

Competencias transversales del directivo público en la gestión del conocimiento en una entidad municipal

Transversal competencies of public managers in knowledge management in a municipal entity

Rubens Houson Pérez-Mamani¹

 <https://orcid.org/0000-0001-9279-2057>

Jorge Bernal Peralta^{2*}

 <https://orcid.org/0000-0002-3535-6205>

Amador Grover Mejía Osorio¹

 <https://orcid.org/0000-0002-9983-0148>

Helen Juddy Mamani Uchasara³

 <https://orcid.org/0000-0001-9167-9546>

Estela Eresvinda Lizana Puelles⁴

 <https://orcid.org/0000-0001-5143-072X>

José Luis Federico Albarracín Palacios⁵

 <https://orcid.org/0000-0002-6186-3681>

Mónica del Pilar Crisosto Farfán⁶

 <https://orcid.org/0000-0001-9175-4788>

Recibido 05 de junio de 2025 aceptado 15 de octubre de 2025

Received: June 05, 2025 Accepted: Octubre 15, 2025

RESUMEN

La investigación tiene como el objetivo general el determinar cómo las competencias transversales del directivo público influyen en la gestión del conocimiento en una entidad municipal del Perú; siendo el tipo aplicada, de diseño no experimental, el nivel es explicativo, los datos se recogieron por corte transversal, la muestra fue de 244 trabajadores, el enfoque fue el cuantitativo. Se encontró que el 60,7% del personal percibe de nivel regular las competencias transversales que caracterizan al directivo público, la dimensión más destacada es el “Trabajar en equipo” y la focalizada a mejorar es la “Orientación hacia resultados”, y el 86,4% considera de nivel regular lo avanzado por la entidad en la implementación de la gestión del conocimiento, siendo lo más resaltado la dimensión “Producción del conocimiento” y lo de menor valoración fue la “Tecnología”. Se concluye que existe influencia de las competencias transversales del directivo público en la gestión del conocimiento, dado un chi-cuadrado = 179,296 ($p = 0,000$); y de manera similar, existe influencia significativa de las dimensiones: Orientación hacia resultados, vocación para servir y trabajar en equipo, sobre la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Competencias transversales, gestión del conocimiento, directivo público, gestión pública, servicio civil.

ABSTRACT

The general objective of this research is to examine how the transversal competencies of public managers influence knowledge management in a municipal entity in Peru. The type of applied competence is non-experimental, the level of analysis is explanatory, and the data were collected through a cross-sectional

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú.

Email: rperezma@unmsm.edu.pe; amejiao@unmsm.edu.pe

² Universidad de Tarapacá. Facultad de Administración y Economía. Arica, Chile. Email: jbernal@academicos.uta.cl

³ Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Facultad de Ingeniería. Madre de Dios, Perú.

Email: uchasara@unamad.edu.pe

⁴ Universidad Privada del Tacna. Facultad de Ingeniería. Tacna, Perú. Email: estlizanap@upt.pe

⁵ Universidad Católica de Santa María. Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Arequipa, Perú.

Email: jalbarracin@ucsm.edu.pe

⁶ Universidad Privada de Tacna. Facultad de Ciencias Empresariales. Tacna, Perú. Email: moncrisosto@upt.pe

Autor de correspondencia: jbernal@academicos.uta.cl

procedure. The sample consisted of 244 workers, and the study employed a quantitative approach. It was found that 60.7% of the staff perceive the transversal competencies that characterize the public manager average. The most notable dimension is "Working as a team," and the one focused on improving is "Results orientation."

Additionally, 86.4% consider the entity's progress implementation of knowledge management to be average, with the most highlighted being the "Knowledge production" dimension and the lowest valued being "Technology." It is concluded that there is an influence of the transversal competencies of the public manager in knowledge management, given a chi-square = 179.296 ($p = 0.000$). Similarly, there is a significant influence of the dimensions: Orientation towards results, vocation to serve and work in a team, on knowledge management.

Keywords: Transversal skills, knowledge management, public manager, public management, civil service.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas buscan implementar sistemas que faciliten la transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias internas para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía; sin embargo, la ausencia de estructuras sólidas y la resistencia al cambio organizacional dificultan la adopción efectiva de prácticas de gestión del conocimiento en el sector público [1].

La falta de una gestión del conocimiento eficaz en las entidades públicas tiene un impacto directo y negativo en la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos; cuando las instituciones no logran capturar, compartir y reutilizar el conocimiento organizacional, se incrementa la ineficiencia en los procesos administrativos, lo que se traduce en demoras, duplicidad de esfuerzos y escasa innovación en la entrega de servicios públicos [2]. Esto afecta especialmente a los ciudadanos que dependen de trámites ágiles y respuestas oportunas para acceder a derechos básicos como educación, salud o justicia; además, la falta de gestión del conocimiento genera una pérdida de experiencias y buenas prácticas adquiridas, lo que impide la mejora continua y perpetúa errores institucionales que disminuyen la confianza ciudadana en el Estado [3].

Por otro lado, la ausencia de sistemas sólidos de gestión del conocimiento también repercute en la capacidad del gobierno para diseñar e implementar políticas públicas efectivas; los ciudadanos se ven perjudicados al enfrentarse a decisiones públicas que no aprovechan lecciones aprendidas o evidencia generada previamente, lo que conlleva

a la formulación de soluciones inadecuadas o poco sostenibles para sus problemas [4]. Asimismo, la falta de transparencia y acceso a la información debilita la participación ciudadana, ya que impide que las personas ejerzan un control informado sobre la gestión pública; en última instancia, esto genera una brecha entre el Estado y la sociedad, afectando la legitimidad institucional y limitando el desarrollo de un gobierno más abierto, inclusivo y orientado al ciudadano [5].

En el Perú, la administración pública se encuentra en un proceso de modernización que reconoce la importancia de la gestión del conocimiento como uno de sus pilares fundamentales; al respecto, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece la creación de un sistema integrado de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, con el objetivo de extraer lecciones aprendidas y establecer mejores prácticas para futuros ciclos de gestión [6]. No obstante, estudios recientes indican que aún persisten desafíos en la implementación concreta de estos sistemas, debido a la falta de una cultura organizacional que promueva la transferencia de conocimientos y la innovación dentro de las instituciones públicas peruanas [7].

En el caso específico de la gestión de inversiones en las municipalidades del país, es un caso preocupante de cómo la falta de una gestión del conocimiento, afecta a que se pueda ejecutar una mayor cantidad de recursos que permitan cumplir con los objetivos y ejes de desarrollo propuestos en los planes; al revisar el portal de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, se aprecia que, en el 2024 [8], de los 28,924,675,570 soles de marco presupuestal para obras, solamente han logrado ejecutar 66,8%;

lo cual es una evidencia clara de que el equipo de funcionario y los responsables de las unidades orgánicas afines al ciclo de inversiones, no logran sistematizar las experiencias y generar buenas prácticas de gestión.

Para abordar estas problemáticas, es esencial fomentar una cultura institucional que valore el conocimiento como un activo estratégico; esto implica promover la colaboración entre los servidores públicos, implementar tecnologías de la información que faciliten el intercambio de experiencias y conocimientos, y establecer mecanismos de reconocimiento que incentiven la participación activa en procesos de gestión del conocimiento; además de contar con directivos que cuenten con las competencias transversales para impulsarlos como políticas institucionales claves en la generación de valor público; solo a través de estas acciones se podrá lograr una administración pública más eficiente, transparente y orientada a resultados [9].

Por tanto, esta investigación tiene el objetivo general de determinar cómo las competencias transversales del directivo público influyen en la gestión del conocimiento en una entidad municipal del Perú; de forma específica, el de analizar cómo la orientación hacia los resultados, la vocación para servir y el trabajar en equipo influyen en la gestión del conocimiento. Siendo la hipótesis general, el que existe influencia significativa de las competencias transversales del directivo público en la gestión del conocimiento en una entidad municipal del Perú.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Se destacan algunas definiciones sobre competencia, como la expresada por Spencer y Spencer [25], quienes señalan que son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñarse de manera efectiva en contextos específicos, facilitando la adaptación a entornos cambiantes y la resolución de problemas complejos [10].

Las competencias son características subyacentes en un individuo que están causalmente relacionadas con un desempeño efectivo y/o superior en una situación o trabajo específico, incluyendo aspectos como motivos, rasgos, habilidades, autoconcepto y conocimientos; por tanto, es la capacidad de movilizar de manera integrada conocimientos, habilidades y

actitudes en situaciones profesionales concretas, permitiendo una actuación eficaz y contextualizada en el ámbito laboral [11].

Las principales teorías sobre competencias ofrecen diversas perspectivas sobre cómo se adquieren, desarrollan y aplican las capacidades necesarias para un desempeño efectivo en distintos contextos. A continuación, se describen las teorías más relevantes [12]:

- Teoría conductual de las competencias: Se basa en el enfoque conductual del aprendizaje y sostiene que las competencias son manifestaciones observables del comportamiento que pueden ser medidas y evaluadas; por tanto, el desarrollo de competencias se logra mediante la repetición y el refuerzo de conductas deseadas. Se enfoca en el “saber hacer” y en cómo los individuos responden a situaciones laborales o educativas específicas.
- Teoría de las competencias de McClelland: Sostiene que las competencias son características subyacentes de un individuo (como motivos, rasgos, habilidades, valores y conocimientos) que están relacionadas con un desempeño laboral efectivo; argumentó que, en lugar de medir la inteligencia para predecir el éxito, se deberían evaluar las competencias clave asociadas con el rendimiento superior, lo que llevó al desarrollo de metodologías para identificar y medir competencias en el ámbito laboral.
- Teoría de los campos conceptuales de Vergnaud: Enfatiza que las competencias se entienden mejor a través de la relación entre el conocimiento y la actividad; donde las competencias implican no solo el dominio de conceptos, sino también la capacidad para movilizarlos en situaciones problemáticas; de esta manera, se reconoce que las competencias abarcan tanto dimensiones cognitivas (saber y saber hacer) como contextuales (saber ser), lo que las convierte en procesos dinámicos y situados.

Para el análisis de las competencias transversales del directivo público en Perú, se consideró lo expresado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR [13], respecto a que en la gestión pública se identifican dos clases de competencias; se tiene a las competencias técnicas, que se caracterizan por ser afines a las funciones del puesto de trabajo

y ser esenciales para un eficiente desempeño, y que abarcan a los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para ejecutar de forma adecuada una función específica; y se tiene a las competencias comportamentales, las cuales se asocian a las actitudes y aptitudes de la persona, por tanto, son inherentes al ser humano y no se asocian con rol desempeñado en la entidad pública, puesto que están orientadas al cumplimiento de las tareas encargadas, independientemente de la capacidad técnica del servidor para ejecutarlas.

Dentro de las competencias comportamentales, se tiene a las genéricas, que se asocian directamente al puesto laboral y a la labor de dirección, y que abarca el articularse con la temática política para lo cual se requiere conocer detalladamente el entorno organizacional, el tener una visión de estrategia que implica saber guiar a la entidad para cumplir las metas, la capacidad para gestionar internamente la gestión y el saber liderar las actividades priorizadas por el equipo directivo; y a las transversales, que no se asocian con el puesto de trabajo y que todo servidor público debería tener, de donde se tiene a orientar las actividades laborales al logro de resultados, la vocación para servir al ciudadano priorizando los intereses institucionales y trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la entidad.

En lo que refiere a la gestión del conocimiento, se destaca lo expresado por Nonaka y Takeuchi [26], quienes señalan que es la habilidad que tiene una organización para reconocer el conocimiento necesario para su funcionamiento y la prestación de sus servicios; el cual posteriormente es transformado, convertido y compartido entre los miembros de la entidad, donde la difusión de la información tiene como objetivo crear nuevos productos y/o servicios; por tanto, se logra la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa, ya que ambos tipos de conocimiento se complementan y son esenciales para el desarrollo organizacional [14].

Se tiene también, que es el proceso sistemático mediante el cual una organización identifica, crea, adquiere, organiza, comparte y aplica el conocimiento relevante para alcanzar sus objetivos estratégicos; lo cual permite aprovechar el conocimiento tácito (experiencias, habilidades y competencias personales) y explícito (información documentada y estructurada) para mejorar la toma de decisiones, fomentar la

innovación, optimizar procesos y ofrecer servicios de mayor calidad [15].

La gestión del conocimiento es un proceso estructurado que permite a las organizaciones identificar, capturar, compartir y aplicar el conocimiento para mejorar su desempeño y competitividad; a continuación, se describen los pasos clave de un modelo de gestión del conocimiento [16]:

- Identificación del conocimiento: Implica reconocer y mapear el conocimiento existente dentro de la organización, así como identificar las áreas donde se requiere nuevo conocimiento; por tanto, se busca localizar tanto el conocimiento explícito (documentado) como el tácito (experiencial) que reside en el personal.
- Captura y adquisición: Abarca recopilar y almacenar el conocimiento de manera sistemática, incluye la documentación de procedimientos, la grabación de experiencias y la implementación de sistemas de gestión documental que faciliten el acceso y la actualización de la información.
- Organización y almacenamiento: El conocimiento capturado debe ser estructurado y almacenado en repositorios accesibles, como bases de datos o plataformas digitales, que permitan su fácil recuperación y uso por parte de los miembros de la organización.
- Distribución y compartición: Es fundamental promover la difusión del conocimiento a través de canales adecuados, como intranets, comunidades de práctica o sesiones de formación, para asegurar que la información llegue a quienes la necesitan en el momento oportuno.
- Aplicación y uso: El conocimiento compartido debe ser aplicado en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la mejora de procesos, con el fin de generar valor añadido y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- Evaluación y retroalimentación: Implica evaluar el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados organizacionales y retroalimentarse para ajustar y mejorar continuamente el proceso.

Se ha considerado las dimensiones de una investigación sobre el nivel de implementación de la gestión del conocimiento en una entidad pública, que son [17]: El liderazgo directivo en favor de su implementación, la tecnología que cuenta la entidad,

la cultura organizacional que los caracteriza, el proceso de formalización de la producción de conocimiento, el almacenamiento, la transferencia y el uso del conocimiento.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo aplicada, puesto que se analizó un problema específico de la gestión pública, considerando para ello, modelos ya existentes; además es de diseño no experimental, puesto que se analizó el fenómeno en su estado natural y las variables no fueron alteradas; donde el nivel es explicativo, puesto se analizó la relación causal entre las variables; los datos se recogieron por corte transversal, es decir en un momento en el tiempo; y el enfoque fue el cuantitativo dado que el trabajo se caracterizó por su objetividad, por el uso de técnicas estadísticas para medir variables [18].

En lo que refiere a la operacionalización de las variables, se tiene la Tabla 1.

En lo que refiere al ámbito de la investigación, se ha considerado a la Municipalidad Provincial de Tacna a la población, que cuenta con 664 trabajadores

según su Cuadro de Asignación de Puestos - CAP; se ha considerado como criterios de inclusión, que el servidor público labore en una plaza presupuestada y tenga por lo menos seis meses de vínculo laboral; por tanto, para calcular la muestra, se ha considerado la fórmula de poblaciones finitas, asumiendo un nivel de confianza del 95%, un error del 5% y un valor de proporción del 50%, obteniéndose un valor de 244 trabajadores, los cuales fueron seleccionados en base al muestreo aleatorio simple.

Se precisa que la técnica fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario (para analizar las competencias transversales del directivo público y otro para analizar el nivel de gestión de conocimiento implementado en la entidad), ambos desde la percepción del trabajador que labora en la entidad. Se detalla que los instrumentos fueron validados por cinco expertos, que en promedio calificaron como adecuados los constructos; también se determinó su confiabilidad, para lo cual se consideró una prueba piloto de 30 trabajadores, de donde se obtuvo 0,889 para “Competencias transversales” y 0,923 para “Gestión del conocimiento”.

El instrumento sobre las “Competencias transversales” constó de 15 preguntas (05 por dimensión), y el

Tabla 1. Variables operacionalizadas.

Variable	Dimensión	Indicador	Escala
Independiente: Competencias transversales del directivo público.	– Orientación hacia resultados. – Vocación para servir. – Trabajar en equipo.	– Ejecuta tareas, logra metas, propone mejoras en procesos, planes de acción. – Atención oportuna, cordialidad, escucha al ciudadano, responsabilidad. – Interactúa, coopera, aporta ideas, coordina, cohesiona.	Ordinal
Dependiente: Gestión del conocimiento.	– Liderazgo directivo. – Tecnología. – Cultura organizacional. – Producción del conocimiento. – Almacenamiento del conocimiento. – Transferencia del conocimiento. – Uso del conocimiento.	– Política institucional, órgano responsable, alta dirección comprometida, resaltan importancia. – Medios tecnológicos, herramientas tecnológicas, inversión en tecnología, aspecto clave. – Se comparte información, buenas prácticas, comunicación horizontal, trabajo en equipo. – Medios internos, fuentes externas, interacción con los demás, priorizan estrategias. – Documentación de conocimientos, directorio de personas, documentación de experiencias, claridad de responsabilidad. – Conocimiento accesible, distribución libre, políticas de intercambio, promueven espacios. – Medios internos de conocimiento, localización de la información, conocimiento almacenado, motivación al uso de información.	Ordinal

instrumento sobre la “Gestión del conocimiento” tuvo 28 preguntas (04 por dimensión); las cuales presentaron 05 opciones de respuesta en base a la escala de Likert, lo cual permitió generar un baremo con tres niveles, cuyas anchuras no fueron similares, siendo más exigentes en la calificación para el tener la competencia, pero para la gestión del conocimiento si fueron similares sus anchuras: Bajo, regular y alto. Se utilizó el software SPSS versión 27 para analizar los resultados y obtener los reportes descriptivos e inferenciales.

RESULTADOS

En la Tabla 2 se presentan el comportamiento descriptivo de los indicadores de la variable “Competencias transversales del directivo público”, en la dimensión “Orientación hacia resultados”, los directivos muestran un desempeño consistente, ya que indicadores como ejecuta tareas (58,7% siempre) y claridad en los planes de acción (49,6% siempre) reflejan una gestión enfocada en el cumplimiento de metas y en la planificación clara; sin embargo, en logra metas se observa una concentración en el nivel casi siempre (66,8%), lo que sugiere oportunidades de mejora en la consolidación de resultados alcanzados.

En la dimensión “Vocación para servir”, se aprecia un predominio de valoraciones en siempre,

especialmente en cordialidad (69,2%) y escucha al ciudadano (61,1%), lo que indica un compromiso ético y actitud positiva hacia la atención pública; no obstante, el indicador atención oportuna (31,1% casi siempre y 55,7% siempre) revela que, aunque la percepción es favorable, aún existen áreas críticas en la prontitud de respuesta a las demandas ciudadanas.

Respecto a la dimensión “Trabajar en equipo”, los puntajes más altos se encuentran en interactúa (71,7% siempre) y coordina constantemente (64,8% siempre), lo que confirma la capacidad de los directivos para mantener dinámicas colaborativas y de comunicación; sin embargo, en cohesiona solo un 27,5% se ubica en siempre, mientras que un 52,9% en casi siempre, lo que indica que si bien hay cooperación, todavía se requiere fortalecer la cohesión del grupo como un factor clave para la efectividad organizacional.

En la Tabla 3 se tienen los resultados de las dimensiones, con respecto a la “Orientación hacia resultados”, la mayoría de los trabajadores perciben un nivel regular (69,3%), mientras que solo un 28,3% alcanzó el nivel alto y un 2,5% el nivel bajo; esto refleja que, si bien los directivos mantienen una orientación adecuada hacia el cumplimiento de metas y la ejecución de tareas, aún existe un amplio margen de mejora para consolidar un desempeño sobresaliente en esta dimensión.

Tabla 2. Indicadores de la variable “Competencias transversales del directivo público”.

Dimensión	Indicador	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Orientación hacia resultados	Ejecuta tareas.	0,0	4,5	2,0	34,8	58,7
	Logra metas.	0,0	2,5	17,6	66,8	13,1
	Propone mejoras en procesos.	0,0	2,5	2,0	58,2	37,3
	Claridad en los planes de acción.	0,0	2,5	4,1	43,8	49,6
	Población favorecida.	0,0	4,5	2,5	37,7	55,3
Vocación para servir	Atención oportuna.	0,0	4,5	8,6	31,1	55,7
	Cordialidad.	0,0	2,5	8,2	20,1	69,2
	Escucha al ciudadano.	0,0	2,5	2,0	34,4	61,1
	Responsabilidad.	0,0	2,5	2,0	38,1	57,4
	Prioriza el servir al ciudadano.	0,0	4,5	2,0	44,7	48,8
Trabajar en equipo	Interactúa.	0,0	2,5	2,0	23,8	71,7
	Coopera.	0,0	0,0	12,7	33,2	54,1
	Aporta ideas.	0,0	0,0	6,6	45,4	48,0
	Coordina constantemente.	0,0	0,0	8,6	26,6	64,8
	Cohesiona.	0,0	0,0	19,7	52,9	27,5

Tabla 3. Dimensiones de la variable “Competencias transversales del directivo público”.

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

En cuanto a la dimensión “Vocación para servir”, los resultados evidencian un perfil más favorable, ya que más de la mitad de los encuestados (52,9%) alcanzaron un nivel alto, frente a un 44,7% en nivel regular y solo un 2,5% en nivel bajo; esto pone de manifiesto que los directivos muestran una clara disposición hacia la atención al ciudadano, con comportamientos orientados a la cordialidad, responsabilidad y priorización del servicio público, lo cual constituye una fortaleza relevante en el ejercicio de sus funciones.

Por su parte, la dimensión “Trabajar en equipo” obtuvo el mayor porcentaje en nivel alto (53,7%), seguido de un 41,8% en nivel regular y un 4,5% en nivel bajo, estos resultados indican que los directivos presentan una elevada capacidad para interactuar, coordinar y cooperar en dinámicas colectivas, consolidando así un entorno laboral colaborativo; sin embargo, el porcentaje de trabajadores en nivel regular señala que la cohesión grupal todavía requiere ser fortalecida como una competencia clave para mejorar la eficiencia organizacional.

En la Tabla 4 se tiene que el 60,7% de los trabajadores perciben de nivel regular las competencias transversales que caracterizan a los directivos públicos en la municipalidad, el 36,8% de nivel alto y el 2,5% de nivel bajo. En conjunto, los datos revelan que las competencias transversales del directivo público se encuentran más consolidadas en las dimensiones vinculadas a la vocación de servicio y al trabajo en equipo, mientras que la orientación hacia resultados se presenta en un nivel predominantemente regular; esto sugiere la necesidad de implementar estrategias de capacitación y liderazgo que fortalezcan la

Tabla 4. Resultados de la variable “Competencias transversales del directivo público”.

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Bajo	6	2,5%
Regular	148	60,7%
Alto	90	36,8%
Total	244	100,0%

gestión orientada a metas y resultados, sin descuidar el mantenimiento de las actitudes de servicio y la cooperación grupal que ya destacan en el perfil de los directivos evaluados.

En la Tabla 5 se presentan el comportamiento descriptivo de los indicadores de la variable “Gestión del conocimiento”, en cuanto a la dimensión “Liderazgo directivo”, se aprecia un predominio de respuestas en casi siempre (entre 47,1% y 67,2%), lo que sugiere que el equipo de directivos de la municipalidad impulsa políticas, resalta la importancia de la gestión del conocimiento y se muestra comprometida; sin embargo, la proporción elevada de respuestas en a veces (hasta 41,8%) evidencia que aún falta consolidar una institucionalización más uniforme.

La dimensión “Tecnología” muestra las mayores debilidades, pues en indicadores como medios tecnológicos y herramientas, un 23,8%-24,6% responde casi nunca y alrededor del 30%-45% a veces, mientras que solo el 2,0%-4,5% indica siempre, la única excepción es el indicador “Aspecto clave”, donde el 48,8% respondió casi siempre y otro 48,8% siempre; esto indica que, aunque se reconoce la relevancia de la tecnología, la inversión y disponibilidad de herramientas aún es limitada.

Respecto a la dimensión “Cultura organizacional”, se destaca un predominio de respuestas positivas, más del 54% en casi siempre y hasta 34,8% en siempre para compartir información, además de un 78,3% en casi siempre en la práctica de buenas prácticas, asimismo, la comunicación horizontal y el trabajo en equipo superan el 58% y 60% en casi siempre; esto refleja que los entornos de trabajo colaborativos están bien posicionados, aunque todavía se observa entre 12% y 23% de respuestas en a veces.

Tabla 5. Indicadores de la variable “Gestión del conocimiento”.

Dimensión	Indicador	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Liderazgo directivo	Política institucional.	0,0	4,5	41,8	47,1	6,6
	Órgano responsable.	2,5	11,1	27,9	52,0	6,6
	Alta dirección comprometida.	2,5	0,0	21,7	67,2	8,6
	Resaltan importancia.	2,5	0,0	19,7	60,6	17,2
Tecnología	Medios tecnológicos.	6,6	23,8	34,4	30,7	4,5
	Herramientas tecnológicas.	2,0	24,6	27,9	43,4	2,0
	Inversión en tecnología.	0,0	15,2	45,9	34,8	4,1
	Aspecto clave.	0,0	2,5	0,0	48,8	48,8
Cultura organizacional	Se comparte información.	0,0	2,5	8,6	54,1	34,8
	Buenas prácticas.	0,0	2,5	2,0	78,3	17,2
	Comunicación horizontal.	2,5	0,0	23,8	58,2	15,6
	Trabajo en equipo.	0,0	2,5	12,3	60,2	25,0
Producción del conocimiento	Medios internos.	0,0	2,5	2,0	63,1	32,4
	Fuentes externas.	0,0	2,5	8,2	46,7	42,6
	Interacción con los demás.	0,0	2,5	6,1	45,9	45,5
	Priorizan estrategias.	0,0	2,5	12,3	41,8	43,4
Almacenamiento del conocimiento	Documentación de conocimientos.	0,0	4,5	18,0	34,5	43,0
	Directorio de personas.	2,5	2,0	16,8	60,2	18,4
	Documentación de experiencias.	0,0	2,5	24,6	50,8	22,1
	Claridad de responsabilidad.	0,0	2,5	19,3	47,1	31,1
Transferencia del conocimiento	Conocimiento accesible.	0,0	2,5	12,3	49,6	35,6
	Distribución libre.	0,0	2,5	2,0	63,1	32,4
	Políticas de transferencia.	0,0	2,5	2,0	56,2	39,3
	Promueven espacios.	2,5	4,5	11,5	57,7	23,8
Uso del conocimiento	Medios internos de conocimiento.	2,5	0,0	6,6	71,3	19,6
	Localización de la información.	2,5	0,0	8,2	45,1	44,3
	Conocimiento almacenado.	2,5	0,0	2,5	15,2	79,8
	Motivación al uso de información.	2,5	0,0	20,9	13,1	63,5

En la dimensión “Producción del conocimiento”, se consolida una tendencia favorable, dado que entre 41,8% y 63,1% está en casi siempre, y 32,4%-45,5% en siempre, destacan la interacción con los demás (45,5% siempre) y el uso de fuentes externas (42,6% siempre), lo cual sugiere que la municipalidad fomenta la generación de conocimiento mediante tanto canales internos como externos.

La dimensión “Almacenamiento del conocimiento” muestra una distribución equilibrada, dado que los indicadores como la documentación de conocimientos alcanzan 43,0% en siempre, y la claridad de responsabilidades un 47,1% en casi siempre; sin embargo, la documentación de experiencias registra un 24,6% en a veces, lo que indica una brecha en la sistematización.

En la dimensión “Transferencia del conocimiento”, los resultados son también positivos, dado que un 49,6%-63,1% responde casi siempre, y entre 23,8% y 39,3% lo hace en siempre; esto refleja que existen políticas, accesibilidad y espacios para compartir conocimiento, aunque la proporción de respuestas en a veces (hasta 12,3%) y casi nunca (4,5%) señala que aún no es un proceso homogéneo.

Finalmente, la dimensión “Uso del conocimiento” se posiciona como una de las más sólidas, dado que en indicadores como “Conocimiento almacenado”, el 79,8% respondió siempre, mientras que “Motivación al uso” alcanzó 63,5% en el mismo nivel, además, los medios internos registraron 71,3% en casi siempre; esto demuestra que el conocimiento disponible es aplicado en la gestión y la toma de

decisiones, constituyéndose en la dimensión más consolidada.

En la Tabla 6 se tienen los resultados de las dimensiones, donde lo más destacado por el personal es la “Producción del conocimiento” con un 80,7% en el nivel alto y lo que debe reforzarse es la “Tecnología” con un 91,0% en el nivel regular. En conjunto, los resultados muestran que la gestión del conocimiento en la municipalidad encuentra sus principales fortalezas en el uso del conocimiento, la producción y la transferencia, mientras que las mayores debilidades se concentran en la dimensión de tecnología, estos hallazgos indican que, si bien existe un marco cultural y directivo favorable, es

necesario fortalecer la infraestructura tecnológica y los mecanismos de sistematización para garantizar un ciclo completo y eficiente en la gestión del conocimiento.

En la Tabla 7 se evidencia que la mayoría de los trabajadores se ubican en un nivel regular, con un 86,4% (211 personas), lo cual indica que, si bien existen prácticas y mecanismos básicos de gestión del conocimiento, estos no se encuentran plenamente consolidados ni optimizados dentro de la organización, en contraste, solo un 11,1% (27 trabajadores) manifiestan un nivel alto, reflejando que todavía es reducida la proporción del personal que percibe procesos sólidos y eficaces en la creación,

Tabla 6. Dimensiones de la variable “Gestión del conocimiento”.

Dimensión	Nivel	Trabajador	Porcentaje
Liderazgo directivo	Bajo	11	4,50%
	Regular	207	84,80%
	Alto	26	10,70%
Tecnología	Bajo	6	2,50%
	Regular	222	91,00%
	Alto	16	6,60%
Cultura organizacional	Bajo	6	2,50%
	Regular	120	49,20%
	Alto	118	48,40%
Producción del conocimiento	Bajo	6	2,50%
	Regular	41	16,80%
	Alto	197	80,70%
Almacenamiento del conocimiento	Bajo	11	4,50%
	Regular	128	52,50%
	Alto	105	43,00%
Transferencia del conocimiento	Bajo	6	2,50%
	Regular	105	43,00%
	Alto	133	54,50%
Uso del conocimiento	Bajo	6	2,50%
	Regular	51	20,90%
	Alto	187	76,60%

Tabla 7. Resultados de la variable “Gestión del conocimiento”.

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Bajo	6	2,5%
Regular	211	86,4%
Alto	27	11,1%
Total	244	100,0%

almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento, y un 2,5% (6 trabajadores) se posiciona en el nivel bajo, lo que, aunque representa un porcentaje pequeño, evidencia la existencia de limitaciones en la apropiación de la gestión del conocimiento.

En conjunto, estos resultados sugieren que la municipalidad cuenta con avances importantes,

pero aún se encuentra en una etapa intermedia, donde predomina la práctica regular, lo que hace necesario fortalecer estrategias de liderazgo, inversión tecnológica y cultura organizacional para lograr una transición hacia niveles más altos y sostenibles de gestión del conocimiento.

En la Tabla 8 se presenta el contraste de hipótesis, para lo cual se utilizó la regresión logística ordinal; se tiene un valor de chi-cuadrado = 179,296 ($p = 0,000$) que implica que existe influencia significativa de las competencias transversales en la gestión del conocimiento, de forma similar existe influencia de cada una de las dimensiones: Orientación hacia resultados (chi-cuadrado = 65,811 y $p = 0,000$), Vocación para servir (chi-cuadrado = 77,578 y $p = 0,000$) y Trabajar en equipo (chi-cuadrado = 45,326 y $p = 0,000$), en la gestión del conocimiento. Ello se complementa con el valor del R^2 de Nagelkerke que implica que en un 52,3% los cambios en la gestión del conocimiento son generados por los cambios en las competencias transversales.

DISCUSIÓN

En relación con el objetivo específico de analizar la influencia de la competencia transversal “Orientación hacia resultados” del directivo público en la gestión del conocimiento, se tiene un chi-cuadrado de 65,811 ($p = 0,000$); este resultado indica que la orientación hacia los resultados del directivo impacta en la gestión del conocimiento; este hallazgo coincide con lo planteado por Rodríguez [19], quien sostiene que las competencias gerenciales en una entidad pública influyen en la efectividad de sus decisiones. Asimismo, se halló que el 60,7% considera que las competencias transversales de los directivos son regulares, lo cual concuerda con los hallazgos de Palmar y Valero [20], quienes indican que el equipo gerencial, son percibidos como poseedores de competencias conductuales en mayor medida; también coincide con lo señalado por SERVIR [13],

que destaca que las competencias comportamentales son esenciales para que los funcionarios públicos desempeñen su labor con eficiencia.

Con respecto al objetivo específico de analizar la influencia de la competencia transversal “Vocación para servir” del directivo público en la gestión del conocimiento, se tiene un chi-cuadrado de 77,578 ($p = 0,000$); lo cual evidencia que la vocación de servicio influye en la gestión del conocimiento; lo cual es consistente con lo planteado por Rodríguez [19], quien concluye que las competencias gerenciales tienen un impacto en la efectividad de las decisiones tomadas.

Sobre el objetivo específico de analizar la influencia de la competencia transversal “Trabajar en equipo” del directivo público en la gestión del conocimiento, se tiene un chi-cuadrado de 45,326 ($p = 0,000$); lo cual demuestra que el trabajo en equipo influye en la gestión del conocimiento; sin embargo, este hallazgo difiere de lo señalado por Marini [17], quien, tras realizar un diagnóstico sobre la gestión del conocimiento en una entidad pública, precisa que aunque se están aplicando los componentes necesarios para gestionar el conocimiento, estos no se encuentran interrelacionados ni conforman un sistema integral.

En cuanto al objetivo general de determinar la influencia de las competencias transversales del directivo público en la gestión del conocimiento, se tiene un chi-cuadrado de 179,296 ($p = 0,000$); ello evidencia que las competencias transversales tienen un impacto significativo en la gestión del conocimiento; en consecuencia, si se pretende fortalecer la política institucional orientada a aplicar la gestión del conocimiento para optimizar la toma de decisiones en la municipalidad, sería pertinente promover un mayor desarrollo de dichas competencias transversales; lo cual coincide con lo planteado por Castillo, González, Soto y Guerrero

Tabla 8. Contraste de hipótesis “Influencia en la gestión del conocimiento”.

Variable/dimensión	Chi-cuadrado	p-valor	R^2 de Nagelkerke
Competencias transversales del directivo público	179,296	0,000	52,3%
Orientación hacia resultados	65,811	0,000	39,3%
Vocación para servir	77,578	0,000	45,3%
Trabajar en equipo	45,326	0,000	28,2%

[21], quienes sostienen que la administración pública peruana debe adaptarse a escenarios cambiantes, priorizando la implementación de la gestión del conocimiento, donde el equipo directivo tiene un rol clave al liderar este proceso y motivar al personal para que se integre activamente al mismo.

Se identificó que el 86,4% del personal percibe la gestión del conocimiento en un nivel regular, destacándose que uno de los aspectos clave a mejorar es la “Tecnología”; este hallazgo coincide con el estudio de Corzo, Serrano y Santos [22], quienes sostienen que es esencial estructurar el conocimiento organizacional para obtener ventajas competitivas y alcanzar los objetivos institucionales, donde el liderazgo y la tecnología desempeñan un papel fundamental en la gestión del conocimiento. Asimismo, Pepple, Makama y Okeke [23] señalan que, aunque en las entidades públicas se aplican prácticas de gestión del conocimiento, estas aún se encuentran en etapas iniciales; en este contexto, el Gobierno Nacional ha aprobado el D.S. 103-2022-PCM [6], con el propósito de reforzar la estrategia de modernización de la gestión pública rumbo al 2030, dado que, tras una década de implementación de este sistema administrativo, los resultados no han sido favorables; por ello, se propone un modelo conceptual basado en la cadena de valor público, en el cual la gestión interna de la entidad pública, que incluye la gestión del conocimiento, es un componente clave en el que se ha avanzado poco. Finalmente, estos resultados concuerdan con lo planteado por Wong [24], quien concluye que el 64% del personal percibe la gestión del conocimiento en su entidad en un nivel medio.

A nivel epistemológico, este estudio evidencia que aún existe un vacío en la forma en que se conciben las competencias transversales dentro de la administración pública, pues si bien se reconoce su importancia para la gestión del conocimiento, no se ha alcanzado consenso respecto a cómo se interrelacionan en distintos contextos institucionales. Teóricamente, se observa que las investigaciones previas en el ámbito latinoamericano son limitadas y fragmentadas, priorizando dimensiones aisladas (como liderazgo o tecnología), pero sin integrar un marco conceptual que articule las competencias transversales del directivo con todas las fases de la gestión del conocimiento. En el plano práctico, los resultados reflejan que la municipalidad se encuentra

en un nivel regular en la mayoría de indicadores, lo cual revela una brecha significativa entre la teoría normativa que promueve la gestión del conocimiento en el sector público y su aplicación real, lo cual señala la necesidad de políticas de capacitación continua, inversión en tecnología y fortalecimiento de la cultura organizacional para avanzar hacia una gestión del conocimiento más efectiva y sostenible.

CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir que existe influencia de las competencias transversales del directivo público en la gestión del conocimiento en una entidad municipal de Perú, que implica que las habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas, la adaptabilidad y el trabajo en equipo son fundamentales para fomentar un entorno organizacional donde el conocimiento se genere, comparta y aplique de manera eficiente; además el 60,7% del personal percibe de nivel regular las competencias transversales que caracterizan al directivo público y el 86,4% considera de nivel regular lo avanzado por la entidad en la implementación de la gestión del conocimiento.

También se encontró que la dimensión más destacada por el personal respecto a la variable “Competencias transversales del directivo público” es el “Trabajar en equipo” que impulsa el directivo público, siendo la focalizada a mejorar la “Orientación hacia resultados”; en el caso de la variable “Gestión del conocimiento”, lo más resaltado es la dimensión “Producción del conocimiento”, siendo la de menor valoración la “Tecnología”.

Finalmente, existe influencia significativa de las dimensiones: Orientación hacia resultados, vocación para servir y trabajar en equipo, sobre la gestión del conocimiento en una entidad municipal de Perú.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Municipalidad Provincial de Tacna por las facilidades brindadas para recoger los datos de campo.

REFERENCIAS

- [1] R. Quiroz-Valenzuela, L. Mendoza-Barrientos y L. Aguilar-Janto, “Gestión del conocimiento

- en entidades públicas latinoamericanas 2016-2022. Una revisión sistemática”, *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 8, no. 1, pp. 636-650, 2023, doi: 10.35381/r.k.v8i1.2828.
- [2] P. Colorado y G. Bedoya, “La gestión del conocimiento en las secretarías de hacienda de los municipios de categoría 6”, *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, vol. 10, no. 2, pp. 158-171, 2018, doi: 10.22335/rlct.v10i2.407.
- [3] L. Forero, D. Ramírez y N. Polo, “Gestión del conocimiento en el sector público: propuesta de caja de herramientas”, *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 14, no. 2, 2022, doi: 10.15332/24631140.7799.
- [4] O. Calvo, “La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura”, *Tendencias*, vol. 19, no. 1, pp. 140-163, 2018, doi: 10.22267/rtend.181901.91.
- [5] T. García-Ramos, A. López-Brunett, M. Wright-Garzón y N. Varas-Espinoza, “Gestión del conocimiento y gestión de cambio: Estudio Bibliométrico”, *Innova Research Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 173-197. 2023, doi: 10.33890/innova.v8.n1.2023.2220.
- [6] Secretaría de Gestión Pública “Política nacional de modernización de gestión pública a 2023”, gob.pe. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>
- [7] D. Surco, “La gestión del conocimiento en las actitudes y percepciones del aprendizaje en el posgrado de una universidad pública, según la espiral del conocimiento”, *Revista Industrial Data*, vol. 26, no. 2, pp. 167-196, 2023, doi: 10.15381/idata.v26i2.24329.
- [8] Ministerio de Economía y Finanzas, “Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable)”, mef.gob.pe. [En línea]. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100944&language=es-ES&view=article&id=504
- [9] L. Villasana, P. Hernández y É. Ramírez, “La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura”, *Trascender, Contabilidad y Gestión*, vol. 6, no. 18, pp. 53-78, 2021, doi: 10.36791/tcg.v0i18.128.
- [10] A. Demchuk, Y. Karavaeva, Y. Kovtun, and S. Rodionova, “Competencies, learning outcomes and forms of assessment: The use of Tuning Methodology in Russia,” *Tuning Journal for Higher Education*, vol. 3, no. 1, pp. 149-185, 2015, doi: 10.18543/tjhe-3(1)-2015pp149-185.
- [11] M. Quezada, C. Vega-Valero y C. Nava-Quiroz, “Evaluación de las competencias genéricas del comportamiento emprendedor”, *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 11, no. 22, pp. 301-314, 2021, doi: 10.17163/ret.n22.2021.07.
- [12] E. Pabón, “Competencias profesionales de los graduados del programa de administración de empresas: Universidad de Pamplona”, *Conocimiento, Investigación y Educación*, vol. 1, no. 14, pp. 29-48, 2022, doi: org/10.24054/cie.v1i14.1384.
- [13] Autoridad Nacional del Servicio Civil, (29 de diciembre de 2017). Res. no. 320-2017-SERVIR-PE, Diccionario de competencias genéricas del grupo de directivos públicos. [En línea]. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1346696/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf>
- [14] J. Ciro-Atehortúa, J. Bermúdez-Hernández y J. Valencia-Arias, “Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales”, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, vol. 70, pp. 260-296, 2023, doi: 10.35575/rvucn.n70a10.
- [15] S. Al-Ahbab, S. Singh, S. Singh Gaur, and S. Balasubramanian, “A knowledge management framework for enhancing public sector performance,” *International Journal of Knowledge Management Studies*, vol. 8, no. 3-4, pp. 329-350, 2017, doi: 10.1504/IJKMS.2017.087076.
- [16] C. Serrano, R. Cruz, J. Salcedo y A. Malagón, “La gestión del conocimiento en la auditoría interna: un modelo teórico-relacional para el crecimiento empresarial”, *Información Tecnológica*, vol. 33, no. 1, pp. 3-10, 2022, doi: 10.4067/S0718-07642022000100003.
- [17] L. Marini, “Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una entidad fiscalizadora superior”, Tesis de Magister, Escuela de Posgrado, Pontificia Universidad Católica

- del Perú, Lima, Perú, 2022. [En línea]. Disponible en: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/23892>
- [18] R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, *Metodología de la investigación*, 6 ed. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana, 2014.
- [19] V. Rodríguez, “Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la efectividad del gobierno regional de Ayacucho, 2022”, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad César Vallejo, Lima, Perú 2022. [En línea]. Disponible en; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110974>
- [20] J. Palmar y R. Valero, “Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia”, *Espacios Públicos*, vol. 17, no. 39, 2022, [En línea]. Disponible en: <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19442>
- [21] G. Castillo, V. González, M. Soto y J. Guerrero, “Gestión del conocimiento en la administración pública”, *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, vol. 5, no. 5, pp. 7555-7570, 2021, doi: 10.37811/cl_rcm.v5i5.865.
- [22] Y. Corzo, G. Serrano y N. Santos, “Transformación digital para la gestión del conocimiento en la práctica: Estudio de caso en el sector público”, *I+D Revista de Investigaciones*, vol. 18, no. 1, pp. 102-116, 2023, doi: 10.33304/revinv.v18n1-2023007.
- [23] D. Pepple, C. Makama, and J. Okeke, “Knowledge management practices: A public sector perspective,” *Journal of Business Research*, vol. 153, pp. 509-516, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.08.041.
- [24] E. Wong, “Gestión del conocimiento y su incidencia en la innovación de los emprendimientos rurales inclusivos del proyecto Haku Wiñay de la región Tacna, año 2022”, Tesis de Doctorado, Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Perú, 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2893>
- [25] L. Spencer and S. Spencer, *Competence at work. Models for superior performance*, New York, USA: Wiley, 1993.
- [26] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, New York, USA: Oxford University Press, 1995.