

**MARINA DE GUERRA DEL PERÚ  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA NAVAL  
ESCUELA DE POSGRADO**



**“Tesis presentada para obtener el grado académico de  
Maestro en Política Marítima”**

**“Políticas para la Gestión del Conocimiento en la Marina de Guerra del  
Perú”**

**Presentado por:**

**C. de N. Adolfo Héctor Solórzano Granda**

**Doctor Carlos Portocarrero Ramos  
Asesor Metodológico**

**C. de N. Andrés Arriarán Schäffer  
Asesor Técnico - Especialista**

**La Punta, 2016**

## DEDICATORIA

A MI ESPOSA E HIJOS POR SU  
PACIENCIA Y APOYO DE NO  
TENERME CERCA Y PODER  
SEGUIR LA PRESENTE MAESTRÍA



## AGRADECIMIENTOS

A mi Institución, profesores y todos aquellos que de una manera u otra me dan la oportunidad de ser un mejor Oficial.

Al Capitán de Navío Andrés ARRIARÁN Schäffer por su apoyo a la realización del presente trabajo de investigación.



## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice.....	iii
Lista de anexos.....	iv
Lista de tablas.....	v
Lista de figuras.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	6
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	32
CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL.....	37
CAPÍTULO V: DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ.....	50
CAPÍTULO VI: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	72
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	79
Referencias bibliográficas.....	80
Anexos.....	85

**LISTA DE ANEXOS**

		Pág.
Anexo A	Caso práctico Pricewaterhousecoopers	85
Anexo B	Encuesta	90
Anexo C	Resultados de encuesta	93
Anexo D	Matriz de consistencia	95

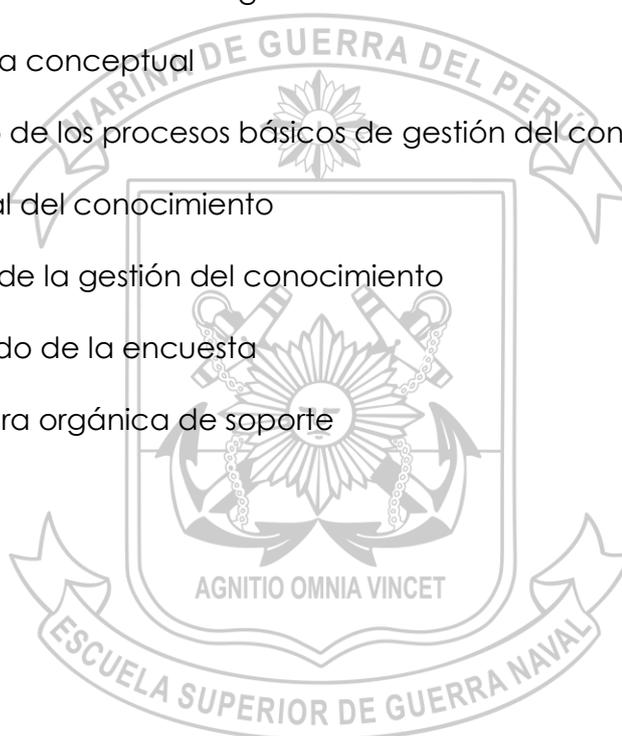


## LISTA DE TABLAS

N°		Pág.
1	Presupuesto	5
2	Cronograma de actividades	5
3	Efectos de adopción del modelo oriental	23
4	Principales niveles de confianza	34
5	Medio ambientes del capital intelectual	38
6	Valores de los factores de éxito	41
7	Factor 1: Compromiso de la alta dirección de la Institución	42
8	Factor 2: Cultura orientada a compartir	42
9	Factor 3: Capacidad de gestión	43
10	Factor 4: Tecnología	43
11	Factor 5: Procesos Organizativos	44
12	Factor 6: Indicadores de la gestión del conocimiento	44
13	Funcionalidades que deben cumplir las TIC que dan soporte a la gestión del conocimiento	
	64	
14	Ficha base de páginas amarillas	66

## LISTA DE FIGURAS

Nº	Pág.		
1	12	Implementación de la gestión del conocimiento en la Marina de Guerra del Perú	
2		Gestión de activos intangibles	14
3		La triada conceptual	15
4		Modelo de los procesos básicos de gestión del conocimiento	18
5		El espiral del conocimiento	22
6		Etapas de la gestión del conocimiento	25
7		Resultado de la encuesta	45
8		Estructura orgánica de soporte	57





## RESUMEN

El conocimiento dentro de las organizaciones es uno de sus activos más importantes, es por ello que se requiere de sistemas de gestión del conocimiento que de forma eficaz y eficiente administren este importante recurso.

Por tal motivo el presente trabajo de investigación tiene el objetivo general la de determinar las políticas institucionales que permita la creación de un sistema de gestión del conocimiento en una organización pública, perteneciente al sector Defensa, particularmente para la Marina de Guerra del Perú la cual es el objeto de estudio.

La investigación se realizó bajo una metodología cualitativa aplicando encuestas estructuradas a miembros de la Institución que laboran en dependencias que por su importancia podrían considerarse como dependencias esenciales para la gestión del conocimiento, se acudió a la observación y al análisis de documentos oficiales de la Institución.

Del mismo modo, en el presente trabajo durante el estudio de las dimensiones de la gestión del conocimiento se esboza posibles acciones a adoptar por la Institución para la creación de la gestión, para que posteriormente a su respectivo análisis, nos permita finalmente determinar las políticas que permita a las Unidades y Dependencias conformantes de la Marina de Guerra del Perú adoptar la gestión del conocimiento dentro de sus organizaciones. Finalmente, se concluye con las recomendaciones y reflexiones del caso.

Palabras Clave: Gestión del conocimiento, dimensiones de la gestión del conocimiento, políticas institucionales, organización.

## ABSTRACT

Knowledge within organizations is one of its most important assets, which is why knowledge management systems are required to effectively and efficiently manage this important resource.

For this reason the present research work has the general objective of determining the institutional policies that allow the creation of a knowledge management system in a public organization, belonging to the Defense sector, particularly for the Peruvian Navy which is the object of study.

The research was carried out under a qualitative methodology applying structured surveys to members of the Institution that work in dependencies that due to their importance could be considered as essential dependencies for knowledge management, we based our work on the observation and analysis of official documents of the Institution.

Otherwise, in the present work during the study of the dimensions of knowledge management, possible actions to be adopted by the Institution for the creation of the management are outlined, so that after its respective analysis, it finally allows us to determine the policies that allow the Units and Dependencies that make up the Navy of Peru to adopt knowledge management within their organizations. Finally, it concludes with the pertinent recommendations and reflections.

Key words: knowledge management, dimensions of knowledge management, institutional policies, organism.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad el mundo viene cambiando a un ritmo vertiginoso nunca antes visto en la historia del hombre y esto es debido a la velocidad en la que se genera la información, así como en la forma que evoluciona el mundo laboral; reflejo de esta cambiante realidad se puede apreciar como las organizaciones vienen creciendo en una era digital. Prácticamente la totalidad de ellas usan computadoras y el internet con absoluta naturalidad y mucha facilidad, sus colaboradores están habituados con la tecnología y están acostumbrados a realizar múltiples tareas simultáneamente. Asimismo, debe tenerse en consideración que la sociedad en el presente siglo se viene construyendo tomando como base las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) logrando explotar la capacidad de administrar, almacenar y transmitir ingentes cantidades de conocimientos.

En ese sentido, la Presidencia del Consejo de Ministros a través del Decreto Supremo N° 004 de fecha 09 de enero del 2013 y dando cumplimiento a la Cuarta Política de Estado del Acuerdo Nacional: "Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado", aprobó la Política Nacional de Modernización de la gestión Pública, donde se establece el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, el mismo que es de aplicación por las Entidades de la Administración Pública entre las que se encuentran los Ministerios y Organismos Públicos. Así mismo, el Decreto Supremo establece como uno de los problemas principales de la gestión pública la carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento, motivo por el cual dentro de los cinco pilares centrales de la política de modernización ha establecido como uno de ellos al sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

En ese contexto, a pesar de estar establecido el cumplimiento del Decreto Supremo antes señalado, es necesario mencionar el mínimo esfuerzo llevado a cabo por las Organismos conformantes del Sector Público por implementar procedimientos para salvaguardar el conocimiento y las buenas prácticas

efectuadas en un determinado proceso. No están exceptuadas de esta realidad las Fuerzas Armadas de nuestro país, que de acuerdo al ámbito de su competencia y a las características propias de cada Institución, tampoco existe un procedimiento para la captación, registro y diseminación del conocimiento que generan.

En el caso de la Marina de Guerra del Perú este problema es producido principalmente por contar con un alto índice de rotación de personal; siendo usualmente de dos y hasta un máximo de tres años y por no contar con una política institucional que finalmente derive en un planeamiento estratégico de la gestión de Conocimiento en la Institución, que permita como ya se mencionó a conservar el conocimiento y las buenas prácticas concebidas en las dependencias de la Institución.

En este sentido, el no contar con una política institucional referida a la gestión del conocimiento y por ende la falta de un procedimiento que permita preservar el conocimiento y las buenas prácticas, ocasiona que cuando un Oficial Superior o Subalterno es designado a un nuevo cargo, este tenga un retraso en el cumplimiento de sus funciones, al tener primero que llevar a cabo una suerte de búsqueda de información sobre los temas y casos llevados por el Oficial saliente, obrar de autodidacta al tener que ponerse al tanto de todas las Normas Legales y procedimientos establecidos para el correcto cumplimiento de sus labores, para que seguidamente pueda llevar a cabo una evaluación que permita finalmente la toma de decisiones.

Posteriormente al efectuarse una nueva rotación de personal, toda aquella experiencia, conocimientos y buenas prácticas adquiridas durante el desarrollo de sus labores, sea que se desarrollen en el ámbito operativo o administrativo, corren la misma suerte de la persona, es decir, se las lleva consigo, terminando perdiéndose y quedando como una experiencia que recordará más adelante.

Otro ejemplo de la falta de una metodología en la gestión del conocimiento en la Marina de Guerra del Perú es la existencia de Unidades y Dependencias, que de acuerdo a la importancia de las labores que se llevan a cabo en ellas, tienen que ejecutar gran parte del presupuesto institucional, que al no contar con sistema de gestión del conocimiento, las decisiones que deban tomarse son hechas con relativo retraso o en todo caso vuelven a repetir

problemas que anteriormente ya habían sido resueltos por otros, ocasionando con ello un aplazamiento a las adquisiciones logísticas para las Fuerzas Navales o al desarrollo de algunos proyectos navales.

De lo anteriormente expuesto, contar con políticas en gestión del conocimiento que sean transversal a todas las demás políticas de la Institución y su posterior establecimiento de las estrategias necesarias que admita su implementación en todas las Unidades y Dependencias de la Marina de Guerra del Perú permitirá introducir a la Institución en la actual era del conocimiento, coadyuvando con ello potenciar a su capital intelectual al punto de convertirlo en la principal ventaja competitiva.

## **B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1. Problema principal**

¿Cuáles son las políticas institucionales que deberían implementarse para la gestión del conocimiento en la Marina de Guerra del Perú?

### **2. Problemas secundarios**

- a. ¿Cómo la Marina de Guerra de Perú viene generando gestión del conocimiento?
- b. ¿Cuáles son las dimensiones de la gestión del conocimiento para la Marina de Guerra del Perú?
- c. ¿Cuáles políticas institucionales de la gestión del conocimiento contribuirían al cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú?

## **C. Objetivos de la investigación**

### **1. Objetivo general**

Proponer las políticas institucionales de gestión del conocimiento que contribuirían al cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú.

### **2. Objetivos específicos**

- a. Analizar la situación actual de generación de gestión de Conocimientos en la Marina de Guerra del Perú.
- b. Determinar las dimensiones de la gestión del conocimiento para la Marina de Guerra del Perú.

- c. Determinar una propuesta inicial de las políticas institucionales de la gestión del conocimiento que contribuirían al cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú.

## **D. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Justificación Metodológica**

Las organizaciones deben establecer políticas de administración del conocimiento implementando metodologías, facilitando los procesos de trabajo colaborativo orientados a la generación, construcción, búsqueda y uso de conocimientos no solo para resolver problemas, sino también, generando nuevo conocimiento en base a los conocimientos ya existentes. La implementación del presente trabajo de investigación permitirá a la Marina de Guerra del Perú contar con la metodología que permita la creación, implementación y uso de sistemas para la Gestión del Conocimiento.

### **2. Justificación de Investigación**

De los resultados que se pretenden lograr en el presente trabajo de investigación servirá de aporte para posteriores trabajos de investigación en lo referido a la determinación del plan estratégico a seguir, es decir ¿Cómo? las distintas Direcciones y Comandancias Generales deben lograr alcanzar poner en práctica la Gestión del Conocimiento, adoptando para ello el modelo que más encaje a sus necesidades y a las características propias de sus actividades diarias que desarrollan sean de índole operativo o administrativo.

### **3. Justificación Práctica**

Permitirá contar con las políticas ajustadas a las necesidades de la Armada Peruana para un mediano plazo; la Gestión del Conocimiento facilitará la pronta solución de soluciones basada en experiencias anteriores propiciando de esta manera la innovación en los diversos procesos que llega a cabo la Marina de Guerra del Perú; logrando con ello una toma de decisiones oportuna y adecuada.

## **E. LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

No se ha considerado el presupuesto necesario para cubrir la totalidad de la tesis por recibir gran apoyo por parte de la Escuela Superior de Guerra Naval. Sin embargo, se ha considerado cubrir gastos secundarios asociados como

compra de material de escritorio, revistas especializadas, material de procesamiento de datos, etc.; los cuales ascienden a la suma de MIL TRESCIENTOS SESENTA CON 00/100 Soles (S/. 1,360.00).

**Tabla 1.**

**Presupuesto**

<b>MATERIAL Y SERVICIOS</b>	<b>COSTO</b>
Material de escritorio	S/. 310.00
Revistas especializadas	S/. 200.00
Compra de impresora	S/. 700.00
Tintas para impresión	S/. 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 1,360.00</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**F. VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

Se tiene previsto seguir el siguiente cronograma de actividades para culminar la tesis en la fecha prevista. Las fechas propuestas no son de estricto cumplimiento dado que la Escuela Superior de Guerra Naval podría realizar variaciones de acuerdo a las actividades a realizarse en el presente año.

**Tabla 2.**

**Cronograma de actividades**

<b>FECHA</b>	<b>CONTENIDO A ENTREGAR</b>
15 de julio	Matriz y proyecto completo
18 de agosto	Capítulo I
08 de setiembre	Capítulo II
17 de octubre	Capítulo III
14 de noviembre	Informe Final
28 de noviembre	Ejemplares jurado/Informe

**Fuente: Elaboración propia.**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen múltiples trabajos de investigación, tesis y artículos de revistas; así como, documentación de diferentes autores que destacan la importancia de contar con políticas y sistemas de gestión del conocimiento, la misma que contribuirá a la mejora de los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones. Es aún tarea pendiente por muchas organizaciones del Estado el implementar esta importante gestión. Con su implementación podrán dar un primer paso a cambios internos que mejorarán la competitividad y la eficiencia de dichas organizaciones.

##### 1. Nacionales

Como una primera investigación se encuentra el estudio efectuado por Yupanqui (2008), la cual se denominó "Modelo de implantación y gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas en las PYMES de la Región Pasco".

En el documento antes mencionado, Yupanqui (2008) desarrolló un examen del entorno de la gestión del conocimiento y tecnologías de información relacionadas con los planes de las PYMES de la región. Este estudio muestra que las estrategias realizadas por las PYMES procuran acoger problemas derivados del ámbito de recursos tecnológicos y de sus falencias logísticas, obviando en lo referente a dictaminar una gestión de calidad como uno derivado de la gestión del conocimiento dentro del mediano y largo plazo. Asimismo, el estudio da a conocer el marco teórico conceptual y doctrinario de las variables de estudio, gestión del conocimiento y ventajas competitivas.

La hipótesis que plantea el referido estudio radica en la relación que existe entre la gestión del conocimiento y de las tecnologías de información y las ventajas competitivas sobre todo en la necesidad de reforzar la primera para lograr calidad en la segunda de ellas. Encontrando deficiencias en el proceso de conocimiento a nivel tecnológico.

Del mismo modo, el mencionado autor recomienda estrategias de gestión del conocimiento y de la actualización de las tecnologías de información para mejorar el proceso empresarial.

Una segunda investigación, corresponde al estudio efectuado por Montoya (2010), denominada "gestión del conocimiento científico y tecnológico: Carrera de ciencia y tecnología".

Esta investigación analiza y valora el impacto de la gestión del conocimiento en el sistema educativo universitario, mediante el uso de plataformas virtuales de enseñanza específicamente para la capacitación de sus funcionarios. También, pretende identificar las características de la gestión del conocimiento, tipos de capacitación en entornos virtuales en la universidad, tipos de sistemas de gestión del conocimiento utilizados por la dirección de personal, realizar comparaciones de los tipos de capacitación de los entornos virtuales de enseñanza versus los entornos de capacitación específicos, como marcos de referencia.

La metodología y estudio del caso utilizado es del tipo cualitativo - descriptivo. Analiza las áreas de necesidad urgente de la gestión del conocimiento, unidades donde se realiza la capacitación, y que están supervisadas por la oficina de recursos humanos.

Otra investigación, corresponde al estudio efectuado por Talledo - Jiménez (2013), consistente en un "Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú" en la Universidad de Piura.

Dicha investigación comprende la revisión de los modelos existentes en gestión del conocimiento para definir el modelo y las herramientas necesarias para la gestión del conocimiento en la planificación estratégica en los Ministerios y los Gobiernos Regionales en el Perú. El modelo y las herramientas propuestas en este estudio son de acuerdo al examen situacional que indica el nivel de generación de la gestión del conocimiento en dichas instituciones. La propuesta de solución se concibe con un enfoque sistémico, considerando una muestra representativa de 11 instituciones.

## 2. Internacionales

La Armada Española recibió el Premio a la gestión del conocimiento 2007 por la práctica "El Mapa del Conocimiento de la Armada Española", realizado por el Centro de Ayudas a la Enseñanza de la Armada. Este galardón fue concedido por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas del Ministerio de Hacienda y Administración Públicas, dentro de los Premios Anuales a la Calidad e Innovación en la gestión Pública.

Con este premio, el Ministerio de Hacienda y Administración Públicas reconoció la calidad e innovación de la iniciativa de la Armada Española, encaminada a promover, animar e impulsar la interacción social y el flujo de información y conocimiento dentro de la Armada.

El autor Brosz (2012) desarrolló un trabajo relacionado a la gestión del conocimiento operativo en la Armada Argentina y su influencia en el adiestramiento táctico de los Oficiales, concluyendo que el conjunto de conocimientos con que un Oficial debe ocupar su puesto de combate son cada día más amplios y evolucionan vertiginosamente. A su vez, los conflictos para los que se prepara un Oficial en sus tiempos de Teniente pueden ser radicalmente distintos de los que afrontará como Comandante.

Así mismo, determino que la Armada Argentina además, tiene el desafío de que todo ese conocimiento sea preservado, evaluado, actualizado y distribuido, independientemente de los ingresos, ascensos y retiros del personal.

Del mismo modo, refiere que la gestión del conocimiento tiene mucho para aportar a la Institución en la solución de este magnífico y apasionante problema. Determina que pueden realizarse ensayos con muchas alternativas; mientras se reflexione sobre lo actuado, siempre se crecerá en el conocimiento.

Finalmente indica, que la única alternativa inadmisibles, es que en la próxima batalla no sepamos lo que teníamos que saber, sólo porque no quisimos aprender en la gestión del conocimiento utilizando las nuevas tecnologías.

El autor García-Tapiál (2004) desarrolló un caso práctico de estudio de la gestión del conocimiento en lo referido a la gestión estratégica del conocimiento organizacional adoptado por varias empresas en su proceso de fusión para

llegar finalmente a ser la empresa Pricewaterhousecoopers, que debido a la importancia de dicho proceso se ha creído conveniente su detalle en el anexo A.

## **B. BASES TEÓRICAS**

### **1. Gestión del conocimiento**

Becerra y Sabbherwal (2010) definen la gestión del conocimiento como la capacidad de realizar actividades que busquen descubrir nuevos conocimientos, capturarlos, compartirlos y en su momento aplicarlos, para así acrecentar de manera provechosa la eficacia del conocimiento.

Por otra parte, Foray (2004) plantea que la gestión del conocimiento corresponde a un desarrollo del desempeño organizativo, el cual puede ser aplicado a las organizaciones, como es el caso también de los organismos públicos, en las que comprende cualquier proceso o práctica intencional y sistemática de recolección, captura, distribución y empleo del conocimiento, no importando donde este se hallare, con el fin de optimizar el desempeño de las instituciones.

Ello se complementa, a lo que King (2009) enuncia acerca de la gestión del conocimiento, lo cual conceptualiza como el planeamiento, organización motivación y control de las personas y sistemas en una organización de modo tal que se preserven los conocimientos mejorados y desempeñados con eficiencia.

O'Dell y Hubert (2011), en una definición adoptada por la American Productivity & Quality Center (APQC), postulan que la gestión del conocimiento es una práctica sistemática de generación y de gestión de un conjunto de actividades que proveen el conocimiento requerido en forma oportuna a cualquier miembro de la organización; promoviendo un desarrollo sostenible del activo intelectual de la organización. De esta manera, la gestión del conocimiento posibilita que las personas puedan compartir información útil que sirva para una toma de decisiones consciente e informada y conduzca a la mejora de la eficacia de la organización.

Para Rodríguez (2006), gestionar el conocimiento implica una valorización del saber cómo (know how) de una organización, patentes y su capital intelectual; lo cual es generado por una cultura organizativa que busca su propio crecimiento y trabajo conjunto entre sus miembros, para lo que se requiere el

empleo de herramientas y recursos que creen y ayuden a acceder al conocimiento adquirido a través de soportes físicos y tecnológicos.

Por otro lado para Santana, Cabello, Cuba y Medina (2011) establecen que el conocimiento se produce y almacena en las personas y, por ende, estas se convierten en el primordial activo de las organizaciones y es en ellas donde se concentra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos propios de su actividad. Por tanto, el desarrollo de estrategias que faciliten un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y sus capacidades ha llevado a la integración de la gestión del conocimiento con la política de recursos humanos de toda organización, la cual deberá estar alineada a crear y almacenar conocimiento, y a su posterior distribución y uso. Es decir, el objetivo final de la gestión del conocimiento viene a estar dado por proporcionar al personal toda la información y experiencia de una organización sin tener restricciones espaciales o temporales.

En concordancia con estos conceptos, se plantea que el propósito de la gestión del conocimiento es extender la efectividad referida al conocimiento y los retornos obtenidos por los activos de conocimiento; además de renovar esos activos de manera continua.

Por ello se deduce que gestionar el conocimiento es diseñar y poner en práctica políticas y procedimientos que registren, compartan y sean capaces de generar más conocimiento cuya utilización tenga impacto en los objetivos que persigue la organización. Como cualquier actividad dentro de las organizaciones, su implementación funcionará de manera óptima en la medida de que sea apoyada por una cultura organizacional y dirección orientadas hacia el cumplimiento de esas políticas.

La gestión del conocimiento se puede realizar en ambientes diversos donde se promueva la socialización, la creatividad, lo cual propiciara una cultura de innovación y cambios sistematizados. También, es transcendental conocer y reconocer estos aspectos, los mismos que son componentes del objeto de estudio, la cual es una entidad pública.

Del mismo modo, Klaus y Rivas (2008) refieren que el incorporar la gestión del conocimiento a una organización implica concientizar la importancia del recurso

intelectual y para ello es necesario que la dirección se encuentre debidamente estructurada y entienda como se debe usar el conocimiento adquirido.

En tal sentido todo conocimiento aprendido en la organización debe implicar un cambio cultural en la estrategia, las políticas, los procesos, los tiempos, los productos, los conceptos, la organización de la información, la organización física del espacio, entre otros.

Es necesario que la Alta Dirección de la organización sea consciente de la relevancia que tiene el conocimiento y que apoyen su tratamiento especial, preocupándose de entender su naturaleza y los beneficios que otorga su gestión eficiente en la administración de la organización.

Dentro de este espectro según estos autores, se debe extraer del personal de nivel directivo los siguientes aspectos: el grado de internalización del conocimiento como factor de éxito en la organización, los objetivos estratégicos a cuya consecución puede contribuir la gestión del conocimiento, la identificación de las barreras que impiden o dificultan el intercambio o desarrollo de conocimiento en la entidad y la identificación de las habilidades y configuraciones de la organización que permitirán mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Es así que características organizacionales como lo son: tamaño, estrategia, de entorno e incertidumbre, perturban la ventaja de múltiples procesos de la gestión del conocimiento.

La magnitud de una organización afecta los procesos de la gestión del conocimiento debido a que influye la elección de procesos que apoyan el empleo del conocimiento (dirección, rutinas) y procesos que brindan soporte al almacenamiento del conocimiento (socialización, intercambio), cualidades presentes en entidades públicas.

Dentro de la aplicación del conocimiento se puede deducir:

- Las organizaciones de menor tamaño son más proclives a reusar procesos y procedimientos codificados como rutinas; por lo que, se benefician más de una dirección que no cuenta con estandarización ni reglas.

Para la captura del conocimiento:

- A organizaciones de cualquier tamaño les beneficia usar procesos de exteriorización e interiorización.

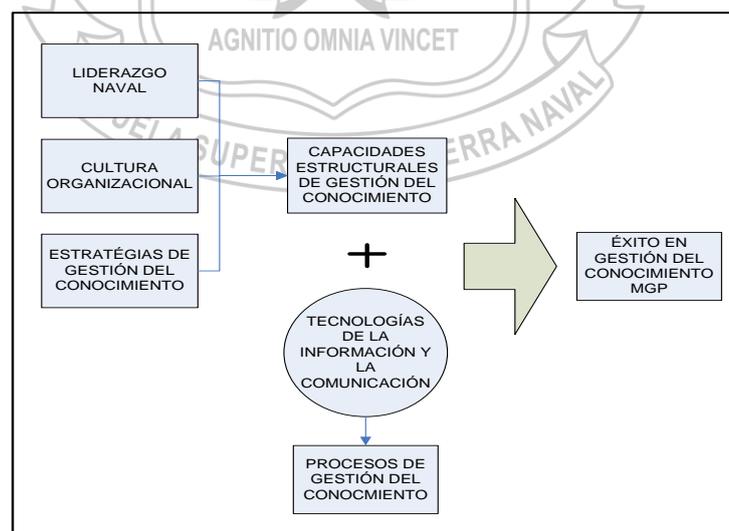
Para la compartición del conocimiento:

- Las organizaciones más grandes proveen conocimientos por grandes distancias, por lo que el intercambio es recomendado para ellas.
- Las organizaciones más pequeñas proporcionan conocimientos por cortas distancias, por lo que la socialización sería un método recomendable.

Para el descubrimiento del conocimiento:

- La socialización resulta más beneficiosa para organizaciones de menor tamaño.
- La combinación puede ser empleada en organizaciones de cualquier tamaño.

Infante (2009) define la gestión del conocimiento como la destreza de la persona para entender y manejar la información utilizando tecnología y el intercambio del conocimiento; por lo que en la Figura 1, se plantea, como se podría implementar la gestión del conocimiento en la Institución objeto de análisis, según el siguiente diagrama:



**Figura 1. Implementación de la gestión del conocimiento en la Marina de Guerra del Perú. Por Rodríguez (2009).**

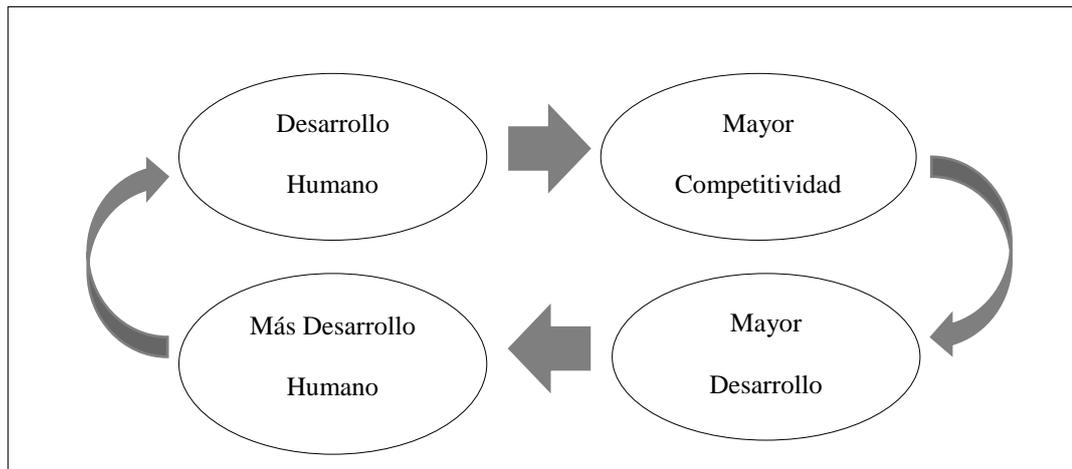
**Fuente: Elaboración propia.**

Drucker (1998), por su parte define la gestión del conocimiento como el proceso sistemático que busca identificar, seleccionar, recolectar, organizar, filtrar, mostrar la información adquirida en la organización para que cualquiera de sus integrantes pueda emplearla, a fin de explotar la potencialidad de las competencias organizacionales y generar un valor agregado a las actividades.

Asimismo, Infante (2009) indica que se requiere una serie de procesos estratégicos para lograr la gestión del conocimiento, los cuales son: identificación, adquisición, desarrollo, distribución, uso y retención del conocimiento. Como desarrollo de alternativas para implementar un Modelo de gestión del conocimiento para las labores desempeñadas en la institución materia de investigación, se debe tener en consideración los siguientes principios que sirven de base para generar las estrategias y tácticas que permitan llevar a cabo dicha implementación:

- Gestionar el conocimiento es costoso.
- Requiere soluciones mixtas de personas y tecnología.
- La gestión del conocimiento es altamente política y requiere de gerentes del conocimiento.
- La gestión del conocimiento significa mejorar los procesos de trabajo de conocimiento.
- El acceso al conocimiento es solo el principio.
- La gestión del conocimiento nunca se acaba.

Para alcanzar el éxito organizacional dadas sus propias características, hoy en día se produce un auge en la gestión de sus activos intangibles, como lo es el factor humano, por lo que se tiene la imperiosa necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar. A continuación la Figura 2 permite comprender lo descrito:



**Figura 2. Gestión de activos intangibles.**

**Fuente: Rosalyn (2010)**

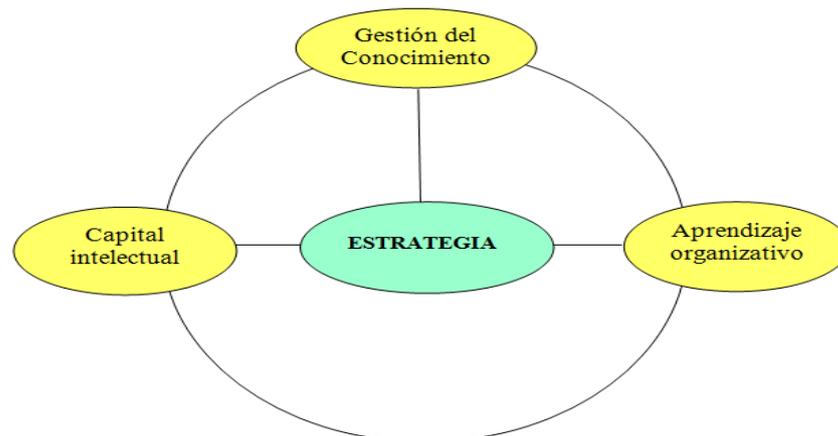
Sin embargo, lo que está más que claro es la relevancia incremental de su empleo en el ámbito empresarial, académico y para la sociedad en general; por consiguiente, el manejo adecuado de los conocimientos desde su captura, procesamiento, y transmisión, contribuyen al desarrollo social y generan la posibilidad de alcanzar niveles de competitividad.

La coyuntura actual de un mundo tan competitivo, como es en el que vivimos, hace que sea imperiosa el recorte de tiempos en distribución de productos y servicios; por lo que esto tangibiliza la necesidad de la distribución de conocimiento y su empleo por cualquier área o departamento de una organización, debido a que las organizaciones deben cubrir la demanda del mercado con más servicios y productos basados en el conocimiento, siendo así, necesario que las organizaciones actuales busquen nuevas formas de utilizar el conocimiento de las que actualmente se disponen.

Es por ello, que la gestión del conocimiento debe proveer más que solo la distribución de información, sino que también debe proporcionar las bases para el aprendizaje y para emplear dicho aprendizaje, y así crear inteligencia y buenas prácticas.

La importancia del aprendizaje en el conocimiento y en la gestión del mismo ha sido objeto de estudio durante años. Bueno (2002, p.22), definió la gestión del conocimiento, vinculándola al aprendizaje organizacional, como un enfoque multidisciplinario que incorpora la información, el conocimiento y el

aprendizaje, los mismos que conforman el capital intelectual, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, alineados con la estrategia de la organización. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada en la denominada triada conceptual. Su análisis define que el aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento y el capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios.



**Figura 3. La triada conceptual.**

**Fuente: Bueno (2002)**

Los conceptos enunciados en la figura, tales como capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, los mismos que conforman la "triada conceptual" Figura 3, permiten comprender mejor la complejidad del proceso dinámico de creación, integración, transferencia, transformación, almacenamiento y renovación del conocimiento organizativo. En tal sentido, Bueno indicó que el capital intelectual permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar la eficiencia de la gestión del conocimiento (2002, p. 23).

A través de lo antes consignado, se posibilita comprender que el sistema de aprendizaje organizativo se constituye y revitaliza continuamente para incrementar las bases del capital intelectual, es por ello que debe ser coherente con la propia misión de las organizaciones, lo cual es un factor trascendental para que las personas y la organización puedan transformar la información en conocimiento.

Del mismo modo, la gestión del conocimiento debe encargarse de determinar cómo el capital intelectual puede ser generado, aplicado y transferido, para lo cual continuamente se están confeccionando herramientas que permiten buscar de forma efectiva en bases de datos, ficheros, páginas Web, data warehouse, repositorios, etc.; y de ese modo, extraer información de valor añadido, capturar su significado, organizarlo, hacerlo disponible y convertirlo finalmente en conocimiento.

En tal sentido, es factible definir cuatro procesos clave en la gestión del conocimiento, los mismos que son: la creación del conocimiento, su distribución, su adopción y, finalmente, su posterior revisión.

#### **a. Creación de Conocimiento**

En muchos aspectos, la creación de conocimiento científico - técnico no es un proceso del todo manipulable desde la planificación o el control, por el contrario, generalmente la innovación es imprevisible y se deben tomar contingencias. Al respecto, Nonaka (1991) precisa que la creación del nuevo conocimiento comprende múltiples elementos de carácter subjetivo, tal como la información recabada, e incluso, tácticas, percepciones, intuiciones y corazonadas de los integrantes del equipo investigador. Se trata de un proceso de mejora constante, en el cual la motivación, inspiración y la casualidad desempeñan un rol trascendental para la generación de conocimiento.

#### **b. Distribución de conocimiento**

Con anterioridad al uso del conocimiento por parte de la organización, es necesario que el mismo sea compartido por todos los miembros de la organización o en su mayor parte. En este proceso de distribución juega un papel vital la cultura de la organización y su estructura organizativa. Es por ello, que el conocimiento explícito es más fácil de transmitir que el implícito, siendo así necesario que la organización halle la forma de externalizarlo, lo cual es factible mediante la Tecnología de la Información.

#### **c. Adopción de conocimiento**

Los procesos de generación de conocimiento son complejos; sin embargo, es posible el poder obtenerlos por fuentes externas. También cabe mencionar, que en la investigación científica - técnica se pueden usar experiencias

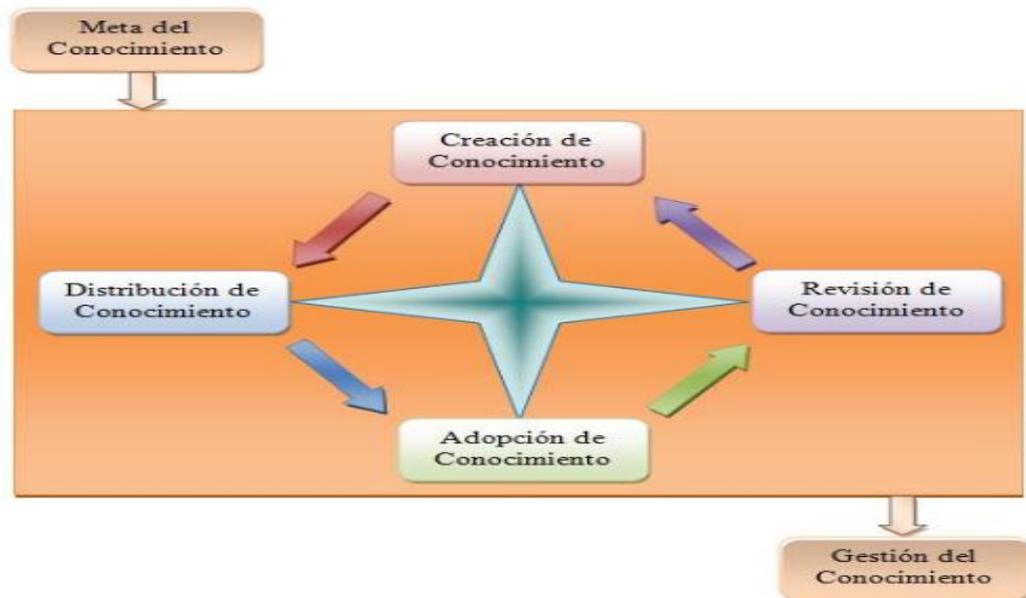
aprendidas en proyectos de variados entornos, de manera que el beneficio obtenido para ese conocimiento sea mayor.

Este método de obtención del conocimiento que difiere de la de propia creación, permite su organización ya que gran parte ha sido creado previamente. Esto es, se trata de emplear maneras eficientes de almacenar, catalogar y validar el conocimiento. Para estas labores se tendrá que tener en consideración características como adaptabilidad del conocimiento a posibles problemas de la organización; su alcance con un nivel de detalle que posibilite adoptar soluciones a diferentes problemas; su solidez y la modularidad de los componentes del conocimiento para que se mantenga la coherencia en la base de conocimiento de la organización y en las clases de conocimiento que se deben crear en la misma.

#### **d. Revisión de conocimiento**

Desde la óptica de la gestión del conocimiento, una organización es como una entidad de conocimientos; y por ello, Demsetz (1991) señala respecto a las organizaciones que al obtener conocimientos precisos provee mayor especialización que el emplearlos, lo cual es resultado de una asimetría en la economía del conocimiento. Por otra parte, si este conglomerado de conocimientos no se revisa y renueva periódicamente, pierde aplicabilidad y su rendimiento decae. El efecto en las organizaciones es la pérdida de ventaja competitiva.

A su vez, la revisión del conocimiento es pertinente para la obtención de rendimientos crecientes derivados de su naturaleza de bien público en ciertos aspectos, y para ser un recurso que se incrementa con el uso; por ende, la revisión del conocimiento permite evitar que el conocimiento de la organización quede en el olvido. En la figura 4, se representa el modelo de procesos básicos de la gestión del conocimiento.



**Figura 4. Modelo de los procesos básicos de gestión del conocimiento.**

**Fuente: Por Solano (2013)**

#### **e. Objetivos de la gestión del conocimiento**

Según Martínez (2011), el objetivo general de la gestión del conocimiento es optimizar la eficacia de una organización a través de la generación de valor, lo cual puede reflejarse en el corto, mediano y largo plazo. Y si en caso la gestión del conocimiento no proporciona estos beneficios, esto se debe a que no ha sido correctamente implementado.

Ello, en la Institución objeto de análisis, tiene un asidero debido a la necesidad de lograr la obtención de beneficios, valorados éstos en sus numerosas formas tanto tangibles como intangibles.

Para Pavez (2000), la gestión del conocimiento debe cumplir seis objetivos:

- Propiciar una estrategia para la creación, obtención y empleo del conocimiento.
- Desarrollar otras estrategias referentes al conocimiento.
- Incentivar el ciclo virtuoso de la mejora continua, denotando la creación y empleo del conocimiento.
- Dar seguimiento y evaluar los logros alcanzados debido al empleo del conocimiento.

- Ahorro de tiempos, mejorar procesos concernientes a las actividades de la organización.

Por otro lado, Martínez (2011), menciona otros cinco objetivos de naturaleza intangible, los cuales se detallan a continuación:

- La automatización y empleo eficiente de la información, para alcanzar una mayor productividad y eficacia de la gestión.
- La creación de una cultura de cooperación organizacional, lo cual a su vez generará un clima de entendimiento y una mayor cohesión potencializando los esfuerzos de la organización.
- El desarrollo del activo intelectual de la organización, propiciando el incremento de su cotización en los mercados y una mejor percepción de sus clientes internos y externos.
- La mejora de la imagen y posicionamiento de la organización, debido a niveles de excelencia, ventajas competitivas, entre otros.
- La satisfacción de su cliente interno, sus colaboradores, al sentirse escuchados por la organización y que sus ideas sean desarrolladas en la organización.

#### **f. Principios de la gestión del conocimiento**

Cifuentes (2006) plantea que la gestión del conocimiento debe tener principios que sirvan de base para generar estrategias y tácticas detalladas, para lo cual indica lo siguiente:

- El gestionar el conocimiento es costoso: El conocimiento, al ser un activo, requiere de una serie de recursos previos para su obtención, para lo cual la inversión es necesaria y requiere de un esfuerzo de la organización.
- La gestión requiere de soluciones que comprendan recursos humanos y tecnológicos: Cada recurso tiene una mayor predominancia en una determinada actividad; sin embargo, el emplearlos de forma conjunta y cohesionada potencializa su acción.
- La gestión del conocimiento tiene un componente político: Para su correcta implementación y éxito requiere que los directivos desarrollen

vínculos y relaciones para lograr los acuerdos necesarios para su ejecución.

- La gestión del conocimiento requiere gerentes del conocimiento: Se hace imprescindible el contar con personal especializado que cumpla con las tareas de identificar, recolectar y clasificar el conocimiento recabado, contando con la infraestructura idónea para su almacenamiento y monitoreando el uso del conocimiento.
- La gestión del conocimiento beneficia más a mapas que modelos y mercados que jerarquías: Es decir, la gestión del conocimiento, funciona de mejor manera proporcionando información que presentando modelos de aplicación.
- El uso compartido y su aplicación a veces son actos antinaturales: Esto se debe a que el incorporar un conocimiento a un sistema y tratar de obtener de él otro conocimiento es algo muy forzado; por lo que, es recomendable que el uso sea compartido y que la utilización del conocimiento sea motivado.
- La gestión del conocimiento mejora los procesos del tratamiento del conocimiento: Cada organización tiene procedimientos y procesos propios, y en torno a ellos el conocimiento adicional puede propiciar mejoras sustanciales.
- El acceso al conocimiento es solo el comienzo: Teniendo como punto de partida el acceso al conocimiento, es posible alcanzar desarrollar mejoras acerca del mismo, cada persona es capaz de propiciar una mejora en base a su perspectiva y experiencias.
- La gestión del conocimiento es cíclica: La gestión del conocimiento comprende un proceso cíclico que nunca acaba y se retroalimenta a sí mismo en busca de una mejora continua.
- La gestión del conocimiento requiere un contrato de conocimiento: No es claro si las organizaciones tienen un derecho de uso del conocimiento de sus colaboradores y pocas entidades tiene políticas para tratar dichos asuntos. Es tal la ambigüedad o falta de determinación, que se hace muy difícil de resolver.

### **g. Etapas de la gestión del conocimiento**

Para la Ingeniera Quiroz (2010), la mayoría de los expertos coinciden mayoritariamente en lo sustancial, cada uno tiene su particular forma de ver el ciclo de la gestión del conocimiento, distinguiéndose denominaciones diferentes a las etapas, tomando el énfasis en uno u otro aspecto. Por otra parte, también nos da a conocer la incertidumbre que todavía existe en el campo de la gestión del conocimiento donde no hay un cuerpo de doctrina suficientemente contrastado y universalmente admitido considerando de esta manera las siguientes etapas para su implementación en las organizaciones, independientemente al sector donde pertenezcan, sean estas públicas o privadas:

#### **1) Identificación o descubrimiento**

Consiste en la creación del Mapa del Conocimiento, es decir, una foto fija de la situación en la que se encuentra la organización con respecto al conocimiento aprovechable. Es un paso imprescindible para trazar la dirección estratégica en cuanto a la gestión del conocimiento. Ejemplo de esta etapa es lo expresado por el presidente de la empresa Hewlett – Packard, cuando dijo que si Hewlett – Packard supiera lo que Hewlett – Packard sabe, seríamos tres veces más rentables.

#### **2) La espiral del conocimiento**

Para el Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDEC), el proceso de creación de conocimiento es un proceso dinámico e interactivo. Este proceso se presenta, mediante la interactuación dinámica de los cuatro modos de conversión del conocimiento que se presentan a continuación:

- La Socialización genera Conocimiento Compartido.
- La Exteriorización genera Conocimiento Conceptual.
- La Asociación genera Conocimiento Sistémico.
- La Interiorización genera Conocimiento Operacional.

Cada modo de conversión del conocimiento converge en un nuevo conocimiento aunque considerados de forma aislada, el proceso de creación de conocimiento generado es parcial. Si el conocimiento tácito producido en la socialización no es convertido en explícito a través de la exteriorización, difícilmente el nuevo conocimiento podrá desembocar en algún tipo de innovación.

Del mismo modo, si el conocimiento explícito generado en la asociación no puede ser interiorizado por los miembros de la organización, una buena parte del nuevo conocimiento se habrá perdido. Por lo tanto, cuando los cuatro modos de conversión del conocimiento interactúan entre sí surge una espiral de creación de conocimiento en la dimensión epistemológica. Este proceso se muestra a continuación de forma gráfica.



**Figura 5. El espiral del conocimiento.**

**Fuente: CIDEA (s/f)**

Visto de otra manera, Peluffo y Catalán (2002) nos dan a conocer en la siguiente tabla los efectos de la adopción del modelo oriental de generación del conocimiento:

Tabla 3.

## Efectos de adopción del modelo oriental

Etapa del Ciclo	Tipo de Conversión	Descripción	¿Cómo se logra?	¿Qué resultado genera?
Socialización <b>(SINTONIZAR)</b>	Tácito a tácito	Compartir y crear conocimiento tácito a partir de las experiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminando y conversando</li> <li>• Observando</li> <li>• Transfiriendo experiencias</li> </ul>	Conocimiento armonizado o compartido
Externalización <b>(GENERAR)</b>	Tácito a explícito	Articular conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar por medio del Lenguaje Común</li> <li>• Traducir a conceptos, analogías, metáforas, mapas y modelos</li> </ul>	Conocimiento conceptual
Combinación <b>(COMPARTIR)</b>	Explícito a explícito	Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumular e integrar conocimiento explícito</li> <li>• Transferir y difundir</li> <li>• Editar y publicar conocimiento explícito</li> </ul>	Conocimiento Sistémico
Internalización <b>(UTILIZAR)</b>	Explícito a tácito	Aprender y adquirir nuevo conocimiento tácito a partir de la práctica (aprender haciendo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender conocimiento explícito haciendo o produciendo.</li> </ul>	Conocimiento Operativo

Fuente: Peluffo y Catalán (2002)

### 3) **Captura, almacenaje y clasificación**

Posterior a la identificación del conocimiento y sus espacios donde se ubican, lo que sigue es la captura y almacenaje para sistematizarlo y distribuirlo posteriormente. Esta etapa constituye la esencia de la creación de la memoria organizacional, y de ella depende en gran medida una posterior gestión eficaz. El uso de la tecnología en esta etapa facilita en gran medida el trabajo porque permite la participación de una amplia base de empleados mediante las llamadas "redes sociales" o los "centros de conocimiento" según sean plataformas de encuentros de conocimientos generales o sectoriales.

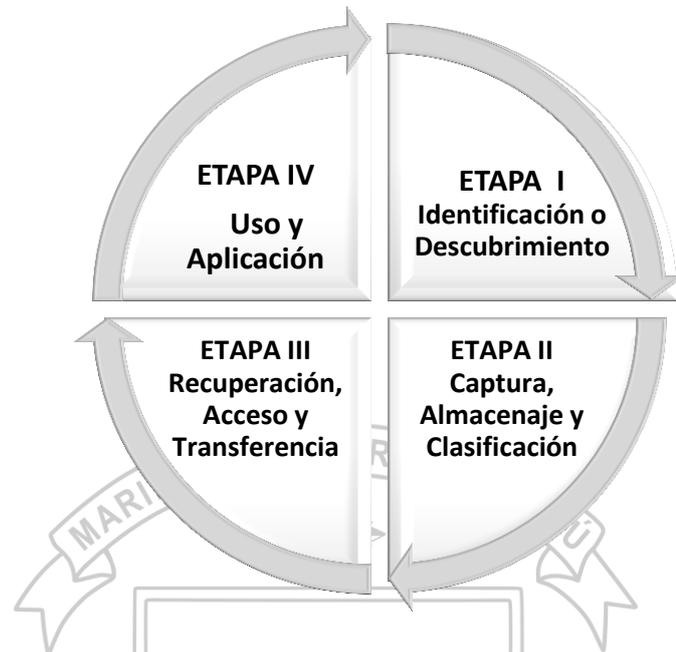
### 4) **Recuperación, acceso y transferencia**

En la gestión del conocimiento no hay nada peor que el tener un gran volumen de información almacenada y sistematizada, pero a la que resulta difícil acceder. Esta etapa es de sustancial importancia en el ciclo de gestión del conocimiento, de no producirse, la información no circula y se estanca. El acceso a los datos debe ser sencillo, no debe demandar mayores conocimientos técnicos, los registros de clasificación deben ser intuitivos, universales, adaptados a las habilidades de los miembros de la organización. Una vez recuperada la información, la transferencia necesitara su conversión en información precisa y singular.

### 5) **Uso y aplicación**

La gestión del conocimiento culmina su ciclo con el uso final y la aplicación del conocimiento, cumpliendo de esta manera con sus objetivos. La información que no tenga un posible uso debe ser desechada o almacenada en repositorios organizados para dicho efecto. La capacidad que tenga la organización de absorber la información será sus aplicaciones más numerosas. El cruce de conocimientos explícitos almacenados y organizados con los conocimientos tácitos de los miembros de la organización que, desde su óptica particular, acceden a ellos puede generar aplicaciones increíbles, y éstas a su vez generar nueva información de interés y valor

para la institución. El conocimiento se transforma en Capital cuando se recurre a ella.



**Figura 6. Etapas de la gestión del conocimiento.**

**Fuente: Elaboración Propia**

## **2. Estrategia de gestión del conocimiento en las organizaciones públicas**

De acuerdo a los autores Rodríguez, García, Pérez y Castillo (2009), en el proceso de gestión del conocimiento se deben tener en cuenta las funciones de planificación, organización, dirección y control; dadas las condiciones actuales del desarrollo de la tecnología de información y comunicaciones, en las distintas organizaciones no se podrían aplicar al proceso de gestión del conocimiento si no se cuenta con una estrategia coherente para la acción. La estrategia de una organización incluye los movimientos y enfoques que diseña la gestión tomando en cuenta las condiciones del entorno, para conseguir resultados relevantes que se puedan usar y aplicar en la solución de los problemas que demanda la ciencia y la técnica. Ello presupone que la gestión del conocimiento en las organizaciones parte de una dirección estratégica unida a su misión, su visión y la determinación de los objetivos y políticas institucionales.

Para Rodríguez (2007), la gestión del conocimiento se ejecuta a través de planes estratégicos para realizar actividades cotidianas de una organización, para lo cual indica que dentro de las mismas se encuentran: el desarrollar una

cultura institucional, la designación de un líder, determinar grupos de trabajo, ubicar fuentes de conocimiento, determinar necesidades, sintetizar su contenido, entre otros.

En la sociedad del conocimiento, la capacidad de aprender es un elemento crítico de la competencia, sea el caso de empresas o de entidades públicas, estas necesitan integrar a su comportamiento organizacional el "liderazgo transformador" con la finalidad de alcanzar la competitividad organizacional.

El esquema actual que emplean las entidades públicas, como lo es Institución objeto de estudio, se basa en una configuración conceptual de la gestión pública contemporánea generada por la globalización; lo cual ha traído como resultado la estandarización de la administración pública, bajo un mismo enfoque organizativo y funcional.

Según Guerrero (2001), cada administración pública en general se rige bajo cinco rasgos fundamentales, los cuales son: la imitación organizativa de la empresa privada; la inclusión del mercado como proceso de confección de los asuntos públicos; el impulso de la competitividad mercantil; la sustitución del ciudadano por el consumidor, y la reivindicación de la dicotomía política - administración.

Asimismo, Guerrero indica que el modelo de gestión Pública implementado en la mayoría de administraciones públicas en el mundo es basa en un modelo desarrollado por los organismos económicos internacionales, como lo son el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, entre otros, los cuales deben hacer que sus oficinas desempeñen labores de centros productivos y propicien cualidades competitivas entre sí como con otras del exterior.

Las entidades públicas se encuentran inmersas dentro de sistemas económicos y sociales tan complejos e impredecibles que la capacidad de supervivencia de las mismas reside en la condición subjetiva de las personas, grupos sociales y empresas con las que se vinculan, debido a que todos sus valores, conceptos y conocimientos, deben estar orientados a la capacidad de aprender a aprender.

En cuanto a la tecnología empleada, está ya se encuentra lo suficientemente asentada que al ser utilizada tan habitualmente se ha integrado

perfectamente en nuestras vidas, hasta el punto que no somos conscientes de cómo ha ayudado a transformar el entorno en el que vivimos, siendo sólo percibida cuando falla, desaparece temporalmente o ingresa una nueva al mercado.

Para Estrada (2006), entre los principales aspectos a atender como parte de una estrategia de gestión del conocimiento se pueden destacar:

- La creación de comunidades de conocimiento por ramas afines del saber e interdisciplinarias, que garanticen la relación humana necesaria para garantizar un flujo eficaz de conocimientos.
- Disponer de una intranet eficiente para el intercambio de información, conocimientos y experiencias.
- Actualización sistemática de la información necesaria para agilizar y hacer más efectiva la toma de decisiones.
- Disponer de Bases de Datos que beneficien tanto a todos los miembros de la Institución en su conjunto.
- Gestionar el conocimiento tácito y convertirlo en conocimiento explícito.
- Disponer de un repositorio de información de conocimiento al que tengan acceso todos los miembros de la Institución, complementado con herramientas de comunicación para intercambiar experiencias, conocimientos y estudio de casos, lo que implicará una mejora en los procesos de gestión.

Otro elemento importante es lo que hoy se ha dado en llamar cultura organizacional. Las entidades tienen una cultura organizacional propia y reconocida en el sistema de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidas por las personas que integran la organización, y todos esos elementos tienen que ponerse en función de la estrategia y los objetivos trazados por la entidad que gestiona el conocimiento. Aun cuando siempre exista una cierta resistencia al cambio, lo cierto es que dicha cultura organizacional tendrá una influencia significativa en la gestión; por lo tanto, las entidades deben evaluar siempre las fuentes generales que promueven la resistencia y las acciones necesarias para que esta pueda ser vencida.

### **C. BASE NORMATIVA**

En el plan estratégico de desarrollo nacional Perú hacia el 2021 el Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en el tercer eje estratégico referido al Estado y Gobernabilidad en lo relacionado al objetivo nacional: "Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública" considera como objetivo específico el desarrollar una gestión pública efectiva orientada al ciudadano en los tres niveles de gobierno para lo cual como acciones estratégicas se debe articular las competencias y funciones de los tres niveles de gobierno promoviendo la descentralización con soporte tecnológico orientado a una gestión del conocimiento.

Por otro lado, la Presidencia del Consejo de Ministros a través del Decreto Supremo N° 004 de fecha 09 de enero del 2013 y dando cumplimiento a la Cuarta Política de Estado del Acuerdo Nacional: "Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado", aprobó la Política Nacional de Modernización de la gestión Pública, donde se establece el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, el mismo que es de aplicación por las Entidades de la Administración Pública entre las que se encuentran los Ministerios y Organismos Públicos. Así mismo el Decreto Supremo establece como uno de los problemas principales de la gestión pública la carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento, motivo por el cual dentro de los cinco pilares centrales de la política de modernización ha establecido como uno de ellos al sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

### **D. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

Según Pérez, Feliz y Domínguez (2015) definen un glosario de términos referidos a la gestión del conocimiento, el mismo que presentamos a continuación:

#### **1. Conocimiento**

Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Para el autor Stewart (1999), la definición de conocimiento viene a ser la información que provee valor para las organizaciones, que posibilita satisfacer los requerimientos de los clientes y propiciar la explotación de competencias inherentes a la organización.

Para Prusak (1999) el conocimiento debe tener las tres características, que se detallan a continuación:

- El conocimiento es personal, debido a que este se origina y es inherente a las personas que lo obtienen como consecuencia de su experiencia personal y lo incorporan a sus acciones futuras.
- El empleo del conocimiento puede replicarse sin que este se consuma, como pasa con los bienes físicos y cada usuario puede proveer de su cosecha propia al interiorizar los mismos, ya que cada quien los percibe de distinta forma, y también pueden evaluarse a fin de analizar la conveniencia de ellos en cada oportunidad.
- El conocimiento sirve de guía para el desenvolvimiento de las personas, ya que mediante su aplicación cada quien tiene la posibilidad de analizar su pertinencia y emplearlo para optimizar los resultados esperados en relación a los elementos percibidos.

## **2. Conocimiento explícito**

Es aquel conocimiento que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede ser transmitido inmediatamente a otros. Ej. La información contenida en enciclopedias.

## **3. Conocimiento tácito**

Está formado por una serie de costumbres y aspectos propios de la cultura que generalmente no pueden ser explicados, reconocidos o transmitidos. Esto supone que los seres humanos conocemos más de lo que podemos afirmar o compartir. Se trata de nociones informales, personales o sociales, difíciles de poner en palabras de manera sistematizada, de exteriorizar a través de los medios convencionales.

#### **4. Dato**

Es una representación simbólica de un atributo o variable. Los datos describen hechos empíricos, sucesos y entidades. Los datos aisladamente pueden no contener información relevante. Sólo cuando un conjunto de datos que se examina conjuntamente a la luz de un enfoque, hipótesis o teoría se puede apreciar la información contenida en dichos datos.

#### **5. Formación**

Se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

#### **6. Información**

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

#### **7. Mentoring**

Consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro.

#### **8. Motivación intrínseca**

Se ha definido como la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es la realización de la conducta en sí misma, los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona.

#### **9. Motivación extrínseca**

Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad.

## 10. Aprendizaje

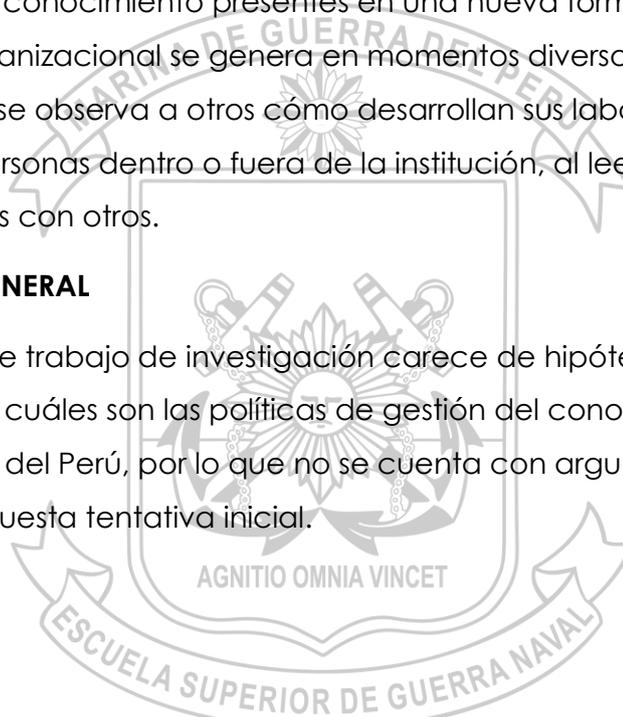
Es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

## 11. Aprendizaje organizacional

Según Peluffo y Catalán (2002), dentro del punto de vista organizacional, el aprendizaje organizacional consiste en adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización, cabe decir entre todos sus miembros unir los componentes del conocimiento presentes en una nueva forma de conocimiento. El aprendizaje organizacional se genera en momentos diversos, ejemplo de ello tenemos cuando se observa a otros cómo desarrollan sus labores, o cuando uno interactúa con personas dentro o fuera de la institución, al leer documentos o al resolver problemas con otros.

### E. HIPÓTESIS GENERAL

En el presente trabajo de investigación carece de hipótesis debido que se desea determinar cuáles son las políticas de gestión del conocimiento en la Marina de Guerra del Perú, por lo que no se cuenta con argumentación previa para dar una respuesta tentativa inicial.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### A. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación, tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta. Por ende, la presente investigación es de enfoque cualitativo ya que esta se guía también por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), como lo señala Hernández (2010) "Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos" (p. 7).

Por otro lado Hernández (2010), nos indica que los estudios cuantitativos plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar a propuestas y hacer recomendaciones, se espera que los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, los cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos.

En cuanto al diseño, Hernández (2010) también nos indica que "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 80). En cambio, para los diseños no experimentales o ex post - facto los estudios que se llevan a cabo se realizan sin la manipulación deliberada de variables en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es por eso que el presente trabajo, pretende inicialmente recoger información de manera independiente sobre las características de la Institución en lo relacionado a la gestión del conocimiento, es decir, acopiar información valiosa para analizar lo existente, determinar las dimensiones de la gestión y dar

una propuesta de las políticas institucionales sobre gestión del conocimiento que viene a ser el título del presente trabajo de investigación.

En resumen, el tipo y diseño del trabajo de investigación resulta siendo de carácter descriptivo cuantitativo, por lo que se detallará lo que se ha observado en el proceso, analizando los datos obtenidos durante el mismo, siendo la investigación en parte fruto de los valores del investigador. Posteriormente a través de un estudio ex post – facto y cualitativo se establecerán las dimensiones de la gestión del conocimiento que debe contar la Institución, para finalizar estableciendo los Lineamientos de Políticas Institucionales que permitan a las diversas Direcciones y Comandancias Generales adoptar alguno de los variados modelos existentes en el medio que más se adopte a sus necesidades materia de estudio para posteriores investigaciones.

## **B. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **1. Población de estudio**

La población de estudio está representada por los Oficiales Superiores que vienen desarrollando labores dentro de las dependencias conformantes de la Marina de Guerra del Perú mencionadas en la Unidad de Análisis, siendo la totalidad de 81 Oficiales.

### **2. Tamaño de muestra**

Para determinar el tamaño óptimo de la Muestra se eligió la fórmula del cálculo de una muestra simple al azar, la que se detalla a continuación: (Bustamante, 2011):

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

Donde:

Z = Nivel de confianza

e = Error muestral

p= Probabilidad de ocurrencia de casos

q = 1-p

N = Tamaño del universo de la población

n = Muestra simple

Para la doctora Bustamante (2011), el nivel de confianza es el porcentaje de seguridad de generalización de los hallazgos del estudio de investigación. El valor usualmente usado es el de 95%, que explica esta posibilidad porcentual de que nuestros hallazgos tienen una posibilidad de un error de 5%. Sin embargo, el nivel de confianza mencionado como valor porcentual, no es un porcentaje en sí, éste nivel, se obtiene de la distribución normal estándar de un área simétrica de una curva normal (área de confianza) donde se busca el valor Z de la variable aleatoria de ésta área.

Para nuestro caso de estudio la determinación de z se aplica los siguientes niveles de confianza:

**Tabla 4.**  
**Principales niveles de confianza.**

Nivel de confianza	z α
80.00%	1.2800
90.00%	1.6450
<b>95.00%</b>	<b>1.9600</b>
96.00%	2.0500
98.00%	2.3300
99.00%	2.5800

**Fuente: Bustamante (2011)**

A continuación se muestra la determinación del tamaño óptimo de la Muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (129)}{(0.05)^2 (128) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 67.04$$

La muestra óptima resultó de acuerdo con los ajustes estadísticos con un total de 67 personas.

### **3. Selección de la muestra**

La descomposición de la muestra óptima se hizo mediante una selección de Personal Superior por ejercer cargos de importancia y de toma de decisiones dentro de las dependencias conformantes de la Marina de Guerra del Perú mencionadas en la Unidad de Análisis.

## **C. VARIABLES**

### **1. Identificación de variables**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han identificado tres variables; de primera instancia la variable está referida al diagnóstico inicial de la Organización materia de estudio, a continuación las dimensiones que debiera contar para una correcta instauración del sistema de gestión del conocimiento y como última variable las políticas de la gestión del conocimiento que contribuirían al cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú.

### **2. Descripción de variables**

De acuerdo a las varias formas de clasificar las variables, según las distintas funciones que cumplen dentro del proceso de investigación, sus propiedades o características. Podemos señalar que según cómo se observa en el presente trabajo de investigación, posee tres variables cualitativas, se hace la acotación que la variable referida al diagnóstico inicial de la Institución posee indicadores numéricos asociados, debido a la herramienta utilizada para su determinación, las cuales posee los factores "Compromiso de la Alta Dirección", "Cultura orientada a compartir", "Capacidad de gestión", "Tecnología de la información y la comunicación", "Procesos organizativos" e "Indicadores de la gestión del conocimiento".

### **3. Unidad de análisis**

Las unidades de análisis serán el Estado Mayor General de la Marina como responsable de proponer al Comandante General de la Marina las políticas institucionales, la Dirección General del Personal como dependencia encargada del activo más valioso de la Institución consistente en los recursos humanos, y la Dirección General del Material y por último, la Comandancia General de Operaciones del Pacífico como organización al mando de las Fuerzas Navales quienes realizan labores de características principalmente operativas. Cabe

resaltar que la determinación de la Unidad de Análisis nos permitirá posteriormente a la toma de las encuestas, poder determinar la situación actual de la Marina de Guerra del Perú, la misma que se desarrollará en capítulos posteriores.

#### **D. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la ejecución del presente estudio se trabajó con la técnica de la observación directa a nivel de fuentes primarias, utilizando la información de las dependencias conformantes de la Marina de Guerra del Perú mencionadas en la Unidad de Análisis, para la ejecución del estudio interno y la observación indirecta a nivel de recopilación bibliográfica. Se utilizó un cuestionario al personal antes descrito, a fin de identificar los aspectos claves de las deficiencias de la gestión del conocimiento en su ámbito de desarrollo profesional. Por último, se recurrió a la investigación de fuente abierta de las existentes políticas, estrategias y organizaciones públicas con el objetivo de encontrar simetrías que puede ser aplicable a la realidad de la Marina de Guerra del Perú.

##### **1. Análisis e interpretación de la información**

La información obtenida se presenta en cuadros y gráficos, a partir de las distribuciones de frecuencias encontradas.

El cuestionario empleado en la encuesta, se encuentra adjunto en el anexo B, el mismo que está compuesto por 32 preguntas objetivas de opción múltiple, agrupadas en seis factores de éxito, las cuales se refieren a una escala de medición concerniente a la conformidad de lo que representa el enunciado para los encuestados.

Los resultados obtenidos expresan en términos cuantificados y porcentuales la percepción de la muestra del Personal Superior encuestado respecto al compromiso de la alta dirección, a la cultura orientada a compartir, a la capacidad de gestión, tecnología de la información y las comunicaciones, a los procesos organizativos y por último a los indicadores de la gestión del conocimiento.

## CAPÍTULO IV

### MARCO CONTEXTUAL

#### A. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Una vez definido el marco conceptual que se va a utilizar como referencia, y continuando con el desarrollo del presente trabajo de investigación, a continuación debemos analizar cómo se gestiona el conocimiento en la Marina de Guerra del Perú, es decir, tomar una foto para determinar cuál es el estado actual de la generación de conocimiento y verificar algunos factores requeridos para el establecimiento de un sistema de gestión del conocimiento en la Institución.

De esta manera, primero debemos revisar el concepto de aprendizaje organizacional, el mismo que para los autores Peluffo y Catalán (2002), viene a ser como el motor de innovación que va a depender en buena forma a la capacidad que posea una persona o la organización de aprender. Y aquí deseamos dar énfasis al término innovación puesto que, la Marina de Guerra del Perú requiere de ella para poder labrar su propio destino en pos de su modernización, por ende para lograrlo necesita de la constante renovación del conocimiento como principal recurso. Para ello, la generación del conocimiento debe ser llevada a cabo a través de operaciones que se utilizan para transformar datos y la información, entre las cuales tenemos:

- La comparación entre datos e informaciones nuevas con las categorías almacenadas con anticipación.
- Identificación de consecuencias basadas en la inducción y la deducción (dependiendo muchas veces del caso).
- La nueva conectividad dada entre los datos y a la información.
- Las conexiones entre el nuevo conocimiento estructurado y los que se encuentran en nuestro marco de referencia.
- La opinión de otras personas que nos dan sobre los datos y la información que se está utilizando.

El conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional deberán ser gestionadas juntas como parte de la estrategia de desarrollo de la Institución. El

capital intelectual institucional que se vaya a administrar a través de un sistema de gestión del conocimiento va a depender del medio ambiente y la dinámica que esta tenga.

Los autores mencionados anteriormente, también determinan claramente los tres tipos de ambientes los que se observan en el tabla 3: los de actividad mecánica, los de actividad orgánica o sistema organizacional y los más dinámicos, como los sistemas de innovación donde la gestión del conocimiento se hace más intensa, principalmente por que el flujo de información es caótico y requiere encauzarlo, caso contrario corre el peligro de fracasar y por ende de producirse pérdidas.

**Tabla 5.**

**Medio ambiente del capital intelectual.**

	<b>Medio Ambiente de Actividad Mecánica (Sistema legal o normativo)</b>	<b>Medio Ambiente de Actividad Orgánica (Sistema organizacional)</b>	<b>Medio Ambiente Dinámico (Sistema de innovación)</b>
• Objetivo	• Estabilidad	• Desarrollo Controlado	• Innovación Continua
• Conocimiento	• Predeterminado Explícito	• Basado en la Experiencia Latente	• Intuitivo • Potencial • Tácito
• Relaciones	• Determinado por la jerarquía de la organizacional	• Recíprocas, lucha por consenso	• Espontáneas, en red
• Flujo de Información	• Una vía	• Dos vías	• Caótico
• Herramientas de gestión	• Direcciones provenientes de la gestión	• Diálogo, modos acordados de operación y auto evaluación.	• Acceso a redes.

**Fuente: Peluffo y Catalán (2002)**

Para nuestro objeto de estudio, es decir la Marina de Guerra del Perú, no es ajena de encontrarse en ella los diversos entornos donde se ubica el capital intelectual, y en esencia se puede agrupar los mismos en tres grandes grupos; el primero de ellos al que denominaremos el entorno administrativo, es decir, en

ellas ubicamos al conocimiento que se genera en todas aquellas Dependencias de la Institución donde se realizan actividades netamente en cumplimiento de reglamentos y normativa legal, propias de la Institución o aquellas impuestas por el más alto nivel de gobierno y de la gran mayoría de sectores ministeriales que lo conforman.

Seguidamente en el segundo entorno, al que llamaremos entorno operativo, podemos ubicar al conocimiento generado en a todas aquellas Dependencias que por sus labores que desarrollan están calificadas como Dependencias Operativas, dentro las cuales tenemos a todas las Dependencias y Unidades comprendidas principalmente dentro de las Comandancias Generales como lo son, la Comandancia General de Operaciones en el Pacífico, la Comandancia General de Operaciones de la Amazonia y la Dirección General de Capitanías y Guardacostas; todas poseen roles que cumplir en diversas situaciones, lugares y temporalidad, donde cada situación que se presenta no es igual a la anterior, por tal motivo generan conocimiento en abundancia que puede servir como experiencia para ser considerada para posteriores operativos o situaciones particulares o para la generación de nuevas doctrinas.

Por último, tenemos un entorno académico, el mismo que a su vez podemos subdividirla en dos áreas, la primera de ella relacionada a todas aquellas dependencias debajo de la Dirección General de Educación, más puntualmente nos referimos a los Centros de Formación, de Segunda Especialidad, de Capacitación y Entrenamiento entre otros, que característico de sus actividades, generan conocimiento que podría aportar nuevas innovaciones y modernizaciones en los dos entornos antes mencionados (Administrativo y Operativo). Una segunda área relacionada, son aquellas Dependencias que no siendo parte de la Dirección General antes mencionada, producen conocimiento generado principalmente de trabajos de campo, es decir, generan proyectos de investigación y desarrollo como el producido por el Servicio Industrial de la Marina (SIMA) o la Dirección de Alistamiento Naval (DIALI), quienes por sus investigaciones permiten la modernización de las Unidades Navales o mejoras en los programas de mantenimiento que vienen desarrollando anualmente.

No desearía dejar de lado mencionar una acción, que si bien es cierto no pertenece a un ciclo de gestión del conocimiento propiamente dicho, es el

intercambio de conocimiento que se lleva a cabo en las Escuelas de Calificación exactamente en la etapa práctica, donde el personal naval alumno se embarcan en las distintas Unidades Navales para recibir de los tripulantes de las mismas conocimiento y en particular experiencias que les acontece abordaje y que de manera oral transmiten a los futuros miembros de las Unidades. Muchos del personal naval cuando terminen su calificación serán relevos de los que hacen de instructores; lamentablemente no se lleva registro de este conocimiento.

## **B. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ**

Según el autor Cáceres (2011), identificar el conocimiento incluye un análisis de qué conocimiento está ya disponible y de qué conocimiento carece la organización para la mejora y ejecución de sus procesos, es decir, la determinación de la brecha del conocimiento.

Para Romero (2002), la generación y obtención de conocimiento abarca tanto al nuevo, que se crea en la organización como resultado del aprendizaje, como a aquel que se adquiere del exterior, que no tiene por qué ser nuevo en su origen pero sí nuevo para la Institución. La procedencia del conocimiento no es importante, lo que importa es tener la capacidad de acceder a él cuando hace falta y no tener que crearlo cada vez que se necesita. La idea latente en la gestión del conocimiento es evitar tener que volver a inventar algo cuando ya está inventado, de forma que al compartirlo se evita estar reinventando la rueda continuamente. El factor que dificulta la obtención de conocimiento es su localización, porque aquel que existe pero no está localizado no se puede utilizar y por tanto no aporta ningún valor a la organización.

Sin dejar de lado la metodología establecida por los autores Peluffo y Catalán (2002) en su manual Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al Sector Público, publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), para la determinación del diagnóstico inicial de la gestión del conocimiento en las Instituciones públicas a través del uso de cuestionarios de preguntas sobre la forma en que se gestiona el componente humano, el soporte tecnológico, los procedimientos de captura, almacenamiento, distribución y circulación de conocimiento y el medio

ambiente propicio a compartir dicho recurso; se llevó a cabo la toma de encuestas al Personal Naval tal como se indicó en el Capítulo I, Unidad de Análisis. Cabe mencionar que para la realización de las encuestas, estas no se llevaron a cabo sin antes no dar una breve explicación a los cuestionados sobre lo que significa gestión del conocimiento, conocimiento organizacional entre otros por ser términos pocos conocidos, así como las ventajas de lo que podría lograrse con ellos.

En la encuesta se ha considerado estos seis factores de éxito que se indican a continuación:

- Compromiso de la Alta Dirección.
- Cultura orientada a compartir.
- Capacidad de gestión.
- Tecnología de la información y la comunicación.
- Procesos organizativos.
- Indicadores de la gestión del conocimiento.

Este cuestionario fue llenado por 67 miembros del Personal Superior, cada miembro de la Institución encuestado tuvo que responder con las letras A, B, C o D a las preguntas realizadas por cada factor de éxito, tomando el siguiente valor para cada una de ellas.

**Tabla 6.**

**Valores de los factores de éxito.**

<b>A</b>	<b>Sí, siempre</b>	<b>100%</b>
<b>B</b>	<b>Bastante, a menudo</b>	<b>66%</b>
<b>C</b>	<b>Poco, alguna vez</b>	<b>33%</b>
<b>D</b>	<b>No, nunca</b>	<b>0%</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Tabla 7.

**Factor 1: Compromiso de la Alta Dirección de la Institución.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Existen declaraciones formales de la prioridad de la gestión del conocimiento para la Institución.				
Gestionar el Conocimiento es un aspecto central en la estrategia de la Institución.				
La Alta Dirección tiene la responsabilidad explícita de impulsar programas de gestión del conocimiento.				
Tiene conocimiento si la Alta Dirección ha realizado visitas y/o contactos con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento.				
Tiene conocimiento si se han previsto partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento.				
La organización identifica e impulsa periódicamente las competencias clave.				
Se celebran reuniones periódicas de seguimiento de programas de gestión del conocimiento.				
<b>TOTAL</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.

**Factor 2: Cultura orientada a compartir.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
En muchas ocasiones se organizan grupos de trabajo interdepartamentales o por proyectos.				
Los miembros de la Institución tienen una alta autonomía y participan en la toma de decisiones.				
Los miembros de la Institución son responsables de su propia formación. Existen mecanismos de reconocimiento de la excelencia en el desempeño.				
Se reconoce que la creación de valor para el cliente es el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento.				
La Institución anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.				
Un clima de organización, transparencia y confianza caracteriza la Institución.				
Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional.				
<b>TOTAL</b>				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9.****Factor 3: Capacidad de gestión.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Existe una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento en la Institución.				
El equipo de gestión de Conocimiento ha recibido formación específica.				
Existe un grupo de facilitadores para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento.				
Los responsables de gestión del conocimiento participan normalmente en reuniones con el equipo directivo.				
El equipo de gestión del conocimiento presenta informes periódicos al equipo directivo de la Institución.				
Existe un entorno informático específico de gestión del conocimiento administrado por el equipo responsable.				
<b>TOTAL</b>				

**Fuente: Elaboración propia.****Tabla 10.****Factor 4: Tecnología.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
La tecnología une a todos los miembros de la Institución y a éstos con los ciudadanos, proveedores y colaboradores de forma fácil e inmediata.				
La tecnología crea una memoria organizativa que es accesible por los miembros de la Institución.				
La mayor parte de los miembros de la Institución trabajan normalmente delante de un ordenador o con dispositivos inalámbricos.				
La Institución anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus empleados mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, etc.				
La tecnología que facilita el trabajo en equipo es rápidamente puesta a disposición de los miembros de la Institución.				
El sistema de información está integrado, es accesible en tiempo real y es inteligente.				
<b>TOTAL</b>				

**Fuente: Elaboración propia.**

Tabla 11.

**Factor 5: Procesos Organizativos.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Los déficits de conocimiento son sistemáticamente identificados y se programan actuaciones para				
Todos los miembros de la Institución están implicados en buscar nuevas ideas en fuentes convencionales o no.				
La Institución ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas. El conocimiento tácito (lo que los miembros de la Institución saben hacer pero no expresar) es valorado y transferido a través de la Institución.				
<b>TOTAL</b>				

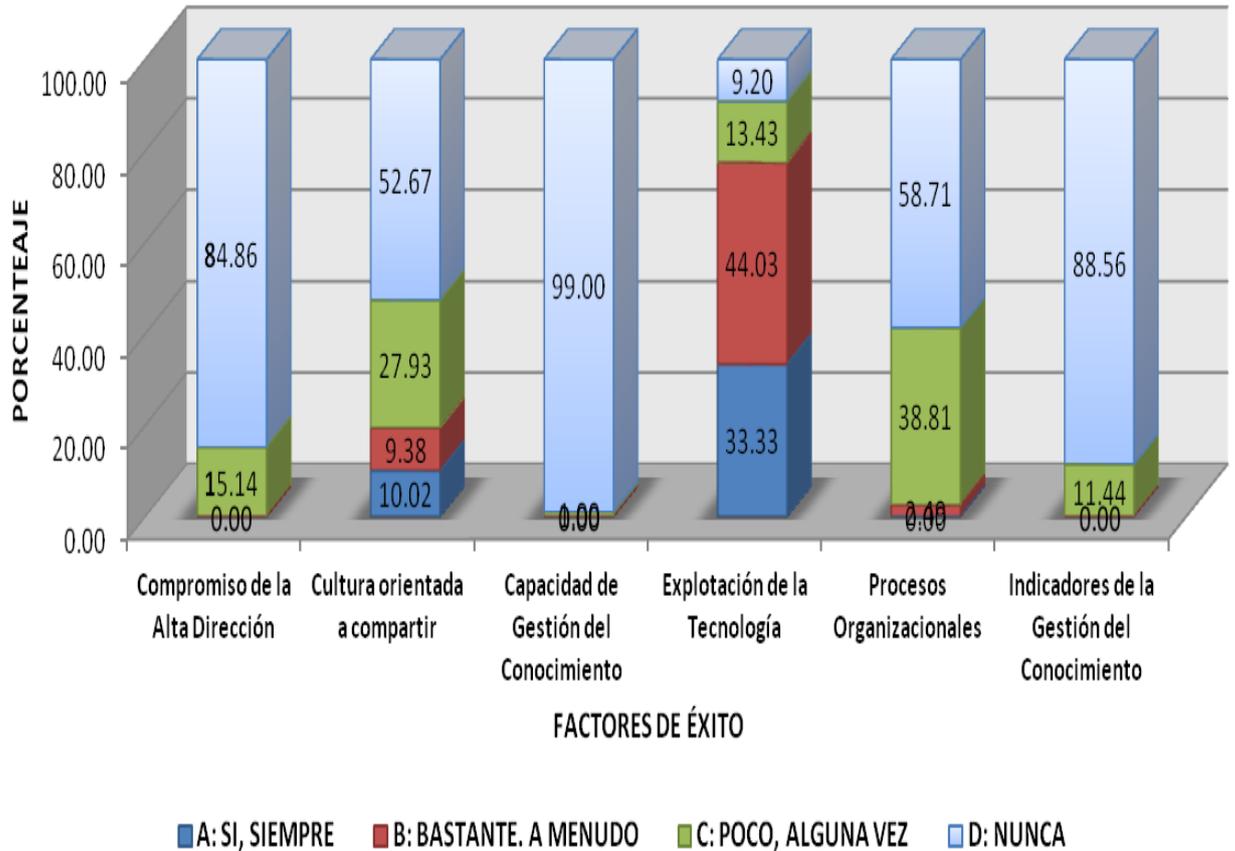
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.

**Factor 6: Indicadores de la gestión del conocimiento.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
La Institución ha desarrollado medios de enlazar el conocimiento con los resultados financieros.				
La Institución ha desarrollado un cuadro específico de indicadores para gestionar el conocimiento.				
El conocimiento es inventariado y valorado periódicamente. Los indicadores son revisados y mejorados periódicamente por el equipo directivo.				
<b>TOTAL</b>				

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7. Resultado de la encuesta.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Los resultados obtenidos del diagnóstico inicial de la gestión del conocimiento en la Marina de Guerra del Perú son los siguientes:

Del análisis efectuado a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los miembros de la Institución cuyos datos se encuentran detallados en el anexo C, puede evidenciarse el bajo porcentaje obtenido por 5 de los 6 factores de éxito que en su conjunto forman parte de un sistema de gestión del conocimiento. El factor de éxito que sí ha obtenido una mayor calificación a favor es el factor tecnológico, y esto puede deberse principalmente que las labores que se realizan de manera cotidiana son desarrolladas al frente de un ordenador. De este modo se concluye que la Marina de Guerra del Perú no gestiona “su saber” de la forma más eficaz posible, teniendo en cuenta además las posibilidades tecnológicas actuales que ofrece el Instituto. Por tanto, es necesario un cambio que permita mejorar el rendimiento y la eficacia de la

Marina, explotando de forma coherente las nuevas capacidades de las tecnologías de la información e introduciendo los cambios organizativos necesarios. Entre otras acciones que evidencian la poca gestión del conocimiento en la Institución podemos considerar las siguientes:

- No se buscan soluciones duraderas a los problemas críticos que se presentan una y otra vez. Ejemplo de ello, lo observamos en circunstancias aplicables a la gestión de personal.
- Entre operaciones similares sean operativas o administrativas existen diferencias notables en su rendimiento. Por ejemplo, los rendimientos de funciones logísticas en distintos pañoles son muy dispares.
- Es nula o escasa la colaboración entre distintas áreas. La labor de control de muchos mandos y la rigidez en las relaciones entre miembros de la Institución limita en exceso la capacidad de colaboración. Ejemplo, la coordinación entre el área de adquisiciones y el área de contrataciones en la Dirección de Contrataciones del Material y entre ellas con Institucionales cuya labor es la preparar la respuesta al Órgano de Control Institucional (OCI) cuando solicitan información sobre algún proceso.
- La adopción de nuevas técnicas o metodologías demoran demasiado su implementación, por otra parte las ideas nuevas tardan mucho tiempo en asentarse. Ejemplo, la implementación del sistema SISGEPA.
- En muchos niveles organizacionales de la Marina de Guerra se carece de un marco de referencia común y se trabaja con inconsistencia, manifestándose en malos entendidos y problemas de comunicación, afectando directamente a la eficacia. Ejemplo de ello se evidencia en la conciliación contable de la Institución entre el órgano encargado de su elaboración (DIRBINFRATER) y las oficinas de administración y logística de las Unidades y Dependencias.
- La circulación de la información se efectúa con lentitud. Como caso típico, podemos indicar los derivados de los rígidos procedimientos de verificación y firma que hacen necesaria una profunda revisión.

- Procesos inadecuados de trabajo, y sobre todo pérdida de conocimiento tácito (experiencia) debida a la reglamentación de asignación de empleos para Oficiales, problema de trascendental importancia y que tendría como mejor solución la implantación de un "plan de carrera" dentro de la Institución, lo cual hoy en día no se concreta del todo.

Intentando ser objetivos, se observa que la mayoría de estos síntomas están presentes en la organización y funcionamiento de la Marina de hoy, lo que hace necesario plantearse la existencia de un problema de eficacia en la gestión.

Pese a lo evidenciado anteriormente, no podemos negar que de una u otra manera la Institución desarrolla etapas de la gestión del conocimiento tal como se ha indicado al iniciar el capítulo, con relación a la identificación de los entornos donde se produce; nos referimos al conocimiento almacenado y transmitido de las experiencias y el saber de nuestros antecesores. Los libros de Bitácora, los informes de operativos, los procedimientos de gestión de recursos, entre otros, son formas muy limitadas de almacenar y compartir conocimiento, y aun se ha visto condicionadas por las escasas capacidades tecnológicas de épocas anteriores.

Otros esfuerzos institucionales en lograr un mayor acercamiento a la gestión de Conocimiento puede observarse en diversas acciones, como la directiva COMGEMAR N° 14 – 10 que norma la gestión de la asesoría política, estratégica, doctrinaria y académica y la implementación del centro de estudios estratégicos y análisis doctrinario, la cual tiene como finalidad la de dictar disposiciones para normar la implementación y funcionamiento del Centro de Estudios Estratégicos y Análisis Doctrinario (CEAD), como órgano asesor de Política, Estrategia y doctrina del Alto Mando Naval y órgano académico como apoyo a la gestión educativa en la Marina de Guerra del Perú.

Del mismo modo, podemos verificar la voluntad de abordar la gestión del conocimiento en eventos como el II Simposio Internacional de Seguridad y Defensa desarrollado por la Escuela Superior de Guerra Naval entre el 22 y 24 de abril del 2015, donde se trató temas como la *Educación y gestión del conocimiento para la Defensa* por el Dr. Isidro Sepúlveda Muñoz donde se enfatizó que sin una adecuada formación, capacitación y entrenamiento,

ningún sistema de seguridad y defensa es eficiente y eficaz, por muchos recursos personales y muchas capacidades técnicas que se estén a su disposición, por el contrario, el contar con un sistema de educación multiplica exponencialmente la eficacia de los recursos y las capacidades personales de cada miembro de las Fuerzas Armadas y aún más, de todos en su conjunto (Escuela Superior de Guerra Naval, 2015)

Debemos recordar que las técnicas de gestión del conocimiento no son más que una herramienta que posibilita la utilización más eficaz del capital intelectual de la Institución.

Lo antes expresado, es el primer paso que debería complementarse basado en una estructura que facilitase compartir ese conocimiento organizativo existente, para mejorar así la eficacia de la Institución, lo que además traería como consecuencia implícita una Marina que aprende y genera nuevo conocimiento.

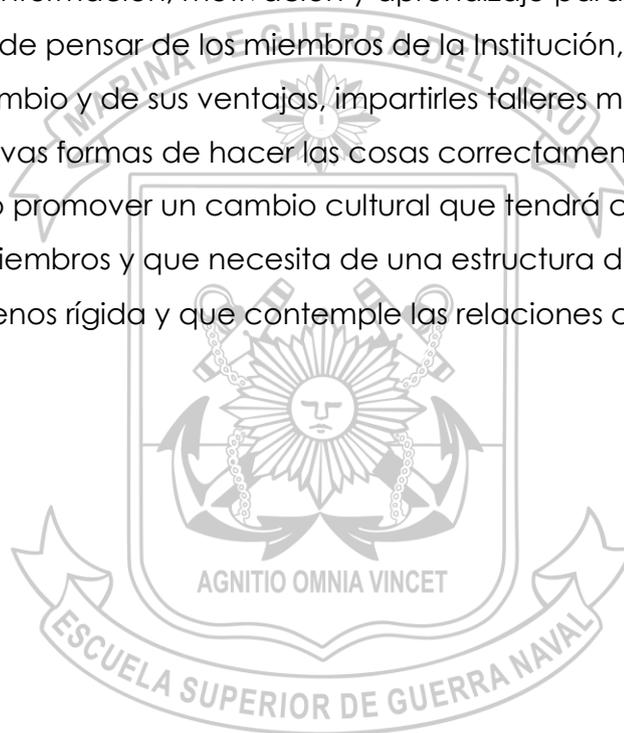
Tomando la gestión del conocimiento de la Institución de una forma genérica, sin diferenciar en grupos operativos, administrativos o académicos, los síntomas mencionados en párrafos precedentes indican que la Institución tiene que mejorar la gestión de su saber y para ello debe eliminar algunas de las deficiencias estructurales que originan esta limitación, entre las que se pueden identificar:

- Permanencia escasa en los destinos, que provoca que el conocimiento se pierda por los frecuentes cambios de colocación, y se dedique a consecuencia de ello, mucho tiempo al aprendizaje del nuevo cargo.
- Una cultura organizativa muy jerarquizada que no favorece compartir el conocimiento. Tan igual que lo que sucede en otras muchas organizaciones se tiene la idea que "la información es poder", se manifiesta en la llamada "competencia profesional", situación de difícil solución.
- Excesiva rigidez en la estructura orgánica, muy vertical y con escaso uso de las relaciones cruzadas (relaciones horizontales entre miembros de la organización que no están relacionados ni funcional ni

orgánicamente). La necesidad de controlar en lugar de liderar esta todavía presente, incluso en los nuevos procesos.

- Existe excesiva información de clasificación reservada, que sin la necesidad de serlo, dificulta el libre flujo de información.

Tal como plantea el autor Romero (2002), todas estas causas, que condicionan la eficacia en la gestión, tienen su origen en una cultura organizativa inapropiada pero de profundo arraigo en una organización como lo es la Marina de Guerra y que su propia inercia hace difícil que evolucione. Una cultura cooperativa es necesaria para evolucionar, necesitando para ello de un fuerte impulso en información, motivación y aprendizaje para consolidarse. Para cambiar la forma de pensar de los miembros de la Institución, es necesario informarles del cambio y de sus ventajas, impartirles talleres motivacionales y enseñarles las nuevas formas de hacer las cosas correctamente. Adicionalmente se hace necesario promover un cambio cultural que tendrá como centro de gravedad a sus miembros y que necesita de una estructura de comunicación más horizontal, menos rígida y que contemple las relaciones cruzadas.



## CAPÍTULO V

### DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ

#### A. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CONOCIMIENTO

Para Dayán-Aguilar, Lauren-Elías & Guzmán (2014), establecen para una futura implementación de un sistema de gestión del conocimiento, dadas las propuestas de Heinz y Winkler, (2010) que plantean que para la elaboración de un sistema para la gestión del conocimiento robusto, adaptable y confiable se debe considerar como segunda etapa al desarrollo de una estrategia del conocimiento, cuya función es la de establecer planes para los directivos de proyectos en la gestión del conocimiento definiendo variables e indicadores para medición de los mismos.

De acuerdo con Peluffo y Catalán (2002), definen como objetivos de conocimiento a aquellos que proporcionan los lineamientos a la gestión del conocimiento en relación con la creación de conocimientos y de competencias claves para fortalecer el desarrollo de sus estrategias.

Todo lo relacionado con la gestión del conocimiento plantean objetivos a sus Directivos y ciertos plazos de cumplimiento de tales objetivos. En la práctica, los proyectos de gestión de Conocimiento serán puestos en práctica por etapas sucesivas en las cuales se pretende alcanzar algunos de los objetivos estratégicos asociados a esta disciplina, lo que permite ir acomodando los pasos siguientes a la cultura organizacional y específicamente al entorno en el que se aplica.

Para Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K (2001) se han encontrado tres tipos de objetivos de conocimientos:

- Objetivos de Conocimiento Normativo, orientados a la toma de conciencia del valor del conocimiento por parte de la Institución.
- Objetivos Estratégicos del Conocimiento, que definen el conocimiento clave para la organización y las necesidades de nuevo conocimiento.
- Objetivos de Conocimiento Operativo, los cuales se relacionan con la implementación de la administración del conocimiento, transformando los dos anteriores en metas concretas.

En este sentido, estadísticas elaboradas por Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, CH., Kleiner, A. (1995), sobre la base de un estudio realizado en varias empresas de Estados Unidos y Europa, la gestión del conocimiento se está creando básicamente para organizar el “saber” corporativo existente (63%), para establecer nuevas formas de compartir conocimiento tácito (39%), para investigar y crear conocimiento (31%), para generar nuevas formas de compartir conocimiento explícito (29%) y como herramienta para optimizar la toma de decisiones (26%).

Según la autora Talledo - Jiménez (2013), determina como segunda etapa a la que denomina gestión Estratégica, la misma que establece, que si no se cuenta con una estrategia no hay futuro, al menos el que nos gustaría. El tener presente este sencillo conocimiento es fundamental para abordar cualquier programa de desarrollo organizativo. Para ello, se hace necesario que todas las instituciones, dentro la cual se encuentra la Marina de Guerra, definan claramente su Misión Institucional, su Visión, los Objetivos Estratégicos, los Objetivos Específicos, su Plan de Acción y un Plan de Seguimiento y Monitoreo de las actividades propias.

Es también de vital importancia que todos los miembros de la Institución deben conocer estos planes para todos seguir en la misma dirección.

Del análisis anterior, se puede derivar la necesidad de implantar una cultura organizacional que permita compartir conocimiento en la Marina de Guerra del Perú, que a través de proyectos pilotos se concentre los esfuerzos en una única dirección. De igual modo, se deduce la necesidad de abordar el siempre mencionado objetivo de una transformación organizativa para ser más eficaz y eficiente, aunque como es previsible, es mucho más fácil determinar esa necesidad que llevarla a cabo.

De esta forma y de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en el Capítulo anterior, pueden identificarse dos focos principales donde se debe concentrar el esfuerzo; por una parte modificar la cultura de la organización para hacerla más amigable a compartir el conocimiento entre sus miembros, y por otro lado diseñar la estructura orgánica sobre la cual puedan llevarse a cabo proyectos de gestión del conocimiento, ya sean integrales para todo el ámbito

de la Institución, o de carácter más limitado, circunscritos a áreas más específicas.

Ahora bien, con la finalidad de plantear una posible solución para el establecimiento de la presente etapa, que conlleve a la implementación del sistema de gestión de Conocimiento en la Institución, se ha considerado como referencia la proposición que hace Romero (2002) para la Armada Española, en la que plantea la necesidad de definir un plan director que permita la consecución de las dos metas indicadas en el párrafo precedente, que serán los pilares del cambio, lo que unido a unas herramientas informáticas adecuadas dotará a la Marina de Guerra del Perú de la capacidad suficiente para abordar proyectos específicos de gestión de Conocimiento.

### **1. Líneas maestras del plan director**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este proyecto de plan director son:

- Promover los cambios necesarios en la cultura y en los procesos de trabajo a través de la motivación, liderazgo, guía, aprendizaje y uso productivo del conocimiento. A modo de ejemplo, se puede señalar que el concepto de propiedad intelectual necesitaría un nuevo enfoque en la nueva organización.
- Desarrollar una estructura organizativa con una dirección centralizada en cuanto al liderazgo del proyecto y una ejecución descentralizada en su implementación.
- Contar con los elementos técnicos adecuados (Intranet) que apoyen el compartir el conocimiento y que permitan la colaboración con otros organismos (Ministerio de Defensa, instituciones armadas entre otros), a través de las fronteras funcionales.

Una vez logradas estas metas, el siguiente paso es abordar los distintos proyectos parciales que mediante técnicas conocidas en el medio, permitan incorporar la gestión del conocimiento en cada uno de los nuevos procesos de trabajo.

Condición imprescindible para el éxito de este proyecto es conseguir el apoyo y participación del Alto Mando Naval, en particular del Jefe del Estado Mayor General de la Marina (JEMGEMAR).

Los dos primeros objetivos señalados necesitan dos planes de ejecución específicos. A continuación se proponen dos modelos genéricos de plan, teniendo en consideración las bases de partida definidas como tales e indispensables para cualquier proyectos de gestión del conocimiento, el mismo que es parte del esquema básico utilizado por la U. S. Army en su proyecto Army Knowledge Online; estos modelos sólo pretenden ser una guía de referencia que podrán ser utilizados como temas de investigación posteriores.

## **2. Plan de gestión del cambio. Motivación y aprendizaje**

La implantación de una cultura de conocimiento supone un importante cambio en la organización. Es importante abordar este proyecto desde su inicio con una filosofía de continua valoración y realimentación de los resultados que se vayan obteniendo, bien aportados por las personas o como productos de los procesos.

La experiencia ha demostrado que los cambios significativos en las organizaciones fallan, no por mala concepción, sino por su mala implementación. Para asegurar que la gestión del conocimiento se adopta con éxito, hay que desarrollar e implementar un robusto programa de gestión del cambio, para crear en la organización las condiciones favorables al proyecto.

Este programa debe centrarse en tres actividades esenciales: comunicaciones, adiestramiento y apoyo del usuario:

- Comunicaciones. Promover el deseo del cambio. Se trata de crear la necesidad del cambio; explicar cómo el cambio afecta al desarrollo de las labores de los miembros de la Institución, crear motivación para este cambio, emitir señales por parte de la dirección, etc. Para ello uno de los vehículos soporte de toda esta información que ha de llegar a los miembros es la propia Intranet Naval. La motivación de las personas es el elemento fundamental para tener éxito en el proyecto.
- Motivación. Establecer las condiciones que promuevan la participación de las personas en el proyecto. No se puede pretender

que se comparta conocimiento sin recibir nada a cambio. Las recompensas a la participación son un elemento importante en el éxito y deben de ser estudiadas. (Becas en programas de excelencia, informes, felicitaciones, recompensas, etc.)

- Ejecutar un programa de adiestramiento. Dirige y hace capaz el cambio, da a los miembros los nuevos modelos del conocimiento, nueva información, nuevas formas de ver las cosas, y ayuda a los miembros de la Institución a aprender los nuevos conceptos y procesos de realizar sus labores diarias. La Intranet Naval puede ser el elemento base de este programa.
- Dar apoyo al usuario. Ayudar a los miembros de la Institución a operar en el nuevo ambiente y recopilar información de los colaboradores que realimenten el cambio.

### **3. Proyecto de estructura orgánica de soporte**

Para el desarrollo del plan y dirigir su ejecución será necesario crear una estructura organizativa, apoyada en la medida que sea posible en la actual, que soporte todo el proceso de gestión del conocimiento de la Marina de Guerra del Perú.

Este proyecto de nueva estructura que a continuación se define, aunque su validez y viabilidad como ya se mencionó anteriormente, deben ser objeto de estudios posteriores más profundos, quiere tener en cuenta y aprovechar los últimos cambios orgánicos efectuados en la Marina de los últimos años, tal como la creación de las Comandancias Generales del Pacífico, de la Amazonia y Guardacostas, como también las Direcciones encargadas de los Proyectos Navales y de Compras y Contrataciones. Es sólo una propuesta, que por encima de los nombres quiere mostrar una filosofía de flexibilidad y adaptabilidad a los cambios y futuras necesidades de la Institución, y que subraya la necesidad de contar con profesionales especializada en un proyecto de esta envergadura, como lo es la gestión del conocimiento. Los principales órganos que se establecen y sus posibles funciones son los siguientes:

#### **4. Comité de dirección estratégica del proyecto**

Presidido por el JEMGEMAR y delegado al Contralmirante Director de Telemática de la Marina (DIRTEL), tendría como marco de actuación toda la Marina de Guerra para dirigir y seguir el desarrollo del proyecto. Su composición sería mixta, contando con la colaboración de personal civil experto en proyectos de gestión del conocimiento al menos durante su periodo de implantación. Este órgano centralizaría la dirección del conocimiento en la Institución y sería responsable de las relaciones funcionales en temas de gestión del conocimiento en el ámbito del Ministerio de Defensa e incluso de otras administraciones tanto de carácter público como privado.

#### **5. Centro principal de conocimiento de la Marina de Guerra del Perú (CPC – MGP)**

Es el órgano de trabajo del Comité de Dirección y estará compuesto inicialmente por un equipo mixto de gestores de conocimiento procedentes tanto de la Marina de Guerra como de empresas civiles. Este grupo no estará formado por profesionales de la informática, para evitar darle una dirección excesivamente centrada en las herramientas en lugar de en las personas.

La figura del gestor del conocimiento (no disponible en la actualidad) es fundamental en el proyecto, por ser el aglutinador de funciones de liderazgo, tecnólogo (conocedor de las TIC), diseñador de ambientes (que propicien el cambio cultural y maximicen el intercambio) y de gestor del conocimiento tácito y explícito. Es el director del equipo encargado de definir la arquitectura tecnológica adecuada, dimensionarla, así como de diseñar los contenidos.

Este centro es también el responsable final de los contenidos de los distintos repositorios de conocimiento, de su estructura y de su compatibilidad que ha de permitir la comunicación entre los distintos centros funcionales, explicados a continuación. También será el encargado de dirigir los proyectos específicos (plan de cambio, motivación y aprendizaje) cuyo objetivo sea adecuar la cultura organizacional al conocimiento. Su trabajo es de dirección conceptual fomentando y siguiendo las iniciativas de proyectos específicos de gestión del conocimiento además de controlar la ejecución del proyecto general de la Institución. Asimismo, apoya y asesora la actuación de los centros funcionales.

## 6. Centros funcionales de conocimiento

De estructura paralela al CPC - MGP pero dedicados a las distintas comunidades funcionales que se definan. Una primera aproximación permite definir los siguientes centros (Figura 7):

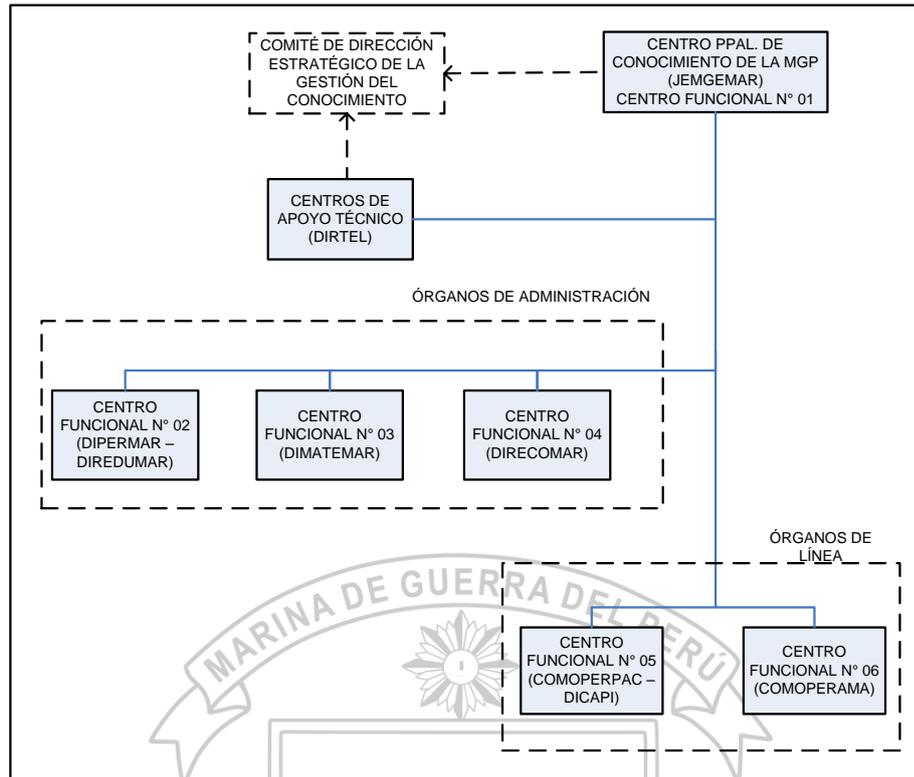
- Cuatro Centros Funcionales en las comunidades de apoyo a las Fuerzas: Estado Mayor General (JEMGEMAR), Logística (DIMATEMAR), Asuntos Económicos (DIRECOMAR) y Personal (DIPERMAR) con Educación (DIREDUMAR) que formarían un solo Centro.
- Un único Centro para las Comandancias Generales Operativas ubicado en el Océano Pacífico (COMOPERPAC y DICAPI) y otro Centro para la Amazonía (COMOPERAMA).

El Puesto de Comando del Estado Mayor General de la Marina sería a su vez el "Centro Principal de Conocimiento de la Marina de Guerra del Perú" (CPC – MGP) y el punto de interconexión de los demás. Esta estructura tiene un carácter eminentemente funcional y su principal característica ha de ser la flexibilidad en el acceso al conocimiento. Así el Jefe de Personal de una Zona Naval estaría en el Centro Funcional de Personal y no en el Centro Operativo de la Flota, aunque de todas formas los repositorios estarían interconectados y el acceso al conocimiento no sería limitado.

## 7. Centros de apoyo técnico

Proporcionarán el apoyo de herramientas técnicas que permitan implantar el proyecto, así como asumirán la responsabilidad en los enlaces entre los distintos proyectos específicos.

La estructura actual de los sistemas de gestión que actualmente se encuentran en servicio y son administrados por DIRTEL, como el Sistema de gestión Patrimonial (SISGEPA), el Sistema Económico Financiero (ECOFIN), entre otros, tras efectuar las modificaciones necesarias que se suponen mínimas y determinar su dependencia de los distintos Centros Funcionales, puede ser una base de partida aceptable.



**Figura 8. Estructura Orgánica de Soporte.**

**Fuente: Elaboración propia**

## **B. PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

Como se pudo apreciar en el desarrollo del Capítulo anterior, la producción de conocimiento organizacional en la Marina de Guerra del Perú se lleva a cabo de manera independiente por las Unidades y Dependencias que conforman la Institución en diferentes entornos (administrativo, operativo y académico) sin muchas veces darse cuenta que se encuentran llevando a cabo el desarrollo de algunas de las etapas que componen la implementación de la gestión del conocimiento. Como ya se mencionó, de no contarse con un sistema para tal fin, muchos de los conocimientos terminan perdiéndose o simplemente no llevando a cabo el ciclo de generación de nuevo conocimiento y su difusión.

Es por ello, se plantea la para la Marina de Guerra la adopción del modelo de generación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1991) dado que se fundamenta en las experiencias de las personas que forman parte de la Institución. Teniendo en consideración que estas experiencias provienen de conocimientos tácitos, el método de creación de conocimiento organizacional

planteado busca la transformación del conocimiento tácito individual en conocimiento explícito colectivo.

Es el entorno operativo, al que nos referiremos a continuación en la implementación del modelo de Nonaka y Takeuchi, por considerarlo de mayor importancia si lo comparamos con el entorno administrativo, que se ciñe generalmente en el cumplimiento de normativas. Tengamos presente siempre que las Fuerzas Operativas son la razón de ser de la Marina, son ellas las que permiten cumplir las distintas misiones que le son encargadas a la Institución.

## **1. Socialización**

En el entorno operativo, el conocimiento tácito individual que hay que poner en común es fundamentalmente la experiencia de combate y la experiencia obtenida en ejercicios y simulaciones. Las vivencias, las percepciones, las incertidumbres, las dificultades encontradas, la diferencia apreciada entre lo que se esperaba que ocurriera y lo que efectivamente ocurrió, las previsiones que sirvieron y las que no, las necesidades de información que resultaron ser claves, la eficacia comprobada del planeamiento, la aplicabilidad o no de los principios doctrinarios, la parte no expresable de las lecciones aprendidas, etc., son conocimientos de incalculable valor, que no siempre puedan ser producidos completamente en texto; es necesario compartirlos entre quienes manejan la cultura, el lenguaje y el espíritu naval de la Institución.

Las actividades y los ámbitos en donde la socialización puede tener lugar son:

- Intercambio de experiencias de combate u operativas en foros presenciales o virtuales.
- Conferencias, ciclos y simposios en donde se transmitan y se intercambien experiencias vividas por protagonistas, tanto de combate como de ejercicios.
- Las reuniones de análisis de acciones de combate, las críticas post ejercicio y los post vuelos.
- Análisis en común de apreciaciones tácticas hechas por oficiales observadores o de intercambio en otras Armadas.

- Adiestramiento en la acción: el Oficial moderno que hace las veces de Oficial Alumno operando y reflexionando junto a otro Oficial más antiguo, que cumple el rol de maestro.
- Análisis de acciones de combate históricas o de otras Marinas, que sean conocidas con adecuado nivel de detalle táctico.

Los ámbitos que aparecen como más adecuados para estas actividades son las escuelas, particularmente en aquéllas en donde se estudian desde el punto de vista teórico las operaciones que son relatadas por sus protagonistas desde lo vivencial.

Es particularmente necesario que esas comunidades de práctica tengan sus respectivos espacios virtuales de discusión, en el formato de foros en Intranet (con acceso restringido acorde al grado de confidencialidad), que es una herramienta contribuyente tanto a este paso como al siguiente.

## **2. Externalización**

En este paso, el conocimiento en el entorno operativo que se socializó anteriormente se intenta expresar en términos comunicables a otros y en ideas que ratifiquen o rectifiquen los procedimientos, tácticas y eventualmente la doctrina vigente.

Los principales productos que materializan este paso son:

- Las conclusiones de los análisis de acciones de combate.
- Las conclusiones escritas de las reuniones de evaluación de ejercicios.
- Los bancos de lecciones aprendidas.

En esta etapa aparece la necesidad propiamente de gestión, ya que es necesario compilar las lecciones aprendidas, agruparlas temáticamente y analizarlas para obtener conclusiones válidas que sirvan como realimentación para los procedimientos, tácticas y doctrina. Asimismo, no debe olvidarse el vínculo entre adiestramiento, instrucción y doctrina, por lo que el fruto del análisis de las lecciones aprendidas también debe tomarse como una fuente de realimentación sobre lo que se hace en el adiestramiento y sobre el plan curricular de los cursos.

### 3. Combinación

La combinación de conocimientos explícitos en una organización como la Marina de Guerra da como resultado todo el bagaje de publicaciones doctrinarias, tácticas, de procedimientos y de técnicas. Aquí es en donde el conocimiento explícito se codifica y se sistematiza, de modo que pase de individual o grupal a institucional y su formato debe ser el más adecuado para que le llegue a cada usuario como lo necesita para actuar.

No solamente las lecciones aprendidas del paso anterior deben considerarse como materia prima para este paso. Las escuelas son ámbitos en donde el conocimiento explícito es puesto a prueba y muchas veces es desafiado con argumentos sólidos, por lo que es muy apropiado que en esas mismas escuelas se lleven adelante trabajos de investigación que concluyan en la ratificación o rectificación de la doctrina. Asimismo, la experiencia que Armadas extranjeras obtienen en otros conflictos puede ser una valiosa fuente de conocimiento para considerar en la doctrina propia, por lo que el ámbito de Inteligencia debería ser un colaborador de los mundos académico y operativo para incorporar a nuestro conocimiento lo que otros han aprendido.

La aplicación práctica de la doctrina y de toda la jerarquía de publicaciones, tanto en operaciones reales como en simulaciones y ejercicios, es la fuente de nuevas experiencias que realimentarán el ciclo. A tal efecto, resulta de vital importancia el diseño profesional y científicamente sustentado de los ejercicios, para que sus resultados efectivamente contribuyan al ciclo de creación de conocimiento, poniendo en evidencia virtudes y defectos del bagaje doctrinario.

Consideramos imprescindible la existencia de un organismo que centralice la gestión y/o supervisión de todas las publicaciones doctrinarias, tácticas, técnicas y procedimentales. Entre sus tareas fundamentales deberían incluirse:

- Recibir la información surgida de las comunidades de práctica (socialización y externalización) e integrarla, previo análisis, al bagaje doctrinario.
- Recibir, con el mismo fin, la información surgida de los trabajos de investigación del ámbito académico. En este caso y en la Externalización la información recibida puede ser tomada como

propuesta de cambios o simplemente para la detección de falencias que deberían analizarse.

- Generar los lineamientos de los ejercicios de las dependencias encargadas del alistamiento, con el fin de consolidar la doctrina, ya sea para su ratificación o para su rectificación.
- Generar los requerimientos de investigación operativa al ámbito académico y al organismo específico competente.
- Generar al sistema de Inteligencia los requerimientos de colección de información de doctrina, tácticas y procedimientos que rijan a las Armadas que las produzcan.

#### **4. Internalización**

La internalización es la conversión del conocimiento institucional explícito en el individual tácito. Es el fruto de la instrucción y el adiestramiento bajo los principios de la doctrina, tácticas y procedimientos. La internalización llega a su plenitud cuando la persona actúa instintivamente conforme a los procedimientos y a la doctrina, sin necesitar reflexionar sobre ella. El tripulante de a bordo no está para desafiar a la doctrina, sino para cumplirla; cuando de ese cumplimiento la realidad muestre falencias o inconvenientes, entonces se genera la lección aprendida (primero tácita e individual, más tarde explícita y compartida) que cumple la función de señal de error que pone en funcionamiento todo el ciclo del conocimiento una vez más.

Esta fase del proceso tiene su principal ámbito de ocurrencia en el adiestramiento. La internalización propiamente dicha es fruto de la experiencia y ella se logra haciendo. Las prácticas en simuladores son el primer escalón y aportan una gran ayuda, pero la verdadera internalización ocurre en la mente del tripulante que reflexiona sobre su accionar mientras está en el mar, volando o en campaña. La internalización se da cuando el tripulante toma conciencia de cómo experimentó él, en su puesto de combate, viendo actuar a los más antiguos y condicionado por su personalidad y carácter, la aplicación práctica de lo que aprendió teóricamente.

Como ya hemos dicho, la orientación general del adiestramiento debe ser impuesta por la autoridad operativa de la Institución, para que sobre ella se

basen los planes de adiestramiento de las dependencias encargadas del alistamiento. De esta manera, el responsable del adiestramiento efectivamente controla la internalización del conocimiento organizacional explícito y simultáneamente obtiene la experiencia que le permite evaluarlo.

### **C. ALMACENAJE, ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En esta etapa es importante destacar la diferencia establecida por Romero (2002) entre gestión de la Información y gestión del conocimiento. La primera está orientada a la utilización de técnicas de gestión que permitan un uso eficiente de la información para alcanzar los objetivos de la Institución, mientras que la gestión del conocimiento, como escalón más desarrollado de la gestión de la Información, asume como elementos esenciales el conocimiento y las habilidades de las personas. Por tanto, la diferencia radica en que la gestión del conocimiento reconoce el papel que las personas juegan en la organización.

#### **1. Las tecnologías de la información y la gestión por procesos**

Las TIC's son el elemento técnico que capacita la gestión del conocimiento, pero no son su razón de ser. La Institución entiende la gestión de la Información como la coordinación y control del proceso de captación, almacenamiento, procesamiento, diseminación y presentación de la información, proceso que puede resultar parecido pero que conceptualmente es muy distinto al de la gestión del conocimiento, a pesar de tener en común todos los subprocesos excepto el de compartir y generar el conocimiento. La Marina viene utilizando las TIC's para mejorar los procesos de gestión de la Información, pero no contempla la gestión del conocimiento como un proceso en sí mismo. El gran esfuerzo que se está llevando a cabo con la reingeniería de procesos, podría decirse que hace de este momento el más adecuado para profundizar en el cambio organizativo, añadiendo la gestión del conocimiento como un elemento más, esencial para el futuro de la Institución.

En otras palabras, si se considera a la reingeniería como un proceso repetitivo, el producto resultante (nuevos procesos) es susceptible de mejorar incluso antes de finalizar el propio cambio, y por tanto es posible utilizar técnicas de mejora eliminando aquellos pasos que no añaden valor a estos nuevos procesos. Esto se debe complementar con la utilización de las herramientas tecnológicas para gestión del conocimiento y de esta forma se avanzará hacia

el necesario cambio de cultura organizacional, condición indispensable para una Institución más eficaz.

El concepto de gestión por Procesos, es un importante avance en la Institución, pero para los fines del presente trabajo de investigación, es insuficiente, pues no contempla la relación cruzada a nivel horizontal como elemento que permite el intercambio de conocimiento, buscándolo allá donde estuviese ubicado.

En el campo de las TIC's se ha creado hace algún tiempo atrás, un sistema integrado de información abierto y basado en la tecnología Web (Intranet Naval) como medio principal de presentación de la información y con cierta capacidad de gestionarla, a lo que se añade un sistema de correo electrónico. La suma de ambos puede ser el elemento técnico de partida para una comunicación más directa, eliminando o al menos minimizando los tradicionales conductos reglamentarios de estructura vertical.

Es así, que DIRTEL en la presente etapa, adquiere vital importancia en su participación en lo referido a la gestión del conocimiento, por ser la dependencia responsable de la TIC en la Institución. En adición, a lo propuesto en la estructura orgánica de soporte, DIRTEL debe asumir responsabilidad sobre el conocimiento institucional, el mismo que previamente codificados deben ser ubicados en repositorios desde los cuales los miembros de la Institución pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene cada usuario (de acuerdo al nivel de acceso autorizado) en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos. Es clave contar en DIRTEL con la participación de especialistas de contenidos, que aseguran la calidad y pertinencia de los mismos en relación con las necesidades y el lenguaje del usuario del sistema, y de la seguridad del sistema.

Así también, es importante mencionar el papel que desempeñan los ingenieros en tecnologías de gestión del conocimiento y en la selección de las herramientas más adecuadas al tipo de usuario y de conocimiento almacenado. La fase de Almacenaje y Actualización de conocimientos, demanda la realización conjugada y sistemática de las siguientes labores: Codificación,

Catalogación, Depuración y limpieza y Seguridad del conocimiento. En el cuadro siguiente puede apreciarse las funcionalidades que deben cumplir las TIC's en la Institución para que den soporte a la gestión del conocimiento.

**Tabla 13.**

**Funcionalidades que deben cumplir las TIC que dan soporte a la gestión del conocimiento.**

Funcionalidades	
Arquitectura de Información	Se encarga de la organización de la información (clasificación y etiquetado), diseño de los sistemas de recuperación de la información (sistemas de navegación, de búsqueda y orientación), y diseño de la estructura de la información y la interacción (definición de los procesos de interacción con el sistema).
Usabilidad	Se encarga de velar por la facilidad de uso del sistema mediante el conocimiento experto, la aplicación de estándares (ISO, buenas prácticas) y la observación y empatía con el usuario.
Diseño centrado en el usuario	Supone la inclusión del enfoque del usuario en todas las fases del ciclo de vida del sistema, mediante la investigación continua de sus necesidades y valoraciones.
Categorización	Modo de clasificar la información recurriendo a la división del todo en partes más manejables. Esta categorización puede ser alfabética, cronológica, funcional, etc.
Búsqueda	Esta funcionalidad puede verse aplicada en diversos formatos (índices, motores de búsqueda, directorios, etc.), pero su objetivo es que el usuario pueda encontrar aquel material que necesita de manera más sencilla.
Edición y distribución	Posibilidad de editar contenido, guardar ese contenido y ponerlo a disposición de los demás. Esta funcionalidad lleva añadidas otras características como son la utilidad, la actualización y el almacenamiento.
Soporte de procesos	Posibilidad de realizar diversos procesos de utilidad para los usuarios y la organización (consulta de información diaria, envío de mensajes, etc.).
Personalización	Posibilidad de que los usuarios organicen la información de acuerdo a sus perfiles; esto repercute directamente en la facilidad de procesar la información.
Presentación	Capacidad del sistema de presentar la información de manera eficiente e intuitiva, teniendo en cuenta que la Intranet es el único punto de acceso a la

Facilidad de aprendizaje	información. Constituye uno de los puntos más fuertes para la implantación de la G.C. dentro de la organización. El éxito de implantación del sistema tecnológico de G.C. es proporcional al grado de facilidad de aprendizaje de la tecnología utilizada.
--------------------------	---

**Fuente: Rodríguez, García, Pérez y Castillo (2009)**

#### **D. CIRCULACIÓN Y UTILIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

La Circulación y utilización de los conocimientos viene a estar dado por la creación de espacios de conversación e intercambio adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la Institución. Los espacios antes mencionados en conjunción con los espacios de aprendizaje, son propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, de manera que se logre el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento.

Los miembros de la Institución pueden participar de una manera pasiva o activa. En ambientes de participación más activos, se generan redes de colaboración comunitaria que tienden a dar respuestas más rápidas a los problemas comunes y al perfeccionamiento de los servicios que se brindan en la interacción.

Son necesarias algunas herramientas básicas en la gestión del conocimiento que contribuyan al desarrollo de la etapa de circulación y utilización del conocimiento en la Institución, y para ello se tiene las herramientas conocidas como páginas amarillas, las comunidades de aprendizaje, los catálogos de buenas prácticas y los encuentros de asistencias y ayuda. Si bien es cierto, a estas herramientas puede añadirse muchas más, pero constituyen la base y punto de partida de un sistema de gestión del conocimiento en la Institución.

##### **1. Páginas amarillas**

Son el instrumento que dará cuerpo a un directorio articulado sobre la base de "Quien sabe qué", y a la vez servirá para animar al diálogo a las personas que integran la Institución en sus distintos niveles organizacionales.

Para Molina y Marsal (2001), cada organización dispone de un tipo de conocimiento que le es propio (resultado de su actividad en un sector) y otro conocimiento que podríamos denominar "horizontal" o común a todos los sectores.

Una buena idea al establecer esta ficha base y seleccionar las categorías de conocimientos con los que se elaborará, es realizar una sesión de tormenta de ideas con un grupo de miembros de la Institución de diferentes niveles jerárquicos y diferentes departamentos o divisiones de la Institución, pidiéndoles que hagan un listado del conocimiento clave en sus respectivos ámbitos y, a partir de aquí, elaborar un listado de categorías común que ayude a orientar las respuestas más que a fijar el conocimiento. Esta ficha recoge sólo la información básica obligatoria para todos los miembros de la Institución. Sin embargo, el objetivo es que cada miembro mantenga su propia página web y aumente su contribución al incremento del conocimiento de la Marina de Guerra. Disponer de una página personal es una buena forma de hacer tangibles los activos de los que uno dispone, de incrementar la productividad y la velocidad de circulación de la información y de entrar en una dinámica adecuada.

Un ejemplo de ficha base de páginas amarillas podemos observar en la tabla 14:

**Tabla 14.**

**Ficha base de páginas amarillas**

<b>MARINA DE GUERRA DEL PERÚ</b>		
Unidad / Dependencia		Fotografía
Grado, Nombres y Apellidos		
Cargo		
Unidad Orgánica		
Teléfonos / Celular		
Correo Electrónico		
URL Personal		
Categorías de Conocimiento	Determinar las Áreas de Conocimiento Específicas	Grupos de Discusión a las que pertenece

**Fuente: Elaboración propia.**

Es también necesaria la instalación de un motor de búsqueda inteligente, el mismo que debe cumplir al menos tres funciones:

- Admitir preguntas en lenguaje natural.
- Sugerir temas o miembros de la Institución relacionados con la consulta.
- Aprender de las consultas que realiza el usuario, de forma que pueda elaborar un perfil y adelantarse a sus demandas.

Por otra parte, el sistema de páginas amarillas debe tener un especialista encargado de monitorear el sistema. El sistema debe reconocer automáticamente los últimos cambios y mostrarlos en la página principal del sistema, así mismo guardará estadística de acceso, de cambios, de preguntas, de sugerencias, etc.

## **2. Comunidades de aprendizaje**

Las Comunidades de aprendizaje (Communities of Practice o Learning Communities) son grupos de trabajo creados en el seno de una organización con el fin de aportar y renovar ideas, profundizar, crear, adquirir e intercambiar conocimiento relevante para la organización.

La autora Dixon (2000), en su libro *How companies Thrive by Sharing What they Know* hace mención que el conocimiento que interesa gestionar en primer lugar es el conocimiento generado por los miembros de la organización en su experiencia cooperativa para la generación de valor para los clientes. Este conocimiento es, como sabemos, social. La expresión "círculos de calidad" proviene de las conversaciones informales de los trabajadores de Toyota mientras comían sentados en círculo antes de volver al trabajo con las máquinas. De estas valoraciones compartidas surgían iniciativas que permitían mejorar el rendimiento. Por tanto, el intercambio de información de manera libre, la reflexión sobre la actuación del grupo, la propuesta de cambios que mejoren su rendimiento, son las actividades que incrementan la experiencia útil. Reconocer que el valor reside en la experiencia socialmente adquirida de la organización y no en la excelencia de individuos aislados es el primer paso en el camino de la gestión del conocimiento.

De lo mencionado anteriormente, para una organización como la Marina de Guerra, vemos que la situación no difiere de la que sucede en la empresa Toyota. Las comunidades de aprendizaje a formar en la Institución deben diferenciarse de los círculos o grupos de calidad o de mejora que se forman para reflexionar la manera de mejorar su actuación y resultados o la de solucionar un problema crónico de la organización para lo cual los mecanismos habituales no sirven, estas deben estar formadas por miembros de diferentes niveles jerárquicos y de diferentes áreas de la Institución, unidas por un solo interés, la de adquirir conocimiento práctico sobre un tema en particular, por ejemplo el pliego presupuestario de la Institución, juegos de guerra, entre otros. Estas comunidades de aprendizaje no solo deben ser reuniones presenciales sino deben de combinar la misma con la comunicación electrónica.

Las Comunidades de aprendizaje es, formalmente, una estructura compuesta por personas con funciones designadas en el seno del grupo. Las principales funciones a desempeñar son las siguientes:

- Promotor.
- Moderador.
- Documentalista.
- Experto.

Las personas que participan de las comunidades de aprendizaje que a través del promotor han tenido conocimiento de la puesta en marcha del grupo y voluntariamente se integran en él, aportan ideas y documentos, elaboran las conclusiones y participan en las reuniones personalmente o, si se da el caso, a través de algún medio de comunicación como vía telefónica o videoconferencia. Tanto su ingreso como la salida de estas comunidades de aprendizaje deben de ser voluntarios.

### **3. Buenas prácticas**

En lo relacionado a la Marina de Guerra del Perú, existe un constante intercambio de buenas prácticas y conocimiento a través de procesos de benchmarking con otras organizaciones sean estas nacionales o internacionales como otras Marinas, ahora el reto está en poner en marcha un "benchmarking interno", en el seno de la propia organización, cabe decir el proceso de

identificar, compartir, y utilizar el conocimiento y prácticas dentro de la propia organización.

Esto es muy importante porque debemos evitar que se cometan los mismos errores. Para esto es necesario que las buenas prácticas se puedan ingresar a una base de datos y luego podamos realizar búsquedas y sean de beneficio para todos los miembros de la Institución.

#### **4. Encuentros de asistencia y ayuda (A&A)**

Según Molina y Marsal (2001), los encuentros de asistencia y ayuda es un método de trabajo diseñado con la finalidad de lograr que un equipo de trabajo que debe iniciar un proyecto, o que se enfrenta a una nueva situación o ante el reto de tomar una decisión importante, pueda acudir a otro equipo de la misma Institución con más experiencia para intercambiar conocimiento, ideas o consejos en lugar de solicitarlo a un equipo externo.

El principal beneficio resulta del conocimiento que ambos equipos adquieren del trabajo conjunto, cabe decir el equipo de asistencia amplía y renueva su conocimiento sobre cómo solucionar situaciones parecidas en un futuro y el equipo que ha solicitado ayuda se beneficia del conocimiento adquirido con sus colegas para poner en marcha el proyecto, tomar la decisión adecuada, etc.

La forma de plantear un encuentro de asistencia y ayuda entre equipos vendría a ser de la siguiente manera:

- Seleccionar a los miembros de la organización que formarán el equipo de asistencia basándose en la experiencia individual. Para ello puede utilizarse la red de contactos que se encuentra en las páginas amarillas de la Institución.
- Establecer los objetivos de la reunión y del grupo de asistencia.
- Definir el tipo de soporte que se espera del grupo de asistencia, el cual habrá tenido información de los objetivos y recibido con antelación el oportuno material informativo.
- Documentar las experiencias adquiridas durante el encuentro.

- Asignar a un miembro del equipo idóneo para la función de tomar notas de las ideas y encargarle un informe que resuma las propuestas y recomendaciones.
- Al final de la reunión, el portavoz del equipo de asistencia hará un resumen verbal y posteriormente presentará un informe escrito.

Todas estas herramientas se deben implementar en un solo sistema que administre, organice y controle toda la información generada.

Todos los documentos que se generan de las herramientas propuestas deben ponerse a disposición del resto de los miembros de la Institución mediante la aplicación de gestión del conocimiento.

Para la Marina de Guerra del Perú esta herramienta puede tornarse de gran importancia ya que puede ser utilizada en todas aquellas Unidades y Dependencias en las que dadas las características propias de las labores que desarrollan, las cuales son muchas veces repetitivas, pero no así los miembros de la Institución que las llevan a cabo.

Ejemplo de lo ello, lo observamos en las compras realizadas a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) o cuando se lleva a cabo compras en el mercado extranjero y de acuerdo a los procedimientos establecidos deben conformarse Comités Técnicos Operacionales (CTO'S) y Comités Especiales para llevar a cabo el proceso adquisitivo; sus miembros de acuerdo a las especificaciones técnicas de lo que se debe comprar o recibir el servicio, son elegidos dentro de un número de Oficiales que poseen el conocimiento sobre el bien a adquirir, pero que generalmente no son los mismos. En el entorno operacional también se presenta dicha situación, a pesar que cada accionar tiene sus características propias, algunas de dichas operaciones pueden ser transmitidas de equipo en equipo que participan del evento, como por ejemplo el Silent Forces Exercise - Ejercicio de Fuerzas Silenciosas (SIFOREX) que participan nuestros submarinos con la Marina de los Estados Unidos, ejercicios UNITAS, entre otras.

No debemos olvidar que la experiencia acumulada de la Institución es el principal activo del que se dispone para la creación de valor. Una Marina que reflexiona, que documenta y que aprende está en condiciones de innovar y obtener ventajas competitivas con miras a un futuro mejor.

## E. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

La pregunta que surge en esta etapa de implementación del proyecto es la de ¿Cómo medir el impacto de la gestión del conocimiento? Es bien sabido que lo que no se puede medir no se puede gestionar. No obstante, en la medición del impacto de la gestión del conocimiento en los resultados ocurre algo similar a la medición del impacto de la formación: no es posible relacionar inmediatamente inversiones con resultados a corto plazo, aunque sí es posible hacerlo a medio plazo y de forma indirecta.

Sin embargo, para el desarrollo del presente trabajo de investigación a pesar de estar referida a establecer las políticas institucionales para la gestión del conocimiento en la Institución es permisible indicar un conjunto de indicadores correspondientes al propio proyecto de implantación del sistema. A continuación se exponen algunos indicadores de carácter general:

- Numero de accesos al sistema por mes.
- Porcentaje de personas registradas en el sistema / total de personas que debieran participar en la gestión del conocimiento.
- Número de comunidades de aprendizaje en marcha por mes.
- Número de búsquedas de información por mes.
- Número de miembros participantes en comunidades por mes.
- Número de reuniones por comunidad por mes.
- Promedio de horas invertidas por miembro de la Institución por mes.
- Números de documentos colocados de buenas prácticas por mes.
- Números de encuentros de Asistencia y Ayuda por mes.

Podemos construir un conjunto de indicadores pero debemos considerar solo los necesarios y de los que podemos realizar seguimiento. El resultado del monitoreo de estos indicadores nos permitirá tomar las medidas correctivas si es necesario, por lo tanto es muy importante que el resultado de estos indicadores se calculen automáticamente por medio del sistema de información.

## CAPÍTULO VI

### POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En los capítulos precedentes, de primera instancia hemos realizado un diagnóstico inicial de cómo se encuentra la Marina de Guerra del Perú con respecto a lo que se considera a las etapas de lo que conocemos como el ciclo de gestión del conocimientos, que acciones no contribuyen en ella y cuales sí. Posteriormente, dentro de lo que es considerado por diversos autores como el proceso de instauración de la gestión del conocimiento en las organizaciones, se ha planteado de manera general cuales debieran ser las dimensiones de la gestión del conocimiento en la Institución.

Por otra parte, se hace necesario que para la puesta en marcha del sistema de gestión del conocimiento en la Institución, no solo basta contar e identificar las distintas dimensiones de la misma, sino es necesario contar con las políticas al más alto nivel institucional que la regule, es decir establecer sus objetivos y políticas que permita por parte de todas las Unidades y Dependencias que forman la Institución, su cumplimiento a cabalidad por todos los miembros que las conforman. En ese sentido, en el presente capítulo realizaremos el análisis respectivo de la Doctrina y Política de la Marina de Guerra del Perú (DOPOLMAR - 11108) edición 2013, así como el Planeamiento Estratégico Institucional (2013) para finalizar por establecer los cambios que debieran considerarse para establecer las políticas institucionales respecto a la gestión del conocimiento en la Marina de Guerra.

Según el DOPOLMAR – 11108 (2013) y el Planeamiento Estratégico Institucional (2013), la Marina de Guerra del Perú tiene como misión:

“Ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoyar la Política Exterior del Estado a través del Poder Naval; asumir el control del orden interno, coadyuvar en el desarrollo económico y social del país y participar en la Defensa Civil de acuerdo a ley; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población”.

Del mismo modo, en dichas publicaciones se consigna que la Marina de Guerra del Perú tiene como visión el "Poder Naval capaz de actuar con éxito donde lo requieran los intereses nacionales".

De la misma manera, la Institución considera a los valores institucionales, como la base fundamental de la formación y desarrollo del personal naval dentro y fuera de la Institución; ya que eleva la dignidad y optimiza las relaciones interpersonales logrando hombres y mujeres cualitativamente superiores y mejores (artículo 305, párrafo (a)).

De esta forma, la Marina de Guerra del Perú hace frente a los nuevos desafíos del presente siglo, siguiendo el principio de transparencia que afortunadamente se ha instaurado, y cuyo primer paso concreto es el acuerdo de alcanzar la homologación, entendiéndose la estandarización de los procedimientos de medición de los gastos de defensa, la intención de la Marina de Guerra del Perú es crear un futuro donde se valore la integración regional como instrumento para que la nación alcance la plena autonomía y desarrollo que espera nuestro pueblo (Palacios, 2001: p. 6).

Por otra parte, el personal naval constituye el elemento más importante de la Institución, ningún esfuerzo es demasiado grande para asegurar que ingresen a la Marina de Guerra los mejores hombres que se les dé la mejor formación personal y profesional posible, forjándolos para desempeñarse eficientemente en el servicio naval; que se promueva permanentemente su desarrollo y realización, se vele por la salud y bienes personal y familiar, y sobre todo se aseguren y mantengan los valores éticos, morales y espirituales que son pilares fundamentales para asegurar el desarrollo institucional y el cumplimiento de la misión (DOPOLMAR, 2013: p. 4-5).

En otras palabras, para la Armada los hombres constituyen el principal capital de la Institución, su formación es producto de muchos años y grandes esfuerzos institucionales (DOPOLMAR, 2013: 4-5). Por consiguiente, puede establecerse que los miembros de la Institución son un pilar importante para la organización; base primordial también para el establecimiento de un sistema de gestión del conocimiento.

Por el contrario, como doctrina básica, la Institución responde a una organización con enfoque de sistemas, debiendo ser eficiente y eficaz, sustentada en base a procesos y capaz de evaluar permanentemente los resultados de la gestión, a través de indicadores que midan con objetividad los

avances conseguidos, siendo esta otra característica importante a tener en cuenta al implementarse la gestión del conocimiento (DOPOLMAR, 2013: 4-1).

Otro aspecto a considerar siendo la Marina de Guerra una organización como un sistema, es la exigencia continua de intercambio de información entre sus partes constituyentes. Una información normalizada y de calidad facilita el accionar conjunta e integrada entre las Unidades y Dependencias de la Institución, permitiendo establecer el necesario nivel de autonomía y responsabilidad de los Comandos, manteniendo los niveles de integración y coherencia institucionales necesarias para el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas (DOPOLMAR, 2013: 4-6), necesario de igual forma para la constitución de la gestión del conocimiento.

Ahora bien, pese que en el DOPOLMAR – 11108 en su Capítulo III, Sección II, dedicado entre otros a los principios de la Institución, en ella establece a la gestión del conocimiento como parte conformante de los principios, la misma que la define como la transmisión orientada del conocimiento adquirido o aprendido durante el ejercicio de sus funciones o a consecuencia de ella con la finalidad de mejorar los procesos institucionales y de calidad de los servicios brindados. De la misma manera, hace alusión que el conocimiento constituye una de las más importantes elementos que deben soportarlo calidad de la gestión institucional, sin la creación, adquisición y transmisión del conocimiento no habrá eficiencia ni continuidad en la gestión.

Ambas definiciones, si bien es cierto, es un acercamiento inicial a la gestión del conocimiento, pero al contrastarla con las definiciones del capítulo II del presente trabajo de investigación podemos apreciar que no es del todo correcta, es muy adecuado considerarla como un principio que sea la base del quehacer de los miembros de la organización, pero con relación al ciclo de la gestión del conocimiento no solo consta de creación, adquisición y transmisión sino de diagnóstico, definición de objetivos, producción, almacenaje, circulación y medición (Peluffo y Catalán, 2002). Lamentablemente este primer acercamiento a la gestión del conocimiento se pierde para no aparecer más en los lineamientos de política de la Marina de Guerra del Perú y en los objetivos institucionales.

Ahora bien, en el objetivo institucional "G" del DOPOLMAR – 11108 plantea "Establecer una organización flexible y adecuada para el cumplimiento de la misión y desarrollo institucional" y como política el de "evaluar permanentemente las organizaciones, sus procesos y procedimientos, con la finalidad de optimizar su gestión", lo que nos permitirá plantear modificaciones en los lineamientos de política de la Marina de Guerra del Perú y establecer un nuevo objetivo institucional con la finalidad de establecer la gestión del conocimiento en la organización. Estos lineamientos, objetivos y políticas a establecer están basados en el diagnóstico inicial realizado a la Institución y a la determinación de las dimensiones de la misma planteada en capítulos anteriores.

Finalmente, dentro de los lineamientos de política de la Marina de Guerra del Perú se sugiere se incluya un lineamiento referido a la gestión del conocimiento que indique: *"Desarrollar, ejecutar y evaluar la gestión del conocimiento de acuerdo a las necesidades de la Institución para crear objetos basados en conocimiento, para lo cual debe establecerse una estructura organizativa con una dirección centralizada y ejecución descentralizada en su implementación. Contar con una infraestructura de apoyo para los recursos del conocimiento institucional"*. Finalmente con estos lineamientos propuestos se puede afirmar que las competencias medulares del sistema de gestión del conocimiento son abarcadas en su totalidad, en primer lugar el desarrollo de una cultura de conocimiento y en los procesos de trabajo a través de la motivación, liderazgo, guía, aprendizaje y uso productivo del conocimiento a ser desarrollada por los miembros de la Institución; en segundo lugar crear la infraestructura organizativa con una dirección centralizada en cuanto al liderazgo del sistema de gestión del conocimiento y una ejecución descentralizada en su implementación de acuerdo a las necesidades de la Marina de Guerra y por último contar con los elementos técnicos adecuados (Intranet Naval) que apoyen el compartir el conocimiento y que permitan la colaboración con otros organismos a través de parámetros funcionales.

Del mismo modo, se propone la consideración de un Objetivo Institucional adicional, el cual tendría como enunciado: *"Desarrollar un Sistema de gestión del conocimiento, Monitoreo y Evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y a partir de ello, establecer las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión"*, para lo cual se considera las

siguientes políticas institucionales que permita alcanzar el Objetivo Institucional antes planteado:

- a. *Sistematizar los aprendizajes institucionales a partir de las lecciones que aporten los sistemas de seguimiento y evaluación.*
- b. *Desarrollar y facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.)*
- c. *Adquirir conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo, utilizando y adaptarlo a la Institución.*
- d. *Divulgar el conocimiento (lecciones aprendidas, mejores prácticas, estrategias efectivas, etc.) por medio de reportes, informes, publicaciones, portal Web, entre otros, para que los miembros de la Institución así como otras organizaciones puedan capitalizarlo para mejorar su desempeño en el ejercicio de sus responsabilidades.*
- e. *Asegurar que toda persona en la Institución sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.*
- f. *Apoyar iniciativas de intercambio de experiencias e inter aprendizaje entre los miembros de la Institución y con otras organizaciones a través del establecimiento de una adecuada cultura organizacional.*
- g. *Definir los indicadores de seguimiento y evaluación del proceso de gestión del conocimiento.*
- h. *Monitorear y evaluar periódicamente el avance del proceso (de los indicadores) relacionados con la gestión del conocimiento.*

## CONCLUSIONES

1. Del análisis realizado con relación de la existencia de gestión del conocimiento en la Institución pudo evidenciarse que existen esfuerzos aislados que no corresponden a algún sistema en particular, ni al cumplimiento del ciclo completo de la gestión. Así mismo, se pudo determinar el reducido compromiso por parte de la Alta Dirección con relación a la gestión del conocimiento.
2. Se pudo determinar que la cultura organizacional de la Marina de Guerra del Perú, posee un bajo porcentaje en una de las características esenciales para la gestión del conocimiento, como es la de compartir conocimiento entre sus miembros, pudiendo ser este hecho un fuerte impedimento para la instauración de la gestión en la Institución.
3. La Marina de Guerra del Perú posee una estructura organizacional y tecnológica que contribuiría notablemente al establecimiento de la gestión del conocimiento, bastaría con la toma de decisión de su instauración para ponerla en marcha.
4. La determinación de las dimensiones para poner en marcha el sistema de gestión del conocimiento en la Marina de Guerra es un primer paso que podría adoptar la Institución para que de manera paulatina se constituya en ella; es de gran importancia establecer una organización funcional, con los responsables y sus funciones debidamente establecidas para el correcto funcionamiento de la gestión. El establecimiento adecuado de las dimensiones asegura el funcionamiento del ciclo de la gestión.
5. El establecimiento del lineamiento de política institucional, objetivo institucional y políticas referidas a la gestión del conocimiento, como las planteadas en el presente trabajo de investigación, debe ser el primer paso a seguir por la Marina de Guerra del Perú, para que en ellas se apoyen todas las acciones que desarrollen las Unidades y Dependencias para adoptar algún modelo de gestión del conocimiento que se acomode a sus necesidades. El no contar con ellas, entre otras cosas, dificulta la asignación de presupuesto que permita su instauración.

La Gestión del Conocimiento se proyecta en la actualidad como un componente estratégico de gran trascendencia en la Institución, permite a

través del aprendizaje generado al interior de la misma, dar oportunidad de potencializar el capital humano; y por consiguiente, proporcionar mecanismos de preservación del conocimiento y generación de doctrinas innovadoras, que permitan lograr eficacia en el cumplimiento de su misión. Se hace imprescindible contar con los lineamientos, objetivos y políticas institucionales que permitan el establecimiento de un sistema de Gestión del Conocimiento en la Marina de Guerra del Perú.

La tecnología de la información y las comunicaciones es un componente esencial para la instauración de un sistema de Gestión del Conocimiento en la Institución. Elegir la que más se adapte a las necesidades institucionales no es sencillo, dado su complejidad necesita se efectúe la asignación presupuestal respectiva. La plataforma tecnológica a ser implementada debe contener todas las características requeridas para un sistema de Gestión del Conocimiento, sobretodo debe ser amigable para todos los usuarios, y que finalmente permita alcanzar los objetivos del sistema. De no cumplirse lo anteriormente expuesto, la plataforma implementada puede caer en un estado de subutilización que pese a tener la mejor tecnología, los empleados pueden no hacer uso de ella.

La creación de una cultura y aprendizaje organizacional directamente relacionada con los objetivos estratégicos y sus políticas deben estar sujetas con la creación de un sistema de Gestión del Conocimiento. Para el éxito del sistema de gestión será necesario de la participación y compromiso por parte de todos los miembros de la Institución; dicho compromiso se debe desarrollar a través de programas de reconocimiento que fomente el ánimo necesario para el buen funcionamiento del sistema.

La Gestión del Conocimiento no es una elección, es una estrategia obligada para la Institución si desea sostenibilidad en el presente siglo. El conocimiento es la materia prima de la nueva era de la Información y las comunicaciones; su valor está en su aplicación, no en su simple existencia. La Gestión del Conocimiento no es un proceso tecnológico.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de la gestión del conocimiento acorde al lineamiento, objetivo y políticas institucionales planteados; de igual modo tomar como punto de partida el establecimiento de la organización funcional propuesta con la finalidad de establecer el sistema de gestión del conocimiento, cuya finalidad sea la de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito haciendo uso de las fortalezas de la Institución. Si bien es cierto, el estudio plantea las dimensiones posibles de adoptar para la implementación de la gestión, se recomienda seguir alguna metodología de implantación lógica de las fases e involucrar inicialmente a los grupos de conocimiento existentes en la Institución.
2. El desarrollo de la plataforma tecnológica e información como soporte informático en la implementación del sistema de gestión del conocimiento, debe ser efectuado por el binomio Dirección de Telemática – Empresa privada (usuarios y especialistas con experiencia) y acentuar las actividades que aseguren la mejora continua, aportando flexibilidad y adaptabilidad de la información que permita progresivamente tomar decisiones que aporten valor agregado. Es por ello que se hace necesario la inversión económica, de no hacerlo pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.
3. Implementar proyectos inicialmente pilotos que permitan incentivar la participación de los miembros de la Institución para lograr en ellos cambios en la cultura y aprendizaje organizacional que contribuya el establecimiento del sistema de gestión del conocimiento. Se recomienda que el proyecto sea liderado por un gestor de conocimiento formal, con cualidades intra e interpersonales capaz de inspirar motivación a los miembros de la Institución para la participación en dichos proyectos.

La gestión del conocimiento se debe asumir lo más pronto posible si se desea generar valor y ventaja competitiva en la Institución, debiendo tener un enfoque sistémico para ser concebida y ejecutada. Debe ser considerada como una disciplina, es una nueva forma de vida personal y por ende organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becerra, I. y Sabherwal, R. (2010) Knowledge Management: Systems and Processes. USA: Library of Congress Cataloging. Business Intelligence. USA: John Wiley & Sons.
- Brosz, J. (2012). La gestión del conocimiento Operativo en la Armada Argentina y su Influencia en el Adiestramiento Táctico de los Oficiales. Recuperado de [http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista\\_58/RevistaESGN\\_N58\\_LaGestionDelConocimientoOperativoEnlaArmada.pdf](http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista_58/RevistaESGN_N58_LaGestionDelConocimientoOperativoEnlaArmada.pdf)
- Bueno, E., (2002). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. En: gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ed. Ediciones La Coria, Cáceres, España.
- Bustamante, G. (2011). Aproximación al muestreo estadístico en investigaciones científicas. Rev. Act. Clin. Med. 2011, vol.10, pp. 476-480. Recuperado de: <[http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-37682011000700006&lng=es&nrm=iso](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682011000700006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 2304-3768.
- Cáceres, M. (2011). Revista Cultural. Modelo de gestión del conocimiento Estratégico para la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de [http://www.revistacultura.com.pe/imagenes/pdf/25\\_15.pdf](http://www.revistacultura.com.pe/imagenes/pdf/25_15.pdf)
- Centro de investigación y documentación sobre problemas de la economía, el empleo y las cualificaciones profesionales (CIDEC). (S/F). Gestión del conocimiento y capital Intelectual. Recuperado de <http://cidec.cidec.net/pub/archivos/31.pdf>
- Centro nacional de planeamiento estratégico. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- Cifuentes, D. (2006). Formulación de un modelo de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de unidades de inteligencia financiera. , Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima
- Comandancia General de la Marina. (2013). Doctrina y Política General de la Marina de Guerra del Perú DOPOLMAR - 11108. Edición 2013.

- Demsetz, J. (1991) *Management Models for the Future*. Springer, Berlín.
- Departamento de planeamiento, proyectos y doctrina del Estado Mayor General de la Marina. (2013). *Planeamiento Estratégico Institucional*. Perú
- Dixon, N. (2000). *Common Knowledge How Companies Thrive by Sharing what they Know*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts
- Drucker, P. (24/05/2001). *Revista Mercado Digital: ¡Resultados! Objetivo del Management*. Recuperado de <https://www.mercado.com.ar>
- Escuela Superior de Guerra Naval. (2015). *Educación y gestión del conocimiento para la Defensa*. *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval*, 42-51.
- Estrada, V. y Benítez, F. (2006). *La gestión de conocimiento en la nueva universidad cubana*. En: *La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. Colectivo de autores. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Foray, D. (2004). *Economics of knowledge*. Massachusetts Institute of Technology, EE.UU.
- García-Tapial, J. (2004). *La Gestión Estratégica del Conocimiento Organizacional: El Caso Pricewaterhousecoopers*. Escuela de Organización Industrial. España
- Guerrero, O. (2001) *Nuevos Modelos de gestión Pública*. *Revista Digital Universitaria*. Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2010 *Metodología de la investigación científica*. Quinta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Infante, J. (2009). *El proceso de gestión del conocimiento: Un estudio multicaso en la industria química y alimentaria del noreste de México*. Edit Tamaulipas. Mexico
- King, W. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*. *Annals of Information Systems*. Vol. 4. Springer, EE.UU.
- Klaus, N., Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Libros en Red

- Martínez, M. (2011). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento en la cadena de suministros de la industria agroalimentaria. Universidad Politécnica de Madrid. España.
- Montoya, M. (2010) gestión del conocimiento científico y tecnológico: Carrera de ciencia y tecnología. Tesis para optar el grado de doctor en Gobierno y Políticas Públicas por la USMP.
- Molina, J. y Marsal, M.. (2001). La gestión del conocimiento en las organizaciones negocios, empresas y economía. LibrosEnRed.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1991). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press.
- Normas legales diario El Peruano (2013,01,2009). Decreto Supremo N° 004. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- O'dell, C. y Hubert, C. (2011). The New Edge in Knowledge. APQC. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Palacios, A. (2001). Visión de la Marina de Guerra del Perú frente a los nuevos desafíos. Revista de Marina. 1, 6.
- Pavez, A. (2000). Modelo de Implantación de gestión del conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitiva. Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.
- Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Naciones Unidas, Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Pérez, H., Feliz, J. & Domínguez, R. (2015). Glosario de términos. Gestión del conocimiento. Recuperado de <http://gestionconocer.blogspot.pe/2015/02/glosario-de-terminos.html>
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). "Administre el conocimiento", Editor Pearson Educación. México.
- Prusak L. (1999). Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard College. EE.UU.

- Quiroz, R. (2010). Gestión del conocimiento. Lima – Perú. Universidad Tecnológica del Perú Vicerrectorado de Investigación.
- Rodríguez, M., García, F., Pérez, M. y Castillo, J. (2009). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas, UNMSM. Volumen 12, N° 23. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/25193/1/11-Art%C3%ADculo%2010.pdf>
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación Teórica. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: Un estudio empírico en instituciones públicas. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0378-18442007001200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0378-18442007001200006&script=sci_arttext)
- Romero, A. (2002). La gestión del conocimiento en la Armada. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WSQ4Umq4rnkJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4581820.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Rosalyn, J. (2010). Una mirada a la competitividad. La Competitividad y las MYPE, Edit. Taim. Lima.
- Santana, M., Cabello, J., Cubas, R. y Medina, V. (2011). Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento. Lima. Esan Ediciones.
- Stewart. (1999). Intellectual capital. The new wealth of organizations. Dobleday. EEUU.
- Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, CH., Kleiner, A. (1995). "La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje", Editor Granica. España.
- Talledo - Jiménez, M. (2013). Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú. Tesis de maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Piura, Perú.

Yupanqui, R. (2008). Modelo de implantación y gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas en las pyme de la Región Pasco. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración. Universidad Garcilaso de la Vega.



## Anexo A

### Caso práctico Pricewaterhousecoopers

Antecedentes: El proceso de fusión.

- 1849 Samuel Lowell Price establece el 24 de diciembre su despacho profesional en Londres, en el número 5 de Gresham Street dando origen a la firma.
- 1854 William Cooper establece su despacho en Londres, que siete años más tarde se convertiría en Cooper Brothers.
- 1864 Edwin Waterhouse se incorpora como socio a la nueva Price Waterhouse.
- 1898 Robert H. Montgomery, William M. Lybrand, Adam A. Ross Jr. y su hermano T. Edward Ross crean Lybrand, Ross Brothers and Montgomery.
- 1929 Price Waterhouse se establece en España.
- 1957 Cooper Brothers & Co (UK), Mc Donald, Currie and Co (Canada) y Lybrand, Ross Bros & Montgomery (US) se fusionan y crean Coopers & Lybrand.
- 1963 Nace en Barcelona Hispano Suiza de Revisión, como una iniciativa de un grupo de profesionales suizos, con el objetivo de prestar servicios de auditoría y asesoría fiscal a filiales españolas de clientes internacionales.
- Más tarde pasará a denominarse Revispana y Coopers & Lybrand S.A.
- 1982 Se crea la firma Price Waterhouse World.
- 1990 Coopers & Lybrand se fusiona con Deloitte Haskins & Sells en una serie de países del mundo.

Setiembre 1997	Coopers & Lybrand y Price Waterhouse anuncian su proyecto de fusión.
Mayo 1998	La Comisión Europea autoriza la fusión.
Julio 1998	El 1 de julio se produce un hito histórico: la integración de las firmas Coopers & Lybrand y Price Waterhouse en un gigante global sin precedentes: Pricewaterhousecoopers.

#### La Gestión del Conocimiento como facilitadora del Proceso de Fusión:

En 1996, al igual que otras empresas auditoras y consultoras entre las "seis grandes", Coopers & Lybrand y Price Waterhouse ofrecían una amplia gama de servicios profesionales, incluyendo asesoría fiscal, financiera y de dirección de empresas en países de todo el mundo. Las dos empresas se acoplaban muy bien geográficamente. Mientras que Price Waterhouse era relativamente débil en Alemania o Japón, Coopers & Lybrand tenía relativamente poca presencia en América Latina y Rusia, mientras que Price Waterhouse era líder en esos mercados. Por tanto, la empresa resultante de la fusión iba a ser capaz de ofrecer una mejor cobertura geográfica a sus clientes al tapar los huecos existentes en las redes de ambas empresas... siempre que fueran capaces de integrar adecuadamente sus equipos.

Así, con la fusión de Pricewaterhouse con Coopers & Lybrand en 1997 – 1998 surge una nueva y gran firma en el campo del Asesoramiento Jurídico, la Auditoría y la Consultoría, los distintos países en los que opera. Su objetivo es ofrecer a sus clientes Calidad y Excelencia mediante soluciones y servicios profesionales innovadores y para ello pretende capitalizar la experiencia y conocimiento acumulados en las dos firmas fusionadas. Esto, que a priori podía parecer una gran ventaja competitiva, no resultaba fácil, al tratarse de dos organizaciones con culturas, prácticas y experiencias diferentes. Por este motivo, la Dirección de la firma se plantea abordar un programa de Gestión del Conocimiento como elemento de integración y aceleración del proceso de fusión entre las dos firmas. En el momento de anunciarse la fusión, las dos empresas sumaban 150.000 empleados distribuidos en más de 150 países, con metodologías, objetivos y culturas diferentes. Por tanto, era necesario superar esta situación y crear una nueva organización, con una sola cultura, que

integrara y acrecentara el capital más valioso de la nueva firma: la experiencia de sus profesionales. Esta cultura, además, debería afianzar tres valores esenciales: liderazgo, excelencia y trabajo en equipo.

Para ello, el primer paso de la dirección fue la creación de un grupo de Gestión del Conocimiento internacional. Dicho grupo debía ejercer de motor y coordinador de las distintas iniciativas territoriales, divisionales o sectoriales. El objetivo del proyecto internacional de Gestión del Conocimiento era que en dos años, PwC sería una única organización, basada en el conocimiento y con identidad común y única (a knowledge based organization). Esta era la visión del proyecto que, esencialmente, estaba vinculado a un proyecto de cambio de cultura organizativa en el que había que trabajar en tres ejes básicos:

1. El primer eje era vincular a la dirección \_en territorios, en divisiones y en áreas de negocio- con el proyecto y trabajar en una infraestructura tecnológica común y estandarizada. Estos eran los dos pilares básicos.
2. A continuación había que crear los procesos de Gestión del Conocimiento en los distintos grupos de trabajo, extender una metodología propia para las mejores prácticas de la firma en las distintas áreas, analizar los flujos de conocimiento y definir unas herramientas –tecnológicas o no- para fomentar el intercambio de conocimientos.
3. Por último, el tercer eje de trabajo se centraba en extender estas iniciativas a nuestras relaciones con los clientes. Por un lado, se trataba de desarrollar iniciativas de conocimiento para el desarrollo de negocio, como las extranets y, por otro, en vender servicios de consultoría vinculados a la Gestión del Conocimiento.

En el caso de España, el Presidente nombró una Directora de Gestión del Conocimiento (Chief Knowledge Officer, CKO) para que se pusiera al frente del proyecto. Entre otras, era responsabilidad de esta persona la comunicación del proyecto al resto de la organización y, sobre todo, el lograr la “venta” del mismo al resto de la dirección.

Los primeros pasos que se dieron en España fueron los siguientes:

1. Comunicación interna del proyecto a las personas y grupos de la organización en España que debían de tener un “rol” en el proyecto, bien

como líderes de opinión que tenían que manifestar su apoyo o bien como grupos de trabajos vinculados, marketing, tecnología o recursos humanos.

2. Conocer las seis iniciativas globales de Gestión del Conocimiento de la firma para entender su aprovechamiento para el proyecto local:
  - a. Creación de una Intranet común, denominada Knowledge Curve.
  - b. Desarrollo de Knowledge Services. Conjunto de experiencias enfocadas a aprovechar sinergias en la localización de expertos en la organización y en la negociación con proveedores de información.
  - c. Desarrollo de Comunidades Virtuales o Extranets (Knowledge Direct) sectoriales. Esta iniciativa se ha desarrollado sobre todo en los EE.UU, y en ocasiones se ha constituido en una fuente de ingresos adicional.
  - d. Creación de una estructura interna y de una comunidad de Gestión del Conocimiento (Thought Leadership) para promover el liderazgo y la innovación.
  - e. Desarrollo de un programa de comunicación de la Gestión del Conocimiento, interna y externa (Knowledge Communications).
  - f. Desarrollo de Herramientas de Gestión del Conocimiento (KM Tools and Templates).
3. Realizar un diagnóstico de la situación de la organización en España desde un punto de vista de Gestión del Conocimiento, muy centrado en los aspectos "informacionales" antes que en los recursos humanos.
4. Identificación de grupos y personas asociados a gestión de información o conocimiento en ambas firmas y crear un grupo con una estructura coherente con la nueva organización, que tenía un calendario de reuniones y sesiones formativas común.

Como consecuencia del trabajo anterior, que ocupó unos nueve meses de duración, se estableció el primer Plan de Acción para la Gestión del Conocimiento en PwC España. Dentro ese plan de acción, se establecieron distintas iniciativas, de acuerdo a los recursos disponibles.

1. Establecimiento de una estructura organizativa, que operaba en corporativo (para todas las divisiones) y en las divisiones, con distintas personas y competencias.

2. Participación en las iniciativas globales y desarrollo de proyecto propio en algunos casos:
  - a. KnowledgeServices, reestructuración de las políticas y procedimientos de negociación con proveedores de información y reestructuración de los Centros de Documentación (ahora Knowledge Centres).
  - b. Desarrollo del site local de Knowledge Curve España: arquitectura de información, integración y consolidación de bases de datos, definición de funcionalidades.
  - c. Participación en la Comunidad Global de Knowledge Management con artículos y presencia en foros y grupos de trabajo.

Adicionalmente, al año de trabajo, surgió la Gestión del Conocimiento como solución de negocio para los clientes de PwC. Eso hizo que el grupo interno de trabajo de Gestión del Conocimiento se vinculara con los consultores, participando en sus planes de negocio en los siguientes aspectos:

1. Desarrollo de una estrategia y de una metodología de implantación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Partiendo de la metodología de la firma americana, se desarrolló una propia para España con un enfoque más vinculado a recursos humanos y a estrategia.
2. Participación en la pre-venta a clientes de proyectos de Gestión del Conocimiento mediante la presentación de nuestras experiencias internas.
3. Vinculación a iniciativas españolas relacionadas con Gestión del Conocimiento que permitan trabajar y establecer alianzas con universidades y otras organizaciones (Club Intelecto de Euro fórum).
4. Plan de Marketing que incluía la participación activa en eventos de Gestión del Conocimiento y la aparición en medios con artículos de opinión.

Como consecuencia de este programa, PwC se convirtió en una empresa integrada, basada en el conocimiento y preparada para el cambio. A modo de ejemplo, la Intranet Knowledge Curve es utilizada por más del 80% de los empleados. También se presentaron numerosas propuestas a clientes basadas en Gestión del Conocimiento y se tuvo una gran presencia en foros y actos relacionados con esta materia.

## Anexo B

### ENCUESTA

A continuación usted encontrará una serie de preguntas que buscan conocer su percepción acerca de cómo se gestiona el conocimiento en Marina de Guerra del Perú.

Responda con X la opción que usted considere más acertada:

Sí, siempre (**A**), Bastante, a menudo (**B**), Poco, alguna vez (**C**), No, nunca (**D**)

#### Factor 1: Compromiso de la Alta Dirección de la Institución

PREGUNTA	A	B	C	D
Existen declaraciones formales de la prioridad de la gestión del conocimiento para la Institución.				
Gestionar el Conocimiento es un aspecto central en la estrategia de la Institución.				
La Alta Dirección tiene la responsabilidad explícita de impulsar programas de gestión del conocimiento.				
Tiene conocimiento si la Alta Dirección ha realizado visitas y/o contactos con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento.				
Tiene conocimiento si se han previsto partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento.				
La organización identifica e impulsa periódicamente las competencias clave.				
Se celebran reuniones periódicas de seguimiento de programas de gestión del conocimiento.				
<b>TOTAL</b>				

#### Factor 2: Cultura orientada a compartir

PREGUNTA	A	B	C	D
En muchas ocasiones se organizan grupos de trabajo interdepartamentales o por proyectos.				
Los miembros de la Institución tienen una alta autonomía y participan en la toma de decisiones.				
Los miembros de la Institución son responsables de su propia formación. Existen mecanismos de reconocimiento de la excelencia en el desempeño.				
Se reconoce que la creación de valor para el cliente es el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento.				
La Institución anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.				
Un clima de organización, transparencia y confianza caracteriza la Institución.				
Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional.				
<b>TOTAL</b>				

**Factor 3: Capacidad de gestión**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Existe una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento en la Institución.				
El equipo de gestión de Conocimiento ha recibido formación específica.				
Existe un grupo de facilitadores para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento.				
Los responsables de gestión del conocimiento participan normalmente en reuniones con el equipo directivo.				
El equipo de gestión del conocimiento presenta informes periódicos al equipo directivo de la Institución.				
Existe un entorno informático específico de gestión del conocimiento administrado por el equipo responsable.				
<b>TOTAL</b>				

**Factor 4: Tecnología**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
La tecnología une a todos los miembros de la Institución y a éstos con los ciudadanos, proveedores y colaboradores de forma fácil e inmediata.				
La tecnología crea una memoria organizativa que es accesible por los miembros de la Institución.				
La mayor parte de los miembros de la Institución trabajan normalmente delante de un ordenador o con dispositivos inalámbricos.				
La Institución anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus empleados mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, etc.				
La tecnología que facilita el trabajo en equipo es rápidamente puesta a disposición de los miembros de la Institución.				
El sistema de información está integrado, es accesible en tiempo real y es inteligente.				
<b>TOTAL</b>				

**Factor 5: Procesos organizativos**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Los déficits de conocimiento son sistemáticamente identificados y se programan actuaciones para				
Todos los miembros de la Institución están implicados en buscar nuevas ideas en fuentes convencionales o no.				
La Institución ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas. El conocimiento tácito (lo que los miembros de la Institución saben hacer pero no expresar) es valorado y transferido a través de la Institución.				
<b>TOTAL</b>				

**Factor 6: Indicadores de la gestión del conocimiento**

<b>PREGUNTA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
La Institución ha desarrollado medios de enlazar el conocimiento con los resultados financieros.				
La Institución ha desarrollado un cuadro específico de indicadores para gestionar el conocimiento.				
El conocimiento es inventariado y valorado periódicamente. Los indicadores son revisados y mejorados periódicamente por el equipo directivo.				
<b>TOTAL</b>				



## Anexo C

## RESULTADOS DE ENCUESTA

A continuación se detallan los resultados cuantitativos y porcentuales de la información recabada por la totalidad de encuestas efectuadas.

## Factor 1: Compromiso de la Alta Dirección de la Institución

ÍTEM	ALTERNATIVAS								TOTAL	
	A	%	B	%	C	%	D	%	CANT.	%
1	0	0.0	0	0.00	24	35.82	43	64.18	67	100
2	0	0.0	0	0.00	13	19.40	54	80.60	67	100
3	0	0.0	0	0.00	15	22.39	52	77.61	67	100
4	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
5	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
6	0	0.0	0	0.00	19	28.36	48	71.64	67	100
7	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>71</b>	<b>15.14</b>	<b>398</b>	<b>84.86</b>	<b>469</b>	<b>100</b>

## Factor 2: Cultura orientada a compartir

8	0	0.0	0	0.00	16	23.88	51	76.12	67	100
9	0	0.0	0	0.00	20	29.85	47	70.15	67	100
10	0	0.0	23	34.33	15	22.39	29	43.28	67	100
11	0	0.0	0	0.00	12	17.91	55	82.09	67	100
12	0	0.0	8	11.94	36	53.73	23	34.33	67	100
13	47	70.1	13	19.40	7	10.45	0	0.00	67	100
14	0	0.0	0	0.00	25	37.31	42	62.69	67	100
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>10.0</b>	<b>44</b>	<b>9.38</b>	<b>131</b>	<b>27.93</b>	<b>247</b>	<b>52.67</b>	<b>469</b>	<b>100</b>

## Factor 3: Capacidad de gestión

15	0	0.0	0	0.00	4	5.97	63	94.03	67	100
16	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
17	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
18	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
19	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
20	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>4</b>	<b>1.00</b>	<b>398</b>	<b>99.00</b>	<b>402</b>	<b>100</b>

**Factor 4: Tecnología**

21	19	28.4	48	71.64	0	0.00	0	0.00	67	100
22	0	0.0	0	0.00	33	49.25	34	50.75	67	100
23	45	67.2	22	32.84	0	0.00	0	0.00	67	100
24	52	77.6	9	13.43	6	8.96	0	0.00	67	100
25	9	13.4	47	70.15	8	11.94	3	4.48	67	100
26	9	13.4	51	76.12	7	10.45	0	0.00	67	100
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>33.3</b>	<b>177</b>	<b>44.03</b>	<b>54</b>	<b>13.43</b>	<b>37</b>	<b>9.20</b>	<b>402</b>	<b>100</b>

**Factor 5: Procesos organizativos**

27	0	0.0	0	0.00	21	31.34	46	68.66	67	100
28	0	0.0	3	4.48	23	34.33	41	61.19	67	100
29	0	0.0	2	2.99	34	50.75	31	46.27	67	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>5</b>	<b>2.49</b>	<b>78</b>	<b>38.81</b>	<b>118</b>	<b>58.71</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

**Factor 6: Indicadores de la gestión del conocimiento**

30	0	0.0	0	0.00	12	17.91	55	82.09	67	100
31	0	0.0	0	0.00	11	16.42	56	83.58	67	100
32	0	0.0	0	0.00	0	0.00	67	100.00	67	100
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>23</b>	<b>11.44</b>	<b>178</b>	<b>88.56</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

<b>TOTAL GRAL.</b>	<b>268</b>	<b>11.4</b>	<b>364</b>	<b>15.52</b>	<b>314</b>	<b>13.39</b>	<b>1399</b>	<b>59.66</b>	<b>2345</b>	<b>100</b>
--------------------	------------	-------------	------------	--------------	------------	--------------	-------------	--------------	-------------	------------



## Anexo D

Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	MÉTODO	
Políticas para la Gestión del Conocimiento en la Marina de Guerra del Perú	<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuáles son las políticas institucionales que deberían implementarse para la Gestión del Conocimiento en la Marina de Guerra del Perú?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b></p> <p>1.- ¿Cómo la Marina de Guerra de Perú viene generando Gestión del Conocimiento?</p> <p>2.- ¿Cuáles son las dimensiones de la Gestión del Conocimiento para la Marina de Guerra del Perú?</p> <p>3.- ¿Cuáles políticas institucionales de la Gestión del Conocimiento contribuirían al cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Proponer las políticas institucionales de Gestión del Conocimiento que contribuirían al cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1.- Analizar la situación actual de generación de Gestión de Conocimientos en la Marina de Guerra del Perú.</p> <p>2.- Determinar las dimensiones de la Gestión del Conocimiento para la Marina de Guerra del Perú.</p> <p>3.- Determinar una propuesta inicial de las políticas institucionales de la Gestión del Conocimiento que contribuirían al cumplimiento de la misión de la Marina de Guerra del Perú.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El presente trabajo de investigación carece de hipótesis debido que se desea determinar cuáles son las políticas de la Gestión del Conocimiento en la Marina de Guerra del Perú, por no contar con argumentación previa para dar una respuesta tentativa inicial.</p>	<p><b>Variable de Estudio</b></p> <p>Gestión del Conocimiento (diagnóstico inicial, dimensiones) Políticas Institucionales</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>Tipo de Diseño</b></p> <p>Transversal Descriptivo</p> <p><b>Participantes</b></p> <p>Población y muestra: Todo el personal superior que labora en el Estado Mayor General de la Marina, Direcciones Generales y Comandancias Generales.</p>