, las organizaciones pueden promover un aprendizaje continuo, mejorar el desempeño y la innovación, y desarrollar un conjunto de competencias sólido y adaptable que les permita enfrentar con éxito los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

2.3 Definición de Conceptos

Se tienen las definiciones básicas siguientes:

- Aprendizaje organizacional: Es un proceso que se caracteriza por la construcción de nuevo conocimiento e impulsar el desarrollo de competencias en las personas que integran una entidad (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- Competencia: Implica un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades, que se relacionan entre sí, que permite un desempeño flexible y con sentido, en contextos retadores (Alonso, 2020).
- Competencia genérica: Combina los recursos personales como las actitudes, conocimientos y habilidades, con los recursos del ambiente, lo cual permite un mejor desenvolvimiento laboral, se caracterizan por alinearse con los valores de la entidad (SERVIR, 2017).

- Competencia transversal: Es el conjunto de habilidades, capacidades y aptitudes que logran un aporte adicional en lo laboral; se sustentan en aspectos cognitivos o de valores (SERVIR, 2016).
- Funcionario público: Es el profesional que labora en una entidad pública, cuya principal responsabilidad es velar por el uso correcto de los recursos en favor de la ciudadanía (Chacón, 2022).
- Gestión del cambio: Conjunto de prácticas, procesos y herramientas diseñadas para planificar, implementar y controlar los cambios en una organización de manera efectiva (Marini, 2022).
- Gestión de conocimiento: Conjunto de actividades que impulsan la generación e intercambio de información dentro de la organización, que permita mejorar su rendimiento (Santa Cruz *et al.*, 2021).
- Habilidad: Es la capacidad que permita tener un desempeño correcto y con facilidad respecto a alguna tarea (Castillo *et al.*, 2021).
- Liderazgo directivo: Se refiere a un estilo de liderazgo en el que el líder asume un papel claro de toma de decisiones y proporciona dirección y orientación específicas a su equipo o subordinados; el líder es percibido como alguien que toma la iniciativa, establece metas y expectativas, y guía activamente a los miembros del equipo hacia la consecución de los objetivos organizativos (Palmar y Valero, 2022).
- Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para lograr un objetivo común; estos elementos pueden ser personas, procesos,

componentes tecnológicos, o cualquier entidad que forme parte de un conjunto interconectado (Barradas y Rodríguez, 2021).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

A continuación, se identifican las hipótesis propuestas para esta investigación:

3.1.1 Hipótesis General

Las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- a) La competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

- b) La competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- c) La competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- d) La competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- e) La competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- f) La competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.
- g) La competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

3.2 Operacionalización de las Variables

3.2.1 *Identificación de la Variable Independiente*

V.I. 1: Competencias genéricas del funcionario público.

Dimensiones e indicadores (SERVIR, 2017):

- Articulación con los temas políticos: Alianzas estratégicas, generan reuniones, decisiones articuladas, conocimiento integral del problema.
- Visión de estrategia: Claridad de panorama, implementa estrategias, gestiona proyectos estratégicos, usa indicadores de gestión.
- Capacidad de gestión interna: Gestión administrativa, conocimiento de los sistemas, seguimiento a la ejecución, uso de recursos.
- Liderar actividades: Capacidad de influir, liderazgo de equipos, asesoramiento, retroalimentación.

Escala de medición:

Ordinal.

V.I. 2: Competencias transversales del funcionario público.

Dimensiones e indicadores (SERVIR, 2017):

- Orientación hacia resultados: Ejecuta tareas, logra metas, propone mejoras en procesos, planes de acción.

- Vocación para servir: Atención oportuna, cordialidad, escucha al ciudadano, responsabilidad.
- Trabajar en equipo: Interactúa, coopera, aporta ideas, coordina, cohesiona.

Escala de medición:

Ordinal.

3.2.2 Identificación de la Variable Dependiente

Gestión del conocimiento.

Dimensiones e indicadores (Marini, 2022):

- Liderazgo directivo: Política institucional, órgano responsable, alta dirección comprometida.
- Tecnología: Medios tecnológicos, herramientas tecnológicas, inversión en tecnología.
- Cultura organizacional: Se comparte información, buenas prácticas, comunicación horizontal, trabajo en equipo.
- Producción del conocimiento: Medios internos, fuentes externas, interacción con los demás.
- Almacenamiento del conocimiento: Documentación de conocimientos, directorio de personas, documentación de experiencias.

- Transferencia del conocimiento: Conocimiento accesible, distribución libre, políticas de intercambio.
- Uso del conocimiento: Medios internos de conocimiento, conocimiento almacenado accesible.

Escala de medición:

Ordinal.

La operacionalización de variables es la siguiente:

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Escala
Variable Indep. 1: Competencias genéricas del funcionario público.	Son aquellas que se asocian al cargo y la función directiva (SERVIR, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Articulación con los temas políticos. - Visión de estrategia. - Capacidad de gestión interna. - Liderar actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas, generan reuniones, decisiones articuladas, conocimiento integral del problema. - Claridad de panorama, implementa las estrategias, gestiona proyectos estratégicos, usa indicadores de gestión. - Gestión administrativa, conocimiento de los sistemas, seguimiento a la ejecución, uso de recursos. - Capacidad de influir, liderazgo de equipos, asesoramiento, retroalimentación. 	Ordinal (cinco opciones)
Variable Indep. 2: Competencias transversales del funcionario público.	Son aquellas que se aplican a todo servidor público, en especial a la función directiva (SERVIR, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia resultados. - Vocación para servir - Trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecuta tareas, logra metas, propone mejoras en procesos, planes de acción. - Atención oportuna, cordialidad, escucha al ciudadano, responsabilidad. - Interactúa, coopera, aporta ideas, coordina, cohesionada. 	Ordinal (cinco opciones)

Variable Depen.: Gestión del conocimiento.	Implica que la entidad cuente con competencias para compartir y utilizar el conocimiento que genera, que implica valorarlo y asimilarlo (Marini, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo directivo. - Tecnología. - Cultura organizacional. - Producción del conocimiento. - Almacenamiento del conocimiento. - Transferencia del conocimiento. - Uso del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política institucional, órgano responsable, alta dirección comprometida. - Medios tecnológicos, herramientas tecnológicas, inversión en tecnología. - Se comparte información, buenas prácticas, comunicación horizontal, trabajo en equipo. - Medios internos, fuentes externas, interacción con los demás. - Documentación de conocimientos, directorio de personas, documentación de experiencias. - Conocimiento accesible, distribución libre, políticas de intercambio. - Medios internos de conocimiento, conocimiento almacenado accesible. 	Ordinal (cinco opciones)
--	--	--	---	--------------------------

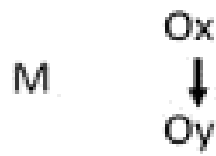
Nota. Propia

3.3 Tipo de Investigación

En lo que refiere al tipo investigativo, se precisa que es puro o básico, dado que mediante las conclusiones logradas se aportó al conocimiento; además se tiene que el enfoque usado es el cuantitativo, debido a que los problemas planteados fueron atendidos considerando los datos de campo recogidos y el contraste de la hipótesis desarrollado (Hernández *et al.*, 2014).

3.4 Nivel de Investigación

El alcance del trabajo fue explicativo, es decir que se analizó el impacto causal entre las variables analizadas (Hernández *et al.*, 2014); donde el esquema:



- M: Muestra trabajadores.
- Ox: Var. Ind. 1 = Competencias genéricas del funcionario público.
- Ox: Var. Ind. 2 = Competencias transversales del funcionario público.
- ↓: Influencia.
- Oy: Var. Dep. = Gestión del conocimiento.

3.5 Diseño de la Investigación

Se tiene que el diseño de la investigación es no experimental, puesto que las variables de la investigación no fueron alterados o modificados, se han analizado tal cual se han observado; los datos se recabaron por corte transversal, por tanto, en un momento determinado en el tiempo (Hernández *et al.*, 2014).

3.6 Ámbito y Tiempo Social de la Investigación

El ámbito investigativo es la Municipalidad Provincial de Tacna, se precisa que el tiempo social considerado es el II semestre del 2023.

3.7 Población y Muestra

3.7.1 Unidad de Estudio

Es el servidor público que labora en la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.7.2 Población

La población es de 664 trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna (se ha considerado el CAP institucional); se tiene como criterios de inclusión, el que el personal tenga por lo menos seis meses laborando en la entidad y que trabaje en una plaza presupuestada.

3.7.3 Muestra

Se considera la fórmula y criterios siguientes, se tiene: Confiabilidad al 95% ($Z = 1,96$), error + 5%. (e), probabilidad 50%. (P) y población de 664 (N).

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

$$664 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)$$

$$n = \frac{\quad}{\quad} = 244$$

$$(664 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)$$

Se encontró un valor de 244 trabajadores por encuestar, que fueron seleccionados de manera aleatorizada, considerando el muestreo aleatorio simple.

3.8 Procedimiento, Técnicas e Instrumentos

3.8.1 Procedimiento

Los constructos desarrollados en el capítulo anterior, sirvieron de pauta para la construcción de los instrumentos; donde la redacción de cada una de las preguntas que los conforman, fueron adecuados a las características organizativas de una municipalidad, con la finalidad de facilitar su entendimiento en el momento de responder, y considerando la operacionalización de las variables.

3.8.2 Técnicas

La técnica que se consideró para la recolección de los datos del personal de la entidad, fue la encuesta, el cual es un método de recopilación de datos que se utiliza para obtener información sobre las opiniones, comportamientos o hechos de un grupo específico de personas, que es la muestra (Hernández *et al.*, 2014).

3.8.3 Instrumentos

En lo que respecta al instrumento, se precisa que se aplicó el cuestionario, que es un conjunto de ítems, los cuales se caracterizan por tener una estructura para recabar información de las personas (Hernández *et al.*, 2014); específicamente se tiene:

- Cuestionario para analizar las competencias genéricas del funcionario público (percepción del trabajador).
- Cuestionario para analizar las competencias transversales del funcionario público (percepción del trabajador).
- Cuestionario de gestión del conocimiento.

Para la validación de los instrumentos utilizados en campo, se aplicó el criterio de Juicio de Expertos, que es una técnica utilizada para evaluar la validez de contenido de un instrumento de medición, implica consultar a un grupo de expertos en el área temática investigada, para que revisen y evalúen cada uno de los ítems del cuestionario en términos de claridad, relevancia y adecuación (Hernández *et al.*, 2014). Las calificaciones de los cinco expertos son anexadas, y en promedio precisan que su constructo contribuye a medir los indicadores y dimensiones de la variable.

En lo que refiere a su confiabilidad, se empleó el alpha de Cronbach, que, mediante una Prueba Piloto conformada de 30 trabajadores, se encontró valores de 0,928 para la variable “Competencias genéricas del funcionario público”, 0,889

para la variable “Competencias transversales del funcionario público” y 0,923 para la variable “Gestión del conocimiento”, lo cual implica que los cuestionarios con adecuarse para aplicarse.

Lo cual se complementó con el cálculo de la prueba KMO, que dio valores superiores a 0,50 y la prueba de Barlett que dio un “p” inferior al 5%, para las tres variables, por tanto, es factible efectuar el Análisis Factorial Exploratorio - AFE; donde sus resultados permiten concluir que los constructos utilizados para analizar las variables fueron los adecuados, como se presenta en las matrices de: Varianza Total Explicada y Componente Rotado (ver Apéndice 05).

Se precisa los números de los ítems o preguntas, que se han considerado para el análisis de las dimensiones, se tiene:

Tabla 4

N° de ítem en la variable “Competencias genéricas del funcionario público”

Variable	Dimensión	Indicador	N° Ítem
		Alianzas estratégicas.	01
	Articulación con los temas políticos	Genera reuniones.	02
		Decisiones articuladas.	03
		Conocimiento integral del problema.	04
		Sabe asesorar	05

Competencias genéricas del funcionario público	Visión de estrategia	Claridad de panorama.	06
		Implementa estrategias.	07
		Gestiona proyectos estratégicos.	08
		Usa indicadores de gestión.	09
	Capacidad de gestión interna	Visionario.	10
		Gestión administrativa.	11
		Conocimiento de los sistemas.	12
		Seguimiento a la ejecución.	13
		Uso de recursos.	14
		Capacidad de gestionar.	15
	Liderar actividades	Capacidad de influir.	16
		Liderazgo de equipos.	17
		Asesoramiento.	18
		Retroalimentación.	19
		Lidera en la gestión.	20

Nota. Cuestionario “Competencias genéricas del funcionario público”

Tabla 5

Nº de ítem en la variable “Competencias transversales del funcionario público”

Variable	Dimensión	Indicador	Nº Ítem
Competencias transversales del funcionario público	Orientación hacia resultados	Ejecuta tareas.	01
		Logra metas.	02
		Propone mejoras en procesos.	03
		Claridad en los planes de acción.	04
	Vocación para servir	Población favorecida.	05
		Atención oportuna.	06
		Cordialidad.	07
		Escucha al ciudadano.	08
		Responsabilidad.	09
		Prioriza el servir al ciudadano.	10

	Interactúa.	11
	Coopera.	12
Trabajar en equipo	Aporta ideas.	13
	Coordina constantemente.	14
	Cohesiona.	15

Nota. Cuestionario “Competencias transversales del funcionario público”

Tabla 6

N° de ítem en la variable “Gestión del conocimiento”

Variable	Dimensión	Indicador	N° Ítem
Gestión del conocimiento	Liderazgo directivo	Política institucional.	01
		Órgano responsable.	02
		Alta dirección comprometida.	03
		Resaltan importancia.	04
	Tecnología	Medios tecnológicos.	05
		Herramientas tecnológicas.	06
		Inversión en tecnología.	07
		Aspecto clave.	08
	Cultura organizacional	Se comparte información.	09
		Buenas prácticas.	10
		Comunicación horizontal.	11
		Trabajo en equipo.	12
	Producción del conocimiento	Medios internos.	13
		Fuentes externas.	14
		Interacción con los demás.	15
		Priorizan estrategias.	16
	Almacenamiento del conocimiento	Documentación de conocimientos.	17
		Directorio de personas.	18
		Documentación de experiencias.	19
		Claridad de responsabilidad.	20

	Conocimiento accesible.	21
Transferencia del conocimiento	Distribución libre.	22
	Políticas de transferencia.	23
	Promueven espacios.	24
	Medios internos de conocimiento.	25
Uso del conocimiento	Localización de la información.	26
	Conocimiento almacenado.	27
	Motivación al uso de información.	28

Nota. Cuestionario “Gestión del conocimiento”

Los ítems de los cuestionarios, presentan cinco alternativas, y para su análisis se ha considerado la Escala de Likert, siendo: Valor 1 para “Nunca”, valor 2 para “Casi nunca”, valor 3 para “A veces”, valor 4 para “Casi siempre” y valor 5 para “Siempre”; en base a ello, se elaboró un Baremo, que, en el caso de las competencias, se tratan de intervalos de anchuras diferentes, que reflejan que se requiere un mayor desarrollo de las habilidades blandas para ser funcionario público:

Tabla 7

Baremo de la investigación

Variable / Dimensión	Nivel		
	Inadecuado	Regular	Adecuado
V.I.1 – Competencias genéricas del funcionario público	20 – 60	61 – 88	89 – 100
D ₁ – Articulación con los temas políticos	5 – 15	16 – 22	23 – 25
D ₂ – Visión de estrategia	5 – 15	16 – 22	23 – 25

D ₃ – Capacidad de gestión interna	5 – 15	16 – 22	23 – 25
D ₄ – Liderar actividades	5 – 15	16 – 22	23 – 25
V.I.2 – Competencias transversales del funcionario público	15 – 45	46 – 65	66 – 75
D ₁ – Orientación hacia resultados	5 – 15	16 – 22	23 – 25
D ₂ – Vocación para servir	5 – 15	16 – 22	23 – 25
D ₃ – Trabajar en equipo	5 – 15	16 – 22	23 – 25
V.D. – Gestión del conocimiento	12 – 28	29 – 44	45 – 60
D ₁ – Liderazgo directivo	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D ₂ – Tecnología	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D ₃ – Cultura organizacional	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D ₄ – Producción del conocimiento	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D ₅ – Almacenamiento del conocimiento	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D ₆ – Transferencia del conocimiento	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D ₇ – Uso del conocimiento	4 – 9	10 – 15	16 – 20

Nota. Propia

3.9 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Se utilizó el software SPSS 27, con licencia de Laboratorio de Servicios Digitales de la Biblioteca de la Universidad Privada de Tacna, para analizar los datos de campo, que permitió utilizar las siguientes técnicas estadísticas:

- Tabla de frecuencia: Es una herramienta estadística que organiza y presenta datos para mostrar la distribución de frecuencias de diferentes

valores en un conjunto de datos; se utiliza en estadística descriptiva para proporcionar una visión clara y organizada de la distribución de datos.

- Prueba de Kolmogorov-Smirnov: Es una técnica que permite demostrar la presencia de normalidad en los datos de una variable.
- Regresión logística ordinal: Es una técnica de modelado estadístico utilizada cuando la variable dependiente es ordinal, es decir, tiene más de dos categorías ordenadas.
- Regresión lineal simple: Es un método estadístico para modelar la relación entre una variable dependiente (Y) y una variable independiente (X) mediante una línea recta ($Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$); siendo β = parámetro y e = error)
- Regresión lineal múltiple: Es una extensión de la regresión lineal simple que permite modelar la relación entre una variable dependiente y múltiples variables independientes ($Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$)

Los estadísticos utilizados fueron los siguientes: Porcentajes, estimados de regresiones.

Para el contraste de las hipótesis, se consideró un nivel de significancia del 5% para rechazar la hipótesis nula H_0 ; que implica que, si el valor “p” no supera al 5%, se rechaza H_0 .

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción del Trabajo de Campo

En lo que refiere a la aplicación de los cuestionarios, las coordinaciones se efectuaron con el Gerente Municipal, con atención al Jefe de la Oficina General de Administración y Finanzas, a quien se procedió a explicar la importancia académica del trabajo, y que se requería del acceso a las instalaciones de la entidad, para aplicar los instrumentos de campo; además, se detalló la relevancia del trabajo, y que las conclusiones y sugerencias de la investigación, serían compartidas para fortalecer la gestión pública.

Conseguido el acceso, se accedió a las diferentes gerencias y/u oficinas, para de forma aleatoria, identificar algún trabajador administrativo que estuviera predispuesto a apoyar con atender las preguntas del trabajo de campo, a los cuales se les solicitó su consentimiento, para que sus respuestas fueran utilizadas en el análisis de datos, y de esa forma cumplir con los objetivos del trabajo.

Esta etapa demoró aproximadamente 2 meses (octubre y noviembre), tiempo en el cual, se pudo completar el total de la muestra requerida, para cumplir de esa forma con el análisis de los resultados.

4.2 Diseño de la Presentación de los Resultados

Las respuestas fueron tabuladas, y mediante el software SPSS se empezaron a obtener los reportes de las tablas de frecuencia, las cuales se agruparon por dimensiones y también por el conjunto de preguntas que conforman una dimensión, además se presentó un resumen del comportamiento de la variable, los cuales fueron analizados descriptivamente.

También se realizó el contraste de cada una de las hipótesis, lo cual permitió determinar la presencia o no de influencia de una variable sobre la otra, y en base a ello, se efectuó la discusión, además de considerar las bases teóricas desarrollados en el capítulo II.

4.2 Resultados

4.2.1 Resultados de la Variable “Competencias Genéricas del Funcionario Público”

En la presente tabla se presentan los resultados del comportamiento de la dimensión “Articulación con los temas políticos”, de donde el 59,8% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular la articulación de la temática política que afecta a la entidad con las decisiones organizacionales que aplica el equipo de funcionarios, el 37,7% que es de nivel adecuado y el 2,5% que es de nivel inadecuado; de donde, la mayoría considera que las principales decisiones en la municipalidad no están considerando plenamente los aspectos políticos que se viven en el país y en el mundo.

Tabla 8

Niveles de la dimensión n° 1 – “Articulación con los temas políticos”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	146	59,8
Adecuado	92	37,7
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

Se presenta el resumen de las respuestas por pregunta de la dimensión “Articulación con los temas políticos”, donde lo más destacado por el personal es que las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales, y lo que debe mejorarse es que los funcionarios deben caracterizarse por un mayor conocimiento integral de la problemática de la provincia.

Tabla 9

Niveles de la dimensión n° 1 – “Articulación con los temas políticos” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.	0,0	0,0	2,5	62,3	35,2
Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.	0,0	2,5	0,0	53,2	44,3
Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.	0,0	2,5	0,0	46,3	51,2
Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento pleno de la problemática de la provincia.	0,0	2,5	8,2	56,3	32,8
Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.	0,0	2,5	0,0	64,3	33,2

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

En la tabla se presentan los resultados afines al comportamiento de la dimensión “Visión de estrategia”, de donde el 57,7% del personal de la MPT perciben de nivel regular la visión estratégica de las decisiones que implementa el equipo de funcionarios, el 39,8% que es de nivel adecuado y el 2,5% que es de nivel inadecuada; por tanto, la mayoría considera que en la municipalidad debe priorizarse más la aplicación de políticas públicas de largo plazo en favor del ciudadano.

Tabla 10

Niveles de la dimensión n° 2 – “Visión de estrategia”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	141	57,7
Adecuado	97	39,8
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

A continuación, se tiene el resumen de las respuestas por pregunta de la dimensión “Visión de estrategia”, donde lo más resaltado por el personal es que los funcionarios se caracterizan por ser visionarios en favor de la provincia, y lo que debe mejorarse es que el equipo directivo de la municipalidad de caracterice por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.

Tabla 11*Niveles de la dimensión n° 2 – “Visión de estrategia” (por pregunta)*

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los funcionarios se caracterizan por su claridad para comprender el panorama institucional.	0,0	2,5	0,0	63,9	33,6
Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales demandas ciudadanas.	0,0	2,5	0,0	59,8	37,7
La gestión prioriza el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.	0,0	2,5	0,0	55,7	41,8
El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	2,5	0,0	2,0	71,7	23,8
Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios (adelantarse en el tiempo) en favor de la provincia.	0,0	2,5	0,0	38,9	58,6

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Capacidad de gestión interna”, de donde el 58,6% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular el uso de los recursos en la gestión interna que impulsa el equipo de funcionarios, el 38,9% que es de nivel adecuado y el 2,5% que es de nivel inadecuada; por tanto, la mayoría considera que en la municipalidad deben aplicarse más medidas para una mejor utilización de los recursos públicos que permita el logro de las metas y objetivos.

Tabla 12

Niveles de la dimensión n° 3 – “Capacidad de gestión interna”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	143	58,6
Adecuado	95	38,9
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

A continuación, se tiene el resumen de las respuestas por pregunta de la dimensión “Capacidad de gestión interna”, donde lo más resaltado por el personal es que los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado, y lo que debe mejorarse es que el personal de confianza se caracterice por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.

Tabla 13*Niveles de la dimensión n° 3 – “Capacidad de gestión interna” (por pregunta)*

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.	0,0	2,5	0,0	66,8	28,7
Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	0,0	2,5	0,0	74,2	23,3
El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	2,5	0,0	0,0	58,6	38,9
Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	0,0	2,5	0,0	45,5	52,0
Los directivos se caracteriza por su capacidad de gestionar adecuadamente los recursos asignados a la municipalidad.	0,0	2,5	0,0	51,6	45,9

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Liderar actividades”, de donde el 54,9% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular el liderazgo de las diversas actividades institucionales que impulsa el equipo de funcionarios, el 42,6% que es de nivel adecuado y el 2,5% que es de nivel inadecuado; entonces, la mayoría considera que los directivos de

la municipalidad deben priorizar más el liderar la implementación de los procesos administrativos que se requieren para cumplir con las funciones asignadas a la entidad.

Tabla 14

Niveles de la dimensión n° 4 – “Liderar actividades”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	134	54,9
Adecuado	104	42,6
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

A continuación, se tiene el resumen de las respuestas por pregunta de la dimensión “Liderar actividades”, donde lo más resaltado por el personal es que el equipo directivo se caracteriza por su capacidad de gestionar los recursos asignados a la municipalidad, y lo que debe mejorarse es que los funcionarios prioricen el uso de los recursos en función de lo planificado.

Tabla 15*Niveles de la dimensión n° 4 – “Liderar actividades” (por pregunta)*

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir adecuadamente con sus labores.	0,0	0,0	2,5	56,5	41,0
Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.	0,0	2,5	0,0	55,7	41,8
Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar y guiar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	0,0	2,5	0,0	54,1	43,4
Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.	0,0	2,5	8,2	42,6	46,7
Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.	0,0	2,5	0,0	49,2	48,4

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

En la tabla se presentan los hallados sobre el comportamiento de la variable “Competencias genéricas del funcionario público”, de donde el 50,8% del personal de la MPT perciben como regulares las competencias genéricas que caracterizan al equipo de funcionarios, el 46,7% que son de nivel adecuado y el 2,5% que son de nivel inadecuado; entonces, la mayoría considera que los

profesionales en cargos de confianza deben fortalecer las competencias genéricas que se requieren para cumplir con dichas responsabilidades.

Tabla 16

Niveles de la variable – “Competencias genéricas del funcionario público”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	124	50,8
Adecuado	114	46,7
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para todas las dimensiones de la variable “Competencias genéricas del funcionario público”, de donde se tiene que la más resaltada es el “Liderar actividades”, y el que debe reforzarse es la “Capacidad de gestión interna”.

Tabla 17

Niveles de la variable – “Competencias genéricas del funcionario público” (por dimensión)

Dimensión		Trabajador	Porcentaje
Articulación con los temas políticos	Inadecuado	6	2,5
	Regular	146	59,8
	Adecuado	92	37,7
Visión de estrategia	Inadecuado	6	2,5
	Regular	141	57,8
	Adecuado	97	39,8
Capacidad de gestión interna	Inadecuado	6	2,5
	Regular	143	58,6
	Adecuado	95	38,9
Liderar actividades	Inadecuado	6	2,5
	Regular	134	54,9
	Adecuado	104	42,6

Nota. Reporte del instrumento “Competencias genéricas del funcionario público”

4.2.2 Resultados de la Variable “Competencias Transversales del Funcionario Público”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Orientación hacia resultados”, de donde el 69,34% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular la orientación hacia los resultados que muestran en su accionar el equipo de funcionarios, el 28,2% que es de nivel adecuado y el 2,5% que es de nivel inadecuado; de donde, la mayoría considera que los directivos de la municipalidad deberían basar más sus decisiones en la búsqueda de lograr resultados de impacto en favor del poblador.

Tabla 18

Niveles de la dimensión n° 1 – “Orientación hacia resultados”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	169	69,3
Adecuado	69	28,2
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

Se presenta el resumen de las respuestas a las preguntas de la dimensión “Orientación hacia resultados”, donde lo más resaltado por el personal es que los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones, y lo que debe mejorarse es que el equipo directivo muestre evidencias de logro de metas en sus cargos de designación.

Tabla 19

Niveles de la dimensión n° 1 – “Orientación hacia resultados” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.	0,0	4,5	2,0	34,8	58,7
El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.	0,0	2,5	17,6	66,8	13,1
Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.	0,0	2,5	2,0	58,2	37,3
Los funcionarios se caracterizan por tener claridad para implementar los planes de acción para cumplir sus funciones.	0,0	2,5	4,1	43,8	49,6
La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.	0,0	4,5	2,5	37,7	55,3

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Vocación para servir”, de donde el 52,9% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel adecuado la vocación de servicio al ciudadano que caracteriza al equipo de funcionarios, el 44,7% que es de nivel regular y el 2,5% que es de nivel inadecuado; de donde, la mayoría considera que los directivos de la municipalidad impulsan el servir al ciudadano, prevaleciendo los intereses institucionales sobre los personales.

Tabla 20

Niveles de la dimensión n° 2 – “Vocación para servir”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	109	44,7
Adecuado	129	52,9
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

A continuación, se presenta el resumen de cada una de las respuestas por pregunta de la dimensión “Vocación para servir”, donde lo más resaltado por el personal es que los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial al personal y a la comunidad, y lo que debe mejorarse es que la gestión edil debe caracterizarse por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.

Tabla 21

Niveles de la dimensión n° 2 – “Vocación para servir” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.	0,0	4,5	8,6	31,1	55,7
Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial a todos.	0,0	2,5	8,2	20,1	69,2
La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.	0,0	2,5	2,0	34,4	61,1
Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.	0,0	2,5	2,0	38,1	57,4
El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.	0,0	4,5	2,0	44,7	48,8

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Trabajar en equipo”, de donde el 53,7% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel adecuado el trabajo en equipo que impulsan los funcionarios ediles, el 41,8% que es regular y el 0,0% que es inadecuado; por tanto, la mayoría considera que los directivos de la municipalidad aplican técnicas que contribuyen a trabajar por equipos para lograr las metas solicitadas.

Tabla 22

Niveles de la dimensión n° 3 – “Trabajar en equipo”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	11	4,5
Regular	102	41,8
Adecuado	131	53,7
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

A continuación, se presenta el resumen a cada una de las respuestas por pregunta de la dimensión “Trabajar en equipo”, donde lo más destacado por el personal es que los funcionarios se caracterizan por interactuar permanentemente con los demás, y lo que debe mejorarse es que se caractericen más por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad.

Tabla 23*Niveles de la dimensión n° 3 – “Trabajar en equipo” (por pregunta)*

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los funcionarios se caracterizan por interactuar con frecuencia con los demás.	0,0	2,5	2,0	23,8	71,7
La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	0,0	0,0	12,7	33,2	54,1
Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	0,0	0,0	6,6	45,4	48,0
Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante de tareas entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	0,0	0,0	8,6	26,6	64,8
Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad (trabajo armonioso).	0,0	0,0	19,7	52,9	27,5

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

En la tabla se presentan cada uno de los resultados del comportamiento de la variable “Competencias transversales del funcionario público”, de donde el 60,7% del personal de la MPT perciben de nivel regular las competencias transversales que caracterizan a los funcionarios ediles, el 36,8% que son de nivel

adecuado y el 2,5% que son de nivel inadecuado; por tanto, la mayoría precisa que los profesionales de confianza requieren fortalecer las competencias transversales que se necesitan para sus cargos.

Tabla 24

Niveles de la variable – “Competencias transversales del funcionario público”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	148	60,7
Adecuado	90	36,8
Total	244	100,0

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para todas las dimensiones de la variable “Competencias transversales del funcionario público”, de donde se tiene que la más resaltada es la “Vocación para servir”, y la que debe reforzarse es la “Orientación hacia resultados”.

Tabla 25

*Niveles de la variable – “Competencias transversales del funcionario público”
(por dimensión)*

Dimensión		Trabajador	Porcentaje
Orientación hacia resultados	Inadecuado	6	2,5
	Regular	169	69,3
	Adecuado	69	28,3
Vocación para servir	Inadecuado	6	2,5
	Regular	109	44,7
	Adecuado	129	52,9
Trabajar en equipo	Inadecuado	11	4,5
	Regular	102	41,8
	Adecuado	131	53,7

Nota. Reporte del instrumento “Competencias transversales del funcionario público”

4.2.3 Resultados de la Variable “Gestión del Conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Liderazgo directivo”, de donde el 84,8% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular el liderazgo directivo para impulsar la implementación de una gestión del conocimiento, el 10,7% que es de nivel adecuada y el 4,5% que es de nivel inadecuada; por tanto, la mayoría considera que los directivos de la municipalidad no han priorizado el implementar una política institucional para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

Tabla 26

Niveles de la dimensión n° 1 – “Liderazgo directivo”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	11	4,5
Regular	207	84,8
Adecuado	26	10,7
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

A continuación, se tiene el resumen de las respuestas por pregunta de la dimensión “Liderazgo directivo”, donde los aspectos priorizados a mejorar son que el órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, debería sensibilizar permanentemente al personal sobre su importancia, y que en la entidad se cuente con políticas institucionales específicas que impulsen su implementación.

Tabla 27

Niveles de la dimensión n° 1 – “Liderazgo directivo” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	0,0	4,5	41,8	47,1	6,6
El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	2,5	11,1	27,9	52,0	6,6
La entidad se caracteriza porque los directivos impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	2,5	0,0	21,7	67,2	8,6
Los funcionarios tienden a resaltar la relevancia de implementar la gestión del conocimiento, para mejorar el servicio al ciudadano.	2,5	0,0	19,7	60,6	17,2

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Tecnología”, de donde el 91,0% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular la arquitectura tecnológica que tiene la entidad para impulsar la implementación de una gestión del conocimiento, el 6,5% que es de nivel adecuada y el 2,5% que es de nivel inadecuada; por tanto, se tiene que la mayoría considera que en la municipalidad no se tiene la tecnología acorde a la exigencia de una implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

Tabla 28

Niveles de la dimensión n° 2 – “Tecnología”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	222	91,0
Adecuado	16	6,5
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

Se presenta el resumen de cada una de las respuestas por pregunta de la dimensión “Tecnología”, donde los aspectos priorizados a mejorar son que la municipalidad cuente con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos, y que el personal debería usar con frecuencia las herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.

Tabla 29

Niveles de la dimensión n° 2 – “Tecnología” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.	6,6	23,8	34,4	30,7	4,5
El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.	2,0	24,6	27,9	43,4	2,0
La gestión ha priorizado invertir en herramientas y plataformas tecnológicas para proporcionar un mejor servicio al ciudadano.	0,0	15,2	45,9	34,8	4,1
La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	0,0	2,5	0,0	48,8	48,8

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Cultura organizacional”, de donde el 49,2% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular las características culturales de la entidad para impulsar la implementación de una gestión del conocimiento, el 48,3% que es de nivel adecuada y el 2,5% que es de nivel inadecuada; por tanto, la mayoría considera que en la municipalidad se cuenta con una cultura que es relativamente flexible a los cambios, y que podría apoyar el implementar un sistema para gestionar el conocimiento.

Tabla 30

Niveles de la dimensión n° 3 – “Cultura organizacional”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	120	49,2
Adecuado	118	48,3
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

A continuación, se presenta el resumen de cada una de las respuestas por pregunta de la dimensión “Cultura organizacional”, donde el aspecto más resaltado por el personal es que comparte la información generada en sus oficinas, y lo priorizado a mejorar es que debería existir una permanente comunicación horizontal en la entidad.

Tabla 31

Niveles de la dimensión n° 3 – “Cultura organizacional” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
El personal se caracteriza por compartir información elaborada en sus áreas.	0,0	2,5	8,6	54,1	34,8
La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.	0,0	2,5	2,0	78,3	17,2
Existe una permanente comunicación horizontal entre compañeros.	2,5	0,0	23,8	58,2	15,6
Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad, para hacer frente a los principales problemas institucionales.	0,0	2,5	12,3	60,2	25,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Producción del conocimiento”, de donde el 80,7% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel adecuado la producción de información que se generan en las diversas oficinas que es insumo para producir conocimiento, el 16,8% que es de nivel regular y el 2,5% que es de nivel inadecuada; por tanto, la mayoría considera que en la municipalidad se produce mucha información que debe ser tamizada para crear el conocimiento, que le permita a gestiones futuras afrontar escenarios difícil con información almacenada y disponible.

Tabla 32

Niveles de la dimensión n° 4 – “Producción del conocimiento”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	41	16,8
Adecuado	197	80,7
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

Se presenta el resumen de las respuestas por pregunta de la dimensión “Producción del conocimiento”, donde los aspectos más resaltados por el personal son que la interacción entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento, y que el trabajador conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas a la entidad.

Tabla 33

Niveles de la dimensión n° 4 – “Producción del conocimiento” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	0,0	2,5	2,0	63,1	32,4
El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas (públicas y privadas) a la entidad.	0,0	2,5	8,2	46,7	42,6
La interacción laboral entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	0,0	2,5	6,1	45,9	45,5
En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento al implementar las políticas públicas.	0,0	2,5	12,3	41,8	43,4

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Almacenamiento del conocimiento”, de donde el 52,5% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular las condiciones físicas de la entidad para almacenar el conocimiento que se genere, el 43,0% que es de nivel adecuado y el 4,5% que es de nivel inadecuado; de donde, la mayoría considera que en la municipalidad se requiere fortalecer la estrategia para almacenar el conocimiento que se va generando.

Tabla 34

Niveles de la dimensión n° 5 – “Almacenamiento del conocimiento”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	11	4,5
Regular	128	52,5
Adecuado	105	43,0
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

A continuación, se presenta el resumen de cada una de las respuestas por pregunta de la dimensión “Almacenamiento del conocimiento”, donde el aspecto más resaltado por el personal es que en la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad, y lo focalizado a mejorar es que se debería conocer detalladamente los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas a la entidad.

Tabla 35

Niveles de la dimensión n° 5 – “Almacenamiento del conocimiento” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	0,0	4,5	18,0	34,5	43,0
La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	2,5	2,0	16,8	60,2	18,4
El personal se encuentra motivado por sus jefes para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	0,0	2,5	24,6	50,8	22,1
En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y quiénes son sus responsables.	0,0	2,5	19,3	47,1	31,1

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Transferencia del conocimiento”, de donde el 54,5% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel adecuada el cómo se trasmite el conocimiento entre las áreas, oficinas, otros, el 43,0% que es de nivel regular y el 2,5% que es de nivel inadecuado; de donde, la mayoría considera que se cumple con poner en conocimiento del personal y los ciudadanos, lo básico de las decisiones y normativa que se genera en la municipalidad.

Tabla 36

Niveles de la dimensión n° 6 – “Transferencia del conocimiento”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	105	43,0
Adecuado	133	54,5
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

A continuación, se presenta el resumen de cada una de las respuestas por pregunta de la dimensión “Transferencia del conocimiento”, donde el aspecto más resaltado por los trabajadores es que la municipalidad cuenta con políticas que impulsan la transferencia del conocimiento, y lo focalizado a mejorar es que se promuevan más espacios en la entidad para transferir el conocimiento.

Tabla 37

Niveles de la dimensión n° 6 – “Transferencia del conocimiento” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	0,0	2,5	12,3	49,6	35,6
En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.	0,0	2,5	2,0	63,1	32,4
La municipalidad cuenta con políticas internas que impulsan la transferencia del conocimiento.	0,0	2,5	2,0	56,2	39,3
La entidad promueve espacios para implementar el transferir el conocimiento.	2,5	4,5	11,5	57,7	23,8

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la dimensión “Uso del conocimiento”, de donde el 76,6% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel adecuado la utilización del conocimiento que se genera en la entidad, otros, el 20,9% que es de nivel regular y el 2,5% que es de nivel inadecuado; por tanto, la mayoría considera que se aplica el conocimiento que va generando la entidad, en favor de brindar un mejor servicio a la población.

Tabla 38

Niveles de la dimensión n° 7 – “Uso del conocimiento”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	51	20,9
Adecuado	187	76,6
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

Se presenta el resumen de cada una de las respuestas por pregunta de la dimensión “Uso del conocimiento”, donde el aspecto más destacado por el personal es que el conocimiento almacenado es vital para mejorar su desenvolvimiento en la municipalidad, y lo focalizado a mejorar es que se cuente con medios internos que faciliten el acceso al conocimiento generado.

Tabla 39

Niveles de la dimensión n° 7 – “Uso del conocimiento” (por pregunta)

Pregunta / Categoría	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	2,5	0,0	6,6	71,3	19,6
En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	2,5	0,0	8,2	45,1	44,3
El conocimiento almacenado es clave para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	2,5	0,0	2,5	15,2	79,8
El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado en la municipalidad.	2,5	0,0	20,9	13,1	63,5

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

En la tabla se tienen los resultados del comportamiento de la variable “Gestión del conocimiento”, de donde el 86,4% de los trabajadores de la MPT perciben de nivel regular el impulso en la entidad a aplicar las bondades de la gestión del conocimiento, otros, el 11,1% que es de nivel adecuado y el 2,5% que es de nivel inadecuado; de donde, la mayoría considera que es necesario fortalecer las estrategias para que en la entidad se cuente con un sistema de gestión del conocimiento que apoye al equipo directivo en una mejor toma de decisiones.

Tabla 40

Niveles de la variable – “Gestión del conocimiento”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	6	2,5
Regular	211	86,4
Adecuado	27	11,1
Total	244	100,0

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para todas las dimensiones de la variable “Gestión del conocimiento”, de donde se tiene que la más resaltada es el “Uso del conocimiento”, y lo focalizado a reforzarse es la “Tecnología” y el “Liderazgo directivo”.

Tabla 41*Niveles de la variable – “Gestión del conocimiento” (por dimensión)*

	Dimensión	Trabajador	Porcentaje
Liderazgo directivo	Inadecuado	11	4,5
	Regular	207	84,8
	Adecuado	26	10,7
Tecnología	Inadecuado	6	2,5
	Regular	222	91,0
	Adecuado	16	6,6
Cultura organizacional	Inadecuado	6	2,5
	Regular	120	49,2
	Adecuado	118	48,4
Producción del conocimiento	Inadecuado	6	2,5
	Regular	41	16,8
	Adecuado	197	80,7
Almacenamiento del conocimiento	Inadecuado	11	4,5
	Regular	128	52,5
	Adecuado	105	43,0
Transferencia del conocimiento	Inadecuado	6	2,5
	Regular	105	43,0
	Adecuado	133	54,5
Uso del conocimiento	Inadecuado	6	2,5
	Regular	51	20,9
	Adecuado	187	76,6

Nota. Los resultados derivan del instrumento “Gestión del conocimiento”

4.3 Prueba Estadística

Se procedió con la obtención de la prueba de normalidad de los datos para cada variable, de donde:

H_0 : Los datos siguen una distribución normal.

H_0 : Los datos no siguen una distribución normal.

Considerando el reporte de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, donde para el caso de las tres variables se obtuvieron valores de “p” menores al 5% de significancia; se procede a rechazar H_0 , por tanto, los datos obtenidos no siguen una distribución normal, y se utilizan pruebas no paramétricas.

Tabla 42

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias genéricas del funcionario público	0,253	244	0,000	0,486	244	0,000
Gestión del conocimiento	0,318	244	0,000	0,550	244	0,000
Competencias transversales del funcionario público	0,328	244	0,000	0,613	244	0,000

Nota. SPSS versión 27

Puesto que la variable dependiente es ordinal, se aplicó la regresión logística ordinal para determinar la presencia de influencia.

4.4 Comprobación de Hipótesis

4.4.1 Contraste de las Hipótesis Específicas

- a) La primera señala que “La competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 70,211 ($p = 0,000$), dado que el “p” salió inferior al 5% de significancia, por tanto existe influencia de la “Articulación con los temas políticos” en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,416, de donde el 41,6% de las variaciones en la implementación de gestionar el

conocimiento son generados por la competencia de articulación con los temas políticos; se procede a rechazar H_0 ; es decir; la competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 43

Regresión para la hipótesis específica 1

<i>Ajuste del modelo</i>				
Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	70,211			
Final	0,000	70,211	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,250
Nagelkerke	0,416
McFadden	0,313

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación positiva y significativa; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la dimensión “Articulación con los temas políticos”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 3,785.

Gestión del conocimiento = 30,252 + 3,785 * Articulación con los temas políticos

Tabla 44*Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 1*

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	30,252	5,467		5,534	0,000
	Articulación con los temas políticos	3,785	0,251	0,696	15,078	0,000

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

- b) La segunda señala que “La competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 64,948 ($p = 0,000$), dado que el “p” resultó ser inferior al 5%, ello implica que existe influencia de la “Visión de estrategia” en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,388, de donde el 38,8% de las variaciones en la implementación de gestionar el conocimiento son generados por la

competencia de visión de estrategia; se procede a rechazar H_0 ; es decir; la competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 45

Regresión para la hipótesis específica 2

Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	64,948			
Final	0,000	64,948	2	0,000

Pseudo R²

Cox y Snell	0,234
Nagelkerke	0,388
McFadden	0,289

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación positiva y significativa; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la dimensión “Visión del estratega”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 4,116.

$$\text{Gestión del conocimiento} = 23,082 + 4,116 * \text{Visión del estratega}$$

Tabla 46*Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 2*

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
2	(Constante)	23,082	4,521		5,106	0,000
	Visión de estrategia	4,116	0,207	0,787	19,836	0,000

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

- c) La tercera precisa que “La competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 64,955 ($p = 0,000$), dado que el “p” resultó ser inferior al 5%, ello implica que existe influencia de la “Capacidad de gestión interna” en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,388, de donde el 38,8% de las variaciones en la implementación de gestionar el conocimiento son generados por la

competencia de capacidad de gestión interna; se procede a rechazar H_0 ; es decir; la competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 47

Regresión para la hipótesis específica 3

Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	64,955			
Final	0,000	64,955	2	0,000

Pseudo R²

Cox y Snell	0,234
Nagelkerke	0,388
McFadden	0,289

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación positiva y significativa; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la dimensión “Capacidad de gestión interna”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 3,839.

$$\text{Gestión del conocimiento} = 29,335 + 3,839 * \text{Capacidad de gestión interna}$$

Tabla 48*Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 3*

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
3	(Constante)	29,335	4,952		5,924	0,000
	Capacidad de gestión interna	3,839	0,228	0,735	16,840	0,000

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

d) La cuarta precisa que “La competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 65,058 ($p = 0,000$), dado que el “p” resultó ser inferior al 5%, ello implica que existe influencia de “Liderar actividades” en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,389, de donde el 38,9% de las variaciones en la implementación de gestionar el conocimiento son generados por la

competencia de liderar actividades; se procede a rechazar H_0 ; es decir; la competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 49

Regresión para la hipótesis específica 4

Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	65,058			
Final	0,000	65,058	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,234
Nagelkerke	0,389
McFadden	0,290

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación positiva y significativa; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la dimensión “Liderar actividades”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 3,575.

$$\text{Gestión del conocimiento} = 33,928 + 3,575 * \text{Liderar actividades}$$

Tabla 50*Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 4*

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
4	(Constante)	33,928	5,639		6,017	0,000
	Liderar actividades	3,575	0,256	0,668	13,964	0,000

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

- e) La quinta precisa que “La competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 65,811 ($p = 0,000$), dado que el “p” resultó ser inferior al 5%, ello implica que existe influencia de la “Orientación hacia resultados” en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,393, de donde el 39,3% de las variaciones en la implementación de gestionar el conocimiento son generados por la

competencia de orientación hacia resultados; se procede a rechazar H_0 ; es decir; la competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 51

Regresión para la hipótesis específica 5

Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	65,811			
Final	0,000	65,811	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,236
Nagelkerke	0,393
McFadden	0,293

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación positiva y significativa; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la dimensión “Orientación hacia resultados”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 3,931.

$$\text{Gestión del conocimiento} = 27,631 + 3,931 * \text{Orientación hacia resultados}$$

Tabla 52*Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 5*

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
5	(Constante)	27,631	4,653		5,938	0,000
	Orientación hacia resultados	3,931	0,215	0,762	18,293	0,000

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

f) La sexta precisa que “La competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 77,578 ($p = 0,000$), dado que el “p” resultó ser inferior al 5%, ello implica que existe influencia de la “Vocación para servir” en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,453, de donde el 45,3% de las variaciones en la implementación de gestionar el conocimiento son generados por la

competencia de vocación para servir; se procede a rechazar H_0 ; es decir; la competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 53

Regresión para la hipótesis específica 6

Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	77,578			
Final	0,000	77,578	2	0,000

Pseudo R²

Cox y Snell	0,272
Nagelkerke	0,453
McFadden	0,345

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación positiva y significativa; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la dimensión “Vocación para servir”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 2,822.

$$\text{Gestión del conocimiento} = 49,130 + 2,822 * \text{Vocación para servir}$$

Tabla 54

Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 6

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
6	(Constante)	49,130	5,027		9,773	0,000
	Vocación para servir	2,822	0,223	0,631	12,647	0,000

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

g) La séptima precisa que “La competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 45,326 ($p = 0,000$), dado que el “p” resultó ser inferior al 5%, ello implica que existe influencia del “Trabajar en equipo” en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,282, de donde el 28,2% de las variaciones en la implementación de gestionar el conocimiento son generados por la

competencia de trabajar en equipo; se procede a rechazar H_0 ; es decir; la competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 55

Regresión para la hipótesis específica 7

<i>Ajuste del modelo</i>				
Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	56,827			
Final	11,501	45,326	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,170
Nagelkerke	0,282
McFadden	0,202

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación positiva y significativa; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la dimensión “Trabajar en equipo”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 1,937.

$$\text{Gestión del conocimiento} = 69,415 + 1,937 * \text{Trabajar en equipo}$$

Tabla 56*Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis específica 7*

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
7	(Constante)	69,415	6,151		11,285	0,000
	Trabajar en equipo	1,937	0,276	0,411	7,011	0,000

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

4.4.2 Contraste de la Hipótesis General

La hipótesis general precisa que “Las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023”.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe influencia.

H₁: Existe influencia.

Se obtuvo un chi-cuadrado de 85,853 ($p = 0,000$), dado que el “p” resultó ser inferior al 5%, por tanto existe influencia de las competencias genéricas y transversales en la gestión del conocimiento; además se obtuvo un pseudo R² de Nagelkerke de 0,493, de donde el 49,3% de las variaciones en la implementación

de la gestión del conocimiento son generados por las competencias genéricas y transversales; se procede a rechazar H_0 ; es decir; las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de gestionar el conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.

Tabla 57

Regresión para la hipótesis general

<i>Ajuste del modelo</i>				
Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Intersección	85,853			
Final	0,000	85,853	4	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,297
Nagelkerke	0,493
McFadden	0,382

Nota. SPSS versión 27

Se tiene el reporte del modelo de regresión, en donde se aprecia que existe una relación directa y significativa de las variables independientes con la variable dependiente; además, por cada punto que se incrementa el puntaje de la variable “Competencias genéricas del funcionario público”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en 1,001, y por cada punto que se incrementa el puntaje de la variable “Competencias transversales del funcionario público”, el puntaje de la variable “Gestión del conocimiento” se incrementa en

0,348; con lo cual, son las competencias genéricas del funcionario las que tienen un mayor impacto en el modelo de gestión del conocimiento.

Gestión del conocimiento = 2,317 + 1,001 * Competencias genéricas del funcionario público + 0,348 * Competencias transversales del funcionario público

Tabla 58

Modelo de regresión en el contraste de la hipótesis general

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
8	(Constante)	2,317	4,970		0,466	0,641
	Competencias genéricas del funcionario público	1,001	0,085	0,670	11,738	0,000
	Competencias transversales del funcionario público	0,348	0,106	0,187	3,276	0,001

a. Variable dependiente: Gestión del conocimiento

Nota. SPSS versión 27

4.5 Discusión de Resultados

Con respecto al objetivo específico n° 01 que refiere: Analizar la influencia de la competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 70,211 (p

= 0,000), que implica que existe la articulación con los temas políticos influye en la gestión del conocimiento, lo cual concuerda con Chacón (2022), quien concluye que existe influencia de las competencias genéricas de los funcionarios de una Dirección Regional en la implementación del proceso de modernización ($t = 3,773$ y $p = 0,000$).

Además, se obtuvo que el 50,8% de los trabajadores percibe como regular las competencias genéricas, lo cual concuerda con Palmar y Valero (2022), quienes concluyeron que los gerentes tienen desarrolladas sus competencias conductuales, funcionales y básicas, y con lo normado por SERVIR (2017), donde describe cuáles son las competencias comportamentales, señalando que son actitudes y aptitudes que residen en la persona, y que son claves para lo orientan al logro de las tareas solicitadas.

Sobre el objetivo específico n° 02 que refiere: Analizar la influencia de la competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 64,948 ($p = 0,000$), que implica que existe influencia de la visión de estrategia del funcionario público en el gestionar el conocimiento, lo cual coincide con los resultados de Chacón (2022), quien sostiene que las competencias genéricas del funcionario influyen en la implementación del proceso de modernización.

Sobre el objetivo específico n° 03 que refiere: Analizar la influencia de la competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 64,955 ($p = 0,000$), que implica que existe influencia de la capacidad para gestionar internamente el uso de los recursos asignados en la gestión del conocimiento, lo cual coincide con los resultados de Chacón (2022), respecto a que las competencias genéricas impactan en el proceso de modernización implementado en la entidad.

Sobre el objetivo específico n° 04 que refiere: Analizar la influencia de la competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 65,058 ($p = 0,000$), que implica que existe influencia de la forma de liderar las actividades del funcionario público en la gestión del conocimiento, ello coincide con el trabajo de Chacón (2022), quien logra concluir que las competencias genéricas de los funcionarios influyen en la implementación del proceso de modernización.

Sobre el objetivo específico n° 05 que refiere: Analizar la influencia de la competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 65,811 ($p = 0,000$), que implica que existe influencia de la orientación hacia los resultados del funcionario público en

la gestión del conocimiento, lo cual concuerda con Rodríguez (2022), quien concluye que existe influencia de las competencias de los gerentes de un gobierno regional sobre la efectividad de sus decisiones.

Además, se obtuvo que el 60,7% de los trabajadores percibe como regular las competencias transversales, lo cual coincide con los resultados de Palmar y Valero (2022), referidos a que se percibe que los gerentes tienen desarrolladas sus competencias conductuales principalmente, y con lo expresado por SERVIR (2017), respecto a que las competencias comportamentales, son vitales para que un funcionario público pueda cumplir con eficiencia sus labores del cargo.

Sobre el objetivo específico n° 06 que refiere: Analizar la influencia de la competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 77,578 ($p = 0,000$), que implica que existe influencia de la vocación para servir que caracteriza al funcionario público en la gestión del conocimiento, lo cual concuerda con Rodríguez (2022), quien obtuvo que las competencias gerenciales influyen en la efectividad de sus decisiones.

Sobre el objetivo específico n° 07 que refiere: Analizar la influencia de la competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de

Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 45,326 ($p = 0,000$), que implica que existe influencia del trabajo en equipo en la gestión del conocimiento, lo cual no concuerda con Marini (2022), quien efectuó un diagnóstico del nivel de implementación del gestionar el conocimiento en una entidad pública, concluyendo que se vienen aplicando los componentes para gestionar el conocimiento, pero no se encuentran interrelacionados ni tampoco se cuenta como sistema.

Finalmente, sobre el objetivo general que refiere: Determinar la influencia de las competencias genéricas y transversales del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023; se obtuvo un chi-cuadrado de 85,853 ($p = 0,000$), que implica que las competencias genéricas y transversales influyen en la gestión del conocimiento; lo cual implica que si se busca fortalecer la política institucional de aplicar la gestión del conocimiento para mejorar la toma de decisiones en la municipalidad, sería adecuado que las competencias genéricas y transversales de los funcionarios públicos se desarrollen más; lo cual concuerda con el trabajo de Castillo *et al.* (2021), quien concluye que la administración pública peruana requiere adaptarse a los escenarios de cambio, por ello se debe priorizar el implementar la gestión del conocimiento, donde el equipo directivo debe liderar este proceso y saber motivar al personal para que se sume a este proceso.

Y, se obtuvo que el 86,4% de los trabajadores percibe de nivel regular la implementación de la gestión del conocimiento, donde siendo uno de los aspectos centrales que debe mejorarse la “Tecnología” y el “Liderazgo directivo”, lo cual concuerda con el trabajo de Corzo *et al.* (2023), quienes concluyeron que es clave estructurar el conocimiento organizacional que permita obtener ventajas competitivas y con ello lograr los objetivos propuestos, donde el liderazgo y la tecnología fundamentales para gestionar el conocimiento; y también existe concordancia con Pepple *et al.* (2022), quienes concluyen que en las entidades públicas si se aplican prácticas para gestionar el conocimiento, pero que se encuentran aún en etapas iniciales, al respecto el Gobierno Nacional ha aprobado el D.S. 103-2022-PCM que pretende reforzar el implementar la estrategia de modernizar la gestión pública rumbo al 2030, puesto que después de 10 años de empezar la implementación de este Sistema Administrativo, no se tienen resultados favorables, por tanto se propone un modelo conceptual basado en la lógica de la cadena de valor público para atender el problema público, donde uno de sus componentes es la Gestión Interna de la entidad pública, que incluye a la gestión del conocimiento, en lo cual se ha avanzado poco en la gestión pública; también se coincide con el trabajo de Wong (2023), quien concluye que el 64% del personal percibe de nivel medio la gestión del conocimiento que caracteriza a la entidad.

Conclusiones

Primera

Las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 85,853, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,493); el 50,8% de los trabajadores consideran de nivel regular las competencias genéricas del equipo de funcionarios; pero a pesar de ello indican que es prioritario reforzar la “Capacidad de gestión interna”; el 60,7% considera de nivel regular las competencias transversales del equipo de funcionarios; pero a pesar de ello indican que es prioritario reforzar la “Orientación hacia resultados”; y el 86,4% considera de nivel regular el impulso de la gestión municipal para la implementación del gestionar el conocimiento; siendo la dimensión más resaltada el “Uso del conocimiento” y lo focalizado a reforzarse la “Tecnología” y el “Liderazgo directivo”.

Segunda

La competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 70,211, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,416); siendo lo más destacado el que las

principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.

Tercera

La competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 64,948, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,388); siendo lo más destacado el que los funcionarios se caracterizan por ser visionarios en favor de la provincia.

Cuarta

La competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 64,955, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,388); siendo lo más destacado el que los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.

Quinta

La competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad

Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 65,058, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,389); siendo lo más destacado el que el equipo directivo se caracteriza por su capacidad de gestionar los recursos asignados a la municipalidad.

Sesta

La competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 65,811, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,393); siendo lo más destacado el que los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.

Séptima

La competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 77,578, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,353); siendo lo más destacado el que los funcionarios brindan un trato cordial al personal y a la comunidad.

Octava

La competencia transversal “Trabaja en equipo” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023 (dado un chi-cuadrado = 45,326, $p = 0,000$ y R^2 de Nagelkerke = 0,282); siendo lo más destacado el que los funcionarios se caracterizan por interactuar permanentemente con los demás.

Recomendaciones

Primera

Al equipo de funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, se les sugiere que, para fortalecer sus competencias genéricas y transversales, centren su accionar en la implementación de estrategias focalizadas en atender oportunamente las exigencias ciudadanas, cuenten con un repositorio institucional que permita tener información centralizada rápidamente, se desarrollen reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de las tareas encargadas, y generen más espacios para transparentar el uso de recursos públicos; para lo cual debe impulsar la formulación e implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento, considerando la propuesta de la APCI (2016).

Segunda

Al Gerente Municipal se le sugiere que, para mejorar la competencia genérica “Articulación con los temas políticos” en el funcionario, verifique que antes de tomar alguna decisión importante de política pública, exista una directa articulación con los planes aprobados y consensuados con la población, que contribuya a la disminución de las brechas identificadas en la Línea Base; ello contribuirá al fortalecimiento de la implementación de gestionar el conocimiento en la entidad.

Tercera

Al Jefe de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización Institucional se le sugiere que, para mejorar la competencia genérica “Visión de estrategia” en el funcionario, debe implementar estrategias conducentes a atender las principales exigencias ciudadanas, para lo cual debe impulsar que en cada Gerencia y/u Oficina existan actividades donde se tenga contacto con el poblador y se escuchen sus problemas y demandas, afines con sus funciones; ello contribuirá al fortalecimiento de la implementación de gestionar el conocimiento en la entidad.

Cuarta

Al Jefe de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización Institucional se le sugiere que, para mejorar la competencia genérica “Capacidad de gestión interna” en el funcionario, debe generar informes y reuniones referidas al seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, donde se identifique al detalle la ejecución de las metas y se precisen los motivos de los retrasos con la programación, para de esa forma implementar las medidas correctivas pertinentes; y al Jefe de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos se le sugiere que, debe organizar cursos que permitan la generación de un conocimiento experto para la implementación de los sistemas administrativos del Estado, por tanto, deben efectuar las coordinaciones

respectivas con los entes rectores para el detalle del ponente, siendo la asistencia obligatoria y requisito para renovar la confianza en el cargo; ello contribuirá al fortalecimiento de la implementación de gestionar el conocimiento en la entidad.

Quinta

Al Gerente Municipal se le sugiere que, para mejorar la competencia genérica “Liderar actividades” en el funcionario, debe impulsar que cada uno de ellos brinde la retroalimentación respectiva al personal a su cargo, respecto al cumplimiento de las tareas solicitadas, la cual debe caracterizarse por ser oportuna y asertiva; ello contribuirá al fortalecimiento de la implementación de gestionar el conocimiento en la entidad.

Sesta

Al Gerente Municipal se le sugiere que, para mejorar la competencia transversal “Orientación hacia resultados” en el funcionario, debe contar con un Tablero de Control, que permita monitorear el desempeño del equipo directivo, sobre todo que se muestren evidencias y/o medios de verificación de los avances y logros afines a las funciones encargadas en los cargos de confianza; y al Jefe de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización Institucional se le sugiere que, debe efectuar reuniones periódicas referidas al monitoreo a la implementación de los planes de acción para cumplir sus funciones, con cada una

de las Gerencias y/u Oficinas, que permita atender los compromisos anuales asumidos; ello contribuirá al fortalecimiento de la implementación de gestionar el conocimiento en la entidad.

Séptima

Al Gerente Municipal se le sugiere que, para mejorar la competencia transversal “Vocación para servir” en el funcionario, debe impulsar que la gestión edil se caracterice por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas, para lo cual debe tener reportes periódicos sobre cómo va la atención del Trámite Documentario, por cada Gerencia y/u Oficina, que permita evaluar la prontitud y eficiencia en la atención de las solicitudes de la población; ello contribuirá al fortalecimiento de la implementación de gestionar el conocimiento en la entidad.

Octava

Al Gerente Municipal se le sugiere que, para mejorar la competencia transversal “Trabajar en equipo” en el funcionario, debe impulsar que exista una mayor interacción y cooperación permanente entre los responsables de las gerencias y/u oficinas, que permita acelerar el atender con eficiencia las demandas ciudadanas, y también las solicitudes de información entre las diferentes áreas de

la entidad; ello será primordial si se busca fortalecer la implementación de gestionar el conocimiento en la entidad.

Bibliografía

- Alonso, M. (2020). Competencias profesionales para el nuevo escenario postcovid19. El caso de la educación; *Educación, Sociedad y Empresa en tiempos del Covid-19*; RAIDHSE, Capítulo VIII; https://www.researchgate.net/profile/Stella-Vallejo-Trujillo/publication/351528112_Educacion_Sociedad_y_Empresa/links/609c328e299bf1259ecd8607/Educacion-Sociedad-y-Empresa.pdf#page=115
- Asociación Peruana de Cooperación Internacional. (2016). *Alcances para la elaboración de un sistema de gestión del conocimiento para la APCI*. <http://portal.apci.gob.pe/Novidades/Alcances%20para%20la%20elaboracion%20web.pdf>
- Barradas, M. y Rodríguez, J. (2021); Modelos de creación de conocimiento: una revisión teórica; *Técnica Administrativa*; 20, pp. 1-24; https://www.utm.mx/avance_mir_2021/Programa%20104/001%20DESAROLLO_PROYECTOS_INVESTIGACION/Productos%20de%20investigacion/2%20Inst_CSH/Art_Rev_Internac/4_Modelos%20de%20creacion%20de%20conocimiento.pdf
- Bravo, B. (2023). *El diseño organizacional y la gestión institucional de las entidades municipales provinciales de la región Tacna, año 2021* [Tesis de doctorado; Universidad Privada de Tacna]; <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/2793>

- Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*; 8(34), pp. 226-230.
http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf
- Caleño, D. (2022); Los algoritmos y la inteligencia artificial en el contexto de la administración pública “Una nueva gobernanza digital”; *FLACSO Uruguay; V Congreso Latinoamericano y Caribeño de Ciencias Sociales. “Democracia, justicia e igualdad”*;
<https://flacso.edu.uy/web/congreso/wp-content/uploads/2023/05/EJE100301765.pdf>
- Castillo, G., González, V., Soto, M. y Guerrero, J. (2021). Gestión del conocimiento en la administración pública; *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(5);
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/865>
- Chacón, J. (2022). *Competencias genéricas del directivo público y su influencia en la modernización de la gestión pública de la Dirección Regional de Educación de Tacna, 2021* [Tesis de maestría; Universidad Privada de Tacna]; <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2684>
- Corzo, Y., Serrano, G. y Santos, N. (2023). Transformación digital para la gestión del conocimiento en la práctica: Estudio de caso en el sector público; *I+D Revista de Investigaciones*; 18(1), pp. 102-116;
<http://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/366>

- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How the organizations manege whatthe know*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Demchuk, A., Karavaeva, Y., Kovtun, Y. & Rodionova, S. (2015). Competencies, learning outcomes and forms of assessment: The use of Tuning Methodology in Russia. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(1), pp. 149-185; [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(1\)-2015pp149-185](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(1)-2015pp149-185)
- Díaz, J., Núñez, L. & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio*, 16, pp. 169-197.
http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf
- Dominguez, A. (2021). *Comportamiento organizacional y competencia laboral en una empresa de servicio, Ecuador, 2021* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71032>
- Espinoza, S. (2021). *Los procesos claves de la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, capital tecnológico y su relación con la producción científica de los docentes universitarios en las universidades de Tacna, año 2020* [Tesis de doctorado; Universidad Privada de Tacna]; <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/2100>
- Farfán, D. & Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf>

- García, M. (2021). *Diseño de un proceso de selección de personal basado en competencias conductuales para el puesto de atención e información al usuario de asista centros médicos: Quito, 2021* [Tesis de maestría; Universidad de Las Américas]; <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13491>
- García, R. (2023). *La gestión del conocimiento como facilitador de cambio organizacional en la universidad pública a través de la innovación abierta*; [Tesis de doctorado; Universidad Autónoma de Querétaro]; <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/8719>
- González, M. (2019). *Las competencias gerenciales y la gestión organizacional en la Municipalidad Distrital de San Martín de Porres 2018* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]; <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35507>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. V Edición.
- Maher, A., Samir, H. & Ghoneim, N. (2020). Challenges Facing Knowledge Management in Public Organizations in Arab Countries. *European Conference on Knowledge Management*; pp. 494-502; <http://repository.msa.edu.eg/xmlui/handle/123456789/4427>
- Marini, L. (2022). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una entidad fiscalizadora superior* [Tesis de maestría; Pontificia Universidad Católica del Perú]; <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23892>

- Medina, M., Armenteros, C., Guerrero, L. y Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño; *Revista internacional Administración & Finanzas*; 5 (2); pp. 79 – 100; https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953541
- Mejri, K. & Doghan, M. (2020). A Knowledge Management Lens to Talent Management: Towards a Framework. *European Conference on Knowledge Management*, pp. 503-509; <https://www.proquest.com/openview/ad41bbf32c8f12bd6b64f90d022f2ceb/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1796412>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Osorio, M. (2003). El capital actual en la gestión del conocimiento. *Centro nacional de información de ciencias médicas Acimed*, 11(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352003000600008
- Palmar, J. y Valero, R. (2022). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia1; *Espacios públicos*; 17 (39); <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19442>
- Pepple, D., Makama, C. y Okeke, J. (2022). Knowledge management practices: A public sector perspective; *Journal of Business Research*; 153, pp. 509-516; <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632200724X>

- Presidencia del Consejo de Ministros (2011). *Reforma del estado y modernización de la gestión pública*. Proyecto USAID, 1° edición; [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BEOBEE605257BFF007098B3/\\$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BEOBEE605257BFF007098B3/$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf)
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Política de modernización de la gestión pública*. D.S. N° 004-2013-PCM; <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf?v=1567454992>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2030*. D.S. N° 103-2022-PCM; <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-nacional-de-moderniz-decreto-supremo-n-103-2022-pcm-2097747-1>
- Quezada, M. E., Vega-Valero, C. Z. y Nava-Quiroz, C. (2021). Evaluación de las competencias genéricas del comportamiento emprendedor. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), pp. 301-314. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.07>
- Quispe, Y. & Huaranca, E. (2018). *Competencias gerenciales y gestión de proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Fajardo 2018* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]; <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26401>

- Rodríguez, V. (2022). *Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la efectividad del gobierno regional de Ayacucho, 2022* [Tesis de doctorado; Universidad César Vallejo]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110974>
- Sánchez-Rodríguez, D., Acosta-Prado, J. y Tafur-Mendoza, A. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición; *Formación Universitaria*; 14(1), pp. 157-168; <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v14n1/0718-5006-formuniv-14-01-157.pdf>
- Santa Cruz, A., Córdova, N., Cruz, J. y Almester, C. (2021). Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en municipalidades de la provincia de San Martín, Perú; *Gobierno y Gestión Pública*; 9(1), pp. 30-43; <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/artic le/view/239>
- SERVIR. (2014). *Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas*. RPE N° 238-2014-SERVIR-PE, *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH*; <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3584196/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B020238-2014-SERVIR-PE.pdf?v=1662146204>
- SERVIR. (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*; RPE N° 186-2016-SERVIR-PE;

<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res186-2016-SERVIR-PE.pdf>

SERVIR. (2016). *Diccionario de competencias transversales del servicio civil*;

RPE N° 093-2016-SERVIR-PE;

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3585024/Diccionario%20de%20Competencias%20Transversales%20del%20Servicio%20Civil.pdf>

SERVIR. (2017). *Diccionario de competencias genéricas del grupo de directivos*

públicos; RPE N° 320-2017-SERVIR-PE;

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1346696/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>

Soledispa-Rodríguez, X., Pionce-Choez, J. y Sierra-González, M. (2022). La

gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas; *Dominio de las Ciencias*; 8(1), pp. 280-294;

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models of Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Velásquez, J. A., Chiscul, M. A., Bautista, E., Costa, A. R. & Peralta, K. S.

(2022). Diagnóstico para la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar competencias laborales en promotora de proyectos S.A. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), pp. 448-459;

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-448.pdf>

Wong, E. (2023). *Gestión del conocimiento y su incidencia en la innovación de los emprendimientos rurales inclusivos del proyecto Haku Wiñay de la*

región Tacna, año 2022 [Tesis de doctorado; Universidad Privada de Tacna]; <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2893>

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
INTERROGANTE PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Variable independiente 1: Competencias genéricas del funcionario público.	Tipo de investigación: Básico.
¿Cuál es la influencia de las competencias genéricas y transversales del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Determinar la influencia de las competencias genéricas y transversales del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	Las competencias genéricas y transversales del funcionario público influyen en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	Dimensión e indicadores D1: Articulación con los temas políticos. - Alianzas estratégicas. - Generan reuniones. - Decisiones articuladas. - Conocimiento integral del problema.	Diseño de investigación: No experimental. Nivel de investigación: Explicativo.
INTERROGANTES ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	D2: Visión de estrategia. - Claridad de panorama. - Implementa estrategias. - Gestiona proyectos estratégicos. - Usa indicadores de gestión. D3: Capacidad de gestión interna. - Gestión administrativa. - Conocimiento de los sistemas. - Seguimiento a la ejecución. - Uso de recursos. D4: Liderar actividades. - Capacidad de influir. - Liderazgo de equipos. - Asesoramiento. - Retroalimentación.	Ámbito de estudio: Municipalidad provincial de Tacna. Población: 644 trabajadores. Muestra: 244 trabajadores. Técnicas de recolección de datos: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario de competencias genéricas del funcionario público. Cuestionario de competencias transversales del funcionario público. Cuestionario de implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.
¿Cuál es el nivel de las competencias genéricas que caracterizan a los funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Identificar el nivel de las competencias genéricas que caracterizan a los funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	El nivel de las competencias genéricas que caracterizan a los funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023, es mayormente regular.		
¿Cuál es el nivel de las competencias transversales que caracterizan a los funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Identificar el nivel de las competencias transversales que caracterizan a los funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	El nivel de las competencias transversales que caracterizan a los funcionarios públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Tacna, es mayormente regular.		
¿Cuál es el nivel de implementación de la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Identificar el nivel de implementación de la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	El nivel de implementación de la gestión del conocimiento en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023, es mayormente inadecuado.	Variable independiente 2: Competencias transversales del funcionario público.	
¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Analizar la influencia de la competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	La competencia genérica “Articulación con los temas políticos” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	Dimensión e indicadores D1: Orientación hacia resultados. - Ejecuta tareas. - Logra metas. - Propone mejoras en procesos. - Planes de acción.	

¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Analizar la influencia de la competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	La competencia genérica “Visión de estrategia” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	D2: Vocación para servir. - Atención oportuna. - Cordialidad. - Escucha al ciudadano. - Responsabilidad. D3: Trabajar en equipo. - Interactúa.
¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Analizar la influencia de la competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	La competencia genérica “Capacidad de gestión interna” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	- Coopera. - Aporta ideas. - Coordina. - Cohesiona. Variable dependiente: Gestión del conocimiento.
¿Cuál es la influencia de la competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Analizar la influencia de la competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	La competencia genérica “Liderar actividades” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	Dimensión e indicadores D1: Liderazgo directivo. - Política institucional. - Órgano responsable. - Alta dirección comprometida.
¿Cuál es la influencia de la competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Analizar la influencia de la competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	La competencia transversal “Orientación hacia resultados” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	D2: Tecnología. - Medios tecnológicos. - Herramientas tecnológicas. - Inversión en tecnología. D3: Cultura organizacional. - Se comparte información. - Buenas prácticas. - Comunicación horizontal.
¿Cuál es la influencia de la competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Analizar la influencia de la competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	La competencia transversal “Vocación para servir” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	- Trabajo en equipo. D4: Producción del conocimiento. - Medios internos. - Fuentes externas. - Interacción con los demás. D5: Almacenamiento del conocimiento.

¿Cuál es la influencia de la competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023?	Analizar la influencia de la competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	La competencia transversal “Trabajar en equipo” del funcionario público influye en la implementación de la gestión del conocimiento de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de conocimientos. - Directorio de personas. - Documentación de experiencias. D6: Transferencia del conocimiento. - Conocimiento accesible. - Distribución libre. - Políticas de intercambio. D7: Uso del conocimiento. - Medios internos de conocimiento. - Conocimiento almacenado accesible.
--	--	--	---

Apéndice 2. Instrumentos

Cuestionario “Competencias genéricas del funcionario público”

Estimado servidor público que labora en la municipalidad provincial de Tacna, a continuación, se presentan ítems afines con las competencias genéricas que deberían caracterizar al funcionario público según SERVIR, por tanto, se le pide sinceridad para responder sobre cómo percibe los mismos en el accionar de los profesionales de confianza en su entidad, considerando:

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

Órgano donde labora: a) Directivos y asesoría b) Apoyo c) Línea

Condición: a) Nombrado o estable b) Contratado

Sexo: a) Masculino b) Femenino

N°	Ítem	A	B	C	D	E
Articulación con los temas políticos						
1	Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.					
2	Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.					
3	Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.					
4	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento pleno de la problemática de la provincia.					
5	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.					
Visión de estrategia						
6	Los funcionarios se caracterizan por su claridad para comprender el panorama institucional.					
7	Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales demandas ciudadanas.					
8	La gestión prioriza el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.					
9	El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.					
10	Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios (adelantarse en el tiempo) en favor de la provincia.					
Capacidad de gestión interna						
11	La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.					
12	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.					
13	El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.					
14	Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.					

15	Los directivos se caracteriza por su capacidad de gestionar adecuadamente los recursos asignados a la municipalidad.					
	Liderar actividades					
16	Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir adecuadamente con sus labores.					
17	Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.					
18	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar y guiar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.					
19	Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.					
20	Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.					

Gracias por su colaboración

Cuestionario “Competencias transversales del funcionario público”

Estimado servidor público que labora en la municipalidad provincial de Tacna, a continuación, se presentan ítems afines con las competencias transversales que deberían caracterizar al funcionario público según SERVIR, por tanto, se le pide sinceridad para responder sobre cómo percibe los mismos en el accionar de los profesionales de confianza en su entidad, considerando:

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

Órgano donde labora: a) Directivos y asesoría b) Apoyo c) Línea

Condición: a) Nombrado o estable b) Contratado

Sexo: a) Masculino b) Femenino

N°	Item	A	B	C	D	E
Orientación hacia resultados						
1	Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.					
2	El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.					
3	Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.					
4	Los funcionarios se caracterizan por tener claridad para implementar los planes de acción para cumplir sus funciones.					
5	La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.					
Vocación para servir						
6	La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.					
7	Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial a todos.					
8	La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.					
9	Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.					
10	El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.					
Trabajar en equipo						
11	Los funcionarios se caracterizan por interactuar con frecuencia con los demás.					
12	La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.					
13	Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.					
14	Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante de tareas entre las diferentes oficinas de la municipalidad.					
15	Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad (trabajo armonioso).					

Gracias por su colaboración

Cuestionario “Gestión del conocimiento”

Estimado servidor público que labora en la municipalidad provincial de Tacna, a continuación, se presentan ítems afines con la gestión del conocimiento que viene impulsando la actual gestión, por tanto, se le pide sinceridad para responder, considerando:

A) Nunca B) Casi nunca C) A veces D) Casi siempre E) Siempre

Órgano donde labora: a) Directivos y asesoría b) Apoyo c) Línea

Condición: a) Nombrado o estable b) Contratado

Sexo: a) Masculino b) Femenino

N°	Item	A	B	C	D	E
Liderazgo directivo						
1	La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.					
2	El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.					
3	La entidad se caracteriza porque los directivos impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.					
4	Los funcionarios tienden a resaltar la relevancia de implementar la gestión del conocimiento, para mejorar el servicio al ciudadano.					
Tecnología						
5	La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.					
6	El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.					
7	La gestión ha priorizado invertir en herramientas y plataformas tecnológicas para proporcionar un mejor servicio al ciudadano.					
8	La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.					
Cultura organizacional						
9	El personal se caracteriza por compartir información elaborada en sus áreas.					
10	La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.					
11	Existe una permanente comunicación horizontal entre compañeros.					
12	Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad, para hacer frente a los principales problemas institucionales.					
Producción del conocimiento						
13	En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.					
14	El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas (públicas y privadas) a la entidad.					

15	La interacción laboral entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.					
16	En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento al implementar las políticas públicas.					
	Almacenamiento del conocimiento					
17	La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.					
18	La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.					
19	El personal se encuentra motivado por sus jefes para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.					
20	En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y quiénes son sus responsables.					
	Transferencia del conocimiento					
21	La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.					
22	En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.					
23	La municipalidad cuenta con políticas internas que impulsan la transferencia del conocimiento.					
24	La entidad promueve espacios para implementar el transferir el conocimiento.					
	Uso del conocimiento					
25	En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.					
26	En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.					
27	El conocimiento almacenado es clave para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.					
28	El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado en la municipalidad.					

Gracias por su colaboración

		Usa indicadores de gestión	El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	X		X		X		
		Visionario	Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios en favor de la provincia.	X		X			X	La pregunta es algo ambigua. Sería útil definir qué significa ser "visionario" en este contexto.
	Capacidad de gestión interna	Gestión administrativa	La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.	X		X		X		
		Conocimiento de los sistemas	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	X		X		X		
		Seguimiento a la ejecución	El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	X		X		X		
		Uso de recursos	Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	X		X		X		
		Capacidad de gestionar	La gestión se caracteriza por su capacidad de gestionar los recursos asignados a la municipalidad.	X		X			X	La frase "capacidad de gestionar" podría ser más específica. Es recomendable detallar qué aspectos de la gestión se evalúan.
	Liderar actividades	Capacidad de influir	Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir con eficiencia las labores ediles.	X		X		X		
		Liderazgo de equipos	Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.	X		X		X		
		Asesoramiento	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	X		X		X		
		Retroalimentación	Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.	X		X		X		

		Lidera en la gestión	Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.	X		X			X	La pregunta podría ser más clara especificando qué se entiende por "liderar" y qué tipo de actividades son consideradas.
Competencias transversales del funcionario público	Orientación hacia resultados	Ejecuta tareas	Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.	X		X		X		
		Logra metas	El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.	X		X		X		
		Propone mejoras en procesos	Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.	X		X		X		
		Claridad en los planes de acción	Los funcionarios se caracterizan por tener claridad en la implementación de los planes de acción para cumplir sus funciones.	X		X			X	La pregunta podría ser más clara si se especifica cómo se mide o evidencia esa "claridad".
		Población favorecida	La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.	X		X		X		
	Vocación para servir	Atención oportuna	La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.	X		X		X		
		Cordialidad	Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial al personal y a la comunidad.	X		X		X		
		Escucha al ciudadano	La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.	X		X		X		
		Responsabilidad	Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.	X		X		X		
		Prioriza el servir al ciudadano	El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.	X		X		X		
		Interactúa	Los funcionarios se caracterizan por interactuar permanentemente con los demás.	X		X		X		
	Coopera	La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	X		X		X			

	Trabajar en equipo	Aporta ideas	Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	X		X		X	
		Coordina constantemente	Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	X		X		X	Podría especificarse cómo se promueve y verifica esta coordinación.
		Cohesiona	Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad.	X		X		X	Considerar incluir ejemplos de acciones o políticas específicas que fomenten la cohesión.
	Liderazgo directivo	Política institucional	La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X	
		Órgano responsable	El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	X		X		X	
		Alta dirección comprometida	La entidad se caracteriza porque los miembros de la alta dirección impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X	
		Resaltan importancia	Los funcionarios tienden a resaltar la importancia de la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X	Considerar incluir ejemplos específicos de cómo se resalta esta importancia.
		Medios tecnológicos	La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.	X		X		X	
		Herramientas tecnológicas	El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.	X		X		X	

Gestión del conocimiento	Tecnología	Inversión en tecnología	La gestión ha priorizado invertir en tecnología de punta que permita proporcionar un mejor servicio al ciudadano.	X		X		X		Considerar especificar qué tipo de tecnologías se han priorizado.
		Aspecto clave	La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	X		X		X		
	Cultura organizacional	Se comparte información	El personal se caracteriza por compartir la información generada en sus oficinas.	X		X		X		
		Buenas prácticas	La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.	X		X		X		
		Comunicación horizontal	Existe una permanente comunicación horizontal en la entidad.	X		X		X		
		Trabajo en equipo	Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad.	X		X		X		Considerar incluir ejemplos de cómo se prioriza y fomenta el trabajo en equipo.
	Producción del conocimiento	Medios internos	En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	X		X		X		
		Fuentes externas	El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas a la entidad.	X		X		X		Podría especificarse qué tipo de fuentes externas son consideradas relevantes.
		Interacción con los demás	La interacción entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	X		X		X		Considerar aclarar cómo se fomenta y estructura esta interacción para la generación de conocimiento.
		Priorizan estrategias	En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento.	X		X		X		Considerar aclarar cómo se fomenta y estructura

										esta interacción para la generación de conocimiento.
Almacenamiento del conocimiento	Documentación de conocimientos	La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	X		X		X			
	Directorio de personas	La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	X		X		X			
	Documentación de experiencias	El personal se encuentra motivado para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	X		X		X			Podría especificarse cómo se motiva al personal para esta tarea.
	Claridad de responsabilidad	En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y sus responsables	X		X		X			Considerar incluir detalles sobre los sistemas o procesos utilizados para el almacenamiento de información.
Transferencia del conocimiento	Conocimiento accesible	La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	X		X		X			
	Distribución libre	En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.	X		X		X			
	Políticas de transferencia	La municipalidad cuenta con políticas que impulsan la transferencia del conocimiento.	X		X		X			Podría especificarse qué tipo de políticas son y cómo se implementan.
	Promueven espacios	La entidad promueve espacios para promover el transferir el conocimiento.	X		X		X			Considerar incluir ejemplos de estos espacios y cómo facilitan

										la transferencia del conocimiento.
Uso del conocimiento	Medios internos de conocimiento	En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	X		X		X			
	Localización de la información	En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	X		X		X			
	Conocimiento almacenado	El conocimiento almacenado es vital para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	X		X		X			Considerar incluir cómo se asegura que el conocimiento es accesible y útil para el personal.
	Motivación al uso de información	El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado por la entidad.	X		X		X			Considerar incluir ejemplos de cómo se motiva al personal para utilizar el conocimiento.

Observaciones Generales: _____

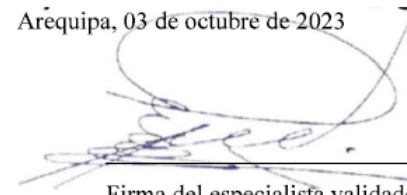
Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez Validador: Dr. Wilfredo Alexander Medina Esquivel

DNI: 29638173

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Arequipa, 03 de octubre de 2023



Firma del especialista validador

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
				Si	No	Si	No	Si	No	
Competencias genéricas del funcionario público	Articulación con los temas políticos	Alianzas estratégicas	Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.	X		X		X		
		Genera reuniones	Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.	X		X		X		
		Decisiones articuladas	Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.	X		X		X		
		Conocimiento integral del problema	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento íntegro de la problemática de la provincia.	X		X		X		Un conocimiento pleno.
		Sabe asesorar	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.	X		X		X		
	Visión de estrategia	Claridad de panorama	Los funcionarios se caracterizan por su claridad en el panorama que atraviesa la institución.	X		X		X		
		Implementa estrategias	Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales exigencias ciudadanas.	X		X		X		Demandas ciudadanas.
		Gestiona proyectos estratégicos	La gestión impulsa el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.	X		X		X		
		Usa indicadores de gestión	El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	X		X		X		
		Visionario	Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios en favor de la provincia.	X		X		X		
	Capacidad de gestión interna	Gestión administrativa	La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.	X		X		X		
		Conocimiento de los sistemas	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	X		X		X		
		Seguimiento a la ejecución	El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	X		X		X		

		Uso de recursos	Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	X		X		X		
		Capacidad de gestionar	La gestión se caracteriza por su capacidad de gestionar los recursos asignados a la municipalidad.	X		X		X		
	Liderar actividades	Capacidad de influir	Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir con eficiencia las labores ediles.	X		X		X		
		Liderazgo de equipos	Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.	X		X		X		
		Asesoramiento	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	X		X		X		Saber asesorar y guiar.
		Retroalimentación	Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.	X		X		X		
		Lidera en la gestión	Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.	X		X		X		
Competencias transversales del	Orientación hacia resultados	Ejecuta tareas	Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.	X		X		X		
		Logra metas	El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.	X		X		X		
		Propone mejoras en procesos	Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.	X		X		X		
		Claridad en los planes de acción	Los funcionarios se caracterizan por tener claridad en la implementación de los planes de acción para cumplir sus funciones.	X		X		X		
		Población favorecida	La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.	X		X		X		
	Vocación para servir	Atención oportuna	La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.	X		X		X		
		Cordialidad	Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial al personal y a la comunidad.	X		X		X		Un trato cordial a todos.
		Escucha al ciudadano	La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.	X		X		X		
		Responsabilidad	Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.	X		X		X		

funcionario público		Prioriza el servir al ciudadano	El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.	X		X		X		
	Trabajar en equipo	Interactúa	Los funcionarios se caracterizan por interactuar permanentemente con los demás.	X		X		X		
		Coopera	La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	X		X		X		
		Aporta ideas	Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	X		X		X		
		Coordina constantemente	Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	X		X		X		
		Cohesiona	Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad.	X		X		X		
Liderazgo directivo	Política institucional	La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X			
	Organo responsable	El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	X		X		X			
	Alta dirección comprometida	La entidad se caracteriza porque los miembros de la alta dirección impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X			
	Resaltan importancia	Los funcionarios tienden a resaltar la importancia de la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X			
	Tecnología	Medios tecnológicos	La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.	X		X		X		
		Herramientas tecnológicas	El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.	X		X		X		
		Inversión en tecnología	La gestión ha priorizado invertir en tecnología de punta que permita proporcionar un mejor servicio al ciudadano.	X		X		X		
		Aspecto clave	La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	X		X		X		

Gestión del conocimiento	Cultura organizacional	Se comparte información	El personal se caracteriza por compartir la información generada en sus oficinas.	X		X		X		
		Buenas prácticas	La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.	X		X		X		
		Comunicación horizontal	Existe una permanente comunicación horizontal en la entidad.	X		X		X		Comunicación horizontal entre compañeros.
		Trabajo en equipo	Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad.	X		X		X		
	Producción del conocimiento	Medios internos	En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	X		X		X		
		Fuentes externas	El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas a la entidad.	X		X		X		
		Interacción con los demás	La interacción entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	X		X		X		
		Priorizan estrategias	En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento.	X		X		X		
	Almacenamiento del conocimiento	Documentación de conocimientos	La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	X		X		X		
		Directorio de personas	La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	X		X		X		
		Documentación de experiencias	El personal se encuentra motivado para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	X		X		X		
		Claridad de responsabilidad	En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y sus responsables	X		X		X		
	Transferencia del conocimiento	Conocimiento accesible	La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	X		X		X		
		Distribución libre	En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.	X		X		X		
		Políticas de transferencia	La municipalidad cuenta con políticas que impulsan la transferencia del conocimiento.	X		X		X		
		Promueven espacios	La entidad promueve espacios para promover el transferir el conocimiento.	X		X		X		

	Uso del conocimiento	Medios internos de conocimiento	En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	X		X		X	
		Localización de la información	En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	X		X		X	
		Conocimiento almacenado	El conocimiento almacenado es vital para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	X		X		X	
		Motivación al uso de información	El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado por la entidad.	X		X		X	Conocimiento almacenado en la municipalidad.

Observaciones Generales: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez Validador: Azócar Prado, Rafael Enrique

DNI: 20096520

Especialidad del validador: Psicólogo, Doctor en Ciencias de la Salud.

Tacna, 02 de octubre del 2023



Firma del especialista validador

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
				Si	No	Si	No	Si	No	
Competencias genéricas del funcionario público	Articulación con los temas políticos	Alianzas estratégicas	Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.	X		X		X		
		Genera reuniones	Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.	X		X		X		
		Decisiones articuladas	Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.	X		X		X		
		Conocimiento integral del problema	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento íntegro de la problemática de la provincia.	X		X		X		
		Sabe asesorar	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.	X		X		X		
	Visión de estrategia	Claridad de panorama	Los funcionarios se caracterizan por su claridad en el panorama que atraviesa la institución.	X		X		X		
		Implementa estrategias	Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales exigencias ciudadanas.	X		X		X		
		Gestiona proyectos estratégicos	La gestión impulsa el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.	X		X		X		
		Usa indicadores de gestión	El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	X		X		X		
		Visionario	Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios en favor de la provincia.	X		X		X		
	Capacidad de gestión interna	Gestión administrativa	La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.	X		X		X		
		Conocimiento de los sistemas	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	X		X		X		
		Seguimiento a la ejecución	El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	X		X		X		

		Uso de recursos	Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	X		X		X		
		Capacidad de gestionar	La gestión se caracteriza por su capacidad de gestionar los recursos asignados a la municipalidad.	X		X		X		
	Liderar actividades	Capacidad de influir	Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir con eficiencia las labores edilicias.	X		X		X		... Para cumplir adecuadamente con sus labores.
		Liderazgo de equipos	Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.	X		X		X		
		Asesoramiento	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	X		X		X		
		Retroalimentación	Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.	X		X		X		
		Lidera en la gestión	Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edilicia.	X		X		X		
Competencias transversales del	Orientación hacia resultados	Ejecuta tareas	Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.	X		X		X		
		Logra metas	El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.	X		X		X		
		Propone mejoras en procesos	Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.	X		X		X		
		Claridad en los planes de acción	Los funcionarios se caracterizan por tener claridad en la implementación de los planes de acción para cumplir sus funciones.	X		X		X		
		Población favorecida	La gestión edilicia se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.	X		X		X		
	Vocación para servir	Atención oportuna	La gestión edilicia se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.	X		X		X		
		Cordialidad	Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial al personal y a la comunidad.	X		X		X		
		Escucha al ciudadano	La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.	X		X		X		

funcionario público		Responsabilidad	Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.	X		X		X	
		Proriza el servir al ciudadano	El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.	X		X		X	
	Trabajar en equipo	Interactúa	Los funcionarios se caracterizan por interactuar permanentemente con los demás.	X		X		X	... por interactuar con frecuencia con los demás.
		Coopera	La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	X		X		X	
		Aporta ideas	Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	X		X		X	
		Coordina constantemente	Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	X		X		X	
		Cohesiona	Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad.	X		X		X	
Liderazgo directivo	Política institucional	La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X		
	Organo responsable	El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	X		X		X		
	Alta dirección comprometida	La entidad se caracteriza porque los miembros de la alta dirección impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X		
	Resaltan importancia	Los funcionarios tienden a resaltar la importancia de la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X		
	Tecnología	Medios tecnológicos	La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.	X		X		X	
		Herramientas tecnológicas	El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.	X		X		X	
		Inversión en tecnología	La gestión ha priorizado invertir en tecnología de punta que permita proporcionar un mejor servicio al ciudadano.	X		X		X	

Gestión del conocimiento		Aspecto clave	La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	X		X		X		
	Cultura organizacional	Se comparte información	El personal se caracteriza por compartir la información generada en sus oficinas.	X		X		X		
		Buenas prácticas	La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.	X		X		X		
		Comunicación horizontal	Existe una permanente comunicación horizontal en la entidad.	X		X		X		
		Trabajo en equipo	Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad.	X		X		X		
	Producción del conocimiento	Medios internos	En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	X		X		X		
		Fuentes externas	El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas a la entidad.	X		X		X		
		Interacción con los demás	La interacción entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	X		X		X		
		Priorizan estrategias	En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento.	X		X		X		
	Almacenamiento del conocimiento	Documentación de conocimientos	La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	X		X		X		
		Directorio de personas	La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	X		X		X		
		Documentación de experiencias	El personal se encuentra motivado para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	X		X		X		
		Claridad de responsabilidad	En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y sus responsables	X		X		X		
		Conocimiento accesible	La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	X		X		X		
		Distribución libre	En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.	X		X		X		

	Transferencia del conocimiento	Políticas de transferencia	La municipalidad cuenta con políticas que impulsan la transferencia del conocimiento.	X		X		X		
		Promueven espacios	La entidad promueve espacios para promover el transferir el conocimiento.	X		X		X		
	Uso del conocimiento	Medios internos de conocimiento	En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	X		X		X		
		Localización de la información	En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	X		X		X		
		Conocimiento almacenado	El conocimiento almacenado es vital para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	X		X		X		
		Motivación al uso de información	El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado por la entidad.	X		X		X		

Observaciones Generales: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez Validador: Damián López, Gerónimo Víctor

DNI: 00474351

Especialidad del validador: Ingeniero industrial, Doctor en Administración.

Tacna, 04 de octubre del 2023



Firma del especialista validador

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
				Si	No	Si	No	Si	No	
Competencias genéricas del funcionario público	Articulación con los temas políticos	Alianzas estratégicas	Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.	X		X		X		
		Genera reuniones	Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.	X		X		X		
		Decisiones articuladas	Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.	X		X		X		
		Conocimiento integral del problema	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento íntegro de la problemática de la provincia.	X		X		X		
	Visión de estrategia	Sabe asesorar	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.	X		X		X		
		Claridad de panorama	Los funcionarios se caracterizan por su claridad en el panorama que atraviesa la institución.	X		X		X		... claridad para comprender el panorama institucional.
		Implementa estrategias	Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales exigencias ciudadanas.	X		X		X		
		Gestiona proyectos estratégicos	La gestión impulsa el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.	X		X		X		
		Usa indicadores de gestión	El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	X		X		X		
		Visionario	Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios en favor de la provincia.	X		X		X		
		Gestión administrativa	La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.	X		X		X		
	Conocimiento de los sistemas	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	X		X		X			

	Capacidad de gestión interna	Seguimiento a la ejecución	El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	X		X		X			
		Uso de recursos	Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	X		X		X			
		Capacidad de gestionar	La gestión se caracteriza por su capacidad de gestionar los recursos asignados a la municipalidad.	X		X		X			
	Liderar actividades	Capacidad de influir	Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir con eficiencia las labores ediles.	X		X		X			
		Liderazgo de equipos	Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.	X		X		X			
		Asesoramiento	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	X		X		X			
		Retroalimentación	Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.	X		X		X			
		Lidera en la gestión	Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.	X		X		X			
	Competencias transversales del	Orientación hacia resultados	Ejecuta tareas	Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.	X		X		X		
			Logra metas	El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.	X		X		X		
Propone mejoras en procesos			Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.	X		X		X			
Claridad en los planes de acción			Los funcionarios se caracterizan por tener claridad en la implementación de los planes de acción para cumplir sus funciones.	X		X		X			
Población favorecida			La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.	X		X		X			
Vocación para servir		Atención oportuna	La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.	X		X		X			
		Cordialidad	Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial al personal y a la comunidad.	X		X		X			
		Escucha al ciudadano	La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.	X		X		X			

funcionario público		Responsabilidad	Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.	X		X		X	
		Prioriza el servir al ciudadano	El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.	X		X		X	
	Trabajar en equipo	Interactúa	Los funcionarios se caracterizan por interactuar permanentemente con los demás.	X		X		X	
		Coopera	La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	X		X		X	
		Aporta ideas	Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	X		X		X	
		Coordina constantemente	Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	X		X		X	
		Cohesiona	Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad.	X		X		X	
Liderazgo directivo	Política institucional	La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X		
	Organo responsable	El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	X		X		X		
	Alta dirección comprometida	La entidad se caracteriza porque los miembros de la alta dirección impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X	... porque los directivos impulsa...	
	Resaltan importancia	Los funcionarios tienden a resaltar la importancia de la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X		
	Tecnología	Medios tecnológicos	La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.	X		X		X	
		Herramientas tecnológicas	El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.	X		X		X	
		Inversión en tecnología	La gestión ha priorizado invertir en tecnología de punta que permita proporcionar un mejor servicio al ciudadano.	X		X		X	

Gestión del conocimiento		Aspecto clave	La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	X		X		X		
	Cultura organizacional	Se comparte información	El personal se caracteriza por compartir la información generada en sus oficinas.	X		X		X		
		Buenas prácticas	La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.	X		X		X		
		Comunicación horizontal	Existe una permanente comunicación horizontal en la entidad.	X		X		X		
		Trabajo en equipo	Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad.	X		X		X		
	Producción del conocimiento	Medios internos	En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	X		X		X		
		Fuentes externas	El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas a la entidad.	X		X		X		
		Interacción con los demás	La interacción entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	X		X		X		
		Priorizan estrategias	En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento.	X		X		X		
	Almacenamiento del conocimiento	Documentación de conocimientos	La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	X		X		X		
		Directorio de personas	La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	X		X		X		
		Documentación de experiencias	El personal se encuentra motivado para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	X		X		X		
		Claridad de responsabilidad	En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y sus responsables	X		X		X		
		Conocimiento accesible	La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	X		X		X		
		Distribución libre	En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.	X		X		X		

	Transferencia del conocimiento	Políticas de transferencia	La municipalidad cuenta con políticas que impulsan la transferencia del conocimiento.	X		X		X		
		Promueven espacios	La entidad promueve espacios para promover el transferir el conocimiento.	X		X		X		... promover la transferencia del conocimiento.
	Uso del conocimiento	Medios internos de conocimiento	En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	X		X		X		
		Localización de la información	En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	X		X		X		
		Conocimiento almacenado	El conocimiento almacenado es vital para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	X		X		X		
		Motivación al uso de información	El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado por la entidad.	X		X		X		

Observaciones Generales: _____

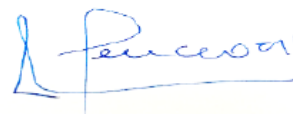
Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez Validador: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas

DNI: 00425224

Especialidad del validador: Ingeniero industrial, Doctor en Administración.

Tacna, 04 de octubre del 2023



Firma del especialista validador

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
				Si	No	Si	No	Si	No	
Competencias genéricas del funcionario público	Articulación con los temas políticos	Alianzas estratégicas	Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.	X		X		X		
		Genera reuniones	Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.	X		X		X		
		Decisiones articuladas	Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.	X		X		X		
		Conocimiento integral del problema	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento íntegro de la problemática de la provincia.	X		X		X		
		Sabe asesorar	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.	X		X		X		
	Visión de estrategia	Claridad de panorama	Los funcionarios se caracterizan por su claridad en el panorama que atraviesa la institución.	X		X		X		
		Implementa estrategias	Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales exigencias ciudadanas.	X		X		X		
		Gestiona proyectos estratégicos	La gestión impulsa el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.	X		X		X		
		Usa indicadores de gestión	El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	X		X		X		
		Visionario	Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios en favor de la provincia.	X		X		X		
	Capacidad de gestión interna	Gestión administrativa	La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.	X		X		X		
		Conocimiento de los sistemas	Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	X		X		X		
		Seguimiento a la ejecución	El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	X		X		X		

		Uso de recursos	Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	X		X		X		
		Capacidad de gestionar	La gestión se caracteriza por su capacidad de gestionar los recursos asignados a la municipalidad.	X		X		X		
	Liderar actividades	Capacidad de influir	Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir con eficiencia las labores ediles.	X		X		X		
		Liderazgo de equipos	Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.	X		X		X		
		Asesoramiento	Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	X		X		X		
		Retroalimentación	Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.	X		X		X		
		Lidera en la gestión	Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.	X		X		X		
Competencias transversales del	Orientación hacia resultados	Ejecuta tareas	Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.	X		X		X		
		Logra metas	El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.	X		X		X		
		Propone mejoras en procesos	Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.	X		X		X		
		Claridad en los planes de acción	Los funcionarios se caracterizan por tener claridad en la implementación de los planes de acción para cumplir sus funciones.	X		X		X		
		Población favorecida	La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.	X		X		X		
	Vocación para servir	Atención oportuna	La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.	X		X		X		
		Cordialidad	Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial al personal y a la comunidad.	X		X		X		
		Escucha al ciudadano	La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.	X		X		X		
		Responsabilidad	Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.	X		X		X		

funcionario público		Prioriza el servir al ciudadano	El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.	X		X		X		
	Trabajar en equipo	Interactúa	Los funcionarios se caracterizan por interactuar permanentemente con los demás.	X		X		X		
		Coopera	La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	X		X		X		
		Aporta ideas	Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	X		X		X		
		Coordina constantemente	Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	X		X		X		
		Cohesiona	Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad.	X		X		X		
Liderazgo directivo	Política institucional	La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X			
	Organo responsable	El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	X		X		X			
	Alta dirección comprometida	La entidad se caracteriza porque los miembros de la alta dirección impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X			
	Resaltan importancia	Los funcionarios tienden a resaltar la importancia de la implementación de la gestión del conocimiento.	X		X		X			
	Tecnología	Medios tecnológicos	La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.	X		X		X		
		Herramientas tecnológicas	El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.	X		X		X		
		Inversión en tecnología	La gestión ha priorizado invertir en tecnología de punta que permita proporcionar un mejor servicio al ciudadano.	X		X		X		
		Aspecto clave	La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	X		X		X		

Gestión del conocimiento	Cultura organizacional	Se comparte información	El personal se caracteriza por compartir la información generada en sus oficinas.	X		X		X		... compartir información elaborada en sus áreas.
		Buenas prácticas	La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.	X		X		X		
		Comunicación horizontal	Existe una permanente comunicación horizontal en la entidad.	X		X		X		
		Trabajo en equipo	Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad.	X		X		X		
	Producción del conocimiento	Medios internos	En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	X		X		X		
		Fuentes externas	El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas a la entidad.	X		X		X		
		Interacción con los demás	La interacción entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	X		X		X		
		Priorizan estrategias	En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento.	X		X		X		
	Almacenamiento del conocimiento	Documentación de conocimientos	La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	X		X		X		
		Directorio de personas	La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	X		X		X		
		Documentación de experiencias	El personal se encuentra motivado para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	X		X		X		
		Claridad de responsabilidad	En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y sus responsables	X		X		X		
	Transferencia del conocimiento	Conocimiento accesible	La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	X		X		X		
		Distribución libre	En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.	X		X		X		
		Políticas de transferencia	La municipalidad cuenta con políticas que impulsan la transferencia del conocimiento.	X		X		X		
		Promueven espacios	La entidad promueve espacios para promover el transferir el conocimiento.	X		X		X		

	Uso del conocimiento	Medios internos de conocimiento	En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	X		X		X		
		Localización de la información	En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	X		X		X		
		Conocimiento almacenado	El conocimiento almacenado es vital para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	X		X		X		
		Motivación al uso de información	El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado por la entidad.	X		X		X		

Observaciones Generales: _____

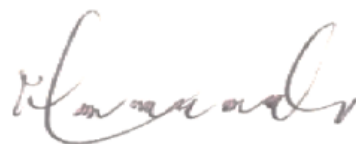
Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez Validador: Márquez Pinto, Carlos Gustavo

DNI: 00474183

Especialidad del validador: Lic. Administración de Empresas, Doctor en Administración.

Tacna, 05 de octubre del 2023



Firma del especialista validador

Apéndice 4. Confiabilidad de Instrumentos

Variable “Competencias genéricas del funcionario público”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,928	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.	82,51	61,296	0,534	0,926
Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.	82,44	59,754	0,600	0,925
Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.	82,37	58,778	0,697	0,923
Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento pleno de la problemática de la provincia.	82,64	59,515	0,560	0,926
Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.	82,55	59,516	0,661	0,924
Los funcionarios se caracterizan por su claridad para comprender el panorama institucional.	82,55	59,993	0,605	0,925

Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales demandas ciudadanas.	82,51	59,708	0,622	0,924
La gestión prioriza el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.	82,47	59,378	0,646	0,924
El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	82,69	58,230	0,697	0,923
Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios (adelantarse en el tiempo) en favor de la provincia.	82,30	60,918	0,467	0,927
La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.	82,62	60,467	0,545	0,926
Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	82,65	60,705	0,576	0,925
El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	82,52	57,567	0,721	0,922
Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	82,36	59,418	0,627	0,924
Los directivos se caracteriza por su capacidad de gestionar adecuadamente los recursos asignados a la municipalidad.	82,43	59,316	0,645	0,924
Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir adecuadamente con sus labores.	82,45	62,314	0,392	0,928

Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.	82,47	60,258	0,550	0,926
Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar y guiar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	82,45	59,598	0,618	0,924
Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.	82,50	58,720	0,593	0,925
Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.	82,40	58,817	0,695	0,923

Variable “Competencias transversales del funcionario público”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,889	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.	61,53	37,254	0,510	0,884
El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.	62,10	40,076	0,252	0,893
Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.	61,70	37,921	0,534	0,882
Los funcionarios se caracterizan por tener claridad para implementar los planes de acción para cumplir sus funciones.	61,60	37,088	0,588	0,880
La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.	61,57	35,933	0,662	0,877
La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.	61,63	35,511	0,640	0,878
Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial a todos.	61,45	36,446	0,606	0,879

La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.	61,47	37,896	0,509	0,883
Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.	61,50	37,206	0,598	0,880
El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.	61,63	36,242	0,639	0,878
Los funcionarios se caracterizan por interactuar con frecuencia con los demás.	61,36	36,108	0,766	0,873
La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	61,59	36,810	0,604	0,879
Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	61,59	38,382	0,491	0,884
Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante de tareas entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	61,45	37,186	0,617	0,879
Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad (trabajo armonioso).	61,93	39,505	0,292	0,892

Variable “Gestión del conocimiento”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,923	28

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	108,69	139,317	0,466	0,921
El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	108,76	136,143	0,515	0,921
La entidad se caracteriza porque los directivos impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	108,45	136,496	0,636	0,919
Los funcionarios tienden a resaltar la relevancia de implementar la gestión del conocimiento, para mejorar el servicio al ciudadano.	108,35	135,331	0,642	0,918
La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.	109,22	141,227	0,216	0,926
El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.	109,06	138,330	0,386	0,923

La gestión ha priorizado invertir en herramientas y plataformas tecnológicas para proporcionar un mejor servicio al ciudadano.	108,97	138,752	0,442	0,921
La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	107,81	139,536	0,498	0,921
El personal se caracteriza por compartir información elaborada en sus áreas.	108,04	141,632	0,312	0,923
La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.	108,15	139,962	0,564	0,920
Existe una permanente comunicación horizontal entre compañeros.	108,41	135,510	0,626	0,919
Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad, para hacer frente a los principales problemas institucionales.	108,17	138,884	0,495	0,921
En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	108,00	137,897	0,625	0,919
El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas (públicas y privadas) a la entidad.	107,95	139,582	0,423	0,922
La interacción laboral entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	107,91	140,119	0,401	0,922
En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento al implementar las políticas públicas.	107,99	137,387	0,519	0,920
La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	108,09	135,992	0,517	0,920

La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	108,35	134,458	0,654	0,918
El personal se encuentra motivado por sus jefes para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	108,32	136,870	0,564	0,920
En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y quiénes son sus responsables.	108,18	136,996	0,536	0,920
La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	108,07	138,144	0,497	0,921
En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.	108,00	139,864	0,486	0,921
La municipalidad cuenta con políticas internas que impulsan la transferencia del conocimiento.	107,93	138,184	0,581	0,920
La entidad promueve espacios para implementar el transferir el conocimiento.	108,29	133,738	0,638	0,918
En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	108,19	135,489	0,702	0,918
En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	107,96	133,632	0,690	0,918
El conocimiento almacenado es clave para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	107,55	134,232	0,725	0,917

El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado en la municipalidad.	107,90	132,940	0,599	0,919
---	--------	---------	-------	-------

Apéndice 5. Análisis Factorial Exploratorio

Variable “Competencias genéricas del funcionario público”

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,754
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	4314,784
gl	190
Sig.	0,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8,552	42,761	42,761	3,739	18,694	18,694
2	2,063	10,316	53,077	3,153	15,766	34,459
3	1,564	7,822	60,898	3,021	15,104	49,563
4	1,393	6,965	67,863	2,913	14,567	64,130
5	1,175	5,877	73,740	1,922	9,610	73,740
6	0,997	4,987	78,727			
7	0,869	4,345	83,072			
8	0,739	3,693	86,765			
9	0,545	2,726	89,490			
10	0,441	2,204	91,695			
11	0,376	1,881	93,576			
12	0,297	1,487	95,063			
13	0,237	1,184	96,247			
14	0,227	1,133	97,381			
15	0,141	0,704	98,084			
16	0,124	0,618	98,702			
17	0,093	0,464	99,166			
18	0,068	0,339	99,505			
19	0,055	0,276	99,781			
20	0,044	0,219	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente rotado^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
El seguimiento oportuno a la ejecución de los recursos presupuestales, es una característica del equipo directivo.	0,866				
Los funcionarios priorizan el uso de los recursos en función de lo planificado.	0,822				
Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar a las autoridades de la provincia sobre los temas políticos que los afectan.	0,706			,415	
Los funcionarios priorizan la implementación de estrategias conducentes a atender las principales demandas ciudadanas.	0,608	,426			
El equipo directivo de la municipalidad de caracteriza por utilizar indicadores para monitorear el avance de la gestión.	0,490			,419	
Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento experto de la implementación de los sistemas administrativos del Estado.	,441				
Las principales decisiones de la gestión municipal se caracterizan por su articulación con los planes de desarrollo, tanto regionales y locales.		0,860			
Los funcionarios promueven el desarrollo de reuniones con el personal para exponer los principales avances de la gestión.		0,731			
Los funcionarios se caracterizan por saber asesorar y guiar al personal a cargo, para cumplir con las labores solicitadas.	,438	0,691			
Los funcionarios se caracterizan por su claridad para comprender el panorama institucional.		0,519		,513	

Los funcionarios se caracterizan por impulsar que la municipalidad promueva alianzas estratégicas con otras instituciones.	,507	0,459	
Los funcionarios tienen la capacidad de influir en el personal para cumplir adecuadamente con sus labores.		0,852	
La gestión municipal se caracteriza por impulsar una gestión administrativa que prioriza el uso adecuado de los recursos públicos.		0,812	
Existe una constante retroalimentación al personal, de parte del equipo de funcionarios.		0,623	
Los funcionarios se caracterizan por saber conformar equipos de trabajo para cumplir las exigencias del cargo.		0,570	,549
Los funcionarios se caracterizan por un conocimiento pleno de la problemática de la provincia.		0,736	
La gestión prioriza el gestionar constantemente el financiamiento de los proyectos emblemáticos de la provincia.		0,709	
Los directivos se caracteriza por su capacidad de gestionar adecuadamente los recursos asignados a la municipalidad.	,484	0,644	
Los funcionarios se caracterizan por liderar las diversas actividades impulsadas por la gestión edil.		,517	0,571
Los funcionarios se caracterizan por ser visionarios (adelantarse en el tiempo) en favor de la provincia.			,907

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Variable “Competencias transversales del funcionario público”

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,721
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	2638,330
gl	105
Sig.	0,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,067	40,448	40,448	6,067	40,448	40,448
2	2,050	13,666	54,114	2,050	13,666	54,114
3	1,619	10,792	64,906	1,619	10,792	64,906
4	1,110	7,397	72,303	1,110	7,397	72,303
5	0,970	6,465	78,768			
6	0,777	5,177	83,945			
7	0,543	3,618	87,563			
8	0,477	3,178	90,741			
9	0,394	2,629	93,371			
10	0,324	2,157	95,527			
11	0,225	1,499	97,026			
12	0,159	1,063	98,089			
13	0,133	0,884	98,973			
14	0,096	0,638	99,610			
15	0,058	0,390	100,000			

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
La cooperación permanente es una característica de los funcionarios ediles.	0,811			
Los funcionarios se caracterizan por fomentar que el personal aporte con ideas para la mejora del servicio ciudadano.	0,794			
Los funcionarios promueven la existencia de una coordinación constante de tareas entre las diferentes oficinas de la municipalidad.	0,763			
Los funcionarios se caracterizan por propiciar un trabajo cohesionado en la entidad (trabajo armonioso).	0,659			,451
La gestión se caracteriza por escuchar permanentemente al ciudadano.		,829		
Los funcionarios se caracterizan por ser responsables con las tareas asignadas.		0,761		
Los funcionarios se caracterizan por interactuar con frecuencia con los demás.	,582	0,648		
El equipo directivo se caracteriza por su vocación de servir al ciudadano.		0,612		,547
Los funcionarios se caracterizan por buscar mejorar los procesos que permita mejorar el servicio al ciudadano.		0,527	,423	
El equipo directivo muestra evidencias de lograr metas afines a los cargos a los cuales fueron designados.		0,527		
La gestión edil se caracteriza por orientar sus tareas al logro de resultados en favor de la población y de la institución.			0,873	
La gestión edil se caracteriza por la existencia de una atención oportuna a las demandas ciudadanas.			0,823	

Los funcionarios se caracterizan por brindar un trato cordial a todos.

Los funcionarios se caracterizan por tener claridad para implementar los planes de acción para cumplir sus funciones.

Los funcionarios se caracterizan por buscar la mejor forma de ejecutar las tareas afines a sus funciones.

,493

0,782**0,568**

,795

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Variable “Gestión del conocimiento”

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,557
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	6111,237
gl	378
Sig.	0,000

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,706	34,663	34,663	9,706	34,663	34,663
2	2,603	9,297	43,960	2,603	9,297	43,960
3	2,131	7,612	51,572	2,131	7,612	51,572
4	1,960	6,999	58,571	1,960	6,999	58,571
5	1,493	5,332	63,903	1,493	5,332	63,903
6	1,306	4,665	68,568	1,306	4,665	68,568
7	1,136	4,056	72,624	1,136	4,056	72,624
8	1,108	3,957	76,581	1,108	3,957	76,581
9	0,971	3,469	80,050			
10	0,828	2,956	83,005			
11	0,757	2,702	85,707			
12	0,660	2,356	88,064			
13	0,540	1,927	89,990			
14	0,515	1,840	91,830			
15	0,351	1,252	93,082			
16	0,309	1,105	94,187			
17	0,297	1,059	95,246			
18	0,226	0,807	96,053			
19	0,216	0,770	96,823			
20	0,185	0,659	97,482			
21	0,159	0,567	98,049			
22	0,137	0,489	98,538			
23	0,115	0,409	98,948			
24	0,099	0,353	99,301			
25	0,086	0,308	99,609			
26	0,073	0,260	99,868			
27	0,024	0,086	99,954			
28	0,013	0,046	100,000			

Matriz de componente rotado^a

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
La gestión prioriza el documentar el conocimiento generado.	0,891							
El personal se encuentra motivado por sus jefes para documentar sus experiencias en favor de la gestión pública.	0,820							
La entidad promueve espacios para implementar el transferir el conocimiento.	0,722							
En la municipalidad se tiene claridad sobre cómo almacenar la información y quiénes son sus responsables.	0,648				,390	,344		
El órgano responsable de implementar en la municipalidad la gestión del conocimiento, se caracteriza por sensibilizar al personal sobre su importancia.	,603	0,426						,389
El conocimiento almacenado es clave para mejorar mi desenvolvimiento en la municipalidad.	,479	0,426	,408	,357				
En la municipalidad existen facilidades para que el conocimiento se distribuya libremente, puesto que es información pública.		0,780						
La municipalidad cuenta con políticas internas que impulsan la transferencia del conocimiento.		0,766						
La gestión impulsa la implementación de buenas prácticas para la gestión pública.		,717		,314				

La entidad se caracteriza porque los directivos impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.	,619				,351
El personal conoce los pasos de cómo conseguir conocimiento en diferentes fuentes externas (públicas y privadas) a la entidad.		0,876			
La tecnología es un aspecto clave para la implementación de la gestión del conocimiento en la municipalidad.	,361	0,693			
En la municipalidad se cuentan con medios internos que facilitan el acceso al conocimiento generado.	,437	,545			
La municipalidad cuenta con políticas institucionales que impulsan la implementación de la gestión del conocimiento.			0,695		
La interacción laboral entre los integrantes de la municipalidad es una fuente para generar conocimiento.	,300	,448	0,593		
La municipalidad cuenta con un directorio actualizado de personas expertas en determinadas temáticas de gestión pública.	,307		0,584		,429
En la municipalidad existen medios internos como los manuales, procedimientos, otros, para consultar el conocimiento generado en la entidad.	,514	,394	,518		
El equipo directivo motiva al personal para que utilice el conocimiento almacenado en la municipalidad.		,383	,471		
La gestión ha priorizado invertir en herramientas y plataformas tecnológicas para proporcionar un mejor servicio al ciudadano.				0,869	

Los funcionarios tienden a resaltar la relevancia de implementar la gestión del conocimiento, para mejorar el servicio al ciudadano.			0,707	
El personal se caracteriza por el uso frecuente de herramientas tecnológicas acordes a las exigencias laborales.			,628	0,484
La entidad se caracteriza por brindar las facilidades para que el conocimiento generado sea accesible.	,326			0,855
Se prioriza el trabajo en equipo en la entidad, para hacer frente a los principales problemas institucionales.		,399		0,590
Existe una permanente comunicación horizontal entre compañeros.			,454	0,487
El personal se caracteriza por compartir información elaborada en sus áreas.		,347		0,758
En la municipalidad se priorizan estrategias para producir conocimiento al implementar las políticas públicas.	,324			,334
En la entidad se sabe a quién recurrir cuando se requiere un conocimiento específico.	,301	,396		0,504
La municipalidad cuenta con los medios tecnológicos para una adecuada implementación de los sistemas administrativos.				,874

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

Apéndice 6. Base de Datos

Variable “Competencias genéricas del funcionario público”

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
6	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
7	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
8	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
10	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
11	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
12	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
13	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
14	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
15	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
16	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
17	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
20	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
22	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
23	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
24	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
25	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
27	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
28	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
29	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
30	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4
31	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
32	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
33	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5
34	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
35	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
36	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4

81	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
82	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
84	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
85	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
87	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
88	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
89	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
90	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
91	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5
93	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
94	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
95	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
96	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
97	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
98	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
99	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
100	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
101	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
102	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
103	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
104	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
105	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
106	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
107	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
108	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
109	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
112	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
113	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
114	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
115	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
116	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
117	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
118	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
119	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
120	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
121	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
122	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4
123	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5

124	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
125	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5
126	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
127	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
128	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
130	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
131	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
132	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
133	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
134	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
135	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
136	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
137	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5
139	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
140	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
141	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
142	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
143	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
144	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
145	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
146	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
147	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
148	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
149	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
150	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
151	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
152	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
153	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
154	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
155	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
157	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
158	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
159	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
160	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
161	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
162	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
163	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
164	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
165	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
166	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5

167	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
168	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4
169	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
170	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
171	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5
172	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
173	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
174	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
176	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
177	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
178	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
179	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
180	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
181	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
182	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
183	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
184	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5
185	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
186	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
187	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
188	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
189	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
190	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
191	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
192	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
193	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
194	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
195	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
196	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
197	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
198	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
199	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
200	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
201	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
202	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
203	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
204	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
205	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
206	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
207	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
208	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
209	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

210	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
211	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
212	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
213	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
214	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4
215	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
216	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
217	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5
218	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
219	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
220	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
221	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
222	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
223	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
224	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
225	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
226	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
227	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
228	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
229	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
230	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5
231	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
232	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
233	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
234	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
235	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
236	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
237	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
238	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
239	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
240	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
241	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
242	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
243	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
244	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4

Variable “Competencias transversales del funcionario público”

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
7	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
9	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
10	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
11	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
12	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
13	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4
14	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
16	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
17	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
18	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
19	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
20	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
21	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
22	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
23	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4
24	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
25	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
26	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
27	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
28	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3
29	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
30	5	5	3	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3
31	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
32	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4
33	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
34	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
35	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5
36	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
37	2	4	4	4	2	2	3	5	3	3	4	3	5	3	4
38	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
39	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
40	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	3

41	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5
42	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
43	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
44	5	5	4	4	4	3	5	4	4	2	3	3	3	3	3
45	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
46	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
48	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
49	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
50	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
53	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
55	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
56	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
57	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
58	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
59	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4
60	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
62	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
63	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
64	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
65	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
66	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
67	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
68	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
69	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4
70	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
71	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
72	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
73	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
74	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3
75	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
76	5	5	3	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3
77	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
78	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4
79	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
80	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
81	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5
82	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
83	2	4	4	4	2	2	3	5	3	3	4	3	5	3	4

170	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4
171	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
172	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
173	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5
174	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
175	2	4	4	4	2	2	3	5	3	3	4	3	5	3	4
176	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
177	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
178	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	3
179	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5
180	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
181	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
182	5	5	4	4	4	3	5	4	4	2	3	3	3	3	3
183	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
184	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
185	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
186	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
187	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
188	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3
189	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
190	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
191	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
192	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
193	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
194	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
195	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
196	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
197	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4
198	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
199	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
200	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
201	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
202	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
203	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
204	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
205	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
206	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
207	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4
208	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
209	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
210	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
211	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
212	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3

84	4	3	4	4	3	3	2	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	
85	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
86	3	4	4	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
87	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	
88	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	
89	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
90	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	
91	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
92	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	
93	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
94	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	
95	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	
96	3	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	
97	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	
98	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	
99	3	4	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	4	5	5	
100	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
101	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
102	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
103	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	
104	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
106	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
107	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	
108	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	
109	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
110	5	3	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	
111	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	
112	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
113	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
114	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	
115	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
116	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	
117	4	4	3	4	1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
118	4	3	4	3	4	1	3	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5
119	4	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	
120	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
121	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	
122	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	
123	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	
124	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	
125	5	3	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	5	2	4	4	5	5	
126	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	

127	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	
128	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	
129	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
130	4	3	4	4	3	3	2	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	
131	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
132	3	4	4	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
133	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	
134	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	
135	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
136	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	
137	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
138	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	
139	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
140	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	
141	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	
142	3	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	
143	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	
144	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	
145	3	4	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	4	5	5	
146	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
147	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
148	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	
149	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	
150	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
152	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
153	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	
154	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
155	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
156	5	3	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	
157	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
158	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
159	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
160	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	
161	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
162	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	
163	4	4	3	4	1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
164	4	3	4	3	4	1	3	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5
165	4	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	
166	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
167	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	
168	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	
169	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	

170	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	
171	5	3	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	5	2	4	4	5	5	
172	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
173	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	
174	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	
175	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
176	4	3	4	4	3	3	2	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	
177	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
178	3	4	4	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
179	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	
180	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	
181	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
182	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	
183	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
184	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	
185	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
186	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	
187	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	
188	3	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	
189	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	
190	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	
191	3	4	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	4	5	5	
192	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
193	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
194	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	
195	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
196	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
198	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
199	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	
200	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	
201	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
202	5	3	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	
203	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
204	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
205	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	
206	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	
207	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
208	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	
209	4	4	3	4	1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
210	4	3	4	3	4	1	3	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5
211	4	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	
212	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	

213	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	
214	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	
215	3	4	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3		
216	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3		
217	5	3	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	5	2	4	4	5	5	
218	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	
219	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	
220	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	
221	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
222	4	3	4	4	3	3	2	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	
223	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
224	3	4	4	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
225	2	2	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	
226	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	
227	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
228	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	
229	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
230	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	
231	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
232	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	
233	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	
234	3	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	
235	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	
236	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	
237	3	4	4	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	2	4	4	5	5	
238	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
239	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
240	3	4	4	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	
241	4	4	4	3	1	3	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
242	3	2	5	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	
243	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
244	3	4	3	3	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	