

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**La universidad que siembra**

**VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES ESTADO COJEDES  
Coordinación Área de postgrado  
Maestría en Administración, Mención Gerencia**

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA GENERAR  
COMPETENCIAS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE SEGURIDAD, BASE  
TERRITORIAL SEBIN SAN CARLOS, COJEDES**

Autor: Lcda. Liseth, A. Martínez. D.

CI: 17.328.643

Tutor: Dr. Gustavo Jaime

**SAN CARLOS, ENERO 2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La universidad que siembra

VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES ESTADO COJEDES  
Coordinación Área de postgrado  
Maestría en Administración, Mención Gerencia Pública

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA GENERAR  
COMPETENCIAS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE SEGURIDAD, BASE  
TERRITORIAL SEBIN SAN CARLOS, COJEDES**

**Requisito parcial para para optar al grado de *Magister Scientiarum* en Gerencia  
Pública**

Autor: Lcda. Liseth, A. Martínez. D.  
CI: 17.328.643  
Tutor: Dr. Gustavo Jaime

**SAN CARLOS, ENERO 2018**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Gustavo Jaime, cédula de identidad N° 11.962.050, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA GENERAR COMPETENCIAS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE SEGURIDAD, BASE TERRITORIAL SEBIN SAN CARLOS, COJEDES**, presentado por la ciudadana: Liseth A. Martínez D.C.I.: V-17.328.643, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser presentado, defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 28 días del mes de Enero del año 2018.

A circular purple stamp from the Universidad Nacional Experimental de Guayana "Estrobal Cárdenas". The stamp contains the text "Universidad Nacional Experimental de Guayana 'Estrobal Cárdenas'", "Calle 5 de Julio", "Caracas", and "LAPOLLEZ". A handwritten signature in blue ink is written over the stamp.

Dr. Gustavo Jaime

---

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

Lista de tablas	vii		
INTRODUCCIÓN	1		
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	4		
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4	
1.1.1.	Descripción ampliada del objeto de estudio	4	
1.1.2.	Formulación del problema	7	
1.2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12	
	1.2.1.	OBJETIVO GENERAL	12
		1.2.1.1.	Objetivos específicos
1.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12	
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14		
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14	
	2.1.1.	Sistematización del constructo de gestión del conocimiento	14
	2.1.2.	El análisis FODA como objetivo	14

		estrategia en la gestión del conocimiento	
	2.1.3.	La gestión del conocimiento en instituciones públicas venezolanas	15
	2.1.4.	El capital talento humano en las instituciones públicas venezolanas	17
	2.1.5.	Sistematización conceptual de la variable ‘Capacidad de Gestión del Conocimiento’	18
	2.1.6.	El análisis paramétrico de la variable gestión del conocimiento	20
2.2.	<b>BASES TEÓRICAS</b>		21
	2.2.1.	Gestión del conocimiento	21
	2.2.2.	El análisis FODA Objetivo en la gestión del conocimiento	25
	2.2.3.	El modelo Holístico de una realidad compleja	25
	2.2.4.	La cultura organizacional y la gestión del conocimiento	26
	2.2.5.	Factores críticos de éxito (FCE)	26
	2.2.6.	Variables medulares (VM)	27
	2.2.7.	Estrategia de gestión del	27

	conocimiento (EGC)	
2.2.8.	Tecnologías de la información y comunicación (TIC)	28
2.2.9.	Métricas de éxito del SGC (MESGC)	28
2.2.10.	Modelos de gestión del conocimiento	29
2.2.11.	La gestión del conocimiento como un social business	30
2.2.12.	La gestión del conocimiento en los empleados públicos venezolanos	33
2.2.13.	Fases de la gestión del conocimiento basado en la espiral de conocimiento	34
2.2.14.	La validez de instrumentos psicosociales multidimensionale s	35
2.2.15.	Validez a priori de enfoque cuantitativo para un instrumento de ítems	35
2.2.16.	Validez a posteriori de enfoque cuantitativo para un instrumento de ítems	36
2.2.17.	Confiabilidad de instrumento para medición de ítems,	38

			desde el enfoque cuantitativo	
2.3.	BASES LEGALES		39	
2.4.	SISTEMA HIPÓTESIS	DE	40	
2.4.1.			Hipótesis trabajo	de 40
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGIC O		41		
3.1	Enfoque, tipo, nivel, modalidad y diseño de la investigación		41	
3.2.	Fases de desarrollo de la Investigación		42	
3.3.	Definición conceptual y operacional de la variable gestión del conocimiento		43	
3.4.	3.4. Población y Muestra		50	
3.5.	Validación y confiabilidad de instrumentos y de la operacionalización de variables		50	
3.6.	Diseño de la propuesta de gestión del conocimiento		51	
3.7	Cronograma de actividades		52	
REFERENCIAS CONSULTADAS		53		

## LISTA DE TABLAS

### TABLAS

	Descripción	Página
1	Conceptualización de la variable constructo “Gestión del conocimiento” para la institución pública de seguridad, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. año 2017	45
2	Modelo operacional organizativo de la variable constructo “Gestión del conocimiento” para la institución pública de seguridad de estado, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017	46
3	Actividades generales para el desarrollo del Trabajo de Grado año 2016- 2017	52





UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUEL ZAMORA"



Coordinación Área de Postgrado

**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

Titulado(a):

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA GENERAR COMPETENCIAS EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE SEGURIDAD BASE TERRITORIAL SEBIN SAN CARLOS, COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad
LISETH ALEJANDRA MARTÍNEZ DURÁN	C.I. V-17.328.641

Como requisito parcial para optar al grado académico de: **Magister Scientiarum**, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Gerencia Pública** de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: 25/05/2018 a las 11:00 a.m., se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: 01/06/2018, hora: 10:00am. Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, 25/05/2018.

  
MSc. Victor Pérez  
C.I. V-9.561.633

Jurado Principal (UNELLEZ)

  
Dr. Gustavo Jaime  
C.I. V-11.963.050

Jurado Principal - Tutor - Coordinador  
(IUTEMAR)



  
MSc. Ana Campos  
C.I. V-5.209.371

Jurado Principal (USR)

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en la orientación de la Gestión del Conocimiento, para lo cual el proceso desarrollado se basó en el problema definido y la revisión teórica y el análisis de las principales tendencias en el ejercicio de la gestión del conocimiento. En primer lugar se revisaron conceptos evolutivos de la noción de gestión del conocimiento, igualmente se revisaron diferentes teorías y prácticas consecuentes de las mismas, respecto a la era del conocimiento y la sociedad del conocimiento. La investigación realizada se espera contribuya a tener una mejor perspectiva de todos los temas que enmarcan a la gestión del conocimiento, para generar una visión a fondo, más crítica y constructiva, que conlleve a reflexionar sobre los beneficios, los pro y los contra de desarrollar la gestión del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento (de ahora en adelante GC) es un concepto bastante nuevo que surgió dentro de la comunidad de consultoría en la década de 1990 y luego comenzó a extenderse rápidamente a otras disciplinas, aplicado por Mentoring, Coaching, Consultores y/o Analistas de inteligencia. A medida que las organizaciones se dan cuenta del potencial de la Intranet para vincular las bases de conocimiento en áreas geográficamente dispersas, se entendía que este conocimiento podría venderse como un producto a otras organizaciones. Los gobiernos de los países desarrollados se sintieron inmediatamente atraído por este nuevo concepto y, aunque el intercambio de información entre organizaciones secretas se consideró suicidio profesional antes del 11 de septiembre de 2001, desde entonces se han hecho llamadas de ciudadanos y congresos para vincular a los diversos grupos de inteligencia para proporcionar información oportuna a prevenir futuros ataques. GC es básicamente una habilidad de supervivencia no sólo para las empresas privadas, si no en particular para los gobiernos y las muchas y diversas organizaciones que operan bajo el paraguas gubernamental. Las organizaciones necesitan ser rápidas, ágiles, inteligentes y capaces de tomar decisiones informadas para responder con rapidez y corrección.

Organizado y gestionado correctamente, GC da información correcta y oportuna (KnowledgeWorks, 2016).

No es útil tener guardado un gran sistema de almacén de datos; se quieren los datos en un sistema cercano, personal e interactivo en tiempo real a ellos para que puedan sentir la relevancia de la información. En su lugar, la tendencia es hacia los entornos que sobresalen en ciertas funciones. De esta manera la información se canaliza a la gente correcta a la gente que los necesita. Esto evita la duplicación y reduce los costos. Un despliegue incluirá portales, productos, un sistema de comunicación unificado y posiblemente herramientas de medios sociales. Hoy el problema principal no es el acceso a la información, sino la capacidad de reunirla, unirla de manera relevante y crear conocimiento, que permita innovar, es decir que sea inteligente hacia las necesidades reales de la sociedad (Navarro, 2015).

Al respecto, se entiende por inteligencia al proceso lógico de pensamiento y trabajo orientado a la creación de un conocimiento para un fin específico. Cuando la inteligencia se aplica al servicio de un país no solo abarca la actividad de los clásicos servicios de inteligencia, sino que se refiere tanto a un proceso como a un producto que puede ser aplicable a cualquier ámbito, desde el de la seguridad del estado, hasta el criminal, económico o el de gestión del conocimiento. El fenómeno de la globalización e internacionalización hace del análisis de inteligencia un elemento fundamental (Dixon, 2011 y Navarro, 2015).

Desde esta perspectiva, el analista de inteligencia en seguridad de estado, es un perfil clave en el ciclo de inteligencia. Es la persona formada y especializada en el estudio lógico y sistemático de la información, capaz de crear a partir de un grupo de ideas (de conocimiento previo) así como en la comunicación de los resultados de manera que se facilite la toma de decisiones, en tiempo real. Así, la función del analista de inteligencia es una tarea compleja. La gestión de gran cantidad de información, la necesidad de su clasificación, evaluación y puesta a disposición, y la complejidad para integrarla y poder llegar a conclusiones que faciliten la toma de decisiones, hace que no sea una función al alcance de cualquier persona. En resumen,

un buen analista precisa unas actitudes, unos conocimientos, y el desarrollo de una serie de habilidades que faciliten su labor (Dixon, 2011 y Navarro, 2015).

Lo anterior indica que el talento humano de una institución de inteligencia debe formarse como analista de inteligencia; aunque durante su vida, un analista de inteligencia puede laborar en: Departamentos de gestión del conocimiento, centros y departamentos de inteligencia criminal, defensa, y seguridad nacional; además en: Departamentos de comunicación, gabinetes de estrategia, centros de estudios y documentación, centros de análisis y prospectiva, áreas secciones o departamentos de inteligencia competitiva, departamentos de marketing e innovación y, todos aquellos ámbitos en los que sea precisa la gestión, análisis e interpretación de la información para la toma de decisiones (Dixon, 2011 y Navarro, 2015).

En lo siguiente, se muestra la estructura por capítulos de la Investigación de Trabajo de Grado, Pública; el cual está constituido por un Capítulo 1 (El Problema), un Capítulo 2 (Marco Teórico), un Capítulo 3 (Marco Metodológico), Capítulo IV Análisis de resultados y Capítulo V se finaliza con la propuesta y luego lista de referencias consultadas y anexos.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Descripción ampliada del objeto de estudio**

El ranking mundial de la gestión del conocimiento en Venezuela, para el año 2008, ocupó el puesto 62, al año 2010 el puesto número 70 y para el año 2014, el puesto 67, muy por debajo de países cercanos como Colombia, el cual obtuvo el escaño 31, respectivamente, mostrándose un retroceso en los últimos años, a pesar de disponer de piedras angulares para la construcción de una teoría propia sobre Gobierno Electrónico: 1. La inversión en dólares que se ha estado haciendo y 2. Venezuela es el país con la agenda de Gobierno Electrónico más socialmente relevante, referidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, el Plan TIC y las leyes que regulan las TIC, esto según la última encuesta mundial sobre el desarrollo de gobierno electrónico de las Naciones Unidas (2014)

La vigencia de la necesidad de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas, se muestra en la discursiva política al declamar palabras como competencia, marketing, cooperación, benchmarking, posicionamiento, marca corporativa, entre otros, Incluso comienzan a utilizarse conceptos como Gestión por proyectos, Gestión de Investigación, Desarrollo e Innovación, el Gobierno electrónico; aspectos opuestos a la clásica departamentalización tradicional de las instituciones públicas, donde cada departamento o servicio se concibe como una «unidad de negocio» estanca e independiente, sin apenas relación con los otros departamentos. En la concepción vigente de la cosa pública, se habla de tres vías para la gestión del conocimiento, una interna y dos externas, de la misma manera que en el caso de la empresa privada: el desarrollo interno de I+D+i, la cooperación; y las redes (Laverde y López, 2012).

Al respecto, García (2015), muestra que la gestión de las instituciones públicas ha sido considerada diferente a la de la empresa privada y que, por tanto, las teorías y técnicas que se aplicaban en ésta nada tenían que ver con aquélla. Sin embargo, empiezan a verse señales que apuntan al lado contrario, fundamentalmente debido a

que en la gestión pública, también hay consumidores de servicios (en este mercado se les llama ciudadanos u otra institución), y también existe la competencia interinstitucional, ciudades, regiones o naciones, que compiten por ofrecer mejores servicios a sus consumidores-ciudadanos, o que compiten para conseguir mayor arraigo en un ámbito o para atraer más eventos, más turistas, más adeptos, sean estos políticos, de ocio o de negocios.

En cuanto a gestión del conocimiento en instituciones públicas venezolanas, García (2015) y Delida (2016), en su revisión documental histórica muestra que esta no existe, así como hay una desvinculación entre la información que se maneja, los conocimientos requeridos y los disponibles; que propicie mejoras en el diagnóstico de necesidades, así como mejoras en la evaluación de los resultados, para la optimización del proceso de gerencia, inhibiéndose la generación de competencias. Encontrando estos autores que en referencia a los indicadores de la variable competencias, es fundamental estudiar y desarrollar: “los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y atributos personales”, y una adecuada capacitación profesional, además, el autor muestra que en la cosa pública, estos aspectos no son configurados como una herramienta de planificación estratégica de gestión institucional, por ello la pérdida de nivel de competitividad gubernamental.

En consecuencia a estas deficiencias de la gestión del conocimiento en la cosa pública, Gonzales (2010), elaborando una propuesta de gobierno electrónico para la gestión del conocimiento en una alcaldía, Silva (2011), desarrollando sistemas de normativas de seguridad social en el SEBIN, Laverde y López (2012), trabajando en aspectos de tecnología de la información en el SEBIN, García (2015), en modelos estratégicos de gestión del conocimiento en una gobernación, y Delida (2016), en el establecimiento de una herramienta estratégica de gestión del conocimiento en una alcaldía; estos autores remiten que es necesario y urgente la gestión del conocimiento en las instituciones públicas venezolanas, dada la necesidad de generar competencias, que aumente el nivel de competitividad entre las distintas instancias intergubernamentales y con la comunidad.

Todas estas deficiencias a pesar de: la alta tasa de talento humano profesional en las instituciones públicas, más de 3.000.000 de trabajadores. Por otro lado, el gobierno de Venezuela para la reestructuración de los servicios públicos, ha incorporado avances tecnológicos de utilidad en la gestión, por medio de las TICs; para lo cual se requiere un trabajador capacitado en tecnologías de la información y comunicación, en los organismos administrativos a todos los niveles, así como un cambio cultural, lo cual es un factor clave para el éxito de la instauración de un gobierno electrónico efectivo, automatizando con software y hardware de comunicación Intranet, sistema de conexión extranet con sus pares trabajadores y los ciudadanos.

En referencia a las actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación, comercialización y mantenimiento de componentes, subconjuntos, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica, así como la explotación de servicios basados en dichas tecnologías, la producción y difusión de contenidos soportados electrónicamente y las aplicaciones web, los autores Gonzales (2010), Silva (2011), Laverde y López (2012), García (2015) y Delida (2016), muestran que las instituciones públicas no han logrado establecer estos sistemas estratégicos de gestión del conocimiento.

Por otro lado y como soporte normativo de apoyo, la ISO 9001 (2015), describe secuencia de eventos para desarrollar el entorno de la gestión del conocimiento:

a) Determinar la visión de las organizaciones con la conceptualización de estrategias gerenciales, misión, objetivos enfocados en el estado del arte del ser, b) Evaluar las competencias de formación de los saberes del conocimiento para lograr identificar los niveles individuales y colectivos, para integrar el conocimiento de acuerdo a los requerimientos de la organización esto permite disminuir los gaps en los procesos del sistema de gestión de calidad, c) Diseñar metodologías de contenidos programáticos de acuerdo a los procesos de la organización enfocados en los cambios tecnológicos que requiere el talento humano, d) Implementar los procesos teóricos – prácticos basados en indicadores de gestión de acuerdo a las fases del ciclo Deming, como base de la gestión del conocimiento para fomentar el liderazgo gerencial, e) Continuidad

en la captación del talento humano especializado como factor clave en las organizaciones para incluir el rol investigador-mentor al servicio del equipo humano a los requerimientos competitivos del servicio, con visión de futuro y f) Consolidar el capital intelectual generando conocimientos variados con las capacidades existentes, orientados a nuevos niveles de investigación en las áreas requeridas basados en los procesos del sistema de gestión de calidad.

Fundamentado en los planteamientos detectados en la revisión histórica documental anterior, esta investigación, define como objeto de estudio, la variable constructo “La Gestión del Conocimiento”, en la Institución Pública de Seguridad, Base Territorial SEBIN de San Carlos, Cojedes.

### **1.1.2. Formulación del problema**

En el estado Cojedes, el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN), La Dirección de Base San Carlos, es una Institución Pública, de inteligencia y contra-inteligencia interior y exterior de Venezuela, depende de la Vicepresidencia de la República Bolivariana de Venezuela, fue establecida formalmente el 02 de junio de 2010 según lo dispuesto en la Gaceta Oficial número 39.436. En 2009 el gobierno de Venezuela ordenó una reestructuración de la Dirección Nacional de los Servicios de inteligencia y Prevención (Disip), con los comandantes y analistas siendo seleccionados por sus atributos, a través del Decreto n° 6.865 del 11 de agosto de 2009 bajo el mando de Miguel Rodríguez Torres.

El proceso culmina con la disolución del organismo el 04 de diciembre de 2009, por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez, durante una ceremonia de toma de posesión del alto mando de la Policía Nacional Bolivariana (PNB), y anunció el cambio de nombre de la DISIP, con efecto inmediato al SEBIN, el 02 de junio de 2010. Hasta el año 2013 el SEBIN estuvo adscrito al Ministerio del Poder Popular Para Relaciones Interiores, Justicia y Paz. Pero en decreto emitido en abril de ese año por el actual presidente Nicolás Maduro lo transformó en un “ente desconcentrado” adscrito a la Vicepresidencia Ejecutiva de la República. Esto implica

que desde el punto de vista administrativo los fondos para su manejo son enviados desde el despacho que actualmente detenta Tareck El Aissami, incluido desde luego todo lo relativo a los llamados “gastos de seguridad y defensa”.

Su área administrativa se organiza:

1. Dirección de Gestión Administrativa
2. Dirección de Contrainteligencia: a pesar de su nombre en realidad se refiere a la Inteligencia Interior por una parte y al Contraespionaje:

Coordinación de Orden Democrático Coordinación de Apoyo al Desarrollo  
Coordinación Contra el Terrorismo y Subversión Coordinación Contra el  
Narcotráfico Coordinación de Casos Especiales Coordinación de Servicios  
Informativos Coordinación de Energía y Petróleo Coordinación de Análisis  
Estratégico Comando Regional Unificado contra la Extorsión y Secuestro

3. Dirección de Inteligencia: se refiere a la inteligencia exterior, ofrece al Gobierno análisis estratégicos, y
4. Dirección de Operaciones.

Las funciones establecidas, son:

1. Asesorar al Poder Ejecutivo en la formulación de las políticas en materia de seguridad de la Nación.
2. Contribuir con el Sistema Nacional de Inteligencia y Contrainteligencia en la detección y neutralización de las amenazas externas e internas que atenten contra la seguridad de la Nación.
3. Contribuir con los órganos de seguridad ciudadana en el enfrentamiento de las modalidades del crimen organizado de mayor significación.
4. Realizar el seguimiento, evaluación e información oportuna y efectiva de las políticas públicas.
5. Contribuir con la seguridad integral de los principales dignatarios del Estado Venezolano y de los dignatarios extranjeros invitados o acreditados en Venezuela.
6. Realizar actividades como órgano auxiliar de investigación en las materias de su competencia.

7. Planificar y ejecutar actividades que contribuyan a la estabilidad y seguridad de la Nación.
8. Desarrollar proyectos y tecnologías de información y del conocimiento, que contribuyan a la obtención veraz y oportuna de información de interés para el alto Gobierno.
9. Proponer lineamientos y políticas relativas a la administración de sus recursos humanos.
10. Formular y dar seguimiento al Plan Operativo Anual y al presupuesto de gastos.
11. Presentar informes de gestión, evaluación, seguimiento y control de la ejecución de los planes y del presupuesto al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, según las leyes vigentes.
12. Realizar los procesos de contratación para la adquisición de bienes o prestación de servicios, hasta dos mil quinientas unidades tributarias y ejecución de obras hasta diez mil unidades tributarias. En caso de exceder las citadas cantidades, se solicitará la autorización previa del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.
13. Celebrar contratos de trabajo y servicios de personal que requiera para su funcionamiento.
14. Interactuar con los órganos y entes de las otras ramas y niveles del Poder Público, con relación a las acciones derivadas del cumplimiento de su objetivo.
15. Otras atribuciones que le confiera la Ley.

En la descripción anterior de las funciones del SEBIN, se detecta la multiplicidad y diversidad de funciones de alta complejidad, para lo cual se requiere alta competencia de actitud, aptitud y de formación cognitiva e intelectual de sus funcionarios, sustentado en la disponibilidad de un sistema de gestión del conocimiento de última generación, sin embargo, para el caso de La Dirección de Base San Carlos, en las reuniones mensuales del talento humano con el jefe de la base territorial; donde se discuten necesidades, requerimientos, problemáticas, debilidades, amenazas y fortalezas, se evalúan resultados de estadísticas de efectividad del

acontecer diario, con el fin de establecer directrices; además, se plantea continuamente la necesidad de disponer de un sistema de manejo de información, gestión del conocimiento y capacitación del talento humano. Toda esta información queda registrado en el libro de reuniones internas mensuales; evidenciándose así la necesidad de establecer un sistema de gestión del conocimiento, que permita automatizar y agilizar el manejo de información, conocimientos y la toma de decisiones en tiempo real del SEBIN.

La necesidad anterior en el SEBIN, Base San Carlos-Cojedes a pesar que Venezuela posee un Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, como ente encargado de coordinar y controlar los planes y desarrollo de Gobierno Electrónico en Venezuela, y como máximo órgano rector en la materia, cuyo objetivo fundamental del Gobierno Electrónico en Venezuela es apoyar la constitución de un nuevo modelo de Estado, un modelo de gestión del conocimiento; sirviendo esto de apoyo para que cualquier institución pública solicite a través del remitido de un proyecto factible técnico económico, la necesidad de la instauración de un sistema de gestión del conocimiento.

Al respecto, la gestión del conocimiento de una institución de seguridad de estado, debe fundamentarse en detectar las oportunidades y amenazas vigentes y futuras de los activos intangibles de la organización (el talento humano). El capital humano debe generar valor y competencias, procesando, codificando, almacenando y/o transmitiendo información susceptible de ser transformada en conocimiento. Dicho conocimiento debe ser puesto en valor para integrarse en los procesos formativos, en transformación innovadora del servicio de seguridad y/o puesto al servicio de la inteligencia competitiva; disponiéndose para su uso y acontecimiento en tiempo real; gestión del conocimiento prospectiva de la planificación estratégica, en la detección de las oportunidades y amenazas vigentes y futuras de la actividades de la organización (Navarro y Bonilla, 2004 y Navarro, 2015).

A partir de la problemática planteada, de los factores que hacen que ocurra, de la posibilidad de observar y medir la realidad objetiva, identificar elementos involucrados y la relación entre ellos; ésta investigación precisa establecer perspectivas que la justifiquen; como es contribuir con herramientas de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales interno-externo de La Dirección de Base SEBIN San Carlos, Cojedes. Por tanto, se prevé describir y explicar los principales factores que armonizan la variable “gestión del Conocimiento” en la institución pública de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes; midiendo y analizando variables indicadoras que modulan la gestión del conocimiento organizacional en dicha institución, que se espera puedan ser sistematizado con el diseño de una estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias.

Descrita la problemática respecto a la necesidad de gestión del conocimiento en la Institución Pública de Seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos-Cojedes SEBIN San Carlos, la investigación se plantea responder las siguientes interrogantes.

¿Cuál es el escenario vigente correspondiente a la cotidianidad, al grado de conceptualización, sistematización y del nivel de incorporación de la gestión del conocimiento?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden incidir en la vigente de gestión del conocimiento?

¿Cuál será la estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias.

¿De qué manera se podrá valorar la efectividad de la estrategia de gestión del conocimiento?

En función de las insuficiencias expuestas y visto la justificación, se planteó generar bases para una planificación sistémica de gestión estratégica, ésta investigación, se trazó el objetivo general de la investigación.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

#### **1.2.1.1. Objetivos específicos**

Diagnosticar el escenario vigente correspondiente a la habitualidad, al grado de conceptualización y de incorporación de estratégica de gestión del conocimiento en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan incidir en el procedimiento vigente de gestión del conocimiento en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

Diseñar una estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

Aplicar y valorar la efectividad de la estrategia conceptual de gestión del conocimiento en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación prevé como perspectiva, para la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes, una contribución referida a generar una herramienta para gestionar el conocimiento como herramienta de sistematización del manejo del talento humano. En cuanto a la conveniencia, se estima que la sistematización de la gestión del conocimiento mejorará la calidad del servicio que presta la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial

SEBIN San Carlos, Cojedes. Como valor teórico, se prevé que los resultados agilicen el desempeño del talento humano y concurrentemente trascienda a la sociedad, quienes se beneficiarán, ya que mejorará el servicio público y la consecución de los fines que le son propios de la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN.

En relación a los alcances de aplicabilidad de los resultados, se estima que auxilie a la institución en la disminución de la brecha entre las políticas normadas vigentes y lo que realmente sucede en el actual tiempo real, así como garantizar la disposición cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en el talento humano de la unidad de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

Respecto a la utilidad metodológica, en primer lugar, se contribuirá en la sistematización de la variable gestión del conocimiento de dicha organización pública y en segundo lugar se construirá un modelo de permite fomentar la praxis gerencial del desempeño laboral a través de la gestión del conocimiento y, en tercer lugar, se ejemplifica la técnicas de análisis estratégico “Matriz FODA subjetiva y objetiva”. En cuanto a la factibilidad para la investigación, esta se asegurará con la gestión logística por medio de la cual se gestionaran recursos financieros, humanos, materiales y de espacio físico, que aportara la misma institución, la cual está interesada en el desarrollo de esta investigación, que aseguraran la viabilidad del proyecto de investigación.

En cuanto a justificación por requerimientos académicos institucionales, el objeto de estudio de esta investigación, está contemplado en las líneas de investigación postgrado UNELLEZ, en el área ciencias económicas y sociales, línea Gestión del Conocimiento.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. Sistematización del constructo gestión del conocimiento**

En referencia a la sistematización y medición del constructo “gestión del conocimiento, Gonzales (2010), en una alcaldía venezolana, García (2015), en una gobernación venezolana, Delida (2016), en una alcaldía venezolana, realizaron una adaptación de las recomendaciones conceptuales de Nonaka, Toyama, and Hirata (2008), encontrando excelentes resultados en la medición de la gestión del conocimiento en una institución pública; sin embargo, los autores encontraron que no existe o es muy deficiente la gestión del conocimiento en las instituciones públicas venezolanas. Recomendando además utilizar la herramienta FODA subjetiva-objetiva, en la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por su parte, Navarro (2015), López (2015) trabajaron sobre gestión del conocimiento en cultura y seguridad de estado, encontrando dichos autores que se requiere realizar una sistematización y capacitación en gestión del conocimiento al talento humano de estas instituciones, formando analistas de inteligencia. Los autores utilizaron análisis FODA subjetivo-objetivo, en la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

##### **2.1.2. El análisis FODA objetivo como estrategia en la gestión del conocimiento**

Respecto al establecimiento de herramientas de gestión estratégica prospectiva, situacional de diagnóstico e intervención de la gestión del conocimiento, Vogel (2015), muestra que se deben desarrollar herramientas de gestión estratégico del conocimiento para el cambio organizacional, integrando el análisis FODA subjetivo y

el análisis FODA objetivo, que permite análisis cualicuantitativo en tiempo real de intervención de las oportunidades y amenazas en el medio, demostrando el autor que de esta forma se facilita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al interior y exterior de la institución, permitiendo hacer análisis prospectivos y transitar hasta escenarios posibles. El autor con el uso del análisis de la matriz FODA subjetiva-objetiva, demuestra el carácter multidimensional complejo de la gestión del conocimientos requiere crear modelos explicativos de relaciones de causalidad.

### **2.1.3. La gestión del conocimiento en instituciones públicas venezolanas**

Buscando la reinterpretación de un discurso que explique la manera como la gestión del conocimiento contribuiría mediante técnicas de transferencias, diversos modos de promocionar la precaria labor social de las alcaldías en Venezuela, y valorar la vida humana, se realizó una gestión de búsqueda de información al respecto.

Rodríguez (2007), Ortigoza y Segarra (2008), Scarbay, Parra y Medina (2008), muestran que las alcaldías en sus informes anuales que presentado por el nivel corporativo, se evidencia, que no poseen una filosofía de gestión, mucho menos indicadores de gestión de conocimiento, ni indicadores para medir y responder a las necesidades que presenten las comunidades, pues no existe registrada información cuantitativa y estructurada, sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos por esta institución. Es de resaltar que al no poseer indicadores que permitan medir sus logros, no podrán visualizar en qué medida se están cumpliendo los objetivos propuestos. Toman decisiones bajo incertidumbre porque la información que dispone el alcalde (nivel ejecutivo) se encuentra totalmente esparcida en cada una de las unidades que componen a la alcaldía, debido a esto, no poseen una visión completa sobre la situación en ese momento para realizar una toma de decisiones certera y oportuna; concluyendo el autor, que para el momento, año 2007, las alcaldías requerían una gestión del conocimiento.

Demostrando los autores que las alcaldías en Venezuela, respecto a gestión del conocimiento, no tienen competencia, técnica, informacional, de difusión ni organizacional. Lo anterior, sin embargo continúa, a pesar de que en el año 2003 en Venezuela, se invirtió grandes recursos en implantar a gran escala el Proyecto alcaldía digital, que es una iniciativa del Ministerio de Ciencia y Tecnología, con el Centro Nacional de Tecnologías de Información, enmarcado en el proceso de Innovación de la Gestión Pública que, apoyado en las Tecnologías de Información y Comunicación, promueve, facilita, potencia e incorpora el uso del conocimiento como soporte fundamental de la gestión, para lograr condiciones de gobernabilidad basadas en procesos efectivos de rendición de cuentas, gerencia por proyectos, transparencia de la gestión, planificación y presupuesto participativo.

El programa supone varias fases, para la gestión del conocimiento. Formación de los funcionarios de las Alcaldías en el manejo no sólo de las herramientas tecnológicas sino de temas relacionados a la gestión pública de manera que manejen, difundan y compartan la información de una manera más eficiente. El MCT, conjuntamente con el CNTI, proveerá a las alcaldías de los elementos tecnológicos necesarios (equipos y servicios) para la captura, la creación, el procesamiento, y obtención de información oportuna para la toma de decisiones.

Sin embargo y a pesar de tan excelente iniciativa gubernamental, Gascón, Aguilarte, Cafaro y Pérez (2014), encuentran las mismas deficiencias anteriormente citadas y, agravadas, dada la situación por la injerencia y manejo político-partidista, que está creando desmotivación laboral y desarticulación entre los Consejos Comunales y la Alcaldía; encontrando además que las alcaldías que poseen algún grado de digitalización, son altamente vulnerable, dada la deficiencia de la interoperatividad jurídica del sistema, determinándose que el personal desconocen el marco jurídico venezolano desde la carta magna en su artículo 108, 141, Decreto 825, Ley Especial contra Delitos Informáticos, Ley sobre el Acceso e Intercambio Electrónico de Datos, Información y Documentos entre los Órganos y Entes del

Estado, Ley Orgánica de la Administración Pública, y la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, entre otras.

#### **2.1.4. El capital talento humano en las instituciones públicas venezolanas**

Las instituciones públicas venezolanas mantienen una diversa y excedentaria cantidad de potencial de talento humano; que según la ODH Análisis Venezuela (2015), indican que ha habido un crecimiento importante de la nómina de la administración pública en Venezuela, desde 1989 al 1999, incrementó + 14,5 %, desde 1999 al 2015, incrementó + 99,5 %, se duplicó, con una nómina actual de ± 2.527.771 a 3.000.000 de “trabajadores”, distribuidos en 30 ministerios, 01 Ministerio del estado y múltiples empresas públicas, como PDVSA, CORPOELEC, entre otras, todo esto sin incluir la inmensa cantidad de beneficiarios de las misiones político-sociales, ni empresas privadas expropiadas, con más de 200 empresas, 04 fábricas de café, 08 avícolas, 09 plantas de aceites y grasas, 10 empresas de alimentos balanceados para animales, 15 plantas de harina de maíz, 17 procesadoras de arroz, 38 empresas de pesca, 45 plantas de lácteos y jugos y 14 conglomerados mixtos. Y adicionalmente, cuenta con 10 empresas de transporte, 18 empaquetadoras, 36 centros de acopio, 46 silos y seis redes de distribución; y ahora con aprovechamiento del talento humano militar involucrado en las actividades de abastecimiento de alimentos en Venezuela, que incluye al sector farmacéutico, de higiene personal y aseo del hogar.

Sin embargo, este inmenso contingente de talento humano está siendo subutilizado y mal manejado; al respecto, Parra y Rodríguez (2009), Linares (2014), Fernández (2016), Máspero (2016), detectan que además del condicionamiento político partidista, la situación de las condiciones y medio ambiente de trabajo en que se desempeña el talento humano del sector público venezolano, muestran debilidades de las condiciones y medio ambiente de trabajo, en relación a lo estipulado en la LOPCYMAT y su Reglamento Parcial, verificándose elementos débiles en las condiciones de trabajo; demostrando estos autores, que todo apunta a un deficitario

manejo del capital social, y ninguna gestión del capital psicológico positivo; más bien una represión por discriminación y acoso político y sexual; por su lado, Fernández (2016), muestra que las instituciones públicas venezolanas están inmersas en entornos complejos caracterizados por la incertidumbre y precaria gestión del capital social; fundamentalmente por acoso y manipulación política y sexual, a pesar de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT), artículos 164, 166, 528, sobre sanciones.

#### **2.1.5. Sistematización conceptual de la variable ‘Capacidad de Gestión del Conocimiento’**

Los componentes clave relevantes de la Capacidad de GC (de aquí en adelante CGC) para cada dimensión se conceptualizan y se adaptan en esta investigación en los hallazgos de Young (2010), Demchig (2015) y Lauren (2016), el cual hipotetizan y demuestran que la CGC es una variable multidimensional compuesta de tres grandes factores: F1: Infraestructura social de GC, F2: Capacidad técnica de infraestructura de GC y F3: Capacidad de proceso de GC; y como tal debe medirse y analizarse con técnicas multidimensionales causales.

Los autores indican que el punto de partida de identificar y estructurar la CGC es la comprensión de la visión organizacional, misión, metas y direcciones estratégicas. Estos ayudan a la organización a identificar y analizar competencias y capacidades básicas que tiene y necesita desarrollar. Los cuatro aceleradores (personas, procesos, tecnología, liderazgo) pueden ayudar a la organización a comprender en qué medida estos conductores y facilitadores si existen y si son frecuentes en la organización, implementación de GC exitosa. Los cinco procesos básicos de conocimiento (identificar, crear, almacenar, compartir, aplicar) proporcionan una evaluación inicial de las prácticas existentes relacionadas con la GC. Durante la implementación. Las organizaciones, a veces, ya pueden estar practicando GC sin darse cuenta. Los resultados de los esfuerzos de GC miden la efectividad de los procesos apoyados por factores críticos de éxito (aceleradores, visión y misión). Los resultados deben ser capaces de demostrar las mejoras del aprendizaje y la innovación individuales, de

equipo, organizacionales y sociales y, en última instancia, conducir a mejoras en la calidad de los productos y servicios, la productividad, la rentabilidad y el crecimiento.

Al respecto, los autores indican que para dar inicio a un estudio de GC, debe hacerse una auditoría preliminar y, deben medirse siete categorías claves, con el objeto de determinar sus fortalezas y oportunidades.

#### 1. Liderazgo de la GC

Esta categoría evalúa la capacidad de liderazgo de la organización para responder a los desafíos de la organización basada en el conocimiento. El liderazgo de GC se evalúa en términos de las políticas y estrategias de GC que están en vigor dentro de la organización. El liderazgo también se evalúa en términos de esfuerzos para iniciar, guiar y sostener las prácticas de GC en la organización.

#### 2. Proceso

La categoría de proceso evalúa cómo se usa el conocimiento para administrar, implementar y mejorando los procesos claves de trabajo de la organización. También evalúa en qué medida la organización evalúa y mejora continuamente sus procesos de trabajo para lograr mejor interpretación.

#### 3. Personas

En la categoría de personas, la capacidad de la organización para crear y entregar soluciones basada en el conocimiento y la cultura del aprendizaje. El esfuerzo de la organización para fomentar el intercambio de conocimientos y la colaboración. El desarrollo de trabajadores del conocimiento.

#### 4. Tecnología

La categoría tecnológica revisa la capacidad de la organización para desarrollar y dar soluciones basadas en el conocimiento, como herramientas de colaboración y sistemas de gestión de contenidos. También se evalúa la fiabilidad y accesibilidad de estas herramientas.

#### 5. Procesos de Conocimiento

La capacidad de la organización para identificar, crear, almacenar, compartir y aplicar conocimientos sistemáticamente. Compartiendo las mejores prácticas y lecciones aprendidas para minimizar la reinención de la rueda y las duplicaciones de trabajo.

## 6. Aprendizaje e Innovación

Esta categoría determina la capacidad de la organización para alentar, apoyar y fortalecer el aprendizaje y la innovación a través de procesos sistemáticos de gestión conocimiento. Inculcar los valores del aprendizaje y la innovación y proporcionar incentivos para el intercambio de conocimientos.

## 7. Resultados del GC

La categoría de resultados de GC mide la capacidad de la organización para clientes a través de productos y servicios nuevos y mejorados. La capacidad de la organización para aumentar la productividad, la calidad y la rentabilidad, y mantener el crecimiento. El uso eficaz de los recursos y como resultado del aprendizaje y la innovación.

Los autores anteriores, proponen un total de 42 preguntas (ítems), que cubren las siete categorías auditables anteriores, que miden el nivel de madurez de la GC institucional.

### **2.1.6. El análisis paramétrico de la variable gestión del conocimiento**

En referencia a la dimensionalidad de la variable gestión del conocimiento, López, Marulanda y López (2015), Demchig (2015,) Rueda, y Rodenes (2016), Lauren (2016), y Simanca (2016), encontraron que dicho constructo es una variable multidimensional subyacente, por lo que requiere crear modelos explicativos de relaciones de causalidad, para la explicación, predicción y modulación de los niveles de madurez de la capacidad de gestión del conocimiento. Utilizando dichos autores el análisis multivariado, tales como, análisis FODA objetivo, análisis por factores, análisis Cluster, componentes principales y ecuaciones estructurales, con excelentes resultados. Por otro lado, recomiendan el uso de graficas multidimensionales como la red arácnida, red neuronal, que permite visualizar en un solo plano, la importancia y situación relativa institucional de cada indicador del CGC; sin embargo Avila (2016), plantea utilizar una Red Arácnida Neuronal 4D, que permite visualizar las

dimensiones y factores en “n” dimensiones espaciales, en una gráfica tridimensional triangular.

Al respecto, las referencias bibliográficas anteriores, justifican la investigación y aportan bases teóricas y metodologías a la investigación a desarrollar en este proyecto; fundamentalmente la utilización de herramientas multivariadas como el balanced scorecard objetivo (tablero de control objetivo), el FODA objetivo, la red arácnida y las redes neuronales, ya que permite establecer relaciones de causalidad multidimensionales, y descubrir información subyacente.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. La Gestión del Conocimiento**

En cuanto a la GC, se entiende como el proceso continuo de aprendizaje en una organización para hacer más creativos e innovadores a los trabajadores a efectos de que éstos sean más precisos en la toma de decisiones, puedan brindar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, y obtengan un desarrollo sostenible que los haga más competitivos.

El conocimiento se encuentra en distintos soportes, como son los tecnológicamente digitalizados, documentos físicos y en personas, siendo pertinente notar que el conocimiento que está contenido en éstos puede ser gestionado, entendiendo ello de manera simple como hacer lo que sea necesario para aprovecharlo al máximo; al respecto, una institución pública que brinda un servicio especializado, debe gestionar sus conocimientos en forma especializada, para la cual debe asirse de una estrategia modelo que cambie sus procesos, al punto de poder ser evaluada y calificada como una innovación gubernamental, es decir, el cambio en el sector público lograría beneficiar a todos por igual si existen estrategias adecuadas, innovadoras y de calidad, haciendo organizaciones más efectivas y ágiles en sus procesos, lo que ayudaría a mejorar los vínculos con sus usuarios (Becerra-Fernández y Sabherwal, 2010).

En referencia al sistema integrado de gestión de la información, Navarro y Bonilla (2003), Silva y Ferrer (2010), Dixon (2011), López (2015) y Navarro (2015), indican que el éxito del ciclo de producción y comunicación del conocimiento exige dos medidas complementarias: lograr el pleno control de todos los datos y documentos existentes en una organización; y explicitar el conocimiento tácito mediante su transformación en información fijada en un documento, porque no se puede identificar, almacenar, tratar y transmitir lo que previamente no se ha codificado. Únicamente esto hace posible integrar en los mensajes que se emitan como respuestas a demandas de información, datos de todo tipo y origen, estructurados o no en documentos: Conseguir lo descrito exige implantar un sistema integrado de gestión de la información.

En cuanto a la Gestión de Inteligencia para la seguridad y la defensa, el uso de información por parte de los estados para tomar sus decisiones sobre una base firme es una constante histórica. Su aplicación para la protección contra amenazas internas o externas no es una excepción. Precisamente la obtención y el análisis de información para su transformación en conocimiento aplicado para la defensa y el ataque, mediante la diplomacia o el espionaje, nació con las primeras civilizaciones. En la actualidad el conocimiento creado para actuar en este ámbito coincide en sus caracteres, medios de comunicación y aplicación con el descrito anteriormente, si bien se denomina desde hace varias décadas inteligencia.

La diversidad y el carácter no convencional de las nuevas amenazas del siglo XXI a la seguridad nacional: proliferación de armas de destrucción masiva, infoguerra, ciberterrorismo, guerra y terrorismo bacteriológico, redes mafiosas de tráfico de armas y narcóticos, etc., frente al tradicional enfrentamiento de ejércitos nacionales con grandes efectivos humanos y materiales que se despliegan sobre el territorio, refuerzan aún más si cabe tanto la necesidad como la importancia de disponer de información y conocimiento de muy diversa procedencia y naturaleza por parte de las fuerzas armadas y los cuerpos y fuerzas de seguridad del estado. La información posee una dimensión estratégica de primera magnitud, bien como medio activo de

defensa: conocer para prevenir, o reactivo: conocer para atacar (Kahn, 2001; López, 2015; Navarro, 2015).

Además, la inteligencia para la seguridad y la defensa emplea tecnologías más variadas para la toma de datos, no duda en recurrir a medios de obtención de información como el espionaje y todos sus productos están sometidos a uno de los 3 niveles clásicos de protección: secreto, reservado y cautela o confidencial.

En cuanto al ciclo de la inteligencia, la cuestión fundamental es, como ya planteaba Taplin (1989), ¿cuándo y mediante qué medio la información se convierte en inteligencia? La respuesta se halla en el denominado “ciclo de la inteligencia” mediante el cual, el quehacer diario de un servicio de inteligencia consiste en elaborar la información obtenida por diversos medios a lo largo de varias fases, divididas a su vez en diferentes subfases, hasta conseguir inteligencia (Montero, 1998). Se trata de un proceso donde se debe distinguir entre el objeto (la información), los medios posibles para su obtención y el producto (la inteligencia) que se entrega a la autoridad política o militar decisoria tras evaluar la fiabilidad de los datos, analizarlos, integrarlos e interpretarlos (Díaz, 2001).

El ciclo de inteligencia persigue la generación de conocimiento estratégico útil, verdadero y ajustado a los requerimientos de información preestablecidos por un destinatario final, a quien se difunde selectivamente el resultado plasmado en un documento, mediante un proceso que consta de 6 etapas: planificación; toma de datos; procesamiento; análisis, producción, difusión; comunicación; y evaluación. Sus principios, acciones y resultados son propios de la gestión del conocimiento: 1. Planificación, 2. Toma de datos, 3. Procesamiento, 4. Análisis y producción. Comunicación y 5. Evaluación (López, 2015; Navarro, 2015).

### **2.2.2. El análisis FODA Objetivo en la gestión del conocimiento**

En cuanto al análisis FODA subjetivo, como objetivo en la planeación estratégica de una institución pública, es una metodología de estudio de la situación vigente (una foto actual) de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una

matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Es una herramienta de planeación estratégica subjetiva; sin embargo ya hay disponible software para realizar un análisis FODA objetivo multidimensional, concurrente al análisis FODA subjetivo, que permite a una institución planificar una estrategia de futuro. Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas: a)¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?, b)¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?, c)¿Cómo se puede defender cada debilidad? y d)¿Cómo se puede detener cada amenaza? (Vogel, 2015)

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización (Vogel, 2015).

En cuanto a la variable gestión del conocimiento (GC) es considerada como “La capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, esparcirlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas”. La GC integra un complejo rango de actividades que abarca, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización. Ésta será la ventaja competitiva, el valor añadido que una institución ha de crear para sus clientes: proponiendo el uso adecuado de la información, del conocimiento como fuente de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global. Por lo que las organizaciones sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento (Nonaka, Toyama, and Hirata, 2008; Delida, 2016).

### **2.2.3. El modelo Holístico de una realidad compleja**

Un modelo que emule una realidad, facilita la comprensión y el tratamiento de la complejidad de los sistemas. Para Sánchez (2005) un modelo de GC es una herramienta que permite representar, de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática, la GC, permite delimitar algunas de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias y aportar

datos importantes. Un modelo se considera holístico, de acuerdo a Salim, Yahya, Othman y Rashid (2007), cuando el modelo toma en cuenta la integración de las diferentes perspectivas: humana, procesos y tecnología. Es decir, un modelo que combine el enfoque humano, organizacional y tecnológico.

En conclusión, el holismo en SGC, busca tener una visión de totalidades (personas-tecnologías), en vez de fragmentaciones, es ver el conjunto entero de los factores que lo componen, ver su todo, su complejidad, para poder apreciar sus interacciones, particularidades y procesos, que de forma regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo por separado; por ello los autores recomiendan construir modelos de relaciones de causalidad multidimensionales.

Un requisito prioritario para asegurar un impacto positivo de los Sistemas de Gestión del Conocimiento (SGC), es que estos deben ser modelos dinámicos, capaces de adaptarse con el propósito, realidad y madurez de la organización y realimentarse conforme se vayan asimilando o se ajusten con las prácticas y focos de acción (de allí los flujos de realimentación). Una característica principal es que evoluciona, es decir, el proceso de aprendizaje es permanente. El modelo, ofrece indicadores de medición de resultados, evolución, impacto en el negocio o desempeño organizacional, madurez del SGC, identificación de las competencias (y por ende, las necesidades de la sociedad), uso y satisfacción del usuario, además de los diferentes informes que debe arrojar; por ello Vogel (2016) recomienda el uso de la herramienta FODA objetivo para estudiar la multidimensionalidad del SGC.

#### **2.2.4. La cultura organizacional y la gestión del conocimiento**

Para un SGC, se requiere de una cultura que facilite el intercambio de conocimiento, por ende, amerita motivarse a las personas para crear, compartir y usar el conocimiento, de esta manera la organización obtiene beneficios y éxito a largo plazo (Oliver y Kandadi, 2006, p.8). En este sentido, es necesario desarrollar mecanismos de incentivos que permitan cambiar el lema: “el conocimiento es poder y no se debe compartir”, propiciando una cultura que favorezca la cooperación y

divulgación del conocimiento, una cultura de cooperación, que facilite el trabajo en red (tanto interpersonal como interinstitucional). Iniciativa, la cual puede lograrse a través de una estrategia comunicacional, buscando sensibilizar a los miembros de la organización en pro de los beneficios de compartir el conocimiento.

Un elemento a resaltar es el término infocultura, definida como aquella parte de la cultura que engloba los elementos que caracterizan, durante un período, la comprensión y el uso de las TIC dentro de un grupo social, resaltando estas como herramientas utilizadas para la GC y su incidencia en las capacidades organizacionales para el manejo de sus procesos productivos (Ruiz et al, 2007, p.14).

#### **2.2.5. Factores críticos de éxito (FCE)**

Los FCE son definidos como las áreas donde las cosas deben ir bien para que el proyecto prospere. En otras palabras, es el conjunto de factores que se les debe prestar una atención especial. Los FCE mencionados por los expertos y académicos, son: apoyo de la alta gerencia, liderazgo, cultura de colaboración y de intercambio, objetivos del SGC, medición de los resultados, sistema de recompensa (incentivo/capacitación), infraestructura tecnológica, plan eficaz de GC, estructura organizativa, asignación de recursos, infocultura organizacional y estrategia comunicacional, involucramiento de la alta gerencia, empotramiento del SGC en los procesos universitarios, grupo de soporte y gestión del recurso humano. (Digman, 1990, p. 247).

#### **2.2.6. Variables medulares (VM)**

Las VM se refieren a la relación Institución-Comunidad-Empresas-Colegios-Liceos-Universidades-Otros; se identifican dos VM básicas, Prospectiva (Pr) y Vigilancia Tecnológica (VT). La prospectiva está definida como la disciplina que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la comunidad (Medina y Ortegón, 2006 p.88). Mientras que vigilancia tecnológica, se refieren al “proceso organizado, selectivo y permanente, de

captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios” (UNE 166006, 2011).

### **2.2.7. Estrategia de gestión del conocimiento (EGC)**

La EGC provee lo fundamental que una organización necesita para desarrollar las capacidades y recursos para alcanzar las metas de GC (Wong, 2005). Incluye visión compartida de GC, misión, objetivos y procedimientos claramente definidos (Medrano y Cazarini, 2013). Para Arambarri (2012), la estrategia de GC, está condicionada con la naturaleza y tipo de conocimiento que se desea gestionar (gestión de: contenidos, competencias (saber hacer, capacidades), procesos formales (estructuras de procesos con actores, roles y etapas definidas) y, trabajo colaborativo (comunidades de prácticas, grupos de interés), por un lado, y por el otro, al contexto organizativo (planes de comunicación, sensibilización, formación y desarrollo del personal, entre otros) y a los medios determinados (como por ejemplo las TIC) que permitan crear el marco de actuación que facilite la implantación del SGC. La estrategia determina la forma (el cómo) que se logrará la generación, asimilación y utilización del conocimiento, acorde con lo establecido en la prospectiva y vigilancia tecnológica. Por otro lado, la estrategia de GC, también determina cómo se llevará a cabo el proceso de GC, es decir, en toda la organización, en una parte de ella, de forma incremental o, si se realizará de arriba hacia abajo (Top Down), de abajo hacia arriba (Botton Up) o una combinación de estas.

### **2.2.8. Tecnologías de la información y comunicación (TIC)**

Las TIC, son herramientas que facilitan el almacenamiento, difusión y accesibilidad de los datos e información, sin embargo, la producción del conocimiento y aprendizaje organizacional demandan la “reconfiguración de las redes de práctica en las que se sustentan” (Gore, 2009, p.15). Las TIC prestan soporte a la arquitectura del SGC, a su vez facilitan el intercambio del conocimiento, crean

espacios de interacciones, así como también respaldan el uso de herramientas tales como: repositorios de conocimiento, sistemas eficaces de búsqueda, sistemas de información, adaptabilidad de los contenidos en función de las necesidades específicas de los usuarios. De igual forma, permite a los trabajadores del conocimiento, realizar con eficacia su trabajo, obtener calidad en los resultados y, por otra parte, facilitar la cooperación para la creación, distribución del conocimiento, previa facilidad de uso, siendo esta parte de su propia transformación (óvulo dentro del SGC). Tal y como lo señala Lagunas (2009), las TIC nos permiten usar las "sharing networks" o redes de conocimiento, las que van a soportar los foros de discusión, plataformas de conocimiento, comunidades virtuales, es decir se trata de herramientas diseñadas para procesos de colaboración que permiten el acceso común a una comunidad virtual de personas formadas en áreas con intereses afines.

#### **2.2.9. Métricas de éxito del SGC (MESGC)**

MESGC, tal y como lo señalan Jennex, Smolnik y Croasdell (2011), se definen como la captura del conocimiento adecuado, tomando el conocimiento apropiado para el usuario indicado, y el uso de este conocimiento para aumentar el rendimiento organizacional o individual. Sin embargo, cada organización requiere previamente, definir cuáles serán sus métricas de éxito, ya que como lo señalan estos autores, su importancia radica en que, proporciona una base para valorar a la organización, estimula la gestión a centrarse en lo verdaderamente importante y permite justificar la inversión en las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento (Jennex y Olfman, 2005; Jennex, Smolnik y Croasdell, 2009, p. 176).

Sin embargo, es importante mencionar que la medición puede sólo ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento del sistema en la organización, debido a su propia naturaleza intangible. Pero cada uno de estos procesos, es susceptible de medición a través de diversos indicadores con la finalidad de determinar en qué medida se cumple o no con eficiencia y tomar las medidas correctivas, de ser necesario. Por ende, se debe, de antemano, definir cuáles serán las métricas de éxito,

ya que le permite a la organización centrarse en lo importante, además de poder justificar la inversión en las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento.

Por otra parte, para Medrano y Cazarini (2013), las métricas del SGC, son un conjunto de metodologías e indicadores que proporcionan información acerca de cómo se desarrolla la GC dentro de la organización, si se han alcanzado los objetivos de la organización. Estas métricas pueden ser financieras o no.

#### **2.2.10. Modelos de gestión del conocimiento**

En la literatura existen diferentes autores que han propuestos ideas y modelos que intentan responder lo que amerita hacerse para que el conocimiento genere valor o ventajas a las organizaciones, sin embargo, aún no se logra un consenso al respecto. Existen diferentes modelos tanto como autores han escrito, pero pocos orientados hacia el contexto de las Instituciones públicas. De allí, la importancia de proponer un modelo que contribuya a que las Instituciones públicas puedan tener una base para iniciar o afianzar el mencionado proceso, al respecto, se lista algunos modelos de GC a continuación.

Modelo Nonaka y Takeushi, Modelo Skandia, Modelo de Demerest, Modelo de Frid, Modelo justo a tiempo, Modelo de Holsapple – Joshi, Modelo CIBIT, Modelo de Wiig et al, Modelo TechnologyBroker, Modelo Canadian Imperial Bank, Modelo Universidad West Ontario, Modelo de Activos Intangibles, Modelo Dow Chemical, Modelo Intelect, Modelo EFQM, Modelo the 10-step Road Map (TIWANA) y Modelo de Implantación de gestión del conocimiento desde la cultura organizacional.

Al respecto, Rueda (2014), propone una homogenización de múltiples modelos de gestión del conocimiento desde la perspectiva de la ingeniería de la colaboración; esta propuesta es fundamentada en que hay organizaciones que si manejan la gestión del conocimiento pero de manera errónea, es decir, optan por un modelo de gestión del conocimiento que les permita obtener, distribuir, manejar y usar el conocimiento, pero no de acuerdo a sus necesidades o condiciones planteadas, sino porque les pareció atractivo el modelo, lo cual causa una brecha aún más grande dentro de la organización porque tienden a surgir necesidades que anteriormente no se tenían. La

gestión del conocimiento es una metodología que la organización debe adoptar y adaptar en su cultura organizacional, motivar a la investigación y aporte de conceptos que mejoren el rendimiento y productividad con el que se cuenta.

En tal sentido, el autor, creó un proceso homogenizado que integra elementos colaborativos y elementos de la gestión del conocimiento, el cual permite unificar los elementos comunes de cada modelo de gestión del conocimiento. Aplicando ingeniería colaborativa para aportar elementos claves para la integración de ambas metodologías, facilitando la identificación de roles, mejorando los espacios de trabajo y lo más importante, incentivando al personal de la organización a trabajar en equipo.

### **2.2.11. La gestión del conocimiento como un social business**

La gestión del conocimiento de Ikujiro Nonaka, de moda en los noventa, Liedo (2016) muestra que detecta que está tomando un repunte actual, pero con enfoque social, es decir Social Business y Gestionando la espiral del conocimiento de Nonaka, Toyama and Hirata (2008), ya que algunas instituciones están incluyendo en sus agendas de transformación digital, la gestión del conocimiento de la tercera revolución industrial, en la búsqueda de mejora de la productividad y de la capacidad de innovación a través de unas prácticas que permitan identificar y compartir el conocimiento, así como explicitar el conocimiento tácito relevante.

Así Nonaka, Toyama and Hirata (2008), indican que más que una gestión convencional del conocimiento, lo que hoy se precisa es una gestión basada en el conocimiento, que explique el complejo proceso de cómo éste es creado y utilizado en las organizaciones a través de la interacción de las mismas con el entorno. En la economía del conocimiento, la institución no sólo planifica el futuro, sino que continuamente lo crea. Lo que diferencia a las organizaciones entre sí es su visión de futuro y su capacidad para crearlo valiéndose de su sensibilidad estética para generar conocimiento.

Desde que Internet llegó a las instituciones, se ha observado viejas tecnologías no conocidas, nuevas tecnologías y evoluciones de las ya existentes, han transformado el mundo online y nuestras vidas, introduciéndonos en la era digital del mundo Social

Business (socialización de la empresa). La velocidad con la que llegan estas innovaciones y la necesidad de asimilarlas rápidamente por las instituciones, es cada vez mayor, por lo que Social Business no es más que la evolución natural de 'lo social' dentro de las empresas.

El Social Business, es cuando una organización ha puesto en marcha estrategias, tecnologías y procesos para que participen de manera sistemática todos los individuos de su ecosistema (empleados, clientes, socios, proveedores) para maximizar el valor co-creado (Liedo, 2016).

Para Liedo (2016), el término Social Business se refiere a la transformación que las instituciones deben llevar a cabo, desde sus cimientos, para ser 'sociales'. Por eso, la primera etapa de este proceso de transformación empieza porque las empresas entiendan la dimensión de los cambios que supone el social business, y que sepan distinguir entre una estrategia en social media y lo que implica convertirse en una 'empresa social'. Esta transformación supondrá que las empresas 'dejen de ser empresas' y pasen a comportarse como personas, como grupos de personas que interactúan entre ellos con un objetivo en común; ya que quien opera, integra, adopta y genera valor de la inversión, son las personas que hacen que funcione los exóticos procesos y plataformas tecnológicas.

Donde los factores del Social Business son:

1. El Factor Plataforma, comprende, a) el monitoreo online, b) la Plataforma analítica, c) Colaboración interna, d) Selección de plataforma comunitaria, CMS social (Content Management System),

2. El Factor Proceso, comprende, a) Políticas de medios sociales, b) Integración tecnológica, c) Atención al cliente y los flujos de trabajo de ventas, d) Expansión de la institución y

3. El Factor Trabajador, comprende, a) Cambios de comportamiento, b) colaboración cruzada, c) Apoyo de jefe y participación, d) Modelo organizacional y e) Participación trabajador y jefe.

Liedo (2016), indica que en la Era Digital, donde la web se ha hecho social, puede ser fácil identificar quién sabe de qué, compartir y explicitar el conocimiento en

colaboración. El conocimiento se empieza a convertir en un commodity gracias a la tecnología. Aplicaciones como Quora, los portales de ideación como Innocentive o los grupos temáticos de Google+ o LinkedIn aceleran el acceso al conocimiento y a la identificación de expertos. Y a nivel interno, se puede acelerar la ejecución de las prácticas de gestión del conocimiento a través de la tecnología, así,

1. El 80% del conocimiento es tácito. Luego lo importante es conseguir que la gente se encuentre y converse. Que comparta el conocimiento tácito. En el mundo digital, las intranet sociales y redes corporativas, a través de una estrategia de adopción facilitan esta práctica. Las funcionalidades de estas soluciones facilitan precisamente eso, la conexión de cerebros.

2. Los repositorios de conocimiento explícito son importantes, pero no es lo más importante. Algunos estudios demuestran que la gente prefiere preguntar a un experto antes que buscar en un repositorio y leer cientos de textos. Lo importante es que la gente pueda conversar, que pueda identificar y contactar a expertos y que pueda compartir también de forma digital. De nuevo, una estrategia social business puede acelerar estas prácticas, a través de la web y de los Social Media (redes sociales de chat tecnológicas). Ningún Millennial entendería que esto no se hiciera en un entorno social; claro está, un Millennial Tecnológico Social Business.

3. La explicitación del conocimiento en colaboración para su posterior difusión y almacenamiento es una práctica que se puede acelerar con las funcionalidades de una red social corporativa. Algunas de estas soluciones tienen capacidades añadidas de gestión de contenidos más que suficientes para las necesidades de una organización media. Facilitan la creación, almacenamiento, búsqueda y difusión de contenido. Y también se pueden integrar con los CMS más populares si existen necesidades particulares. La espiral del conocimiento en el mundo digital, acelerar la ejecución de las prácticas de gestión del conocimiento hace más competitivo tanto al trabajador como a la institución, ya que más conocimiento genera más innovación; he aquí donde una estrategia social business puede ayudar en la gestión del conocimiento.

A pesar de los avances aportados por la bases teóricas anteriores, López, Marulanda y López (2015), Demchig (2015) Liedo (2016), Rueda, y Rodenes (2016), Lauren (2016), y Simanca (2016), indican que la espiral del conocimiento y el análisis e investigación cualitativo inicial es importante; sin embargo demuestran que el modelo holístico de relaciones de causalidad objetivo es el más adecuado para representar la situación y análisis de la Capacidad de Gestión del Conocimiento en una institución, ya que permite tomar decisiones en tiempo real. Para ello, los autores recomiendan crear un programa personalizado digitalizado de alimentación, retroalimentación y manipulación de información, interactivo, que permita generar respuestas (conocimiento) en tiempo real y tomar así decisiones en tiempo real.

#### **2.2.12. La gestión del conocimiento en los empleados públicos venezolanos**

Un aspecto de trascendencia en las organizaciones es la forma de entender el conocimiento y el aprendizaje, que ha cambiado rápidamente, sin embargo la formación no lo ha hecho con la misma intensidad. Las personas ahora son más autónomas, reivindican aprendizajes activos y ofrecen su conocimiento como gran activo para la Administración Pública. Por ello, se requiere adoptar metodologías que sistematice directrices y experiencias de gestión del conocimiento; para lo cual Martínez (2015) e ISO 9001 (2015), recomiendan que la gestión del conocimiento sea basado en el aprendizaje social y colaborativo, un modelo de síntesis que integre los principales elementos del aprendizaje social y colaborativo, desarrollando, asimismo, la relación entre formación y gestión del conocimiento y la articulación de arquitecturas participativas; donde el modelo de gestión incluya pautas específicas sobre liderazgo, innovación y gestión para conducir la transformación de la formación en el entorno de la Administración pública.

#### **2.2.13. Fases de la gestión del conocimiento basado en la espiral de conocimiento**

La gestión del conocimiento (GC) es considerada como “La capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, esparcirlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas”. La GC integra un complejo rango de actividades

que abarca, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización. Ésta será la ventaja competitiva, el valor añadido que una institución ha de crear para sus clientes: proponiendo el uso adecuado de la información, del conocimiento como fuente de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global. Por lo que las organizaciones sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento (Prusak, 1997; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Bueno, 2004; Nonaka, Toyama, and Hirata, 2008; Liedo, 2016).

Las fases de la Gestión del Conocimiento (GC), basada en el espiral del conocimiento, siguiendo las recomendaciones de Nonaka, Toyama, and Hirata, (2008).

Fase 1. Socialización, (tácito a tácito).

Se produce por la interacción entre las personas, el compartir experiencias, se puede adquirir conocimiento tácito sin usar el lenguaje, a través de la observación, la imitación y la práctica.

Fase 2. Interiorización, (explícito a tácito).

Asimilación propia del conocimiento explícito, es el resultado del aprendizaje y la puesta en práctica, lo que se ha denominado aprender en el trabajo o aprender haciendo (learningbydoing).

Fase 3. Exteriorización, (tácito a explícito).

Es la comunicación del conocimiento interno, conlleva un intento de representación y formalización. Se enuncia el saber tácito en forma de conceptos explícitos, generalmente mediante el idioma, u otras representaciones formales. Es importante la necesidad de compromiso por parte del sujeto transmisor.

Fase 4. Combinación, (explícito a explícito)

Intercambio, asociación y estructuración de conocimientos explícitos procedentes de distintas fuentes, que facilita la generación de nuevos conocimientos del mismo tipo y a su vez, puede permitir la interiorización de nuevo conocimiento.

#### **2.2.14. La validez de instrumentos psicosociales multidimensionales**

Para Martínez (2015), la validez de un instrumento, bajo el paradigma cuantitativo, somete a validación las potencialidades del instrumento (ítems redactados), y se refiere a la fidelidad, autenticidad, exactitud y consistencia con que se mide una variable constructo en una población muestral, ajustada a las necesidades de la investigación, es decir, la validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado, con ausencia de sesgos. Significando que si el instrumento tiene validez, la información recabada tiene exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos, derivadas del análisis de las variables en estudio y según Hernández, et al. (2011), la validez de un instrumento, bajo el paradigma cuantitativo puede clasificarse, en validez de contenido, de criterio y de constructo.

#### **2.2.15. Validez a priori de enfoque cuantitativo para un instrumento de ítems**

La validez de contenido (VC) se refiere mayormente al grado en que un instrumento representa a las diferentes variables que se pretenden recopilar de un constructo teórico. En este sentido, la validez de contenido está referida a dos aspectos: el primero a lo descrito en el corpus teórico desarrollado por el investigador, como el cuadro de operacionalización o modelo operativo de causalidad entre las variables sobre el fenómeno estudiado y que estén contenidas (representados) en los ítems del instrumento; el segundo está descrito en los elementos de forma y estructura del instrumento, para que realmente esté elaborado de acuerdo a la información que se requiere recopilar. La VC se mide a través de la concordancia sincrónica estructural, que se desarrolla en dos procesos.

- a) El primero es reflexivo y analítico del propio investigador, que describe, de forma interpretativa y cualitativa, a través de la sistematización y operacionalización del modelo operativo, y ello constituye la validación interna de la investigación.
- b) El segundo proceso se realiza generalmente con juicio de expertos, para formalizar la validación externa; donde los expertos hagan una revisión profunda de elementos

de forma y fondo de los ítems y del instrumento para que reflejen sus observaciones, si realmente lo que está planteado es la mejor opción, si la presentación es la más adecuada, si se integran los elementos de forma adecuadamente; donde además con auditoria social, con el grupo de expertos, hagan calificaciones (validación externa de cada ítem), señalando el nivel de pertinencia, coherencia, consistencia, tendenciosidad hacia la respuesta, relevancia y posible manipulación. Para ello, se estima, reunir, un grupo multidisciplinario, expertos estadístico-matemático (escalas y técnicas de análisis), expertos en redacción de ítems (aspectos formales de lecto-escritura) y expertos en el área y tópico de investigación (sistematización y operacionalización de variables).

#### **2.2.16. Validez a posteriori de enfoque cuantitativo para un instrumento de ítems**

La validez de criterio compara los resultados de un instrumento con otros datos ya existentes, recolectados con un instrumento que mide el mismo constructo, en la misma escala, bajo las mismas condiciones o comparables. Al diseñar un instrumento dirigido a estudiar un fenómeno donde ya existan criterios a priori, la validez de criterio responderá a la correlación entre los hallazgos del nuevo instrumento con referentes anteriores. Observándose dos versiones.

La validez de criterio concurrente, que estudia la relación entre dos versiones de recolección de datos en un mismo momento y sobre los mismos aspectos o variables de estudios transversales. La validez de criterio de tipo predictivo, que se vincula con estudios longitudinales. Es aquella que permite confirmar que un instrumento logra mostrar posibles resultados a futuro a partir de resultados a priori; es decir que se correlacionan resultados obtenidos en un instrumento con valores en una segunda aplicación. Los resultados de estos estudios longitudinales son típicos en la determinación de índices.

La validez de constructo, es el nivel superior de la validez de una investigación y de un instrumento porque pretende mostrar hasta qué punto se mide o registran las construcciones teóricas y particulares del fenómeno de estudio. Observándose dos versiones.

a) La validez de constructo convergente, cuando a partir de diferentes fuentes de información o diferentes instrumentos se busca recoger la misma información.

La validez de constructo discriminante, está relacionada con diferenciar niveles de calificación, es decir la unidimensionalidad de cada cuestionario que compone la encuesta.

b) Validez de constructo nomológica, cuando los valores de un constructo elaborado con las escalas validadas están relacionados con los de otro constructo apoyando empíricamente relaciones teóricas entre constructos; mide la capacidad del instrumento de demostrar que la teoría del constructo medido proporciona bases lógicas para establecer conexiones empíricamente demostrables entre las puntuaciones de los tests y las medidas de otros constructos; esto debido a que los constructos de las actividades y eventos humanas y sus consecuencias están interrelacionadas y, su precisión cuantitativa permite entender estos procesos.

### **2.2.17. Confiabilidad de instrumento para medición de ítems, desde el enfoque cuantitativo**

La confiabilidad muestra hasta dónde los resultados que se obtengan con la aplicación de algún instrumento son verdaderamente útiles, sólidos y consistentes, es decir que si se recogiera nuevamente, en la misma forma bajo las mismas condiciones y con el mismo instrumento, realmente serían los mismos resultados; para Hernández, et al. (2011, p. 277): “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”, mientras que para Ander-Egg (2002, p. 44), el término confiabilidad se refiere a “la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. Díaz et al. (2003, p. 7) afirman que un instrumento “se considera fiable si las medidas que se obtienen a partir de él no contienen errores o los errores son suficientemente pequeños”.

Los ítems de una encuesta, miden indicadores y estos miden dimensiones de factores; donde la operacionalización de variables supone que las dimensiones son

independientes, es decir son unidimensionales; y los indicadores están interrelacionados causalmente con la magnitud inobservable de interés; por lo que las mediciones deben ser estables y consistentes, con un elevado nivel de [correlación](#) entre ellas. En estos casos, el alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad, confiabilidad o consistencia interna de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de múltiples variables observadas, ya que el alfa de Cronbach es una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala: sin embargo, la aplicación del alfa de Cronbach, solo es aplicable si los datos son medidos en escala continua de razón y su distribución es normal de Gauss.

El alfa de Cronbach estandarizado se calcula así,  $\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n r_{ii} \right)$ , donde,  $n$  es el número de ítems, y  $r_{ii}$  es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems; por lo que se tendrán pares de correlaciones.

Con base en lo anterior, lo deseable para crear una escala fiable es que todos los ítems de cada indicador (cuestionario unidimensional) estén suficientemente relacionados causalmente entre sí, en un mismo sentido y dirección (solo correlaciones positiva o solo correlaciones negativas). El nivel máximo de correlación se alcanza cuando los ítems  $\text{Ítem}_1, \dots, \text{Ítem}_n$  son todos iguales. En tal caso, por las propiedades de la varianza, y, por lo que el valor del alfa es, simplificando, igual a 1 (100 %). Si los ítems fuesen independientes entre sí (por lo que no podrían constituir conjuntamente una escala fiable), entonces se tendría que  $\alpha = 0$  y el valor de alfa sería 0. Esto ocurre cuando la matriz de datos es ortogonal.

Durante la redacción de las preguntas para cada ítem, debe cuidarse el sentido y dirección de las respuestas, ya que el alfa de Cronbach puede llegar a alcanzar valores negativos de existir en los datos algunas parejas de ítems negativamente correlacionados y el resto correlacionados positivamente.

## 2.3. BASES LEGALES

Los aspectos legales de ésta investigación y en específico a la gestión del conocimiento de instituciones públicas, están descritas en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, así como en las normas, pautas e instrucciones que en materia de control dictan la Contraloría General de la República y demás órganos competentes para ello.

Al respecto de las consideraciones anteriores, la Gaceta Oficial N° 36.229 de Fecha 17 de Junio de 1.997, indica que los servidores públicos, deben estar en capacidad de instaurar una cultura gerencial en la institución, para así diseñar y operar en un ambiente donde las personas trabajan en equipo, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización; ya que el objetivo fundamental no es otro que llevar a cabo el trabajo eficazmente para lograr el éxito, mediante los procesos de planificación, ejecución, supervisión y control; ya que tanto la operación en sí como la administración de la misma, deben ser los medios para lograr los objetivos.

Por otro lado, los aspectos legales de la función pública, están fundamentados en los requerimientos respectivos, pautados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87.

Así mismo, la gestión de la información y conocimiento, está referida en la Ley de Estatuto de la Función Pública, en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo con su Reglamento (Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5, 6, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26). La Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo (Artículo 6, 8 y 9).

Respecto al uso de estas tecnologías de la información y conocimientos, está el Decreto N° 825 mediante el cual se declara el acceso y el uso de Internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la República Bolivariana de Venezuela , el Decreto con Fuerza de Ley sobre Mensajes

de Datos y Firmas Electrónicas, la Ley sobre Acceso e Intercambio Electrónico de Datos, Información y Documentos entre los Órganos y Entes del Estado y, más recientemente, la Ley de Infogobierno.

A los textos anteriores se le suma la Ley Orgánica de la Administración Pública del año 2001 los órganos y entes de la Administración Pública deben utilizar las nuevas tecnologías para su organización, funcionamiento y relación con las personas; manteniendo una página en la Internet “que contendrá, entre otra información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, así como un mecanismo de comunicación electrónica con dichos órganos y entes disponible para todas las personas vía internet” (artículo 12). En el vigente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública esta disposición se encuentra en el artículo 11 sin mayores modificaciones.

## **2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1. Hipótesis de trabajo**

Las herramientas de investigación permitirá desarrollar una estrategia holística conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque, tipo, nivel, modalidad y diseño de la investigación**

La investigación, siguiendo a Stracuzzi y Pestana (2012), será de diseño no experimental, de tipo de campo, nivel descriptivo y explicativo, con modalidad proyecto especial; la investigación será transversal, ya que será válida para el momento histórico, año 2017, abordándose la problemática de una realidad objetiva,

en el lugar y tiempo real donde ocurren el fenómeno sujeto de estudio, como es la gestión del conocimiento en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes.

La población muestral, será el talento humano que labora en la Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes, y la muestra poblacional serán los veinte y cinco (25) trabajadores del servicio (gerencial, operativo y de servicio administrativo); que ofrecen por ahora a los servicios de inteligencia a la Vicepresidencia de la República Bolivariana de Venezuela.

La vía de percepción, comprensión y análisis del proceso que se investigará, se realizará bajo el paradigma cuantitativo, es decir, empírico-analítico y racionalista, como lo plantea, Hernández, Fernández, y Baptista (2010); ya que ésta investigación recogerá, procesará y analizará datos cuantitativos o numéricos sobre la gestión del conocimiento en la institución pública autónoma de seguridad, Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes; estudiando el grado de asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, utilizando análisis FODA subjetivo y objetivo; de tal manera de hacer inferencias de la población, a través de la medición de la percepción vigente de la gestión del conocimientos, utilizando cuestionarios opináticos para recolectar información y conocimientos, como lo recomienda Delida (2016).

La investigación documental histórica sobre el constructo “Gestión del Conocimiento”, se evidenciará con consultas en libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, trabajos de grados, entre otros; la investigación se efectuará en el lugar y tiempo real donde ocurren el fenómeno sujeto de estudio, como es la gestión del conocimiento de una institución pública de seguridad, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”.

La validez del contenido temático y de redacción formal de lectoescritura del instrumento de recolección de datos, se realizará con juicio de expertos, como lo recomienda Hernández, Fernández y Baptista (2010). La suficiencia del tamaño de muestra, está asegurada, ya que la muestra será la población completa (Cerny y Kaiser, 1977). La confiabilidad de consistencia interna, se estimará con el alfa de

Crombach, según recomendaciones de StatSoft, Inc. (2012), realizado la confiabilidad por factores unidimensionales operacionalizados, según la estructura resultante de la investigación documental sobre la operacionalización de la variable “Gestión del Conocimiento”.

Los datos commensurables del FODA Subjetivo-Objetivo, se analizarán con técnicas estadísticas multivariante, como lo recomienda Vogel (2015) y los datos commensurables del cuestionario sobre gestión del conocimiento, se realizarán con estadística multivariante de relaciones causales. La validación de la propuesta de intervención de la gestión del conocimiento, se realizará utilizando una herramienta cualitativa de pronóstico y comprobación, del tipo de exploración experta.

### **3.2. Fases de desarrollo de la Investigación**

Fase 1. Diagnóstico del escenario vigente correspondiente a la habitualidad, al grado de conceptualización, sistematización y de incorporación de una estratégica de gestión del conocimiento.

Fase 2. Operacionalización y sistematización el constructo Gestión del Conocimiento.

Fase 3. Diseño de un instrumentos de medición del constructo Gestión del Conocimiento.

Fase 4. Determinación de oportunidades y amenazas futuras que puedan incidir en el procedimiento vigente de gestión del conocimiento.

Fase 5. Diseño de una estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias.

Fase 6. Valoración de la efectividad de la estrategia de gestión del conocimiento.

### **3.3. Definición conceptual y operacional de la variable gestión del conocimiento**

La definición operacional de la variable Gestión del Conocimiento, para la institución pública de seguridad de estado, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”, año 2017, se realizará con una adaptación de las recomendaciones de Nonaka (2000) y Nonaka, Toyama, and Hirata (2008); por lo que la medición de la gestión del conocimiento, se realizará bajo el supuesto de que la variable GC está compuesta por siete (07) factores, F1: Identificación del conocimiento, F2:

Transmisión del conocimiento, F3: Protección del conocimiento, F4: Medios y tecnología, F5: Toma de decisiones, F6: Cultura del conocimiento y F7: Crecimiento y competitividad; para los cuales se definieron indicadores, listados a continuación en el cuadro de operacionalización de variables.

La conceptualización, fundamentada en la revisión bibliográfica se muestra en la tabla 1 y la adaptación de la sistematización operacional en la tabla 2. La definición conceptual de cada uno los siete (07) factores (F<sub>i</sub>) que explican la variabilidad de la variable constructo “Gestión del Conocimiento”, para socialización del conocimiento en la institución pública de seguridad, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”, año 2017. En lo siguiente se lista los factores considerados, con su definición conceptual.

F1: Identificación del conocimiento (auditoria y documentación del conocimiento). Mide el conocimiento tácito existente de los miembros de la organización y el conocimiento almacenado en dispositivos, que permita el mayor beneficio, saber dónde se encuentra y como se puede tener acceso a él; es decir mide el aporte potencial del capital intelectual. Conocimiento tácito que permita elaborar un mapa de acceso a la información, bien sea a los conocimientos idealistas, sistemáticos, pragmáticos y/o automáticos.

F2: Transmisión del conocimiento. Mide el capital intelectual (Capital humano, estructural y relacional), la relación entre ellos y su relación con la institución, además mide la potencialidad de la externalización del conocimiento (creación de base de datos, clasificación, codificación, contribuyentes, expertos y responsables del proceso). F3: Protección del conocimiento. Mide los aspectos de normas, distribución, privacidad, aseguramiento y protección de los conocimientos, derechos de autor, índices legales.

F4: Medios y tecnología. Mide la capacidad logística y de recursos apropiados, computadoras, herramientas informáticas, internet, intranet, talento humano, entre otras; capacidad de comunicación simultánea y presencial en relación con el conocimiento tácito. Posesión de herramientas informáticas, buscadores de información (web tradicional, web profunda), portal corporativo y herramientas de

simulación. F5: Toma de decisiones. Mide si el conocimiento materializado, se hace útil en la toma de decisiones y resolución de problemas. Además mide la interacción entre el conocimiento con que se cuenta, el conocimiento aportado por el talento humano y la forma de desarrollo de la toma de decisiones y resolución de problemas.

F6: Cultura del conocimiento. Mide la voluntad del talento humano en participar activamente en los procesos investigativos de generación de conocimientos, voluntad de trabajar en equipo y voluntad de compartir conocimientos. En este aspecto, se resalta la necesidad de que la institución mantenga un agradable clima laboral organizacional, con gran motivación, como requisito para poder instaurar una filosofía del conocimiento. F7: Crecimiento y competitividad. Mide la disponibilidad de estrategias para el desarrollo y crecimiento competitivo, herramientas que transformen lo tácito en explícito.

En la tabla 1, siguiente se muestra la conceptualización genérica de la variable constructo “Gestión del Conocimiento”, para los objetivos de la investigación.

Tabla 1.  
Conceptualización de la variable constructo “Gestión del conocimiento” para la institución pública de seguridad, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017.

Objetivo Especifico de la investigación	Variable	Concepto Nominal
Diagnosticar el escenario vigente correspondiente a la habitualidad, al grado de conceptualización y de incorporación de estratégica de gestión del conocimiento	Percepción de la Gestión del Conocimiento, en una institución pública de seguridad de estado	Información y conocimientos, sobre factores e indicadores que modulan la Gestión del Conocimiento, en una institución pública de seguridad de estado
Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan incidir en el procedimiento vigente de gestión del conocimiento	Apreciación y determinación de variables de causalidad de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Gestión del Conocimiento, en una institución pública de seguridad de estado	Metodologías de proximidad multivariante de variables de causalidad de la Gestión del Conocimiento, en una institución pública de seguridad de estado

Diseñar una estrategia conceptual de gestión del conocimiento para generar competencias	Planeación estratégica de gestión de intervención integrada prospectiva de la gestión del conocimiento, en en una institución pública de seguridad de estado	Técnicas de diseño de estrategias de gestión del conocimiento en en una institución pública de seguridad de estado
Aplicar y valorar la efectividad de la estrategia conceptual de gestión del conocimiento	Valoración de propuestas de estrategias de gestión del conocimiento, en en una institución pública de seguridad de estado	Técnicas de valuación de estrategias de gestión del conocimiento en en una institución pública de seguridad de estado

Fuente: Martínez (2017)

Tabla 2.

Modelo operacional organizativo de la variable constructo “Gestión del conocimiento” para la institución pública de seguridad de estado, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017. 1ra parte.

Variable subyacente	Variable valorizable			
Nominal	Constructo	Factor. “F <sub>i</sub> ”	Variable indicador	Ítems
Plan	Gestión del	Identificación del Conocimiento	Adquisición de conocimientos Conocimientos adquiridos por Disponibilidad del conocimiento Comunicación con los Comunicación con los Comunicación interna a nivel de	

			Identificación de conocimientos
			Motivación a descubrir
			Dispositivos para organizar
			Adquisición de conocimientos
			Elaboración de conocimientos
			Fuentes de conocimientos
			Conocimientos de técnicas y
			Control del tiempo en
			Actualización de la información
			Documentos con información
			Ayudas a

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Continuación.

Modelo operacional organizativo de la variable constructo “Gestión del conocimiento” para la institución pública de seguridad de estado, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017. 2da parte.

Variable subyacente	Variable valorizable			
Nominal	Constructo	Factor. “F <sub>i</sub> ”	Variable indicador	Ítems
Plan	Gestión del	Transmisión del conocimiento	Conocimientos de tareas	
			Dependencia de compañeros en	
			Competencia personal para	
			Documentación de conocimientos	
			Evaluaciones de las capacidades	
			Flujo de información entre	

			Adiestramiento disciplinarios a Utilización de la información Instrumentos para orientar el Desarrollo de prácticas de Acceso a información
		Protección del conocimiento	Garantías en recuperar los Respeto a normas de distribuir v Filtración de información Medios efectivos para recuperación Tratamiento de patentes

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 2. Continuación.

Modelo operacional organizativo de la variable constructo “Gestión del conocimiento para la institución pública de seguridad de estado, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017. 3ra parte.

Variable subyacente	Variable valorizable			
Nominal	Constructo	Factor “F <sub>i</sub> ”	Variable indicador	Ítems
Plan	Gestión del	Medios y tecnologías	Existencia y	
			Utilización de	
			Uso de software para compartir	
			Utilización de	
			Uso de	

			Desarrollo de	
			Disponibilidad de	
			Aprendizaje	
			Suficientes los	
		Toma de decisiones	Contribución en	
			Participa en	
			Guías adecuadas	
			Eficiencia de las	
			Retroalimentación	
			Registro de las	
			Soluciones y	
			Análisis de	
			Necesidades del	
			Importancia de	
			Capacidad en	

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 2. Continuación.

Modelo operacional organizativo de la variable constructo “Gestión del conocimiento” para la institución pública de seguridad de estado, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017. 4ta parte.

Variable subyacente	Variable valorizable			
Nominal	Constructo	Factor. “F <sub>1</sub> ”	Variable indicador	Ítems
Plan	Gestión del	Cultura del conocimiento	Condiciones laborales para	
			Oposición al cambio	
			Desarrollo de inducciones en	
			Promueve la formación de	
			Satisfacción a nivel personal	

			Promoción del desarrollo	
			Nivel de motivación	
			Apoyo a la innovación	
			Importancia a las ideas de los	
			Fomento de la socialización del	
			Comunicación de objetivos	
			Promoción de climas de	
			Fomento de conductas de	
			Participa en toma de decisiones del	
		Crecimiento y competitividad	Estrategias para alcanzar niveles	
			Rapidez en las acciones	
			Análisis de	
			Conocimiento del	
			Contacto de la	
			Análisis del	
			Contacto de la	
			Estudio del	

**Fuente:** Elaboración propia

En base a la operacionalización de la variable gestión del conocimiento; es decir definición operacional de los indicadores, se diseñara un instrumento, contentivo de ítems unidimensionales, para medir cada indicador.

### 3.4. Población y Muestra

La muestra poblacional de estudio será de 25 talentos humanos (gerencial, operativo y administrativo) de la institución pública de seguridad, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017. Dado que la población es pequeña, la muestra piloto será igual al tamaño de la población y, se utilizara para estudio preliminar y definitivo de los datos, como es la confiabilidad del instrumento, calidad funcional estadística, suficiencia del tamaño de muestra, estadística FODA objetivo multivariante y el análisis multivariante por factores.

### **3.5. Validación y confiabilidad de instrumentos y de la operacionalización de variables**

Los datos que se obtendrán en esta investigación serán valoraciones de percepción de la gestión del conocimiento, para la institución pública de seguridad, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017, para lo cual se utilizarán dos encuestas como instrumento, una para el análisis FODA subjetivo-objetivo y otra para la variable GC.

La validez interna de contenido del instrumento de recolección de datos, se realizará con juicio de expertos, como lo recomienda Hernández, Fernández y Baptista (2010); un juicio unipersonal de expertos, donde cuatro especialistas, evaluarán el instrumento en los siguientes aspectos. 1. Coherencia con los objetivos de la investigación, 2. Correspondencia de los ítems con los indicadores establecidos en el cuadro de operacionalización de variables, 3. Redacción de las instrucciones y de los ítems, presentación y longitud, y 4. Calidad de la escala y la correspondencia del tipo de análisis, en correspondencia con el objetivo de la investigación. La validez externa se realizó un juicio opinático multidisciplinario de expertos, evaluándose el nivel de pertinencia, coherencia, consistencia, tendenciosidad hacia la respuesta, relevancia y posible manipulación.

En referencia a la validez de la teorización del constructo, como es la validez convergente y la validez discriminante, se aplicará análisis multivariante por factores, siguiendo las recomendaciones de Domínguez, Sánchez y Torres (2010) e Idárraga y Lozada (2015). La validez convergente, se comprobará a través de la significación estadística de las cargas factoriales de los indicadores de cada constructo latente, siguiendo las recomendaciones de Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2006) y Henseler, Ringle and Sarstedt (2015). La validez discriminante, que representa la varianza común entre los indicadores y su constructo, indicará la unidimensionalidad de cada indicador, se realizará siguiendo las recomendaciones de Henseler, Ringle y Sinkovics (2009), Fornell y Larcker (1981), Chin (1998), Henseler, Ringle, and Sarstedt (2015).

En referencia a la confiabilidad del instrumento o confiabilidad de consistencia interna, se estimara con el alfa de Crombach paramétrico,  $r$  de Pearson, dado que la escala de medición se realizara en escala de razón, escala continua libre del cero (0) al siete (07), según recomendaciones de StatSoft, Inc. (2012), realizando la confiabilidad por factores unidimensionales operacionalizados, según la estructura factorial definida a priori en el cuadro de operacionalización de variables, siguiendo las recomendaciones del software Statsoft, Inc. 2012, con el módulo Reliability&ItemAnalysis, con un procedimiento iterativo, descartando los ítems que tuvieron insuficiente índice estandarizado de homogeneidad de ítems, es decir aquellos ítem perturbador desmejorador del alfa.

### **3.6. Diseño de la propuesta de gestión del conocimiento**

Basado en el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos y de los resultados, se diseñara una propuesta conceptual, tipo proyecto factible, para la gestión del conocimiento para la institución pública de seguridad de estado, caso “Base Territorial SEBIN San Carlos, Cojedes”. Año 2017

## **CAPÍTULO IV.-**

### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

Una vez aplicados los cuestionarios opináticos a muestra seleccionada del estudio se encontraron los siguientes resultados que se expresan a continuación:

#### **F1: Identificación del conocimiento**

La transición hacia economías basadas en conocimiento, el avance en la tecnología de información y comunicación, entre otros, ha ocasionado que el éxito de una organización dependa mayormente de su capacidad de aprender e innovar, enfatizando los activos basados en el conocimiento como fuente de productividad y competitividad.

La gestión del conocimiento (GC), busca ayudar a que cualquier institución sea cada vez más inteligente y más eficiente. Para ello, se requiere gestionar el activo más importante del que dispone: su conocimiento. Dentro del proceso de la GC de esta investigación, la primera etapa consiste en la identificación de éste, es decir, realizar

un diagnóstico de la salud del conocimiento de la organización mediante la identificación de habilidades, competencias o talento existente y faltante, valioso para la institución.

En las respuestas de la muestra se pudo detectar que la selección de los trabajadores que asisten a los eventos de entrenamiento se basa en factores como su jerarquía, disponibilidad de tiempo, y afinidad del curso a impartir con el perfil del empleado y las actividades que desempeña y no en las necesidades reales de capacitación personalizada. Lo anterior, ha provocado que el conocimiento adquirido mediante la formación se esté acumulando en solo una pequeña porción de los trabajadores en lugar de que esté distribuido de manera uniforme.

De lo anterior y a partir de reuniones con los directivos de la dependencia y encuestas aplicadas a los mismos, se detectó que en la institución no existe una manera apropiada para determinar el conocimiento clave o valioso que posee, o a dónde o a quién acudir cuando lo necesite. Asimismo, se desconoce con certeza cuál es el conocimiento que carece y/o con el que debe contarse, haciendo con esto más difícil una correcta toma de decisiones con respecto a qué cursos de entrenamiento ofrecer, sobre qué temas, o a qué personas seleccionar para que reciban la capacitación. Todo lo anterior contribuye a un desaprovechamiento del talento existente y que puede ser utilizado para satisfacer vacíos del conocimiento que permitan tener un mejor desempeño, toma de decisiones y productividad en la institución.

El desafío hoy en día no es tanto en la búsqueda de información y de talento con el que cuenta la organización, sino detectar aquel conocimiento útil dentro del enorme volumen de información que pueden obtener. Una vez localizado se podrá administrar de forma eficaz y eficiente (Dalkir, 2011). Arias-Pérez y Durango-Yepes (2009) recomiendan para esta actividad tomar como punto de partida el modelo de los seis saberes de Jhonson y Lundvall (1994), por ser de fácil instrumentación y comprensión por parte de los que desconocen o no están tan familiarizados en esta materia. Además, permite clasificar el conocimiento por tipos de forma amplia y sin ambigüedades: qué, quién, cómo, dónde, por qué y cuándo.

Otro de los procesos o métodos utilizados para la identificación del conocimiento es la denominada auditoría del conocimiento, ésta se define como el proceso mediante el cual se realiza un diagnóstico en una organización para conocer qué conocimiento existe, quién lo posee, cómo se crea, dónde se almacena, cómo fluye entre sus miembros y cómo se utiliza (Pérez-Soltero, 2009).

## **F2: Transmisión del conocimiento**

Los avances de las tecnologías de la información y la comunicación, propician un contexto de cambios en la llamada sociedad de la información y el conocimiento, este es un factor clave para determinar seguridad, prosperidad y calidad de vida. Otro aspecto a considerar es el grado con el que la colaboración informal (sobre todo a través de redes) entre individuos e instituciones está reemplazando a estructuras sociales más formales en corporaciones, universidades y gobiernos.

Las organizaciones se encuentran en constante cambio, el aprendizaje es visto como un proceso individual y organizacional en un proceso de creación continua de nuevos conocimientos. Los trabajadores del conocimiento están constantemente buscando nuevas oportunidades de aprendizaje, que puede ser puesto a disposición con la ayuda de tecnologías de desarrollo.

Muchos de los atributos de una organización de aprendizaje son ofertas más humanas que tecnológicas, pero la tecnología en muchas oportunidades sirve para capturar y aumentar el conocimiento y luego ponerlo a disposición de más personas. Los principios del aprendizaje organizacional son compatibles con nuevos enfoques y tecnologías que allanan la brecha entre el aprendizaje formal en el aula y el trabajo informal de aprendizaje y apoyo.

Además del conocimiento individual de las personas, está el conocimiento organizacional, que es el interiorizado por toda la organización o alguna de sus partes. Normalmente es almacenado en procedimientos de operación, rutinas asumidas o reglas. El conocimiento es dinámico y se crea a partir de la interacción social entre personas y organizaciones. Es específico de acuerdo al contexto, sin el cual, es más bien información. La gestión del conocimiento es la forma en que la organización obtiene, comparte y genera ventajas competitivas a partir de su capital intelectual, que

a su vez representa el valor del conocimiento y experiencia de la fuerza del trabajo y la memoria acumulada de la organización.

El método más seguro para garantizar que el conocimiento de la empresa no sólo se comparte y no se pierde sino que es adquirido por la persona adecuada, consiste en establecer procesos que garanticen su transferencia. La que posiblemente resulta más urgente para la mayoría de organizaciones es la que se ocupa de intentar retener los conocimientos de aquellos expertos que abandonarán la organización llevándose consigo todo lo que saben y dejando un enorme vacío tras de sí. Prácticamente la totalidad de empresas que inician proyectos de gestión del conocimiento lo hacen tratando de aminorar el impacto de la fuga de conocimiento, ya sea por jubilación o por cambio de empresa o de puesto al interior de la misma. El proceso de retención se realiza a partir de quienes muestran los mejores desempeños, identificando en primer lugar cómo obtienen sus resultados, o lo que es lo mismo, qué conocimiento tienen. La capacitación es una excelente herramienta (aunque casi siempre muy mal ejecutada) para transferir conocimiento desde quienes lo tienen a quienes lo necesitan. En la mayoría de organizaciones, la formación goza de mala reputación, porque rara vez se planifica con visión estratégica sino que más bien se usa como solución a problemas puntuales y utilizando metodologías condenadas de antemano a fracasar. El coaching es otra alternativa cada vez más difundida.

### **F3: Protección del conocimiento**

La mejor forma de proteger el conocimiento organizacional es compartirlo con la mayor cantidad de pares. Existen herramientas y metodologías que facilitan que el conocimiento se pueda compartir. Las comunidades de práctica son un ejemplo cada vez más extendido donde personas que comparten un interés o especialidad común cuentan con la posibilidad de interactuar e intercambiar permanentemente información, experiencias, problemas y soluciones sin importar su jerarquía en el organigrama.

1) Actividades colaborativas periódicas como son: after action review: ejercicio que no exige más de 15 minutos (y que debiese hacerse a diario) donde un equipo de

trabajo o de proyecto analiza 4 elementos: 1 Qué debía haber pasado ayer, 2. Qué pasó realmente, 3. Por qué la diferencia y 4. Qué podemos aprender y hacer diferente mañana.

2) Asistencia de pares: consiste en solicitar la ayuda de uno o varios profesionales expertos para que participen en una serie de reuniones donde su conocimiento resulta trascendental para proveer nuevas opciones, recomendaciones y guía.

3) Revisión de pares: se trata de una instancia donde un determinado “producto” de conocimiento se somete a revisión, juicio y opinión de otros expertos para que lo enriquezcan con sus aportes.

4) Consulta al experto donde cualquier persona que tiene una duda o enfrenta una tarea que no es capaz de resolver, puede fácilmente identificar, mediante las páginas amarillas internas de la empresa, quién es la persona que puede prestarle apoyo.

3. Documentar/sistematizar los conocimientos: A fines de diciembre de 2010, recibí la llamada de un cliente que me explicó que estaban ad portas de realizar un proceso de rediseño de su modelo de integridad operacional. Necesitaba ayuda para que, una vez terminado el proceso, cuya duración se estimaba en unos 4 meses, quedase constancia respecto de cómo lo habían realizado y de los aprendizajes adquiridos. El motivo era doble: Por una parte, tenían previsto replicar el mismo proceso en otras 3 compañías del grupo a medio plazo y, por otra, temían que en pocos meses más, varios de los protagonistas del proceso ya no se encontrasen en la compañía. El tiempo es un bien demasiado preciado como para malgastarlo en tareas que otros ya han resuelto o en cometer errores que son fácilmente evitables.

Existen variadas metodologías para sistematizar el conocimiento: Las escuelas de negocio popularizaron el método del caso para dejar registro pormenorizado de aquellas situaciones que, por su trascendencia, una organización no solo no puede darse el lujo de olvidar sino que debe tener siempre bien presente para recordarlas y analizarlas permanentemente. En mayo de 2012 dedicamos un artículo completo a las lecciones aprendidas que se recogen después de finalizar un proyecto o actividad importante. En bastantes ocasiones me he referido al poder de las historias como herramienta para explicitar conocimiento. Las mejores prácticas reúnen aquellas

actuaciones llevadas a cabo por personas de la organización para resolver algún problema y que dieron un resultado positivo.

#### **F4: Medios y Tecnología**

Las consideraciones a tener en cuenta para estas instancias de compartición de conocimiento son que, por un lado, deben formar parte de los procesos de trabajo (son parte del diseño y no pueden tener carácter voluntario) y, por otro lado, no exigen otra inversión que el tiempo, ya que incluso las tecnologías que lo soportan (Skype, Twitter, Yammer, LinkedIn, etc) se pueden utilizar gratuitamente.

Las tecnologías que soportan estos procesos son ampliamente conocidas y disponibles: wikis, blogs, plataformas colaborativas, intranets o bases de conocimiento.

#### **F5: Toma de decisiones**

La toma de decisiones constituye un proceso que se lleva a cabo en todos los contextos organizacionales y en la administración pública en sentido general. Su propósito está asociado a disminuir los riesgos organizacionales, solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

En correspondencia, desarrollando acertados procesos de decisión, las organizaciones no solo generarían ventajas competitivas o un mejor posicionamiento en su ambiente de negocios, sino que podrían crear capacidades organizacionales que les permitan orientarse a los cambios, y por tanto, adaptarse mejor a los mismos.

La relación entre la Gestión de Información, del Conocimiento y la toma de decisiones ha sido abordada por diversos autores en la literatura especializada como Woodman, Fairer-Wessels, Davenport y Prusack, Choo entre otros. La misma se evidencia desde los propios acercamientos teóricos-conceptuales a estos procesos gerenciales, sin embargo, aún no es suficiente explicitar a través de conceptos este posible vínculo, sino que se hace cada vez más necesario profundizar en los modos y formas de hacer de las organizaciones que puedan incidir en su rediseño y

configuración a partir de nuevos supuestos, prácticas y dinámicas institucionales que faciliten y garanticen un mejor impacto en los procesos de decisión.

Algunos de los elementos que enfatizan sobre la necesidad de proyectar mejores procesos gerenciales de Gestión de Información y del Conocimiento para enriquecer los procesos de decisión son los asociados a la cantidad de la información, su costo de uso y manejo, los procesos informacionales y de conocimiento, las limitadas capacidades cognitivas para el procesamiento y análisis de información, y las competencias para tomar decisiones.

### **F6: Cultura del conocimiento**

Se trata de fomentar la curiosidad y el aprendizaje para, mediante herramientas de gestión participativa, convertirlo en conocimiento y ponerlo a disposición de las personas de la organización. Se proponen los siguientes:

- Aprendizaje. Curiosidad. Aceptación de la formación.
- Trabajo en equipo, por supuesto interdisciplinar; requiere grandes dosis de honestidad y transparencia que pudieran ser valores per se. Enfoque del trabajo a proceso.
- Generosidad para compartir información, aprendizaje y conocimiento.
- Ilusión. Innovación. Asunción responsable de retos.

Cada vez es más relevante la persona como valor per se. Algunos pueden ser valores per se, finalistas, mientras que otros pueden variar con la estrategia de la empresa. Como se puede apreciar, se trata de valores relacionados con las condiciones necesarias para la Gestión del Conocimiento.

Estos valores, como la mayor parte de los esquemas de valores que conocemos, los asumiría como propios casi cualquier empresa; la diferencia es la coherencia: Lo decimos, Nos lo creemos, Comprobamos que lo hacemos.

El ejercicio que hay que hacer, en cada caso, es identificar los comportamientos observables que evidenciarían la posesión del valor.

### **F7: Crecimiento y competitividad**

Gestionar la información y el conocimiento de las organizaciones es de importancia, en primera instancia por la gran cantidad de información que se puede obtener y su necesario proceso de selección y depuración para su posterior uso y conversión en conocimiento; en segundo lugar, porque solamente quien esté en la capacidad de lograr una gestión eficiente del conocimiento, obtendrá ventajas competitivas en la actual globalización.

Una empresa competitiva no es la que más produzca en el sentido material, sino la que genere un valor agregado a su organización. Peter Drucker, considerado uno de los mayores filósofos de la administración, en 1966 creó el término trabajador del conocimiento (que aparece traducido al español en su libro *El ejecutivo eficaz* en 1975) haciendo referencia a la persona que ofrezca un plus adicional al trabajo que ejecuta.

En ese sentido, la alta gerencia debe promover espacios de conocimiento integral donde los trabajadores sean co-partícipes de grandes estrategias que contribuyan al crecimiento de la organización, y el trabajador no sea observado meramente como un activo que genera recursos económicos, sino como aquel que ayuda en la construcción intelectual dentro de la empresa; por tanto, el trabajador debe conocer sus fortalezas y avanzar en ellas. Para Drucker (2001), todo parte de lo que él denominó el feedback (retroalimentación), en donde el mayor recurso para innovar y crecer tanto del empleado como de la organización es afianzar sus propias experiencias y a su vez, fortalecer las áreas que le competen, con el fin de no dilatar tiempo en mejorar aspectos en los cuales el recurso humano no se siente preparado o no es de su competencia.

Por ello, tal como lo manifiestan Ruizalba et al. (2015), las características de un modelo de gestión de conocimiento, implican para una organización que esta “sea agente de la transformación y el cambio, y (...), que el gerente pueda construir los procesos de cambio a partir de las estrategias que le permitan conocer las fortalezas y debilidades en las que basarse” (p. 85).

Para ser eficiente, la gestión del conocimiento requiere almacenamiento de información y conocimiento que esté abierto a todos los integrantes de la

organización, favoreciendo la búsqueda de información crítica, el conocimiento o mejores prácticas, por lo cual la gestión del conocimiento debe considerarse como un proceso organizacional, que se utiliza para lograr un mejor rendimiento debido al intercambio de conocimientos y el aprendizaje organizacional efectivo, el reconocimiento y el desarrollo de competencias, y la obtención de forma individual diferentes habilidades y conocimientos (Sumi, 2011).

Partiendo de la base de que el conocimiento se construye entre todos y que no pueden existir islas del conocimiento (De la Fuente, 2006) dentro de una organización, observamos que en diversas compañías, la estructura vertical dificulta la planeación con respecto a los modelos de gestión del conocimiento, por eso este mismo autor se pregunta por lo que podría suceder en caso tal que para las organizaciones fuera posible conectar las islas de conocimiento (departamentos) como consecuencia de una comunicación adecuada.

En ese sentido, él plantea la posibilidad de crear un banco de ideas en donde los trabajadores aporten a la construcción e innovación de la empresa, de manera que no se desgaste al empleado en reuniones pequeñas y constantes en donde no hay efectividad o no se genera conocimiento, sino que se estructuran unas presiones que no permiten avanzar en los procesos de gestión de la entidad. Para ello, De la Fuente (2006) reflexiona que debe haber adecuada comunicación, conectividad en toda la estructura organizacional y la recepción de esas ideas que a la postre terminarán por fortalecer la gestión del conocimiento y apalancar la productividad en la empresa; es decir, generar una buena comunicación y fortalecer la gestión del conocimiento son claves para la innovación empresarial, y para ello se debe construir entre todos.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1. PROPUESTA**

El objetivo de este trabajo es presentar un modelo basado en gestión del Conocimiento, que permita la identificación y ubicación del conocimiento clave en la organización objeto de estudio, así como del que le hace falta para un uso más eficiente de los recursos utilizados en la capacitación de personal, para esto, el modelo propuesto responde a un método basándose en las horas de capacitación impartidas a los empleados, para medir y cuantificar el capital intelectual valioso que poseen la organización.

### **5.2. MÉTODO**

A continuación se hace una descripción detallada de cada una de las fases que integran el modelo propuesto, su objetivo, las actividades específicas de cada una y algunas herramientas sugeridas para apoyar su implementación.

#### **Fase 1. Determinación de los Procesos Clave de la Organización.**

El objetivo de esta fase es identificar y definir cuáles son los procesos medulares o claves dentro de la organización. Las actividades específicas a desarrollar en esta fase son: a) Consultar el documento oficial en el cual se encuentran definidos los indicadores de desempeño organizacional; b) Traducir los indicadores, en caso de ser

necesario, a manera que se expresen como un proceso y no como un indicador de desempeño, esto ayudará el entendimiento del proceso y una mayor comprensión.

Las herramientas que ayudan al desarrollo de esta fase pueden ser documentos oficiales en el cual se encuentra definidos los indicadores de desempeño institucionales, misión, visión, procesos, entre otros. Su nombre puede variar dependiendo de la organización, sector, país de origen, giro de la organización entre otros; algunos le llaman plan anual de operatividad, plan estratégico, por mencionar algunos.

### **Fase 2. Identificación de las Áreas del Personal Involucradas en la Ejecución de los Procesos Clave.**

El propósito fundamental de esta fase es el de identificar las áreas del personal operativo que estén involucradas o que participen directamente en la ejecución de los procesos clave. Las actividades dentro de esta fase son: a) Identificar las diferentes áreas del personal de la organización, estas se pueden clasificar de manera muy general dependiendo de sus funciones, perfiles y necesidades laborales; b) Determinar cuáles áreas participan de manera directa en la ejecución de los procesos clave definidos, esto se puede determinar consultando los manuales de procedimiento de los procesos o también entrevistando a personal de reconocida experiencia o altos mandos.

Algunas de las herramientas utilizadas son los manuales de procedimiento relacionados con los procesos clave de la dependencia, opcionalmente pueden requerirse cuestionarios y/o entrevistas.

### **Fase 3. Determinación de los Perfiles Laborales de Conocimiento Clave**

La finalidad dentro de esta fase principalmente es la de determinar los perfiles laborales dentro de cada área de personal, integrados por los conocimientos, habilidades, requerimientos, actitudes, entre otros, que necesita cada empleado para desarrollar sus funciones satisfactoriamente.

Para el desarrollo de esta fase se proponen las siguientes actividades: a) Determinación del conocimiento clave. Listar los requerimientos, conocimiento y habilidades que cada perfil demanda a su ocupante, el cual como se mencionó con

anterioridad, es definido por los altos directivos y expertos de la materia en base a diferentes factores como necesidades, exigencias, estándares nacionales, entre otros; c) Jerarquización del conocimiento clave. Se realiza una ponderación del conocimiento clave con el fin de jerarquizar y darle importancia de mayor a menor a estos requerimientos y así determinar cuál de ese conocimiento es el más valioso e importantes para ejecutar cada proceso identificados como clave; esto es recomendable hacerse consultando a la persona titular del perfil laboral en cuestión, con expertos de la materia o con altos mandos relacionados con el puesto.

Las herramientas propuestas son: Perfil laboral o perfil de puestos con requerimientos de conocimiento especificados, formato de apoyo a la jerarquización del conocimiento, entrevistas con titulares y expertos.

#### **Fase 4. Identificación del Conocimiento Clave Existente Dentro del Área.**

El objetivo de esta fase es identificar y ubicar al personal que posee conocimiento valioso dentro de cada área. Para llevar a cabo esta se plantean las siguientes actividades específicas: a) Tomar la base de datos del departamento de capacitación y adecuarla si fuera necesario para el análisis, es decir, determinar a qué tipo de conocimientos del perfil laboral impacta, se relaciona o cubre cada uno de los cursos impartidos al personal de la organización; para este paso es recomendable también consultar a expertos del tema, altos directivos, al encargado del departamento de capacitación, entre otros; b) Identificación del conocimiento existente. Identificar cuál conocimiento se puede considerar como cubierto o satisfecho. Para esta actividad es necesario, una vez adecuada la base de datos del departamento de capacitación, comparar la preparación académica de cada empleado con los requerimientos plasmados en la descripción actual del puesto y establecer un criterio de aceptación, el cual variará dependiendo de cada institución en particular, según los estándares que se desea establecer, la situación académica en la que se encuentre la institución, entre otros casos.

Este criterio puede ser, por ejemplo, tomando en cuenta el número de cursos o número de horas mínimas de capacitación que se considerarán necesarios para determinar si el requerimiento de conocimiento está satisfactoriamente cubierto; c)

Construir un formato para la recolección de datos al estilo de hoja de vida. Este formato se utilizará en las entrevistas de la actividad del inciso e; d) Llevar a cabo una serie de entrevistas a las personas que poseen conocimiento clave, a las cuales se les realizaron el análisis con la base de datos de capacitación y resultaron con mayor grado de conocimiento, con el fin de corroborar y confrontar ambos resultados; e) Obtener información para el perfil de expertos. Mientras que se esté llevando a cabo la entrevista a las personas que poseen el conocimiento clave, esta misma debe servir para obtener datos necesarios para elaborar una hoja de vida o perfil académico personal donde contenga información sobre el conocimiento que posee, los temas que domina, formación académica, experiencias, habilidades, hobbies, entre otros datos que sean de interés y utilidad para la organización.

Para dar soporte a la implementación de esta fase se sugiere las siguientes herramientas: base de datos del departamento de capacitación, perfil laboral o perfil de puestos, definir criterio de decisión.

#### **Fase 5. Detección del Conocimiento Faltante**

Fundamentalmente, el objetivo de esta fase radica en detectar cuál es el conocimiento faltante en la organización y en qué magnitud. Las actividades a desarrollar dentro de esta fase son: a) Al igual que en la fase anterior, comparar la preparación académica de cada empleado con los requerimientos plasmados en la descripción actual del puesto y establecer un criterio de aceptación, el cual variará dependiendo de cada institución en particular, según los estándares que se desea establecer, la situación académica en la que se encuentre la institución, entre otros casos. Este criterio puede ser, por ejemplo, tomando en cuenta el número de cursos o número de horas mínimas de capacitación que se considerarán necesarios para determinar si el requerimiento de conocimiento no está satisfactoriamente cubierto o se encuentra por debajo de criterio de aceptación.

Las herramientas utilizadas en esta fase son las usadas también en la fase anterior y son: Base de datos del departamento de capacitación, perfil laboral o perfil de puestos, definir criterio de decisión.

#### **Fase 6. Desarrollo de la Matriz de Conocimiento.**

El objetivo de esta fase es elaborar una matriz de conocimiento para concentrar los resultados del análisis de habilidades tanto faltantes como existentes.

Las actividades concretas a desarrollar en esta fase son: a) Listar en una columna, las personas identificadas como las poseedoras del conocimiento valioso o clave para la organización, personal que dio como resultado del análisis descrito en las fases anteriores; b) colocar de manera horizontal, en la parte superior de cada columna, los nombres de cada área, tipo o categoría de conocimiento que debe de cubrir el personal; c) llenar en cada una de las intersecciones en particular, con la cantidad de horas clase con las que cuenta cada empleado en las diferentes categorías, en el caso de que cubra totalmente el requisito, según el factor o criterio de decisión definido, marcarlo de alguna forma, de manera que sea más fácil identificar las áreas de conocimiento cubiertas por cada empleado, así como detectar donde hay necesidades de conocimiento.

Las herramientas sugeridas para la implementación son: formato de la matriz de conocimiento, software para la gestión de hojas electrónicas y documentos de texto.

### **Fase 7. Difusión del Conocimiento**

El objetivo de esta fase es desarrollar o identificar alguna herramienta de software que ayude a la elaboración y difusión de un portal similar a un directorio de páginas amarillas con el objeto de poner a disposición del personal de la organización el conocimiento clave previamente identificado.

Las actividades para implementar esta fase se describen a continuación: a) depurar, sintetizar y organizar la información obtenida mediante el ejercicio de la metodología y las entrevistas en con el objeto de obtener la mayor y mejor información de los empleados detectados con experiencia; b) desarrollar un software o adecuar alguno del tipo libre, conforme a los requerimientos o necesidades del proyecto; c) cargar información en una aplicación web y/o enlazarla en la intranet de la institución; d) difundir en toda la organización la existencia de este portal y capacitar de forma sencilla sobre su uso; e) actualizar periódicamente la información almacenada en este portal, dependiendo de las modificaciones que sufra la base de datos del departamento de capacitación, movimientos del personal, especialización

que obtenga el personal por instituciones externas. Algunas de las herramientas sugeridas para ejecutar esta última fase pudieran ser un software estilo páginas amarillas como lo es Pivot © 2012, de la empresa desarrolladora de software COS ProQuest, LLC

## **CONCLUSIONES**

En un ambiente organizacional del sector público, la definición de productividad va en relación al correcto y eficiente uso de los recursos, es por eso que se propuso este modelo y las fases que lo integran para implementar un sistema de identificación del conocimiento clave en una organización, que ayude a solucionar problemas en menor tiempo, realizar la toma de decisiones con mayor sustento y por lo tanto mejores decisiones, evitando pérdidas de tiempo y dinero en capacitación innecesaria.

Con apoyo de este modelo basado en GC, se facilita la identificación y ubicación del conocimiento clave en una organización, así como del que le hace falta, para un uso más eficiente de los recursos utilizados en la capacitación de personal.

De lo anterior, la razón por la cual es importante identificar y cuantificar los niveles de conocimiento y/o habilidad de las personas dentro de una organización, es para poder mejorar y desarrollar a mayor grado esas habilidades, que además de ayudar a mejorar las aptitudes y las actitudes, incrementa los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles, mejora la moral, la satisfacción de la fuerza de trabajo, guía al personal a identificarse con los objetivos de la institución, crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, y mejora las relaciones entre jefes y subordinados. Finalmente, todo lo anterior repercute de manera directa y positiva en el desempeño de la institución.

El desarrollo e implementación de este modelo, ha propiciado que la dependencia disponga de una herramienta que le permita la detección de las brechas del conocimiento y problemas existentes de capacitación y de la misma manera facilite la formulación de estrategias para resolver esos problemas y llenar los huecos de conocimiento, permitiendo con esto, el desarrollo y crecimiento de los empleados y por consiguiente el de la organización. De la misma manera, esta herramienta permite

la identificación de las personas expertas que poseen conocimiento valioso para luego ser aprovechado de la mejor manera por la institución. También gracias a este instrumento, se pudo conocer la situación de la organización referente a sus activos de conocimiento, su aprovechamiento y las necesidades de capacitación y estar midiendo y dar seguimiento periódicamente, que a su vez sirve como criterios para la toma de decisiones con respecto a la implementación de eventos de capacitación, es decir, sobre qué cursos ofrecer, qué temas, a quién dirigirlos y qué personas lo requieren más.

Por otro lado, ayuda a identificar o determinar de una manera puntual los procesos claves o de mayor importancia de la institución, ayuda a definir de manera más precisa y funcional los perfiles laborales de conocimiento sustantivo dentro de cada área del personal, lo cual apoya a la toma de decisiones y a enfocar acciones hacia estas áreas para incrementar la productividad y desempeño en el personal.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Ander-Egg, E. 2000. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Argentina. Ed. Lumen Humanista. 127 pp
- Arambarri, J. 2012. Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento Dinámico por Procesos Utilizando como Soporte TIC en el Entorno Colaborativo de Trabajo Basado en el Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de Estudio en el Área de Gestión de Proyectos en Institución Avanzada en Conocimiento. Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba. [Documento en línea]. En: [www.uco.es/publicaciones](http://www.uco.es/publicaciones). [Consulta: Noviembre 11, 2016].
- Área de Postgrado UNELLEZ. 2011. Líneas de investigación postgrado UNELLEZ. Áreas y líneas de investigación: Área ciencias económicas y sociales. [Documento en línea]. En: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/descargas/csceconomicas.pdf>. [Consulta: Noviembre 02, 2016].
- Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R. 2010. Knowledge Management: Systems and Processes. Armonk (N.Y.); London: M.E. Sharpe.
- Bueno, E. 2004 “El Gobierno de la Empresa: En busca de la transparencia y confianza”. Ed. Pirámide, Madrid.
- Cabero, A. J. y Llorente, C. M. 2013, La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7 (2) pp.11-22. [Documento en línea]. En: <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>. [Consulta: Septiembre 30, 2016].
- Camacho, H. C. A. (2015). Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado. Trabajo de Grado. MSc. en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú. 98 p.
- Cerny, C. A. and Kaiser, H. F., 1977. A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. Multivariate Behavioral

Research, 12(1):43-47.

Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides, (Eds.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Delida, P. V. R. 2016. Gestión del conocimiento como herramienta para mejorar la Dirección de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Ricaurte del estado Cojedes. Trabajo Especial de Grado. UNELLEZ. 105 p.

Demchig, B. 2015. Knowledge management capability level assessment of the higher education institutions: Case study from Mongolia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 174: 3633 – 3640. [Documento en línea]. En: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Díaz, C.; Batanero, C. y Cobo, B. 2003. Fiabilidad y generalizabilidad. Aplicaciones en evaluación educativa. *Revista Números*. Edición 54. (Pp. 3-21).

Digman, L. 1990. *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. (2nd ed.). Homewood. IL: BPI/Irwin.

Dixon, D. D. 2011. Leveraging knowledge management tools to support security risk management in the department of homeland security. Thesis PhD. Naval Postgraduate School. Monterey, California. 173 p.

Domínguez, A. L., Sánchez, G. J. y Torres, H. Z. 2010. Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*. 18(50): 24-32.

Escobar, P. J. y Martínez, C. A. 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. [Documento en línea]. En: [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf). [Consulta: Noviembre 10, 2016].

Fernández, A. 2016. Despido “Extrés” de Trabajadores Públicos. *Microjuris.com*. Boletín doctrinal N° 60. [Documento en línea]. En: <https://aldiavenezuela.microjuris.com/2016/05/26/despido-expres-de-trabajadores-publicos/>. [Consulta: Noviembre 10, 2016].

Fornell, C. y Larcker, D. F. 1981. Evaluating Structural Equation Models with

unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*. 18(3): 39-50.

García, G. R. 2015. Modelo del conocimiento para generar competencias en los profesionales de la Gobernación del estado Portuguesa. Trabajo de Grado. UNELLEZ. 95 p.

Gascón, Y., Aguilarte, E., Cafaro, R. y Pérez, B. 2014. Análisis jurídico del gobierno electrónico en el marco de la interoperabilidad entre los Consejos Comunales y la Alcaldía de Maturín-Venezuela. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. 11 (1): pp. 65-85.

Gonzales, G. N. 2010. Propuesta de gobierno electrónico a la Alcaldía del municipio Barinas (caso: estatus de proyectos). Tesis de Doctorado. UPM-España. UFT-Venezuela. 123 p.

González, C. y Martínez, J. L. 2014. Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 1, p. 107-116.

Gore, E. 2009. Prácticas Colectivas y Redes de Aprendizaje. *Revista del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE)*, del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Universidad Nacional de Rosario (UNR). 20, 13-19.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition. Pearson. 816 pp. ISBN-13: 9780138132637

Henseler, J., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 43:115–135.

Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. En R. R. Sinkovics y P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in international marketing* (pp. 277-319). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Hernández, R. S; Fernández, C. C y Baptista, L. M. 2010. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hil-Interamericana. México, D. F. 5ta Ed. 613 p.

- IBM SPSS. 2012. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0. IBM Corp. Released 2011. IBM.SPSS.Statistics.v20.x86.Multilingual-EQUiNOX. 2012. Armonk, NY: IBM Corp.
- Idárraga, M. D. y Lozada, C. A. 2015. Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. [Documento en línea]. En: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-estructura-organizacional-relaciones-inter-organizacionales-analisis-90373500>. [Consulta: Noviembre 15, 2016].
- ISO 9001. 2015. El Futuro de la Calidad. isotools.org. Norma de Calidad ISO 9001. [Documento en línea]. En: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>. [Consulta: Noviembre 02, 2016].
- Jennex, M. y Olfman, L. 2011. A Model of Knowledge Management Success. In Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy. New York: Information Science Reference. Hershey.
- Jennex, M., Smolnik, S. y Croasdell, D. 2011. Towards a Consensus Knowledge Management Success Definition. Capítulo I. In Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy. New York: Information Science Reference. Hershey.
- Jennex, M.E., Smolnik, S. y Croasdell, D.T. 2009. Towards a Consensus Knowledge Management Success Definition. The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 39(2), 174-188.
- Lauren, T. 2016. Accelerators of KM maturity. [Documento en línea]. En: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Accelerators-of-KM-maturity.aspx>. [Consulta: Noviembre 24, 2016].
- Laverde, M. F. y López, M. 2012. Diseño de un sistema de atención telefónica al usuario (call center) en el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN) basado en software libre y tecnología de transmisión de voz sobre ip. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. 160 p.
- Liedo, J. 2016. Por qué transformar la gestión del conocimiento con social business. Unidad Social Business de Ibermática. [Documento en línea]. En: <http://www.ibermaticasb.com/por-que-transformar-la-gestion-del-conocimiento-con-social-business>. [Consulta: Noviembre 17, 2016].
- Linares, J. 2014. La Impunidad del Acoso Laboral en Venezuela. [Blog en línea].

En: <http://www.aporrea.org/trabajadores/a191017.html>. [Consulta: Noviembre 18, 2016].

López, D., Marulanda, C. E. y López, M. 2015. Métricas de Valoración de la Gestión del Conocimiento para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Tecnologías de Información en el Triángulo del Café en Colombia. *Información Tecnológica*. 26(3): 173-183.

López, M. S. 2015. Application of the balanced scorecard methodology to the guardia civil: the sigest proyect. [http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local\\_repository/documents/18273.pdf](http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/18273.pdf). [Consulta: Noviembre 19, 2016].

Martínez, J. 2010. Depósito Legal No. Primera edición: junio, 2002 Segunda edición: enero, 2010 500 ejemplares impreso en Editorial EL PAÍS Cronenbold N° 6 Telf.: 334 3996 - 333 4104 [edpais@cotas.com.bo](mailto:edpais@cotas.com.bo) Impreso en Bolivia - Printed in Bolivia. Meza, C. 2005. Metodología de la investigación.

Martínez, M. J. 2015. Nuevos Modelos de Formación para Empleados Públicos. Guía para la transformación. Editorial UOC. 280 pág.

Máspero, M. 2016. Más de un millón de trabajadores ha sido perseguido o acosado en el entorno laboral. Coordinadora nacional de la Unión Nacional de Trabajadores (Unete). [Documento en línea]. En: <http://www.elpitazo.com/ultimas-noticias/mas-millon-trabajadores-ha-perseguido-acosado-entorno-laboral/> [Consulta: Noviembre 03, 2016].

Medina, J. y Ortegón, E. 2006. Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para la América Latina y El Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social y CEPAL, Naciones Unidas. Septiembre. Santiago de Chile.

Medrano, L. y Cazarini, E. 2013. Integrated Model for Implementation and Development of Knowledge Management. *Knowledge Management Research & Practice*. 1-6.

Naciones Unidas. 2014. E-Government Survey 2014. Leveraging E-government at a Time of Financial and Economic Crisis. Nueva York: Publicaciones de las Naciones Unidas. [Disponible en línea en: [https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-gov\\_complete\\_survey-2014.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-gov_complete_survey-2014.pdf)]. [Consulta: Noviembre 9, 2016].

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. 1998, "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*. 23:242-266.

- Navarro, E. M. A. 2012. Necesidad, funcionamiento y misión de un servicio de inteligencia para la seguridad y la defensa. [Disponible en línea en: <file:///C:/Users/hp%20pc/Documents/A%20TG%202017/TG%20MSc%20Liseth%20Martinez-SEBIN%20San%20Carlos/NecesidadFuncionamientoYMisionDeUnServicioDeIntelig.pdf>]. [Consulta: Noviembre 16, 2016].
- Navarro, E. M. Á. y Bonilla, N. D. 2004. Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información. Ed. Boletín oficial del estado. 240 pp.
- Navarro, J. M. B. 2015. Knowledge management and culture of security. [Disponible en línea en: [http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local\\_repository/documents/18273.pdf](http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/18273.pdf)]. [Consulta: Noviembre 12, 2016].
- Nonaka, I., Toyama, R. y Hirata, T. 2008. Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. in collaboration with Susan J. Bigelow, Ayano Hirose, and Florian Kohlbacher. New York: Ed. Palgrave Macmillan. 252 pages.
- ODH Análisis Venezuela. 2015. El aumento del sector estatal, en términos de nómina y gastos no se ha traducido en un aporte a la economía. [Blog en línea]. En: [http://www.el-nacional.com/economia/Nomina-publica-crecio-gobierno-chavista\\_0\\_647935451.html](http://www.el-nacional.com/economia/Nomina-publica-crecio-gobierno-chavista_0_647935451.html). [Consulta: Agosto 12, 2016].
- Oliver, S. y Kandari, K. (2006). How to Develop Knowledge Culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations. *Journal of Knowledge Management*. 10(4), 6-24.
- Ortigoza, J. y Segarra, J. 2008. Elaboración de evaluaciones de conocimiento en línea. *Telematique*. 7(3). [Documento en línea]. En: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewArticle/853/2097>. [Consulta: Noviembre 21, 2016].
- Parra, Y. y Rodríguez, M. 2009. Condiciones y medio ambiente de trabajo de las funcionarias y funcionarios públicos en el marco de la LOPCYMAT y su reglamento parcial. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. 129 pp.
- Prusak, L. 1997. *Knowledge in Organisations*, Butterworth-Heinemann, USA.

ISBN: 978-0-7506-9718-7

- Rodríguez, B. P. 2007. Generación de Competencias Producidas por la Utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI). CITEG. Año I (2): 113 – 127. [Documento en línea]. En: [http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/citeg/numeros/c02/c02\\_art04.pdf](http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/citeg/numeros/c02/c02_art04.pdf). [Consulta: Noviembre 17, 2016].
- Rueda, D. D. C. 2014. Homogenización de múltiples modelos de gestión del conocimiento desde la perspectiva de la ingeniería de la colaboración. [Documento en línea]. En: [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2634/1/Homogenizacion\\_Multiples\\_Modelos\\_Rueda\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2634/1/Homogenizacion_Multiples_Modelos_Rueda_2014.pdf). [Consulta: Noviembre 15, 2016].
- Rueda, B. G. y Rodenes, M. A. 2016. Factores determinantes en la producción científica de los grupos de investigación en Colombia. *Revista Española de Documentación Científica*. 39(1): 1-16.
- Ruiz, S. B., Pérez, C. N., Domínguez, Y. S., González, P. A. 2015. Herramientas para análisis cualitativo en estudio del empleo de la información científica por usuarios de Infomed. [Documento en línea]. En: <http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2015/cem152l.pdf>. [Consulta: Noviembre 22, 2016].
- Salim, J., Yahya, Y., Othman, M. y Mohd, N. (2007). The Use of Holistic Approach to Knowledge Management Initiative in Managing Information in Higher Learning Institution: A Perspective. 6th WSEAS International Conference on E-ACTIVITIES, (pp 347-352). Tenerife. Spain. December 14-16. [Documento en línea]. En: <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2007tenerife/papers/600-187.pdf>. [Consulta: Noviembre 06, 2016].
- Sánchez, J. M. y Lafuente, F. R. 2010. La conciencia ambiental: Qué es y cómo medirla. *Revista Internacional de Sociología*. 68 (3): 731-755.
- Scarbay, F., Parra, D. y Medina, N. 2008. Gobierno electrónico de la Alcaldía del municipio Carirubana del estado falcón – Venezuela. *Telematique*. 7(2). Documento en línea]. En: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewArticle/844/2070>. [Consulta: Noviembre 16, 2016].
- Silva, L. J.T. y Ferrer, J. T. D. 2010. Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad empresarial del siglo xxi. Documento en línea]. En: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev5-Ens3-TorresyOtros.pdf>. [Consulta: Noviembre 16, 2016].

- Silva, R. Y. 2011. Sistema de seguridad social que ampara a los funcionarios adscritos al Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN-Maracaibo). Trabajo especial de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. 136 p.
- Simanca, S. M. M. 2016. Modelo conceptual para la gestión del conocimiento en la cadena productiva de lácteos en Colombia. Caso Córdoba. [Documento en línea]. En: <http://www.bdigital.unal.edu.co/52746/1/50913728.2016.pdf>. [Consulta: Noviembre 21, 2016].
- StatSoft, Inc. 2012. STATISTICA. Data analysis software system, version 7.
- UNE 166006. 2011. Gestión de la I+D+I: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Norma Española Experimental. Madrid: AENOR.
- Urdaneta, R. S. 2003. La imagen corporativa y la gerencia pública en Venezuela. Revista de Artes y Humanidades. 4(8): 15-28.
- Venezuela. 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87.
- Venezuela. 1999a. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87.
- Venezuela. 2000. Gaceta Oficial N° 36.955 del 22-05-2000.
- Venezuela. 2001. Gaceta Oficial N° 37.305 del 17-10-2001.
- Venezuela. 2001. Gaceta Oficial N° 37.148 del 28-02-2001.
- Venezuela. 2002. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) .Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.
- Venezuela. 2005. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (). Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5 y 6 y, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26. (Lopcymat), publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.
- Venezuela. 2010. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2010). Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5 y 6 y,

Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores.  
Artículo 19 y 26. Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.

Venezuela. 2012. Gaceta Oficial N° 39.945 del 15-06-2012. Vigente desde el 15-06-2014' disposición final cuarta.

Venezuela. 2014. Gaceta Oficial N° 6.147 Extraordinario del 17-11-2014.

Venezuela. 2015. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2015). Título IV. Capítulo VI. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo Artículo 236, 237 y 246.

Venezuela. 2015. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2015). Título IV. Capítulo VI. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo Artículo 236, 237 y 246.

Vogel, H. M. 2016. FODA Matemático.  
[http://www.tablerodecomando.com/seminarios/tablero\\_de\\_comando\\_capacitacion\\_foda\\_ol.htm](http://www.tablerodecomando.com/seminarios/tablero_de_comando_capacitacion_foda_ol.htm).

Wong, K. 2005. Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. Industrial Management & Data. 105(3), 261-279.

Young, R. 2010. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. The Asian Productivity Organization. (APO KM Assessment Tool).  
[http://www.kmbestpractices.com/uploads/5/2/7/0/5270671/km\\_tools\\_\\_techniques\\_manual.pdf](http://www.kmbestpractices.com/uploads/5/2/7/0/5270671/km_tools__techniques_manual.pdf).