



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA
OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA
UNMSM”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister En Gestión Pública**

Presentado por:

Ivar Rodrigo, Farfan Muñoz

Sergio Ernesto Huaman Amaya

Denner Guillermo Romaldo Noblejas

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, febrero del 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNMSM" presentado por don Ivar Rodrigo, Farfan Muñoz con el D.N.I. 41530072, don Sergio Ernesto Huaman Amaya, de acuerdo con el D.N.I. 10662470 y don Denner Guillermo Romaldo Noblejas de acuerdo con el D.N.I. 40279513, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 26 de abril de 2023 dando el siguiente resultado:

The screenshot displays a Turnitin report interface. At the top, the Turnitin logo and the user name 'Denner Romaldo Noblejas' are visible. The document title is '“MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNMSM”'. The report indicates a similarity score of 11%. Below the title, the author information is listed: 'Trabajo De Investigación Presentado Para Optar Al Grado De Académico De Magister En Gestión Pública', 'Presentado por: Ivar Rodrigo, Farfan Muñoz, Sergio Ernesto Huaman Amaya, Denner Guillermo Romaldo Noblejas', and 'Asesor: Martín Carlos Olimiano Carbonell'. On the right side, a 'Resumen de coincidencias' (Summary of Similarities) panel shows a total of 11% and a list of 10 sources with their respective similarity percentages.

Rank	Source	Similarity
1	repositorioacademico...	1 %
2	edu.www.gob.pe	1 %
3	repositorio.ag.etsa.pe	1 %
4	idb.ius.edu.net	<1 %
5	repositorio.uco.edu.pe	<1 %
6	www.copasetec.com	<1 %
7	prevision.uca.edu.pe	<1 %
8	tesis.pucp.edu.pe	<1 %
9	www.pcu.gov.pe	<1 %
10	idb.ius.edu.net	<1 %

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí.

A nuestras familias por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos

Al finalizar este trabajo queremos utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a nuestros Padres que han sabido darnos su ejemplo de trabajo y honradez y a nuestras familias por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

También queremos agradecer a la Universidad del Pacífico, a los profesores por la organización de la Maestría en gestión Pública

Resumen ejecutivo

La gestión del conocimiento (GC) es un concepto que ha tomado gran relevancia en los últimos años por la mejora que representa para las organizaciones y sus procesos. El Estado peruano no se ha quedado por detrás de esta tendencia, el 9 de enero del 2013 por Decreto Supremo N°004-2013-PCM, se aprobó una matriz de Políticas de Modernización integradas en el texto de La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, formulado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). La meta de esta normativa es lograr entidades públicas más eficientes y satisfacer así de mejor manera, las necesidades inmediatas que la población demanda. En ese contexto, entidades públicas como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) se ven en la obligación de lograr esa meta.

Es por ello que la presente investigación busca establecer un plan de mejora que implemente un sistema de gestión del conocimiento en la Oficina General de Recursos Humanos (OGRRHH) de la UNMSM, para ello se identificaron y valoraron los componentes críticos relevantes de dicho sistema. Se utilizó un enfoque mixto, teniendo como instrumento central una encuesta realizada a 65 trabajadores, y complementada por entrevistas a jefes de cada área, clientes internos y a un experto del área de recursos humanos. Esta metodología se sustentó teóricamente en el modelo de Choo, debido a que no solo engloba la creación del conocimiento, sustentada por Nonaka y Takeuchi, sino también la percepción y toma de decisiones. Para ello se utilizaron herramientas como la matriz FODA y el análisis Ishikawa. De lo cual se dedujo que existen deficiencias en la gestión del conocimiento de la OGRRHH, principalmente respecto a la comunicación entre los miembros, documentación de actividades y funciones, así como deficiencias de mobiliario y tecnologías de información.

En segundo lugar, y fruto de lo anterior, se elaboró un plan de mejora, sustentado en las estrategias extraídas del análisis de causa raíz, matriz cruzada FODA y el resultado de la aplicación de las encuestas. Este plan de mejora se desarrolló a través de un POI, que se alinea al PEI de la UNMSM 2019-2021, ajustándose a su vez, a las necesidades de la OGRRHH, complementado por la formulación de objetivos derivados de estrategias, y sustentados con un diagrama de Gantt. Complementado por un análisis de viabilidad de la propuesta de plan de mejora a nivel político, técnico-legal y económico.

Finalmente se concluyó que es importante la aplicación de un modelo de gestión de conocimiento en la OGRRHH debido a la necesidad de hacer más eficiente la organización. También es importante resaltar que se cumplieron los objetivos de investigación.

Índice general

Resumen ejecutivo	IV
Índice general	V
Índice de tablas	VII
Índice de figuras.....	VIII
Capítulo I. Introducción	9
Capítulo II. Alcances del trabajo de investigación.	11
2.1. Identificación del problema de investigación	11
2.1.1. Problema General.....	11
2.1.2. Problemas Específicos.	11
2.2. Objetivos de trabajo de investigación.	11
2.2.1. Objetivo general.....	11
2.2.2. Objetivos específicos.	12
2.3. Justificación del trabajo de investigación.	12
2.4. Delimitaciones, limitaciones y alcances.	12
2.4.1. Delimitaciones.	12
2.4.2. Limitaciones.....	12
Capítulo III. Marco teórico.	13
3.1. Dimensiones de la creación del conocimiento.	13
3.2. Conocimiento tácito y explícito.	13
3.3. Definición de gestión del conocimiento.....	13
3.4. Modelos de gestión del conocimiento.....	14
3.4.1. Modelo de los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig (1993)	14
3.4.2. Modelo de conocimiento de la organización de Choo (1996)	15
3.4.2.1. Percepción.....	15
3.4.2.2. Creación del conocimiento.....	16
3.4.2.3. Toma de decisiones.....	16
3.4.3. Modelo de la creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi.	17
Capítulo IV. Metodología de la investigación	19
4.1. Tipo de investigación.....	19
4.2. Diseño de investigación	19
4.3. Enfoque.....	19
4.4. Población de estudio	19
4.5. Tamaño de muestra	19
4.6. Técnicas de recolección de datos	19

4.6.1.	Tipo	19
4.6.2.	Instrumento	20
4.6.3.	Fiabilidad del instrumento	20
4.7.	Identificación y operacionalización de variables	20
Capítulo V.	Análisis situacional.	22
5.1.	Análisis del entorno.	22
5.1.1.	Marco regulatorio.....	22
5.1.2.	Marco económico multianual.....	22
5.1.3.	Programas presupuestales	23
5.1.4.	Entorno social	24
5.1.5.	Entorno tecnológico	24
5.2.	Análisis interno	25
5.2.1.	Caracterización general de la organización.....	25
5.2.2.	Visión de la UNMSM	25
5.2.3.	Declaración de la misión.....	26
5.2.4.	Filosofía	26
5.2.5.	Valores	26
5.2.6.	Cultura organizacional	27
5.2.7.	Objetivos de la UNMSM	27
5.2.8.	Principales documentos de gestión.	28
5.3.	Análisis FODA.....	32
5.4.	Análisis de Ishikawa	33
Capítulo VI.	Análisis de resultados.....	35
6.1.	Dimensión1: Percepción.	36
6.1.1.	Subdimensión1: Identificación del conocimiento	36
6.1.2.	Subdimensión2: Proceso de transmisión del conocimiento	37
6.2.	Dimensión 2: Creación de conocimiento	37
6.2.1.	Subdimensión3: Medios y tecnologías.	37
6.2.2.	Subdimensión4: Cultura organizacional	38
6.3.	Dimensión3: Toma de decisiones	38
6.3.1	Subdimensión5: Toma de decisiones	39
6.4.	Resultado general.....	39
Capítulo VII.	Formulación de estrategias.....	41
7.1.	Estrategias del análisis de la matriz FODA.....	41
7.2.	Análisis de Pareto	41
Capítulo VIII.	Plan de mejora.....	44
8.1.	Relación con la planificación general de la universidad.	44

8.2.	Relación con las acciones estratégicas.....	44
8.3.	Planificación.	49
8.4.	Viabilidad.....	51
	Conclusiones y Recomendaciones	53
9.1.	Conclusiones	53
9.2.	Recomendaciones	55
	Anexos	61
	Anexo 1. Número de servidores de la OGRRHH	61
	Anexo 2. Composición de trabajadores según oficina y tipo de contratación	61
	Anexo 3. Matriz de consistencia.....	61
	Anexo 4. Cuadro de asignación del personal de la UNMSM	62
	Anexo 5. Funciones según el cargo y oficina	63
	Anexo 6. Encuesta	64
	Anexo 7. Modelo de entrevista para los jefes de las oficinas.	66
	Anexo 8. Modelo de entrevista para el experto.	68
	Anexo 9. Extractos entrevistas.....	69
	Anexo 10. Ficha de Observación de campo.....	71
	Anexo 11. Prototipo del Sistema de Gestión de Conocimiento - Versión Desktop.....	73
	Anexo 12. Prototipo del Sistema de Gestión de Conocimiento - Versión App	77
	Notas Biográficas.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales definiciones de gestión del conocimiento	14
Tabla 2.	Módulos principales.....	20
Tabla 3.	Alfa de Cronbach	20
Tabla 4.	Operacionalización de variable.....	21
Tabla 5.	Bienes y Servicios de la UNMSM.....	24
Tabla 6.	OEI.04 Modernizar la Gestión Institucional	28
Tabla 7.	Funciones de la OGRRHH según el ROF.....	28
Tabla 8.	Funciones de las unidades de la OGRRHH	29
Tabla 9.	Requisitos y Líneas de autoridad para jefes de oficina de OGRRHH	30
Tabla 10.	Matriz FODA.....	32
Tabla 11.	Cruce FODA	41

Tabla 12 Ponderación Causas-Raíz.....	42
Tabla 13. Relación del OEI y AEI con las estrategias propuestas (EP).....	45
Tabla 14. Matriz Estratégica.	46
Tabla 15. Matriz de acciones	47
Tabla 16. Diagrama Gantt.....	49
Tabla 17. Presupuesto estimado Propuesta de Plan de mejora	52

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de gestión del conocimiento de Wiig	15
Figura 2. Proceso de percepción de Choo.....	16
Figura 3. Proceso de toma de decisiones de Choo	17
Figura 4. Modelo de gestión del conocimiento de Choo	17
Figura 5. Formas de conversión del conocimiento según SECI (1999).....	18
Figura 6. Análisis Ishikawa de la OGRRHH	33
Figura 7. Resultados de promedio por pregunta de la encuesta.....	35
Figura 8. Resultados D1 Percepción.....	36
Figura 9. Resultados SD1 Identificación del conocimiento.....	36
Figura 10. Resultados SD2 Proceso de transmisión del conocimiento	37
Figura 11. Resultados D2 Creación del conocimiento.....	37
Figura 12. Resultados SD3 Medios y tecnologías	38
Figura 13. Resultados SD4 Cultura organizacional	38
Figura 14. Resultados D3 Toma de decisiones	39
Figura 15. Resultados SD5 Toma de decisiones.....	39
Figura 16. Resultados SD5 Toma de decisiones.....	40
Figura 17. Nivel de gestión de conocimiento (Jefes VS. Trabajadores).....	40
Figura 18. Análisis de Pareto sobre los pesos porcentuales de las CR	42

Capítulo I. Introducción

La gestión del conocimiento (GC) es una disciplina que busca compartir, utilizar, relacionar, y sistematizar el conocimiento tácito y explícito que existen en las organizaciones (Farfán & Garzón, 2006, p. 9). El gran desafío de los modelos de gestión del conocimiento es lograr que el conocimiento tácito se convierta en explícito dentro de un circuito interactivo, donde el conocimiento no sólo sea extraído y almacenado; sino también, transferido y replicado. La gestión de conocimiento es un concepto relativamente nuevo que fue impulsado por la necesidad de las organizaciones de preservar su conocimiento. El énfasis de las empresas por mantener un sistema de gestión de conocimiento no es únicamente por la acumulación de conocimiento, sino también, por la experiencia que se transmite durante el proceso. Esta experiencia es de suma importancia para mantener una ventaja sobre otras organizaciones.

En países latinoamericanos, implementar un sistema de gestión del conocimiento resultaría complicado debido a la baja capacidad de aprendizaje, que es causada por: el decrecimiento económico, altos niveles de pobreza y disminución del bienestar de las clases medias; además, siendo estas razones, las que contribuyen a la obstrucción del flujo de recursos hacia el desarrollo del capital humano (Osorio, 2003).

En Perú, la aplicación de la gestión del conocimiento dentro de la gestión pública ha tenido algunas experiencias que han enriquecido las buenas prácticas. Por ejemplo: el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) gestionó un repositorio de información; el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) logró potenciar el uso de las tecnologías de la información para sistematizar el conocimiento de sus trabajadores; y la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir), a través de talleres participativos, ha alcanzado relevantes mejoras en la actitud de sus trabajadores con el compromiso y desarrollo institucional (Gómez, Kanashiro & Reynaga, 2017, p. 3).

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PNMGP) indica que en el Estado no hay un método que organice, recapture ni comparta el conocimiento y las experiencias, imposibilitando la difusión de las buenas prácticas, repitiéndose los mismos errores y generándose pérdida de tiempo (SGP-PCM, 2013, pp. 15-16). En consecuencia, la PNMGP propone una organización a través de cinco pilares con el propósito de generar entidades públicas más eficientes en todos los niveles de gobierno (SGP-PCM, 2013, p. 35). Es así que, el tercer y quinto pilar de la política se refiere a la gestión por procesos y simplificación administrativa, y gestión del conocimiento respectivamente, de obligatorio cumplimiento para el sector público (SGP-PCM, 2013, pp. 42-47). Por ende, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), al ser una entidad pública no está exenta de las reformas y del mejoramiento de sus procesos de gestión.

La Oficina General de Recursos Humanos (OGRRHH), subordinada a la Dirección General de Adfiministración (DGA), tiene a cargo la gestión de recursos humanos, tanto del personal docente como administrativo. La OGRRHH cuenta con seis oficinas: una jefatura (Alta Dirección), cuatro órganos de línea (la Oficina de Gestión y Escalafón, Oficina de Remuneraciones y Obligaciones Sociales, Oficina

de Pensiones y Beneficios Sociales, y Oficina de Desarrollo y Bienestar Social) y un órgano de asesoramiento (la Oficina de Modernización e Informatización) (UNMSM, 2018, p. 186). La OGRRHH cuenta con 78 trabajadores (ver Anexo 1), que mayoritariamente son personal CAS y terceros (ver Anexo 2).

Actualmente, existen en la OGRRHH una serie de problemas que imposibilitan su desarrollo eficiente, muchos van relacionados con la sistematización de sus documentos, el poco uso de medios digitales para la mejora administrativa e incluso problemas relacionados con la motivación y compromiso de su personal, estas dificultades serán expuestas en el capítulo relacionado al diagnóstico de la organización.

El objetivo principal de la presente investigación es establecer una propuesta de plan de mejora la Gestión del Conocimiento de la OGRRHH de la UNMSM. De igual manera se plantean los siguientes objetivos específicos: identificar y valorar los componentes críticos relevantes; así como determinar la viabilidad de la formulación del plan de mejora. La estructura del trabajo está formada por 9 capítulos: En el primer capítulo se realiza la introducción a la investigación. En el segundo capítulo se detalla la situación problemática y por medio de ella se arriba al problema principal de la investigación y los problemas secundarios. En el tercer apartado se explica los principales fundamentos teóricos a utilizar para el desarrollo de la investigación, siendo la fuente principal la teoría de Choo, así como Nonaka y Takeuchi. En el cuarto capítulo se especificó la metodología, y detalló la naturaleza mixta de la investigación, que utiliza como instrumento principal una encuesta realizada, complementada con entrevistas. En el quinto capítulo, se procedió a realizar el análisis de la situación, esto a nivel del entorno, asimismo, se analizó la situación interna de la OGRRHH. En el sexto capítulo se mencionaron los principales resultados obtenidos en el diagnóstico de campo, descritos por medio de las dimensiones y luego subdimensiones. En el séptimo capítulo se formuló las principales estrategias a utilizar para establecer mejoras de la gestión del conocimiento en la OGRRHH. En el octavo capítulo se especificó el plan de mejora propuesto, que tuvo como principales estrategias las planteadas en el cruce FODA, y por último en el noveno capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Capítulo II. Alcances del trabajo de investigación.

1.

2.

2.1. Identificación del problema de investigación.

En una encuesta de Deloitte (2020) en la que se analizan las tendencias globales del Capital Humano, se concluye que el 75% de las organizaciones encuestadas considera importante el crear y preservar conocimiento para su éxito en los próximos 12 a 18 meses. En contraste, solo el 9% de ellas piensa que están preparadas para abordar esta tendencia. Con estos resultados se puede deducir que las organizaciones no cuentan con recursos suficientes para la creación y preservación del conocimiento y a pesar de ello, para ellas este es un tema muy relevante y de impacto significativo para la organización.

De la misma encuesta obtenemos datos diferenciados por industrias, el ítem relacionado a Gobiernos y servicios públicos le otorga un 70,4% a la creación y preservación del conocimiento, siendo el sector que le da menos importancia a esta tendencia. Por su naturaleza estatal, la UNMSM no está exenta de esta problemática, la cual se replica en todas sus oficinas, y en especial la OGRRHH debido a que ella es la encargada de la gestión del personal (Ríos, 2020, p.60).

Es debido a la importancia de esta oficina que a continuación, presentamos el problema general y los específicos de esta investigación:

2.1.1. Problema General.

¿Como formular un plan de mejora de la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM?

2.1.2. Problemas Específicos.

- ¿Como identificar los componentes críticos relevantes en la gestión del conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM?
- ¿Como determinar la viabilidad de la formulación del Plan de mejora de la Gestión del Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM?

2.2. Objetivos de trabajo de investigación.

2.2.1. Objetivo general.

- Formular un plan de mejora de la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM

2.2.2. Objetivos específicos.

- Identificar y valorar los componentes críticos relevantes en la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM
- Determinar la viabilidad de la formulación del plan de mejora de la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM

2.3. Justificación del trabajo de investigación.

La justificación del presente trabajo de investigación recae en la creciente necesidad de servicios más eficientes y eficaces. Frente a ello, instituciones como la UNMSM no pueden ser ajenas a esta necesidad. Se busca proponer una mejora al enfoque actual de la OGRRHH, para dar paso a un modelo de Gestión del Conocimiento ágil y efectivo, que generaría sistemas más interconectados, procesos más visibles y dinámicos, además de optimizar los recursos y mejorar la transparencia (SGP-PCM, 2013, pp. 20, 35). Esto con miras de lograr un mejor desempeño en la entrega de sus servicios e ir reduciendo problemas como: la sobrecarga laboral, la falta de coordinación en procesos y la baja motivación del personal.

Es pertinente mencionar que dentro de las Políticas del Estado se encuentra en vigencia la PNMGP, la cual contempla un quinto pilar denominado “Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento”, lo que otorga justificación legal y técnica a la implementación de este Plan de mejora de Gestión del Conocimiento.

2.4. Delimitaciones, limitaciones y alcances.

2.4.1. Delimitaciones.

La delimitación espacial del presente trabajo investigación se centra en los procesos de las oficinas y unidades de la OGRRHH de la UNMSM, de la cual dependen las actividades y acciones del Sistema de Recursos Humanos de la universidad. Por otro lado, respecto a la delimitación temporal, se considera al año 2021 como el periodo de análisis; así como el periodo de aplicación del 2022 en adelante.

2.4.2. Limitaciones.

Las principales limitaciones del presente trabajo de investigación fueron la demora en la entrega de permisos para la realización del estudio; así como también, la escasa información respecto a la aplicación de sistemas de gestión del conocimiento en instituciones educativas superiores estatales. Asimismo, lo fue la pandemia COVID-19 y las restricciones impuestas por nuestro gobierno.

Capítulo III. Marco teórico.

3.

3.1. Dimensiones de la creación del conocimiento.

Según Nonaka y Takeuchi (2007) la creación de conocimiento parte de un escenario básico, el cual presenta dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. La dimensión epistemológica establece las diferencias entre el conocimiento tácito y explícito, mientras que la dimensión ontológica precisa que el conocimiento puede ser creado por distintas “entidades”, ya sea individual, grupal, organizacional o interorganizacional. Sin embargo, los autores acotan que, esencialmente son los individuos los creadores del conocimiento y las organizaciones complementan con la promoción de la creatividad y ambiente adecuado, dando paso a la creación de conocimiento organizacional (p. 142).

3.2. Conocimiento tácito y explícito.

El conocimiento tácito es propio del individuo y de contexto específico, difícil de formalizar y comunicar; es decir, está directamente condicionado por el compromiso de una persona con su profesión, oficio o actividades grupales que efectúa. Incluye elementos cognoscitivos y técnicos. Asimismo, es subjetivo y un conocimiento simultáneo (aquí y ahora), y análogo (práctica). En contraste, el conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Además, es un conocimiento racional y objetivo que se encuentra moldeado en nuestra mente. También, es secuencial (allá y entonces) y digital (teoría) (Nonaka & Takeuchi, 2000, pp. 142-144).

En lo que respecta a la transmisión del conocimiento, el conocimiento tácito puede ser compartido sin ser transformado a conocimiento explícito; el ejemplo que brindan Nonaka y Takeuchi (2007) es el de un panadero aprendiz que a través de sus cualidades como la observación y práctica es capaz de replicar el trabajo del jefe de panaderos. Entonces, es posible considerar la socialización como base para generar conocimiento tácito. Sin embargo, y aunque el panadero aprendiz pudo aprender del panadero experto, ninguno de los dos es consciente de que se puede obtener un enfoque sistemático de sus tareas debido a que el conocimiento nunca se volvió explícito, lo cual afecta a la panadería (organización), pues no puede aprovechar el conocimiento generado (p. 3).

3.3. Definición de gestión del conocimiento

Como se ha mencionado previamente, el concepto de la gestión de conocimiento es relativamente nuevo; sin embargo, diversos autores ya se habrían referido a la gestión del conocimiento de distintas maneras. En el cuadro a continuación, se presentan las principales definiciones de gestión del conocimiento.

Tabla 1. Principales definiciones de gestión del conocimiento

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Se identifica que en una organización existen quienes producen la información y quienes reciben esta información. Por ello, el objetivo de la gestión del conocimiento es el desarrollo de un conjunto de técnicas que liberan a los receptores de tareas como selección, almacenamiento y recuperación de información, llamado también ciclo de información documental. Debido a que “se trata de un proceso de retroalimentación donde los conocimientos son transformados en información disponible y a su vez esa información disponible condiciona la producción de nuevos conocimientos” ^a .
	Es entender, concentrar, manejar sistemática, explícita y deliberadamente el conocimiento construido y su aplicación con los objetivos de hacer una organización tan inteligente como sea posible para garantizar su viabilidad y éxito en general, así como obtener el máximo valor del conocimiento como un activo ^b .
	Proviene de la información disponible y dicha información provenía, a su vez, de los datos. Compartir esta información podía darse a través de grupos de personas o de manera individual cuando se comparten mensajes prescritos o se contaban con rutinas organizacionales, así como también de fuentes sistematizadas como libros o documentos ^c .
	Es la “gestión del futuro” pues los atributos de la gestión del conocimiento (recursos humanos, tecnologías, procesos, comportamiento organizacional e información) son tendencias que se conservan a lo largo de los años; además, la persona encargada de la organización es aquella que debe tener habilidades profesionales como el marketing interno, liderazgo y comunicación; es decir, total dominio de herramientas en gestión ^d .
	Un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades ^e .
	Una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos ^f .

Fuente: ^a Navarro (1996, p. 97). ^b Wiig (1997, p. 8). ^c Davenport y Prusak (1998, p. 5). ^d Ponjuán (1998, p.51-52). ^e Farfán y Garzón (2006, p. 10). ^f PCM (2013, p. 35).

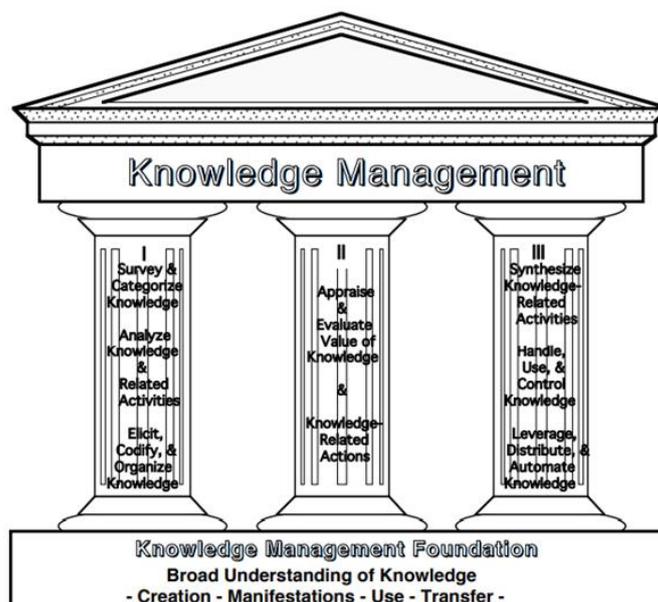
3.4. Modelos de gestión del conocimiento.

3.4.1. Modelo de los pilares de la gestión del conocimiento de Wiig (1993)

El objetivo de esta propuesta es educar, construir, agrupar, desplegar, invertir y colocar en práctica los conocimientos de la forma más eficaz posible. Este modelo se basa en tres bloques fundamentales para la gestión del conocimiento. Wiig denominó pilares a estos bloques, y cada uno de ellos constituye una fase para la gestión del conocimiento. Sobre cada pilar existe una base de creación, uso y transferencia del conocimiento, el cual brinda la fluidez dentro de la organización.

- El primer pilar hace referencia a la obtención, calificación, el análisis relacionando las actividades de trabajo, la organización y la codificación del conocimiento adquirido.
- En el segundo pilar consiste en informar acerca del valor del conocimiento encontrado y todas las acciones relacionadas a él.
- El tercer pilar se refiere a la gestión del conocimiento de forma activa; es decir, una síntesis del conocimiento que se relaciona con las ocupaciones, el manejo y el control del conocimiento, esenciales para la distribución y la automatización del conocimiento.

Figura 1. Modelo de gestión del conocimiento de Wiig



Fuente: Wiig, 1993.

3.4.2. Modelo de conocimiento de la organización de Choo (1996)

Choo (1996) considera que las organizaciones emplean tres áreas en donde el uso del conocimiento juega un rol estratégico. La primera área es la toma de decisiones, donde es claro que las acciones de las empresas están condicionadas por sus 'stakeholders', sin embargo, deben ser lo más racionales posibles al usar su información. La segunda área es la percepción en la organización, misma que está sujeta a cambios del exterior como la accesibilidad a los recursos o el marco legal; además, de la ambigüedad de los mensajes y tendencias que provienen del entorno. Finalmente, la tercera área comprende la creación de información en las organizaciones y su uso, esto con el objetivo de mejorar el diseño de los futuros productos y servicios, la oferta existente y los procesos organizacionales (pp. 329-330).

3.4.2.1. Percepción

El personal de las organizaciones trata continuamente de comprender qué ocurre a su alrededor. Primero tienen que percibir lo que está sucediendo en su medio ambiente a fin de desarrollar una interpretación compartida que sirva de guía para la acción. Una organización percibe su medio ambiente a través de cuatro series de procesos interrelacionados: cambio ecológico, representación, selección y retención. La percepción comienza cuando ocurre algún cambio en el medio ambiente de la organización, lo que resulta en perturbaciones o variaciones en los flujos de experiencia que afectan a sus integrantes.

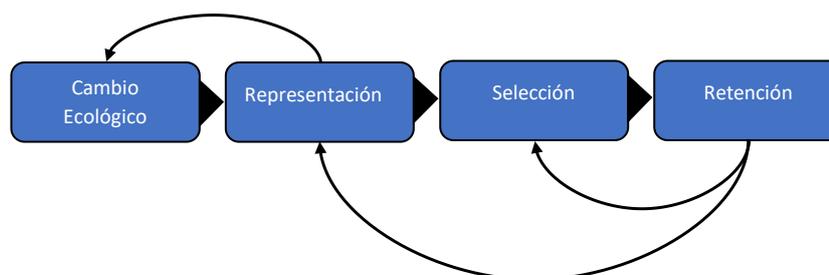
- Este **cambio ecológico** requiere que los miembros de la organización traten de comprender tales diferencias y determinar el significado de estos cambios.

- El proceso de **representación** segrega posibles ámbitos que la organización podría esclarecer y tomar seriamente, pero hacerlo así depende de lo que suceda en el proceso de selección.

- La **selección** implica la superposición de diversas estructuras de relación plausibles sobre los datos en bruto representado en un intento por reducir su ambigüedad.

- En el proceso de **retención**, los productos de una percepción satisfactoria se retienen para un uso futuro (Choo C. , 1999)

Figura 2. Proceso de percepción de Choo



Fuente: Elaboración propia en base a Choo, 2022.

3.4.2.2. Creación del conocimiento

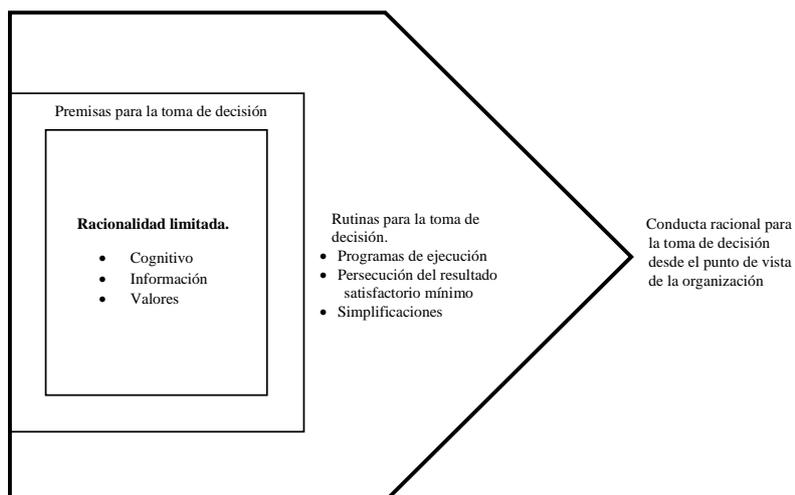
La creación del conocimiento es lograda a través de un descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito.

- El **conocimiento tácito** es conocimiento personal, no formalizado y de difícil comunicación a otros. Son conocimientos subjetivos, discernientes e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo.
- El **conocimiento explícito** no surge de manera espontánea, sino que es fomentado y cultivado a partir de las semillas del conocimiento tácito (Choo C. , 1999).

3.4.2.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones de la organización es racional en espíritu (y apariencia) aunque no en ejecución: la organización es intencionalmente racional aun cuando sus miembros sólo lo son de manera limitada. Un modo de superar la brecha existente entre la racionalidad de la organización y la racionalidad limitada del individuo es diseñar premisas y rutinas para la toma de decisiones que orienten o dirijan la conducta de decisión individual (Choo C. , 1999).

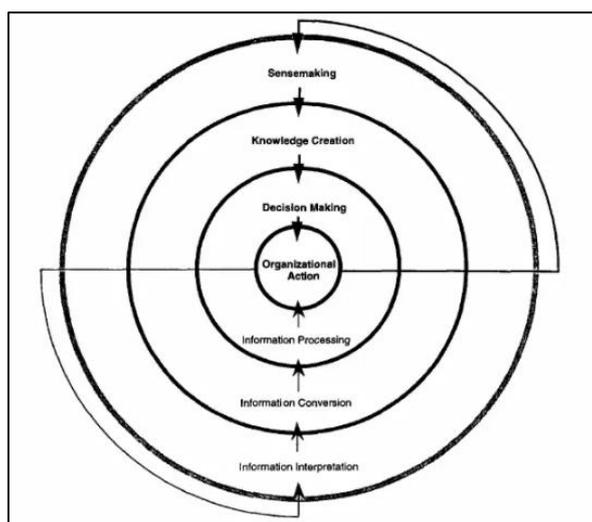
Figura 3. Proceso de toma de decisiones de Choo



Fuente: Elaboración propia en base a Choo, 2022.

A estas áreas claves se les atribuye actividades que complementan la acción tales como: interpretación de la información, conversión de la información y procesamiento de la información. El aspecto principal radica en que el conocimiento de la organización parte de un sentido personal que se vincula a una interpretación de la información (Choo, 1996, p. 338).

Figura 4. Modelo de gestión del conocimiento de Choo



Fuente: Choo, 1996.

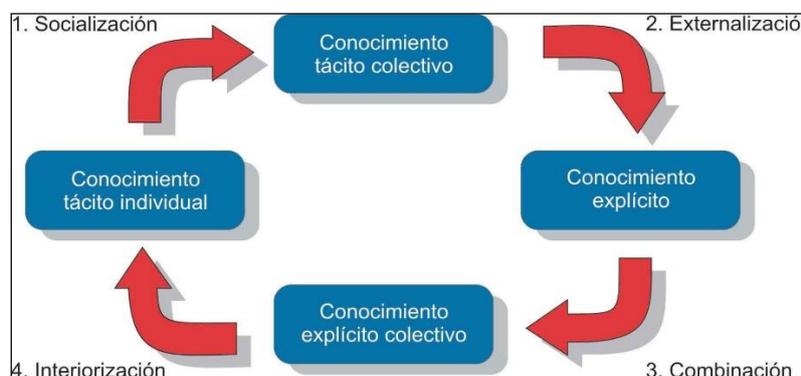
3.4.3. Modelo de la creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi.

De acuerdo con Flores y Ochoa (2016), el modelo SECI (socialización-externalización-combinación-interiorización), propuesto por Nonaka y Takeuchi, presenta el proceso de creación del conocimiento en forma espiral a través de cuatro formas de conversión:

- **Socialización (de tácito a tácito):** Proceso que consiste en el intercambio de experiencias y modelos mentales bajo ciertos estímulos. Se fundamenta en cómo se transfiere y se genera nuevo conocimiento tácito.
- **Externalización (de tácito a explícito):** Se procesa a través de analogías y metáforas para un buen resultado. La finalidad es la generación de conceptos y teorías.
- **Combinación (de explícito a explícito):** Consiste en el uso de medios y herramientas de intercambio de información para formar más conocimiento explícito. Se trata de una sistematización de conceptos que genera un sistema de conocimiento.
- **Interiorización (de explícito a tácito):** Significa el “aprendiendo haciendo”. Para la conversión, es necesario que el conocimiento se verbalice, se diagrame y se utilicen manuales.

Para Nonaka, siguiendo la corriente de la “innovación”, la etapa más importante es la conversión de conocimiento tácito a explícito, dado que los teóricos a lo largo del tiempo lo han desarrollado muy poco o les ha sido indiferente (p. 182).

Figura 5. Formas de conversión del conocimiento según SECI (1999)



Fuente: Flores y Ochoa, 2016.

El presente trabajo se sustenta en el modelo de Choo por las siguientes razones: integra dos procesos adicionales a la creación del conocimiento (la percepción y la toma de decisiones) argumentando que son procesos interrelacionados y no es posible visualizarlos de forma aislada. Además, que Choo le da gran relevancia a la interacción social como propulsor de la creación del conocimiento y el enfoque de la innovación. Asimismo, involucra la toma de decisiones como un proceso en el que se aprecia como una organización procesa la información para resolver situaciones en momentos de incertidumbre. Por otro lado, el modelo de Choo se apoya del modelo de Nonaka y Takeguchi, ya que toma dentro del proceso de creación del conocimiento el modelo SECI. En ese sentido, el modelo de Nonaka y Takeuchi, ya posee diversas propuestas de aplicación esto justifica a nivel aplicativo el uso del modelo de Choo.

Capítulo IV. Metodología de la investigación

4.

4.1. Tipo de investigación.

De Acuerdo con las definiciones de Álvarez-Risco (2020), la presente investigación es clasificada de la siguiente forma:

- Por su alcance temporal, es una actual ya que no se analiza un periodo histórico
- Por su orientación, es una tesis de tipo aplicada, debido al uso de las teorías y descubrimientos.
- Por su alcance, es una investigación de tipo descriptiva.
- Por su fuente, es una investigación principalmente de tipo primaria (pp. 1-5).

4.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, y tiene como variable a la gestión del conocimiento, que no será manipulada. Este tendrá un corte transversal de tipo descriptivo (Dzul, 2013, p. 2).

4.3. Enfoque

De acuerdo a las definiciones de Hernández, Fernández y Baptista (2014) la presente investigación de tiene un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa (p.3).

4.4. Población de estudio

La población del estudio se conforma por 78 trabajadores de la OGRRHH de la UNMSM (Ver Anexo1).

4.5. Tamaño de muestra

Para el cálculo respectivo se hizo uso de la fórmula de cálculo de muestra con los siguientes datos: $N = 78$; $Z = 1.96$; $p = 0.5$; $q = 0.5$; $e = 5\%$.

$$n = \frac{Z^2 \times (p \times q)}{e^2 + \frac{Z^2 \times (p \times q)}{N}} \quad n = \frac{1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}{0.05^2 + \frac{1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}{78}}$$

$$n = 64.8357279$$

El tamaño de la muestra es de 65 trabajadores de la OGRRHH.

4.6. Técnicas de recolección de datos

4.6.1. Tipo

Dado el enfoque mixto de la investigación, se utilizó dos tipos de técnicas de recolección de datos. La primera a través de herramientas cualitativas, tales como entrevistas y observación de campo;

así como revisión de los principales documentos de gestión de la organización. La segunda técnica empleada fue cuantitativa, a través de una encuesta a los trabajadores de la OGRRHH.

4.6.2. Instrumento

El instrumento de recolección de datos es un cuestionario que busca evaluar a la variable “Gestión del conocimiento”, analizada en 3 dimensiones y 5 subdimensiones, este instrumento está basado en el trabajo de Ariza, A., Castro, J., & Roncallo, M. (2004), que tuvo que ser adaptado a las características de la organización analizada. Dicho instrumento poseía 6 módulos y 55 variables (Ítems), además de incluir el módulo de competitividad, obviado para esta investigación (Ver Tabla 2).

El instrumento para la presente investigación cuenta con un total de 49 indicadores expresadas en una serie de reactivos que los trabajadores de la OGRRHH contestaron.

Tabla 2. Módulos principales

1.	Identificación del conocimiento
2.	Proceso de transmisión del conocimiento
3.	Medios y tecnología
4.	Toma de decisiones
5.	Cultura organizacional
6.	Competitividad

Fuente: Ariza, Castro y Roncallo (2004)

4.6.3. Fiabilidad del instrumento

La fiabilidad del instrumento fue probada en el programa SPSS mediante una evaluación del coeficiente de Alfa de Cronbach usando la siguiente escala:

- Coeficiente de alfa > 0.81 es muy alta.
- Coeficiente de alfa > 0.61 es alta.
- Coeficiente de alfa > 0.41 es moderada.
- Coeficiente de alfa > 0.21 es baja.
- Coeficiente de alfa < 0.20 es muy baja (Santos, 2017, p. 7).

De lo que obtuvimos lo siguiente:

Tabla 3. Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,913	49

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4.7. Identificación y operacionalización de variables

En la presente investigación se tuvo como análisis a la variable: gestión del conocimiento. Esta variable se compone de 3 dimensiones: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones. Ellas a su vez se componen de 5 subdimensiones las cuales son: identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, cultura organizacional y toma de decisiones. A continuación, se presenta el cuadro resumen de la operacionalización de la variable.

Tabla 4. Operacionalización de variable

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Definición operacional X _i	Subdimensiones	Definición operacional Y _i	Ítems
Gestión del conocimiento Según Nonaka et al. (1999) Es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico	La variable será definida operacionalmente a través de 3 dimensiones en un cuestionario de 49 preguntas. $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^3 x_i}{3}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de gestión del conocimiento. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de gestión del conocimiento. -De 3 a 4, es medio alto nivel de gestión del conocimiento -De 4 a 5, es alto nivel de gestión del conocimiento	Percepción Implica la interpretación de noticias y mensajes del medio ambiente con el fin de estabilizar el entorno y hacerlo pronosticable.	Esta dimensión es definida por 2 subdimensiones a través de 14 indicadores. $\bar{x}_1 = \frac{\sum_{i=1}^2 y_i}{2}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de Percepción. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de Percepción. -De 3 a 4, es medio alto nivel de Percepción. -De 4 a 5, es alto nivel de Percepción.	Identificación del conocimiento Es el conocer la información interna y externa que posee una organización y cómo disponer de ella.	Conformada por 9 indicadores $\bar{y}_1 = \frac{\sum_{i=1}^9 I_i}{9}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de identificación del conocimiento. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de identificación del conocimiento. -De 3 a 4, es medio alto nivel de identificación del conocimiento. -De 4 a 5, es alto nivel de identificación del conocimiento	I1-I9
		Creación de conocimiento Es la conversión del conocimiento, logrado a través del descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito.	Esta dimensión es definida por 2 subdimensiones a través de 19 indicadores. $\bar{x}_2 = \frac{\sum_{i=3}^4 y_i}{2}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de creación del conocimiento. -De 2 a 3, es medio bajo nivel creación del conocimiento. -De 3 a 4, es medio alto nivel de creación del conocimiento. -De 4 a 5, es alto nivel de creación del conocimiento.	Proceso de transmisión del conocimiento Se trata de la creación de depósitos de información y facilitar el acceso a la información.	Conformada por 5 indicadores $\bar{y}_2 = \frac{\sum_{i=10}^{14} I_i}{5}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de transmisión del conocimiento. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de transmisión del conocimiento. -De 3 a 4, es medio alto nivel de transmisión del conocimiento. -De 4 a 5, es alto nivel de transmisión del conocimiento.	I10-I14
		Toma de decisiones Es el análisis y procesamiento de la información sobre las opciones, con el objeto de encontrar ventajas y desventajas.	Esta dimensión es definida por 1 subdimensión a través de 15 indicadores $\bar{x}_3 = \frac{\sum_{i=4}^4 y_i}{1}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de toma de decisiones. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de toma de decisiones. -De 3 a 4, es medio alto nivel de toma de decisiones. -De 4 a 5, es alto nivel de toma de decisiones.	Medios y tecnologías Son el conjunto de herramientas informáticas como: Buscadores de información, trabajos en grupo, portales corporativos, etc.	Conformada por 8 Indicadores $\bar{y}_3 = \frac{\sum_{i=15}^{22} I_i}{8}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de medios y tecnologías. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de medios y tecnologías. -De 3 a 4, es medio alto nivel de medios y tecnologías. -De 4 a 5, es alto nivel de medios y tecnologías.	I15-I22
				Cultura organizacional Se puede entender como la "personalidad" de la empresa, tales como sus valores, misión y visión.	Conformada por 12 indicadores $\bar{y}_4 = \frac{\sum_{i=23}^{34} I_i}{12}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de cultura organizacional. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de cultura organizacional. -De 3 a 4, es medio alto nivel de cultura organizacional. -De 4 a 5, es alto nivel de cultura organizacional.	I23-I34
				Toma de decisiones Son los procesos que rigen el curso de la empresa, tras la materialización del conocimiento se emplea en la aplicación de decisiones y solución de problemas.	Conformada por 15 indicadores $\bar{y}_5 = \frac{\sum_{i=35}^{49} I_i}{15}$ - De 1 a 2, es bajo nivel de toma de decisiones. -De 2 a 3, es medio bajo nivel de toma de decisiones. -De 3 a 4, es medio alto nivel de toma de decisiones. -De 4 a 5, es alto nivel de toma de decisiones.	I35-I49

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Capítulo V. Análisis situacional.

5.

5.1. Análisis del entorno.

5.1.1. Marco regulatorio.

La UNMSM es una universidad pública y por ende sus actividades deben estar en el marco de la normatividad pública. A continuación, presentamos solo algunas de las normativas que son de interés:

- La Ley de Servicio Civil – Ley N.º 30057 está enfocada exclusivamente a trabajadores pertenecientes al ámbito público con el objetivo de mejorar en las entregas de servicios de todas las organizaciones públicas a través de mayores incentivos a los trabajadores, así como revalorar la función pública, la instauración de la Meritocracia como pilar fundamental para el acceso, la permanencia y la progresión en el servicio civil (Ley N.º 30057, 2013, p. 498585).
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública – Ley N.º 27806 es considerada ley de desarrollo constitucional, pues apoya un derecho consagrado de la Constitución Política del Perú que indica que toda persona tiene el derecho de solicitar y recibir información de cualquier entidad pública con el costo debido de dicha solicitud, queda excluida cualquier información que atañe la intimidad personal; esta información puede ser fotografías, grabaciones, dictámenes, datos estadísticos o informes técnicos (Ley N.º 27806, 2003, p. 249374).
- Ley Universitaria – Ley N.º 30220 establece políticas, principios y funciones que rigen el modelo institucional de cualquier universidad para mejorar la calidad educativa del país; esta ley autoriza a la SUNEDU de causar el cierre de las universidades que no brindan una educación de calidad (Ley N.º 30220, 2014, p. 527213).
- La PNMGP realizada bajo la participación de los miembros del Grupo de Trabajo Interinstitucional para la Modernización de la Gestión Pública (GTI), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), OSCE, SERVIR, ONGEI; todo ello con el objetivo de que la PNMGP sea el instrumento principal de la modernización de la gestión pública en el Perú, esta política establece lineamientos, principios y visión para una adecuada participación del sector público al servicio de los ciudadanos y el país; además, esta política promueve el uso de la gestión del conocimiento en las entidades públicas para la mejora de entrega de bienes y servicios (SGP-PCM, 2013, pp. 6-7).

5.1.2. Marco económico multianual.

La gestión del conocimiento al ser un tema relativamente nuevo necesita del apoyo económico del Estado en proyectos de inversión hacia universidades públicas; y esta inversión, a su vez, está relacionada con el crecimiento económico del país. Según el Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026, la economía peruana para el periodo 2024-2026 alcanzaría un crecimiento promedio de 3,3%. En el 2023, el crecimiento estaría impulsado principalmente por el sector primario, por la producción cuprífera, además de la adopción de medidas para impulsar el gasto público y privado, (MEF, 2022, p. 40). Puntualmente, la UNMSM ha recibido tres apoyos económicos relacionados con los objetivos de la investigación. El primero, ha sido un préstamo referido al Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a Nivel Nación de acuerdo con la norma legal D. S. N.º 201-2018-EF descrito en el Marco Macroeconómico Multianual (MEF 2019, p. 74). Un segundo apoyo fue, según el MEF (2004) a través de su portal de seguimiento de inversiones Invierte.pe, la Ampliación del 2º piso y remodelación del 1º piso para la red telemática, sistema único de matrícula y Quipucamayoc- UNMSM, el cual fue otorgado en el año 2005 con un presupuesto destinado de 144,720 soles. El tercer apoyo que recibió la universidad, según MEF (2018) a través de su portal de seguimiento de inversiones Invierte.pe, fue la Ampliación y mejoramiento de los servicios de telecomunicaciones de la red Telemática-UNMSM en el año 2003, el cual contaba con un presupuesto de 1,484,283.8 soles, pero lamentablemente se encuentra en estado Desactivado Permanente.

5.1.3. Programas presupuestales

De acuerdo con la consulta amigable del MEF (2023), la UNMSM contó con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de 582.8 millones de soles en 2022, de los cuales 364.8 millones son de recursos ordinarios, 195.7 millones son de recursos directamente recaudados, 21.7 millones son de donaciones y transferencias, 548 mil soles son de canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones; de dicho presupuesto, se destinaron 80 millones para 38 proyectos de inversión.

Por otro lado, Según Resolución N°000700-2022-R-2022, la cual explica el presupuesto 2022 desagregado a nivel de Facultades, dependencias y centros de producción, se menciona que lo destinado a la OGRRHH, según la fuente de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados, equivale a S/. 1.021.032 siendo alrededor de 0.175% del total. Lo mismo sucede en la Oficina General de Infraestructura Universitaria y Administración de la Red Telemática, donde el presupuesto destinado es S/. 294.095 y S/. 346.793; equivaliendo al 0.0505% y 0.0595% respectivamente (UNMSM, 2022, pp.1, 5).

5.1.4. Entorno social

5.1.4.1. Contrarreforma Universitaria.

Esta posición se sustenta en el proyecto de ley N°697/2021-CR, el cual busca restablecer la autonomía universitaria en el Perú, modificando los artículos 1, 12,17 y 20 de la Ley 30220, Ley Universitaria. Siendo algunos de los principales cambios en el Consejo Directivo, incluir dos representantes de universidades públicas y dos representantes de las universidades privadas, que cuenten con rector; además de un representante de SINEACE y un representante de la defensoría del pueblo; en lugar de 5 representantes elegidos por concurso público: dos de ellos serían docentes de universidades públicas y uno de universidades privadas; además de otros dos ciudadanos que cumplan con determinados requisitos. Por otro lado, se modifica el que todos los miembros del consejo directivo son elegidos 3 años, en lugar de 5; además de la no reelección de dicho consejo, en relación con la Ley original que si lo permitía para el superintendente y representante del CONCYTEC.

5.1.5. Entorno tecnológico

Según el Portal de Transparencia Estándar del Perú, la UNMSM durante el año 2020 ha adquirido diversos bienes y servicios para mejorar la capacidad tecnológica para los docentes, personal no docentes y alumnos de la universidad (véase la tabla siguiente).

Tabla 5. Bienes y Servicios de la UNMSM

Carácter de contratación	Descripción	Valor de inversión referencial
Servicio	Servicio de Telefonía móvil red privada para la administración de la red Telemática – UNMSM	37,696.00
Servicio	Servicio de uso de plataforma para el campus virtual del centro Preuniversitario de la UNMSM	144,317.80
Servicio	Servicio de transporte de datos e Internet y acceso remoto a los usuarios para la UNMSM	564,984.00 + 9,353,002.67
Servicio	Servicio de Suscripción a la base de datos Web Of Science (WOS) para el VRIP de la UNMSM	431,674.00
Bien	Adquisición de 01 Switch Core para el mejoramiento de las comunicaciones a toda la red Lam de la UNMSM	299,956.00
Servicio	Adquisición de suscripción de licencias de softwares de colaboración y productividad en Nube para la UNMSM	842,300.55
Servicio	Servicio de infraestructura en la Nube de la UNMSM	268,775.01
Proyecto	Innovación para la competitividad	275,000,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Desde el punto de vista tecnológico La UNMSM cuenta con los siguientes convenios u oportunidades:

- **Convenio Microsoft.** En una ceremonia realizada en la Capilla de Loreto del Centro cultural San Marcos, se llevó a cabo la firma del convenio institucional de UNMSM con Microsoft, este convenio permite el acceso a programas que ayudan a mejorar las

coordinaciones dentro de la universidad, así como obtener herramientas tecnológicas necesarias para crear, desarrollar y almacenar conocimiento en la nube, a través de las licencias que se ofrecen de forma gratuita a docentes, alumnos y administrativos. (RTV San Marcos - UNMSM, 2016)

- **Convenio con Google.** El rector Orestes Cachay en la ceremonia virtual por el inicio de las actividades académicas 2020 menciona las bondades del uso de la plataforma Gsuite for education como: el almacenamiento de contenidos casi ilimitado sin costo adicional y seguridad; complementado con herramientas como Google forms, meet y classroom, las cuales serán de utilidad para el uso de alumnos, estudiantes y administrativos. Esto de la mano con capacitaciones a casi todos los docentes, estudiantes de postgrado e ingresantes de pregrado (RTV San Marcos - UNMSM, 2020)
- **Reducción de precios de plataformas.** En cuanto al teletrabajo, la realización de este requirió el uso de plataformas virtuales para reuniones. Estas demandaban inicialmente una licencia o suscripción, sin embargo; fruto de la crisis de la COVID 19, estas plataformas facilitaron herramientas de uso gratuito. Las más importantes serían: Google con G suite que en su versión gratuita permitiría reuniones de hasta 250 participantes y la posibilidad de grabar, Microsoft con Microsoft Teams el cual te da acceso a la versión premium de forma gratuita por hasta 6 meses; y Cisco por medio de colaboración con Webex, con una versión de prueba inicial que permite hasta cien participantes (Corporación Andina de Fomento, 2020, pp. 20 - 21).

5.2. Análisis interno

5.2.1. Caracterización general de la organización

En el año 2021, la UNMSM cuenta con 20 facultades, las cuales ofertan 66 escuelas de pregrado, 34 programas de maestría, 130 de doctorado y 133 de segunda especialidad. La UNMSM tiene 27,842 alumnos matriculados en nivel de pregrado, 10,693 alumnos en posgrado y cuenta con 3,051 docentes, de los cuales 277 son contratados y 2,774 son de carácter ordinario y extraordinario, incluyéndose también 1,133 docentes de carácter cesantes y jubilados (UNMSM, 2021).

5.2.2. Visión de la UNMSM

La visión de la UNMSM se encuentra su Plan estratégico institucional (PEI) 2019-2023 debidamente avalado con la resolución Rectoral N°06687-R-19 y es: “Ser referente nacional e internacional en generación de conocimiento y educación de calidad” (UNMSM, 2019, p. 11).

La visión de la UNMSM es vigente debido a que fue renovada para el periodo 2019-2023, sin embargo; en su próxima actualización debería incluir cambios propios de la nueva realidad educativa, que surgieron a raíz de la pandemia. Asimismo, vale la pena resaltar la importancia de la visión de la UNMSM debido a que mediante ella se recalca la conducta ideal que debería seguir la institución para el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, y más aún en un contexto de constante cambio e inestabilidad.

5.2.3. Declaración de la misión

La misión de la UNMSM según el PEI 2019-2023 es:

Generar y difundir conocimiento científico, tecnológico y humanístico, formando profesionales e investigadores líderes en los estudiantes, con valores y respetuosos de diversidad cultural, promotores de la identidad nacional basada en una cultura de calidad y responsabilidad social para contribuir al desarrollo sostenible del país y la sociedad (UNMSM, 2019, p. 3).

Al igual que la visión, la misión de la UNMSM se encuentra vigente para el periodo de análisis, sin embargo, la universidad debería tomar más acción para cumplirla debido a la existencia de muchas incoherencias entre lo escrito y la realidad universitaria. De la misma manera, debería tener una mayor difusión por medios digitales debido a la virtualidad de las clases durante los últimos años, que no logran vincular dicha misión y su importancia con la comunidad universitaria.

5.2.4. Filosofía

La UNMSM no ha formalizado su filosofía corporativa, pero en base a lo brindado en su PEI 2019-2023, este se rige en base a sus valores y sus principios, los cuales son:

- Excelencia: Compromiso de hacer bien las cosas logrando cada vez mejores niveles en la práctica.
- Transparencia: Ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad.
- Democracia y Participación: Convivencia social con libre participación, justicia, igualdad y equidad (UNMSM, 2019, p.10).

5.2.5. Valores

Los valores en la UNMSM corresponden a características que poseen los miembros de esta comunidad, que les permiten desenvolverse y desarrollarse en un entorno que agrupa aspectos éticos y capacidades que guían su comportamiento para el logro de objetivos. Estos valores son:

- Solidaridad: hacer el bien común, apoyando a las personas en situación desafortunada.

- Responsabilidad: cualidad y valor del ser humano que le permite comprometerse y actuar de forma correcta cumpliendo sus obligaciones.
- Integridad: unidad permanente de los miembros de la institución, de pensar y actuar en concordancia con los valores institucionales.
- Dignidad: respeto a nuestros semejantes por sobre cualquier condición
- Tolerancia: respeto a las personas, a sus creencias, costumbres, etnias y culturas
- Libertad: expresar opiniones e ideas, con el respeto hacia los demás (UNMSM, 2019, p. 10)

5.2.6. Cultura organizacional

Según el Estatuto de la UNMSM (2016), la cultura organizacional “sanmarquina” está orientada al bienestar universitario, el cual incluye a los estudiantes, personal docente, personal no docente, así como también brindar asistencia para que la comunidad estudiantil cumpla su formación de manera idónea. Asimismo, la UNMSM acepta la responsabilidad que tiene con el país en ser una universidad referente de excelencia académica, funcionamiento eficiente y seguidora de la democracia, aportando así a la transformación de la sociedad peruana (pp. 5, 60).

La última actualización del estatuto universitario data del 2016, evidenciando la falta de reajuste de la cultura organizativa universitaria, que se incluye en este documento institucional. Asimismo, es claro que a pesar de mencionarse que está orientada al “bienestar universitario” esto en la realidad no ocurre del todo, evidenciado en los diversos conflictos internos y medidas de fuerza que afectan la actividad universitaria planificada, y por ende los resultados esperados de los diferentes actores de la comunidad.

5.2.7. Objetivos de la UNMSM

Según el Plan Estratégico Institucional (PEI) la UNMSM (2019) ha planteado 5 grandes objetivos estratégicos institucionales (OEI) para el año 2023, los cuales son: mejorar la formación académica con calidad para los estudiantes (OEI.01), mejorar las actividades de investigación e innovación en la comunidad académica (OEI.02), ampliar la extensión y proyección social universitaria para la sociedad (OEI.03), modernizar la gestión institucional (OEI.04), e implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático (OEI.05). Con respecto al OEI.04 la UNMSM propone un índice de la implementación de los pilares de la política de modernización de la gestión pública que tiene como meta 40% de cobertura para el año 2023; este OEI busca mejorar la gestión institucional de la universidad en el marco de gestión por resultados y; contiene 3 acciones estratégicas institucionales con sus respectivos indicadores y metas al año 2023 como se muestra en la Tabla 5 (pp. 4, 8-9).

Tabla 6. OEI.04 Modernizar la Gestión Institucional

Cod	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Valor de 2017	Valor Base (2018)	Meta al 2023
AEI.04.01	Procedimientos administrativos y adecuados para la universidad	Porcentaje de procedimientos simplificados	15	20	60.0
AEI.04.02	Centros de productores de bienes y servicios competitivos y vinculados a la comunidad nacional e internacional	Tasa de variación de la rentabilidad de los Centros productores	NA	-0.1	0.3
AEI.04.03	Infraestructura y equipamiento de calidad en beneficio de la universidad	Número de Inversiones priorizados	36	37	30.0
		Porcentaje de estudiantes de los dos últimos años que se encuentren satisfechos con la infraestructura y equipamiento	60	65	85.0

Fuente: UNMSM, 2019.

5.2.8. Principales documentos de gestión.

5.1.4.2. Reglamento de organización y funciones.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la UNMSM, es un documento técnico normativo de gestión institucional, que formaliza las funciones generales y específicas, las relaciones jerárquicas de los trabajadores de universidad; así como la organización de la administración interna y las disposiciones legales de los órganos de la universidad (UNMSM, 2018, p. 5). A continuación, se exponen las funciones, descritas en el ROF de la UNMSM, para la OGRRHH, así como también sus unidades a cargo:

Tabla 7. Funciones de la OGRRHH según el ROF

Funciones de la Oficina General de Recursos Humanos	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades y acciones del Sistema de Recursos Humanos de la UNMSM.
	Elaborar, proponer y actualizar los documentos de gestión de recursos humanos establecidos en las normas legales vigentes para el adecuado funcionamiento de la UNMSM.
	Supervisar las actividades de las Oficinas a su cargo, promoviendo, estimulando y gestionando entre ellas la cultura organizacional que promueva y fomente comportamientos transparentes, éticos y honestos.
	Participar en las comisiones de Procesos Administrativos Disciplinarios, CAFAE y otras que le sean encomendadas por la Alta dirección para la toma de decisiones.
	Precalificar las presuntas faltas y documentar la actividad probatoria, dentro del marco normativo que regula el Régimen Disciplinario y Procedimiento Administrativo Disciplinario (PAD) del Reglamento de la Ley Servir.
	Planificar y coordinar los planes y programas pertinentes encaminado al desarrollo de políticas, perfiles y competencias de los servidores de la UNMSM, orientados al mantenimiento de una gestión moderna del Sistema de Recursos Humanos
	Dirigir, coordinar y supervisar la implementación del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como su reglamento de la UNMSM
	Otras funciones que le asigne el director general de Administración o le sean dadas por normal pertinentes en el ámbito de su competencia.

Fuente: UNMSM, 2018.

Tabla 8. Funciones de las unidades de la OGRRHH

Unidades	Funciones
Secretaría y Archivo	Brindar apoyo al jefe de OGRRHH a través de la administración, verificación y preparación de expedientes y documentos, y tramitarlos con el uso de los aplicativos informáticos de la UNMSM.
Gestión y Escalafón	Elaborar documentos, actualizar datos del personal, verificar el cumplimiento de las normas, y realizar y ejecutar mecanismos para proteger los datos personales.
Remuneraciones y Obligaciones Sociales	Formular, gestionar, ejecutar y supervisar todos los procesos relacionados al personal, como los pagos, compensaciones, pensiones, declaraciones juradas y documentos de gestión.
Pensiones y Beneficios Sociales	Planificar, organizar, coordinar, evaluar y ejecutar acciones y procedimientos establecidos para el otorgamiento de pensiones, reconocimiento de tiempo de servicio, de beneficios económicos, sociales y pensionarios del personal docente y no docente de la universidad.
Desarrollo y Bienestar Social	Elaborar, proponer y ejecutar normas, políticas, planes y programas para el desarrollo laboral y social del personal docente y no docente de la universidad; además de fomentar un buen clima laboral.
Modernización e Informatización	Mantener la base de datos actualizada e identificar las necesidades informáticas de la OGRRHH.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Si bien las funciones de las unidades de la OGRRHH están actualizadas, como se muestran en el ROF del 2018, ellas necesitarían de algunas modificaciones debido a los cambios en la modalidad de trabajo producto de los acontecimientos de los últimos años. Así la unidad de modernización e informatización tomaría mayor relevancia, debido al trabajo remoto realizado los últimos años por los trabajadores de la OGRRHH.

5.1.4.3. Cuadro de asignación de personal.

El Cuadro para Asignación de Personal (CAP) de la UNMSM, es un documento que describe las plazas de cada órgano de la UNMSM. La OGRRHH cuenta con 16 cargos jefaturales y 30 cargos no jefaturales. El total de plazas para la OGRRHH es de 85, siendo 30 ocupados y 55 pendientes para el año 2016 (Ver anexo 4). Un problema detectado durante la investigación fue que el CAP fue muy poco actualizado; originalmente el documento es del año 2013, pero su última modificación corresponde al año 2016; sin embargo, el número de trabajadores ha variado, ya que para el año 2021 se cuenta con un total de 78 plazas ocupadas para la OGRRHH (Ver anexo 2).

5.1.4.4. Manual de organización y funciones.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la UNMSM, es un documento de gestión que declara las funciones de cada órgano de la universidad, los requisitos de un trabajador para postular a un determinado puesto de trabajo; así como también, establece la estructura jerárquica de cada oficina. El MOF describe a la OGRRHH como la oficina encargada de normar y ejecutar los procesos técnicos, de planeación y formulación de estrategias, para el mejoramiento

de los recursos humanos. Los requisitos para las jefaturas dentro de la OGRRHH y sus líneas de dependencia y autoridad se describen en la tabla 9:

Tabla 9. Requisitos y Líneas de autoridad para jefes de oficina de OGRRHH

Cargo: jefe de oficina	Requisitos	Líneas de autoridad y dependencia
Oficina General de Recursos Humanos	Experiencia acreditada en igual o similar cargo por no menos de cinco (5) años. Capacitación y/o actualización acreditada en temas afines en los dos últimos años.	Depende del Director General de Administración, tiene autoridad sobre los jefes de oficina, jefes de unidades y servidores de la OGRRHH; posee jerarquía sobre las Unidades de Recursos Humanos de las Facultades de la UNMSM
Oficina de Modernización e informatización	Título profesional de Ingeniería de Sistemas con conocimientos en Administración de Recursos Humanos	Depende directamente del Jefe de la Oficina General de Recursos Humanos
Oficina de Gestión y Escalafón	Título universitario de Administrador, Relacionador Industrial o Ingeniero Industrial. Experiencia acreditada en igual cargo o similar no menor a tres (3) años. Capacitación acreditada sobre temas afines realizadas en los dos últimos años.	Depende del jefe de la Oficina General de Recursos Humanos. Tiene autoridad sobre los Jefes de las Unidades de escalafón y Control de Asistencia y los servidores de la Oficina
Oficina de Remuneraciones y Obligaciones Sociales	Profesional Universitario con Título de Contador, Administrador o Economista. Experiencia acreditada en ejecución presupuestal no menor a tres años. Experiencia acreditada en el manejo de remuneraciones y pensiones según normatividad vigente. Capacitación acreditada en temas afines en los dos últimos años.	Depende del Jefe de la OGRRHH. Tiene autoridad sobre los jefes de las Unidades de Presupuesto Analítico de Personal y de Análisis y Control de Planillas y sobre los demás servidores de la Oficina.
Oficina de Pensiones y Beneficios Sociales	Título profesional en Derecho, Administración o Contabilidad. Experiencia acreditada en igual cargo o similar no menor a tres años. Capacitación acreditada en temas afines en los últimos dos años.	Depende del Jefe de la OGRRHH. Tiene autoridad sobre los Jefes de las Unidades de Pensiones, de Beneficios Sociales y sobre los Técnicos de la Oficina.
Oficina de Desarrollo y Bienestar Social	Profesional universitario con Título en Educación, Administración, Psicología o Ingeniería Industrial. Experiencia acreditada en igual cargo o similar no menor a tres años. Capacitación acreditada en temas afines o actualización en los últimos dos años.	Depende del Jefe de la OGRRHH. Tiene autoridad sobre los Jefes de las Unidades de Capacitación y de Bienestar Social y sobre el personal de la Oficina.

Fuente: UNMSM, 2008

Es importante resaltar que el MOF también describe las funciones, responsabilidades y requisitos de los técnicos y especialistas administrativos según cada oficina; un resumen de esta información para la OGRRHH se presenta en el Anexo 5.

Los requisitos y líneas de autoridad para jefes de oficina de la OGRRHH, se encuentra desactualizadas, por tanto, no reporta la realidad de las actividades cotidianas de la oficina; asimismo, los requisitos para jefes de oficina detallados dentro de este documento son meramente referenciales, ya que los criterios de elección documentados ya no se encuentran vigentes dadas las nuevas tendencias del capital humano, así como los innumerables cambios internos dados en la OGRRHH.

5.1.4.5. Texto único de procedimientos administrativo.

El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), documento creado en virtud de lo establecido en la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, fue concebido para que se brinde información al ciudadano en cuanto a la existencia, requisitos y costos de los distintos procedimientos administrativos que tienen los Ministerios, Instituciones, Organismos

Públicos y otras entidades de la Administración Pública (UNMSM, 2008, p. 1). En este documento existen diez unidades orgánicas encargadas de la gestión de procedimientos; una de ellas es la OGRRHH, encargada de la documentación de expedientes de los solicitantes de prestaciones del Decreto Ley N°20530, emisión de constancias, certificados, de las licencias, tiempo de servicio, asignaciones, bonificaciones y otros (UNMSM, 2008, pp. 26-38).

5.1.4.6. Estatuto Universitario.

El Estatuto Universitario es un documento que norma el funcionamiento de la UNMSM para el cumplimiento de sus fines y principios; se sustenta principalmente en la Constitución Política del Perú y Ley Universitaria. La normativa contiene 12 capítulos, a su vez detallado en 270 artículos, y 36 disposiciones complementarias, transitorias y finales. En el Estatuto Universitario en el Capítulo VII titulada Gestión Administrativa y Económica, se hace referencia a la gestión por resultado basada en procesos, cuya importancia radica en que la administración se orienta, en todos sus niveles, bajo el enfoque de la gestión por resultados, complementada por una organización flexible, gestionando efectivamente lo establecido en la Ley Universitaria. En consecuencia, debe propender a la innovación de procesos, mejora de procedimientos y delegación de funciones (UNMSM, 2016, p.p. 6, 64).

5.1.4.7. Análisis de los principales documentos de gestión.

Al analizar los principales documentos de gestión se evidencia una discordancia entre ellos. El MOF fue actualizado por última vez el 2005, el CAP se modificó por última vez el 2016, y el ROF tiene su actualización en el 2018. En cuanto al contenido de dichos documentos, el MOF al ser el más antiguo se encuentra menos actualizado, especialmente respecto al CAP, al no introducir cargos como: Técnico administrativo I, Especialista administrativo I, Especialista administrativo II y Asesor III. De esta manera, hay puestos detallados en el CAP que no cuenta con una descripción de sus funciones. Generando así, un vacío de información en las acciones que deberían cumplir dichos trabajadores.

5.3. Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA realizado a la OGRRRH de la UNMSM, en junio del 2022.

Tabla 10. Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1.	El personal cuenta con amplia experiencia sobre los procesos del área. (Entrevista jefes)	D1.	Falta de capacidades en el manejo de aplicativos tecnológicos (Ishikawa).
F2.	Existe un Sistema para el plan de desarrollo de personas (SISPPD) en UNMSM (Entrevista jefes).	D2.	La organización por su característica vertical y el desinterés en realizar actividades de integración dificulta la comunicación entre oficinas y unidades. (Entrevista jefes y encuesta)
F3.	Convenio con RENIEC para búsqueda de información del personal (Entrevista jefes).	D3.	No existe incentivos a la innovación individual respecto a la organización. (Encuesta).
F4.	En la OGRRRH de la UNMSM la mayoría tienen acceso al correo institucional además de usarlo generalizadamente (Encuestas)	D4.	Alta resistencia al cambio (Entrevista jefes).
F5.	La OGRRRH de la UNMSM emplea usualmente videoconferencias como herramienta de transmisión de información (Encuestas)	D5.	La toma de decisiones está en su mayoría sustentada en juicio propio de los trabajadores, omitiendo experiencias previas; así como, principios de eficiencia y eficacia para resolver los problemas, o inclusive inventándose procedimientos. (Entrevista adicional)
F6.	La mayor parte del personal sigue los procedimientos y normas establecidos por la organización (Encuestas)	D6.	Los Documentos de gestión no se encuentran vinculados ni actualizados como en el caso del MOF respecto al CAP y ROF. (MOF, CAP Y ROF)
		D7.	La información de la organización y tecnologías de la información encuentran poco actualizados (Ishikawa y encuesta).
		D8.	Baja motivación del personal por mejorar el estilo de gestión (Encuesta y entrevista)
		D9.	Mobiliario insuficiente y deteriorado (Ficha de observación).
		D10.	Existe un proceso de sistematización documentaria poco avanzado para la necesidad actual. (Entrevista jefes y adicional)
		D11.	Discordancia entre el perfil detallado en los documentos de gestión y el perfil del personal contratado. (Entrevista adicional)
		D12.	Existe pérdida de conocimiento operativo (tácito) ante la ausencia de un trabajador (Encuesta y entrevista jefes).
		D13.	Entre compañeros usualmente no se comparte la información para mejorar el trabajo en equipo (Encuesta).
		D14.	La mayoría del personal considera que no se dan buenas retribuciones económicas ni se realizan actividades de motivación (Encuesta).
		D15.	La organización brinda excesiva autonomía para la toma de decisiones (Encuesta y entrevista adicional).
		D16.	La mayor parte del personal piensa que la organización reincide en las mismas problemáticas (Encuesta).
		D17.	La mayoría de los colaboradores considera que la organización no sistematiza en base datos las soluciones de problemas pasados (Encuesta).
		D18.	No existe documentación ni clasificación de las actividades y conocimientos generados por los colaboradores (Encuesta).
		D19.	La oficina no cuenta con un Manual de Procedimientos (MAPRO).
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1.	Política del Estatuto Universitario orientada a la gestión por procesos.	A1.	Desacuerdos con gremios sindicales UNMSM (Entrevista adicional).
O2.	Política de modernización del estado que fomentan los Sistemas de información y gestión del conocimiento.	A2.	Inadecuada asignación de recursos por parte de la UNMSM. (Programas presupuestales).
O3.	Ley Servir la cual apoya la meritocracia.	A3.	Contra reforma Universitaria (Entorno social).
O4.	Ley Universitaria que fomenta la mejora de la calidad educativa.	A4.	Pandemia COVID 19.
O5.	Convenios informáticos con empresas como Microsoft y Google, además de, capacitaciones en el uso de dichas plataformas. (Entorno tecnológico).	A5.	Inestabilidad política nacional.
O6.	Reducción de precios de plataformas digitales (Entorno tecnológico)	A6.	Cambio de autoridades universitarias.
		A7.	Crisis económica.

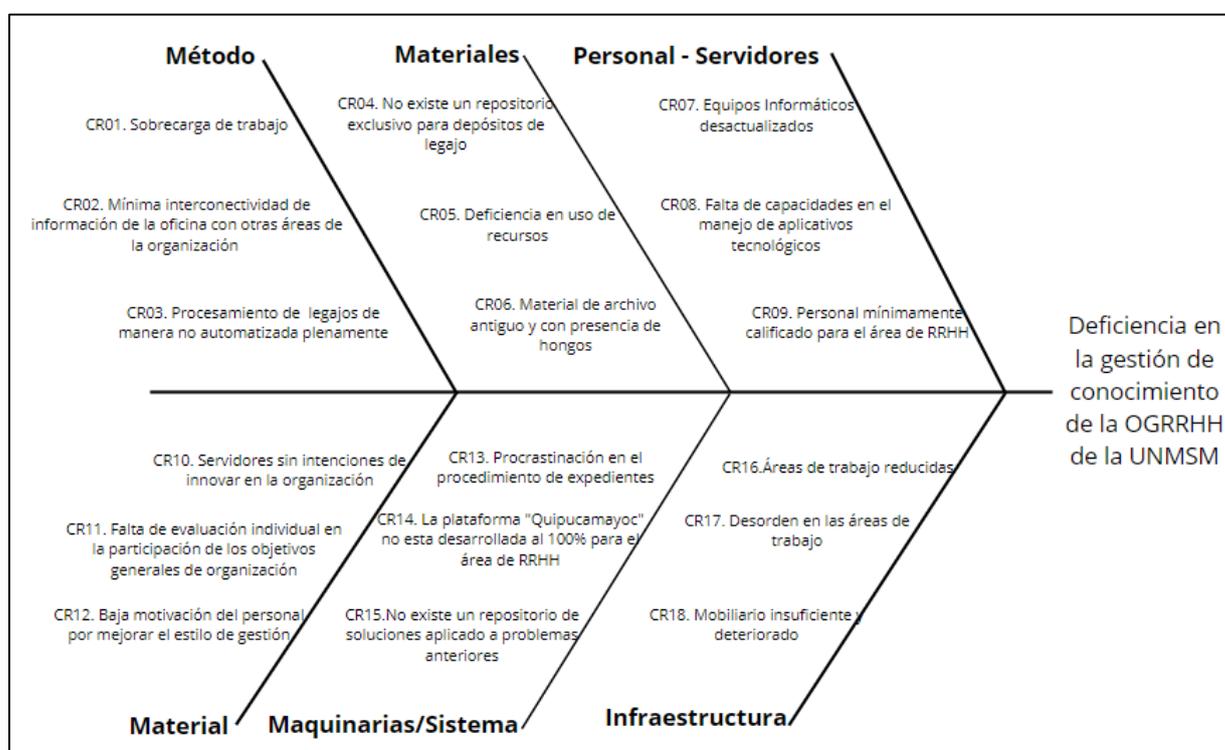
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Debido al uso de herramientas como entrevista y encuesta, es evidente que es más complejo apreciar virtudes que defectos, y muestra de ello son la gran cantidad de debilidades halladas, y por otro lado la escasa cantidad de fortalezas halladas respecto a la gestión del conocimiento. Así las principales fortalezas de la OGRRHH son la experiencia del personal (F1) y la existencia del Sistema para el plan de desarrollo de personas (F2) mientras que las principales debilidades son la alta resistencia al cambio (D4) y baja motivación del personal por mejorar su estilo de gestión (D8).

Las amenazas tienen un origen principalmente en la coyuntura nacional y global, debido a los acontecimientos ocurridos durante los últimos años, siendo las principales la pandemia de COVID 19 (A4) e inestabilidad política del país (A5). En cuanto a las oportunidades ellas principalmente tienen origen en las políticas nacionales y universitarias; así como en una serie de convenios realizados por el rectorado y las direcciones de la universidad, así las más relevantes son la existencia de la Política de modernización del estado (O2) y la Ley Servir (O3) las cuales que fomentan los Sistemas de información, gestión del conocimiento y meritocracia. Producto de este análisis se procedió a realizar un cruce y generar estrategias las cuales se detallan en el apartado 7.1.

5.4. Análisis de Ishikawa

Figura 6. Análisis de Ishikawa de la OGRRHH



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El Análisis de Ishikawa se formuló partiendo de las principales problemáticas encontradas en el desarrollo de los Instrumentos. Primero, relacionado a la información obtenida en el diagnóstico de campo, en dos de las preguntas se evidenció la falta de compañerismo entre los miembros de la organización (P04 y P05), existe cierto “egoísmo” en desarrollo de las actividades pues no se comparte la información entre equipos; de estas dos preguntas se arribó a la CR02. También, en la P27, se consultó sobre la forma en la que la OGRRHH promueve la innovación, los resultados no fueron positivos y de ello se llegó a la CR10. La CR17 y CR04 provienen de la P42, en ella se consultó sobre el almacenamiento de la información y el acceso a dicho conocimiento, los resultados también fueron bajos. Lo mismo se realizó para determinar la CR07, en el trabajo de campo se consultó acerca de la actualización constante de tecnología de la información (P17), se evidenció una carencia en este punto. De igual manera se determinó la CR12, en la P24 se consultó si la organización busca motivar constantemente a sus colaboradores, las respuestas mostraron un desempeño negativo con respecto a dicha pregunta. El desempeño de todas las preguntas de la encuesta se puede verificar en la Figura 7.

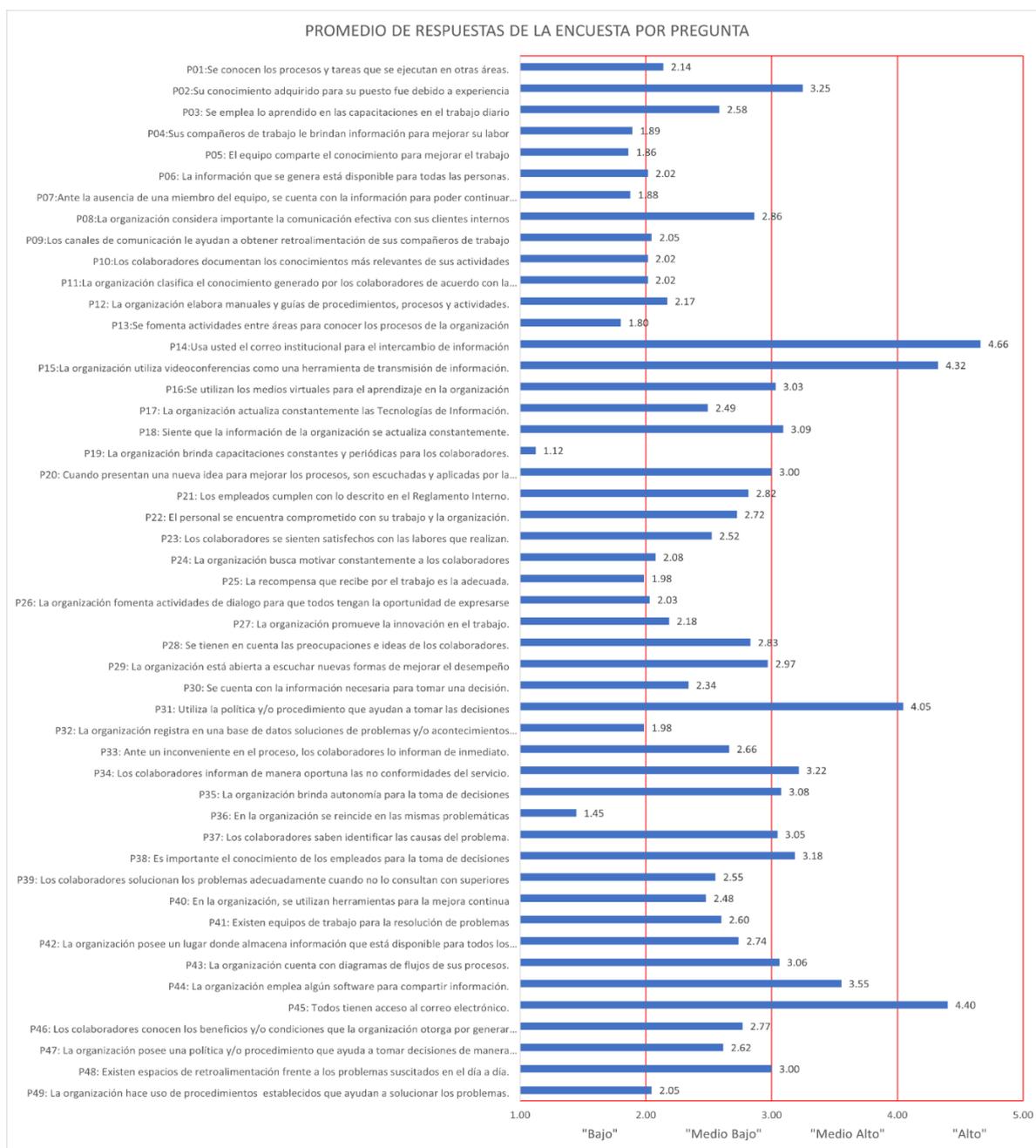
Por otro lado, otras Causas-Raíz se determinaron de las entrevistas a los jefes de Área y al Experto. La CR08 y CR09 provienen de las respuestas a las siguientes preguntas: “¿Considera usted que trabajadores cumplen los perfiles que requiere el área?”, “¿En sus interacciones con la organización percibió eficiencia en el uso de los recursos? Si la respuesta es sí, ¿podría mencionar algunos ejemplos?” y “¿Cree que existe una buena organización de los recursos del área? ¿Podría describir un poco su respuesta?”. Se evidenció que los perfiles de los puestos a contratar en la OGRRHH no concordaban con las personas contratadas, se veían colaboradores poco calificados y con un bajo conocimiento en herramientas informáticas. También se consultó acerca del uso de recursos que poseía la organización y cómo se venía sistematizando la información, se realizaron las siguientes preguntas: “¿Se procura buscar la eficiencia en el uso de los recursos? ¿Podría mencionar algunos ejemplos?”, “¿Cómo cuantifican el uso de recursos para las labores que realizan?” y “¿Cuál es la situación del proceso de sistematización documentaria en la organización?”. Estas preguntas demostraron el deficiente uso y desaprovechamiento de los recursos físicos y tecnológicos de la OGRRHH (CR05) y una lenta sistematización de la información, teniendo archivos en el piso e incluso con presencia de hongos por su antigüedad (CR06).

El análisis de Ishikawa logra condensar las Causas – Raíz de los problemas en la organización y evidencia la necesidad de un Plan de Acción efectivo en la OGRRHH.

Capítulo VI. Análisis de resultados

En el presente capítulo se analiza los resultados del instrumento principal (Ver anexo 6) de la presente investigación. A continuación, en la figura 4, presentamos los resultados generales por reactivo (ítem).

Figura 7. Resultados de promedio por pregunta de la encuesta



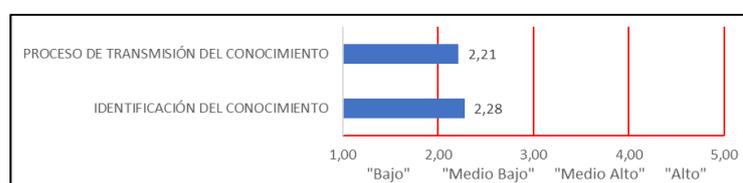
Fuente: Elaboración propia, 2022.

A continuación, en las siguientes figuras, presentamos los resultados de la aplicación de instrumento por dimensión:

6.1. Dimensión1: Percepción.

En cuanto a la dimensión de Percepción, sus dos subdimensiones se ubican en la escala de “Medio bajo”. Esto refleja que tanto los procesos de identificación del conocimiento como de transmisión, tienen problemas, debido a que entre trabajadores no tienden a compartir la información. Además, de no manifestar esos conocimientos de forma explícita y clasificada en documentos, manuales y guías.

Figura 8. Resultados D1 Percepción



Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.

6.1.

6.1.1. Subdimensión1: Identificación del conocimiento

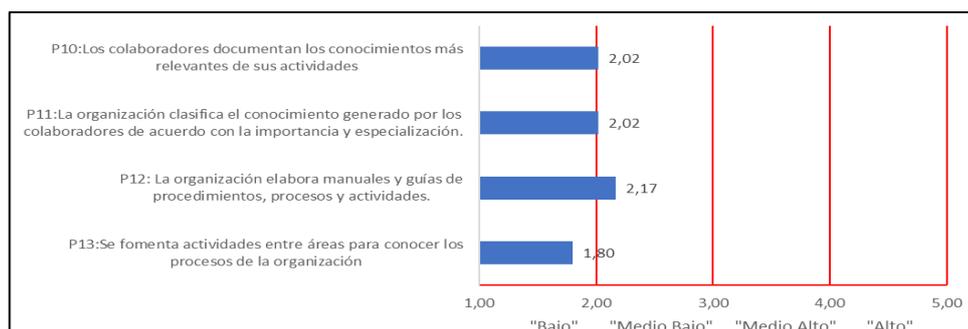
El indicador más positivo está en el ítem P02 que es “Medio alto”; esto quiere decir que para los trabajadores es importante el valor su experiencia en la adquisición de conocimiento para sus puestos. Por otro lado, los indicadores con valores más negativos son las P04, P05 y P07; ubicadas en la escala de “Bajo”; esto demostraría el poco flujo de información dentro de la oficina, esta problemática afecta a la capacidad de la organización de suplir un miembro ausente de forma efectiva ya que, al perderse la información por la rotación de personal, el nuevo trabajador no cuenta con herramientas disponibles para realizar sus labores.

Figura 9. Resultados SD1 Identificación del conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.1.2. Subdimensión2: Proceso de transmisión del conocimiento

Los resultados en esta subdimensión se encuentran muy por debajo del promedio, podemos observar la categoría “Medio bajo” en tres de los cuatro ítems, y una en “Bajo”. Así, la respuesta más negativa está en el ítem P13 que, bajo la perspectiva del personal, la organización fomenta muy pocas actividades entre áreas para conocer sus procesos.

Figura 10. Resultados SD2 Proceso de transmisión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.2. Dimensión 2: Creación de conocimiento

En cuanto a la dimensión de Creación del conocimiento, esta involucra los subdimensiones de Cultura organizacional y Medios y Tecnologías. Los resultados se encuentran en la categoría de “Medio bajo” y “Medio alto”, respectivamente; esto nos refleja ciertos problemas en la creación de conocimiento, aunque no son tan agudos. Las principales problemáticas radicarían en la baja actualización de tecnologías de información; así como una baja recompensa por trabajo desplegado, falta de motivación y fomento de actividades de diálogo. Por otro lado, existe una fortaleza respecto al uso del correo institucional y videoconferencias para la transmisión información, ya que la mayoría los usa de forma cotidiana.

Figura 11. Resultados D2 Creación del conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.2.1.Subdimensión3: Medios y tecnologías.

De esta subdimensión, los resultados más negativos obedecen principalmente a los ítems P17 y P18, alcanzando una categoría de “Medio bajo”. De esto se puede inferir que, los principales problemas radican en la falta de actualización de tanto TI 's como de la información de la organización. Por otro lado, las respuestas más positivas responden a los ítems P14, P15 y P45, con una categoría de “Alto”, referidas al uso y acceso masivo al correo institucional, además del empleo de videoconferencias para transmitir información.

Figura 12. Resultados SD3 Medios y tecnologías

Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.2.2.Subdimensión4: Cultura organizacional

En esta subdimensión se observaron resultados más homogéneos; sin embargo, el resultado más negativo es el ítem P25, siendo la única pregunta que alcanzó la categoría de "Bajo". De esto se puede inferir que el problema radica en la percepción del personal hacia la recompensa que obtienen por sus labores. Por otro lado, la respuesta más positiva corresponde al ítem P20 con una categoría de "Medio alto". Por lo que, un punto fuerte en la organización es el aprovechamiento de las nuevas ideas del personal en pro de un mejor desarrollo de sus procesos.

Figura 13. Resultados SD4 Cultura organizacional

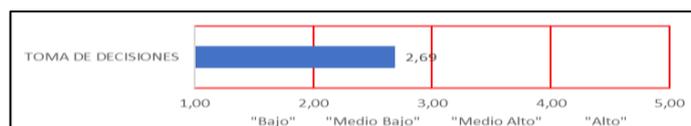


Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.3. Dimensión3: Toma de decisiones

En cuanto a la dimensión de Toma de decisiones, es claro que la SD que la compone se encuentra en la categoría “Medio bajo”, reflejando que los procesos de toma de decisiones en la organización enfrentan muchas problemáticas, relacionadas a la falta de procedimientos sistematizados y pérdida de conocimientos.

Figura 14. Resultados D3 Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, 2022.

6.2.

6.3.1 Subdimensión5: Toma de decisiones

Los resultados más negativos obedecen principalmente a los ítems P32 y P36, alcanzando la categoría de "Bajo" en ambos casos. De esto se puede inferir que, el problema principal radica en la falta de actualización de las bases de datos de la organización relacionadas a soluciones de problemáticas pasadas y por ello la organización reincide en sus errores. Por otro lado, las respuestas más positivas responden los ítems P31 y P34, con una escala de “Alto” y "Medio alto", respectivamente. Estos puntos fuertes van relacionados al uso de políticas y procedimientos en la toma de decisiones, así como el informar oportunamente cuando existen problemas en los procesos de la organización.

Figura 15. Resultados SD5 Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, 2022.

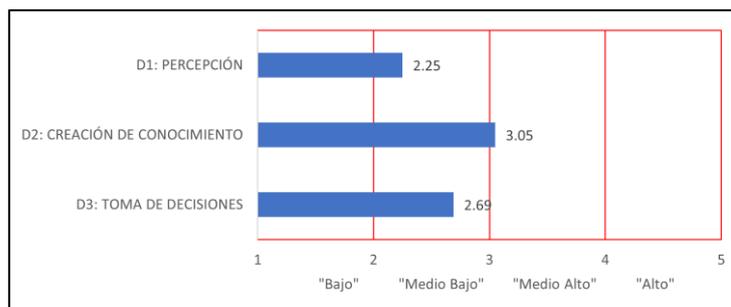
6.4. Resultado general

En concordancia a la definición operacional de la variable, se aplicó la fórmula de promedio para poder determinar el nivel general de gestión de conocimiento de la OGRRHH de UNMSM, obtenido un valor de 2.66, que, de acuerdo con el baremo presentado en la metodología, se encuentra en la categoría: “medio bajo” respecto al nivel de gestión del conocimiento de la OGRRHH de la UNMSM. La formulación del promedio se encuentra detallada en la matriz de operacionalización del documento (Tabla 4); sin embargo, a continuación, se presenta una síntesis operacionalización de este resultado. (Dimensiones: D1 significa Percepción, D2 significa Creación del conocimiento y D3 significa Toma decisiones).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^3 x_i}{3} = \frac{(D1 + D2 + D3)}{3} = \frac{(2,25 + 3,05 + 2,69)}{3} = 2,66$$

Por otro lado, la propuesta del plan de mejora se enfocará en atacar las dimensiones con resultados más bajos, los cuales son la de percepción y toma de decisiones como se observa en la siguiente tabla:

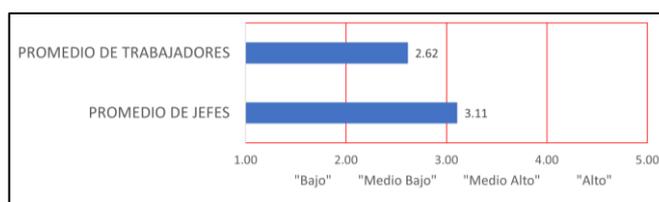
Figura 16. Resultados SD5 Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Adicionalmente, se muestra una segmentación del nivel de gestión del conocimiento por trabajadores y jefes, del cual se puede deducir que existe un mayor nivel de gestión del conocimiento en los jefes de área que en los trabajadores. Por lo que se infiere que habría una predisposición mayor por parte de estos jefes en la aplicación del plan de mejora.

Figura 17. Nivel de gestión de conocimiento (Jefes VS. Trabajadores)



Fuente: Elaboración propia, 2022

Capítulo VII. Formulación de estrategias

Para la formulación de estrategias se empleó dos técnicas, que son parte del análisis estratégico, que a saber son: el cruce FODA, y el análisis Pareto de las causas raíz del diagrama Ishikawa.

7.

7.1. Estrategias del análisis de la matriz FODA

Tabla 11. Estrategias FODA

MATRIZ FODA CRUZADA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	ESTRATEGIA FO (MAXI – MAXI)	ESTRATEGIA FA (MAXI – MINI)
FORTALEZA	FO1. Mejorar la gestión del conocimiento de la OGRRHH permitiendo la eficiencia en el flujo de trabajo, generación de un repositorio de consultas y buenas prácticas, y capacitación del personal. (F1, F2, F3, F5, O2, O5, O6) / (A2, D5, D6, D8, D12, D13, D15, D16, D17, D18, D19)	FA1. Mejorar la Gestión de los recursos financieros ante posibles reducciones presupuestales (F1, F6, A4, A5, A7) / (O4, O5, O6)
	ESTRATEGIA DO (MAXI – MINI)	ESTRATEGIA DA (MINI – MINI)
DEBILIDAD	DO1. Actualizar, optimizar, digitalizar y sistematizar los documentos de gestión en la oficina e implementar manuales y guías de procesos internos. (D6, D1, D7, D10, D11, D17, D19, O2, O5, O6, A2, F1, F4). DO2. Mejorar el desempeño de los trabajadores a través de incentivo y mejoras en el clima laboral, que permitan la socialización de los trabajadores (D3, D17, D8, D13, D14, O2, O6) / (F2, F5, A1, A2)	DA1. Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la OGRRHH (D8, D10, D3, D8, D14, A1, A6) / (F2, O3, O5) DA2. Mejorar la infraestructura tecnológica de la OGRRHH (D9, D1, D7, D9 A2, A4) / (F4, F5, O1, O2, O5, O6)

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.2. Análisis de Pareto

Como se puede observar en el gráfico Ishikawa (figura3), existen múltiples causas-raíz (CR) que estarían originando un problema central que es: “deficiencia en la gestión de conocimiento de la OGRRHH de la UNMSM”.

A continuación, se presenta el análisis realizado de la predominancia de las CR, a través de una escala Likert, teniendo en cuenta los siguientes criterios: frecuencia del evento, impacto del problema y posibilidad de solución; luego se ponderó las CR, y se realizó un análisis de Pareto para identificar los problemas más relevantes en la OGRRHH y cuyas soluciones se incluyeron en el plan de mejora de la gestión del conocimiento que propone la investigación.

Tabla 12 Ponderación Causas-Raíz

N.º	Causas-Raíz	Frecuencia del evento	Impacto del problema	Posibilidad de solución	Producto	Participación
CR01	Sobrecarga de trabajo	4	4	2	32	3.54%
CR02	Mínima interconectividad de información de la oficina con otras áreas de la organización.	3	5	4	60	6.64%
CR03	Procesamiento de legajos de manera no automatizada plenamente.	3	5	3	45	4.98%
CR04	No existe un repositorio exclusivo para depósitos de legajo	2	5	3	30	3.32%
CR05	Deficiencia en uso de recursos	4	5	4	80	8.86%
CR06	Material de archivo antiguo y con presencia de hongos	4	3	3	36	3.99%
CR07	Equipos informáticos desactualizados	5	4	3	60	6.64%
CR08	Falta de capacidades en el manejo de aplicativos tecnológicos	4	5	4	80	8.86%
CR09	Personal mínimamente calificado para el área de RRHH	4	4	2	32	3.54%
CR10	Servidores sin intenciones de innovar en la organización	4	5	3	60	6.64%
CR11	Falta de evaluación individual en la participación de los objetivos generales de la organización	3	4	3	36	3.99%
CR12	Baja motivación del personal por mejorar el estilo de gestión	5	4	3	60	6.64%
CR13	Procrastinación en el procedimiento de expedientes	3	4	3	36	3.99%
CR14	La plataforma "Quipucamayoc" no está desarrollado al 100% para el área de RRHH	4	4	3	48	5.32%
CR15	No existe un repositorio de soluciones aplicado a problemas anteriores	5	4	4	80	8.86%
CR16	Áreas de trabajo reducidas	4	4	2	32	3.54%
CR17	Desorden en las áreas de trabajo	4	3	4	48	5.32%
CR18	Mobiliario insuficiente y deteriorado	4	4	3	48	5.32%
TOTAL					903	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Figura 18. Análisis de Pareto sobre los pesos porcentuales de las CR



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede apreciar la tabla 11 y en la figura 13, de las 18 causas raíz, son 6, las que representan un porcentaje mayor al 50% de los problemas que generan una deficiencia en la

gestión de conocimiento en la OGRRHH. Estas son: Mínima interconectividad de información de la oficina con otras áreas de la organización (CR02), deficiencia en uso de recursos (CR05), equipos informáticos desactualizados (CR07), falta de capacidades en el manejo de aplicativos tecnológicos (CR08), Servidores sin intenciones de innovar en la organización (CR10), y no existe un repositorio de soluciones aplicado a problemas anteriores (CR15).

Considerando lo expuesto en los capítulos precedentes y los fines que persigue la universidad, se procedió a elaborar un plan de mejora de Gestión del Conocimiento que involucre la participación de los trabajadores de forma continua para dar sostenibilidad y a la vez, gestionar los diversos tipos de conocimiento tanto el tácito como el explícito, para lograr un circuito virtuoso con una adecuada interacción que permita innovar en la gestión pública, lo que agregaría valor a la OGRRHH de la UNMSM.

Capítulo VIII. Plan de mejora

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

8.1. Relación con la planificación general de la universidad.

El plan estratégico institucional (PEI) de la UNMSM contiene los roles con los que la universidad busca contribuir en la calidad de la educación universitaria y con el desarrollo nacional en sus dimensiones económico, social y ambiental. El documento contiene los siguientes cinco objetivos estratégicos institucionales (OEI):

- OEI.01. Mejorar la formación académica con calidad para los estudiantes.
- OEI.02. Mejorar las actividades de investigación e innovación para la producción del conocimiento científico, tecnológico y humanístico en la comunidad académica.
- OEI.03. Ampliar la Extensión y proyección social universitaria para la sociedad.
- OEI.04. Modernizar la Gestión Institucional.
- OEI.05. Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres.

8.2. Relación con las acciones estratégicas.

De los cinco OEI mencionados previamente se hará uso del OEI.04. Modernizar la Gestión Institucional, pues es el que contempla de forma más precisa a la gestión del conocimiento. Este objetivo cuenta con las siguientes acciones estratégicas institucionales:

- AEI.04.01. Procedimientos administrativos y académicos adecuados para la Universidad.
- AEI.04.02. Centros productores de bienes y servicios competitivos y vinculados a la comunidad nacional e internacional.
- AEI.04.03 Infraestructura y equipamiento a través de inversiones de acuerdo a la política de calidad en beneficio de la comunidad universitaria.
- AEI.04.04 Mantenimiento de la infraestructura adecuada para la Comunidad Universitaria.

Por relacionarse más con el plan de propuesta de mejora se tomará por marco únicamente la acción estratégica institucional: AEI.04.01. Procedimientos administrativos y académicos adecuados para la Universidad, con el objetivo de mejorar la gestión del conocimiento de la OGRRHH. A continuación, se presenta la relación de los OEI y AEI con las estrategias propuestas para este plan de mejora:

Tabla 13. Relación del OEI y AEI con las estrategias propuestas (EP).

OEI	CÓDIGO	AEI	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	CODIGO	ESTRATEGIA PROPUESTA DE LA OGRRHH
OEI.04. Modernizar la Gestión Institucional	AEI.04.01	Procedimientos administrativos y académicos adecuados para la Universidad	Porcentaje de procedimientos simplificados e implementados	Número de procedimientos simplificados e implementados / Total de procedimientos	EP1	Mejorar la gestión del conocimiento de la OGRRHH permitiendo la eficiencia en el flujo de trabajo, generación de un repositorio de consultas y buenas prácticas, y capacitación del personal.
					EP2	Mejorar la Gestión de los recursos financieros ante posibles reducciones presupuestales
					EP3	Actualizar, optimizar, digitalizar y sistematizar los documentos de gestión en la oficina e implementar manuales y guías de procesos internos
					EP4	Mejorar el desempeño de los trabajadores a través de incentivo y mejoras en el clima laboral, que permitan la socialización de los trabajadores.
					EP5	Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la OGRRHH
					EP6	Mejorar la infraestructura tecnológica de la OGRRHH

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 14. Matriz Estratégica.

CODIGO	PRIORIZACIÓN	ESTRATEGIA PROPUESTA	ITEM	DIMENSIONES /SUBDIMENSIONES QUE BUSCAN RESOLVER	OBJETIVO	INDICADOR
EP1	1	Mejorar la gestión del conocimiento de la OGRRHH permitiendo la eficiencia en el flujo de trabajo, generación de un repositorio de consultas y buenas prácticas, y capacitación del personal.	I40 - I30 - I42 - I18	SD5 - SD3	Implementar un sistema de información escalafonario vinculado con bases de datos de otras instituciones	Número de procedimientos escalafonarios simplificados e implementados / Total de procedimientos
			I03- I16 -I19	SD1 - SD3 - SD4	Ampliar SISDPD	Número de solicitudes nuevas / Total de solicitudes
			I01 - I03 - I06 - I10 -I11 - I16 - I19	SD1 - SD2 - SD4	Creación de plataforma de capacitaciones virtuales	Numero de capacitaciones virtuales / Total de capacitaciones
EP2	6	Mejorar la Gestión de los recursos financieros ante posibles reducciones presupuestales	I3-I19-I27-I29-I32-I40-I49	SD1-SD4-SD5	Capacitar en temas de gestión de recursos	Número de capacitaciones de gestión de recursos /Total de capacitaciones
			I16-I18	SD3	Desarrollo de base de datos para sistematización de legajos	Numero de legajos sistematizados / Total de legajos
EP3	2	Actualizar, optimizar, digitalizar y sistematizar los documentos de gestión en la oficina e implementar manuales y guías de procesos internos	I12-I18	SD2 - SD3	Desarrollar sistema para actualizar, optimizar y digitalizar los documentos de gestión	Numero de documentos de gestión actualizados, optimizados y digitalizados / Total de de documentos de gestión
			I6	SD1 - SD2	Generar manuales y guías de los procesos internos basado en el conocimiento de los colaboradores	Número de manuales nuevos y guías
			I22-I23-I24-I25-I27	SD4	Implementar programa de incentivos	Numero de trabajadores incentivados/total de trabajadores
EP4	3	Mejorar el desempeño de los trabajadores a través de incentivo y mejoras en el clima laboral, que permitan la socialización de los trabajadores.	I4	SD1 - SD5	Crear repositorio de consultas, buenas prácticas y capacitación del personal	Número de trabajadores que hace uso de esta red social /Total de trabajadores
			I24-I28-I29	SD4	Realizar un plan de motivación	Número de actividades de motivación / Total de actividades
EP5	5	Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la OGRRHH	I25	SD4	Realizar un plan mejora remunerativa	Numero de trabajadores beneficiados por el plan de mejora remunerativa / Total de trabajadores
EP6	4	Mejorar la infraestructura tecnológica de la OGRRHH	I17	SD3	Mantener actualizada las TIC's, equipamiento e infraestructura	TIC's, equipamiento e infraestructura actualizada/ Total de TIC's, equipamiento e infraestructura actual

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 15. Matriz de acciones

ESTRATEGIA PROPUESTA	OBJETIVO	ACCIÓN PROPUESTA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	EXPLICACIÓN	
Mejorar la gestión del conocimiento de la OGRRHH permitiendo la eficiencia en el flujo de trabajo, generación de un repositorio de consultas y buenas prácticas, y capacitación del personal.	Implementar un sistema de información escalafonario vinculado con bases de datos de otras instituciones	Generar alianzas estratégicas para compartir bases de datos con otras instituciones	9 meses	S/	2,000.00	DGA/Oficina de gestión y escalafón	Pactar reuniones, llegar a acuerdos y firmar convenios con instituciones como la RENIEC, superintendencias, etc.
		Contratar programadores e ingenieros que vinculen las diferentes bases de datos e implementen el sistema	6 meses	S/	60,000.00	DGA/Oficina de gestión y escalafón	Iniciar un concurso público, revisar el perfil de los aspirantes, selección de programadores e ingenieros y contratación.
		Contratar capacitadores para enseñar uso del sistema a trabajadores	3 meses	S/	9,000.00	DGA/Oficina de gestión y escalafón	Iniciar un concurso público, revisar el perfil de los aspirantes, selección de capacitadores y contratación.
	Ampliar SISDPD	Ampliar las opciones de necesidad de capacitación	3 meses	S/	3,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Determinar necesidades de capacitación nueva, elaborar nuevos cursos de acuerdo a la necesidad e implementar dichos cursos
		Realizar campaña de difusión	3 meses	S/	3,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Se realizara una campaña entre los trabajadores para dar a conocer los beneficios del SISDPD y su ampliación
		Realizar la optimización del sistema	4 meses	S/	8,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Esto se desarrollará de forma interna con apoyo de la oficina de red telemática
	Creación de plataforma de capacitaciones virtuales	Utilizar las herramientas del convenio de Google (Classroom, meet, jamboard, drive y youtube) y Microsoft	2 meses	S/	5,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Iniciar un concurso público, revisar el perfil de los aspirantes, selección de empresa y contratación
		Generar oferta de cursos de capacitaciones	9 meses	S/	45,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Determinar la demanda de cursos, contratar el personal para generar y dar inicio a las clases
	Mejorar la Gestión de los recursos financieros ante posibles reducciones presupuestales	Capacitar en temas de gestión de recursos					
	Actualizar, optimizar, digitalizar y sistematizar los documentos de gestión en la oficina e implementar manuales y guías de procesos internos	Desarrollo de base de datos para sistematización de legajos	Contratar servicios de ingenieros que sistematicen y generen la base de datos	6 meses	S/	60,000.00	DGA/Oficina de modernización e informatización
Desarrollar sistema para actualizar, optimizar y digitalizar los documentos de gestión		Contratar practicantes que actualicen, optimicen y digitalicen los documentos de gestión	4 meses	S/	20,000.00	DGA/Oficina de modernización e informatización	Iniciar un concurso público, revisar el perfil de los aspirantes, selección de especialistas y contratación.
Generar manuales y guías de los procesos internos basado en el conocimiento de los colaboradores		Reuniones para documentar información de los colaboradores.	6 meses	S/	4,800.00	DGA/Oficina de modernización e informatización	Realizar reuniones semanales por area para poder interactuar entre trabajadores y detallar información.
Ordenamiento y clasificación en los manuales y guías de la información dada por los colaboradores		Ordenamiento y clasificación en los manuales y guías de la información dada por los colaboradores	3 meses	S/	6,000.00	DGA/Oficina de modernización e informatización	Redactar, organizar, clasificar y difundir la información; a traves de guías y manuales.

Continúa en la siguiente página.

ESTRATEGIA PROPUESTA	OBJETIVO	ACCIÓN PROPUESTA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	EXPLICACIÓN
Mejorar el desempeño de los trabajadores a través de incentivo y mejoras en el clima laboral, que permitan la socialización de los trabajadores.	Implementar programa de incentivos	Elaborar plan de incentivos de acuerdo al rendimiento grupal e individual	12 meses	S/ 36,000.00	DGA/Oficina de Pensiones y Beneficios sociales/Unidad de beneficios sociales	Determinar objetivos de los incentivos, estimar los incentivos y concretar la entrega de incentivos
	Crear repositorio de consultas, buenas prácticas y capacitación del personal	Contratar servicios técnicos para diseñar, programar y poner en el repositorio	6 meses	S/ 45,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Iniciar un concurso público, revisar el perfil de los aspirantes, selección de empresa y contratación
		Realización campaña publicitaria	4 meses	S/ 4,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Se realizara una campaña entre los trabajadores para dar a conocer los beneficios de la nueva plataforma esto a través de la Oficina general de imagen institucional
		Lanzamiento de la plataforma	4 meses	S/ 4,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social/Unidad de capacitación	Se realizara un evento en el cual se mostraran las bondades de la plataforma y homenajeará al trabajador, apoyados por la Oficina general de imagen institucional
Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la OGRRRH	Realizar un plan de motivación	Contratar a psicólogos laborales que trabajen en la motivación del personal	12 meses	S/ 20,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social	Se realizaran sesiones para mejorar la motivación del personal de forma trimestral
	Realizar un plan mejora remunerativa	Diseñar un plan de mejora remunerativa basado en el cumplimiento de objetivos y metas	3 meses	S/ 9,000.00	DGA/Oficina de desarrollo y bienestar social	Los incentivos economicos van a ser solicitados a través de recursos ordinarios asignados por el MEF
Mejorar la infraestructura tecnológica de la OGRRRH	Actualizar y optimizar las TIC's, equipamiento e infraestructura	Determinar las necesidades en TIC's	2 meses	S/ -	DGA/Oficina de modernización e informatización	Hacer una verificación del estado actual de las TIC's en la organización.
		Plan de actualización y optimización de TIC's, equipamiento e infraestructura	2 meses	S/ -	DGA/Oficina de modernización e informatización	Especificar las necesidades de mantenimiento, renovación, optimización y actualización de TIC's, equipamiento e infraestructura
		Plan de compra de TIC's, equipamiento e infraestructura	6 meses	S/ 132,000.00	DGA/Oficina de modernización e informatización	Determinación de perfil, realizar solicitud de compra y recepción e instalación de TIC's, equipamiento e infraestructura
		Realizar capacitación sobre el uso y aplicación de herramientas tecnológicas	3 meses	S/ 5,000.00	DGA/Oficina de modernización e informatización	Solicitar capacitación a la red telemática sobre el uso y aplicación de herramientas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia, 2022.

8.3. Planificación.

Tabla 16. Diagrama Gantt.

ACCIONES	TIEMPO	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18
Generar alianzas estratégicas para compartir bases de datos con otras instituciones	9 meses	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
Contratar programadores e ingenieros que vinculen las diferentes bases de datos e implementen el sistema	6 meses										■	■	■	■	■	■			
Contratar capacitadores para enseñar uso del sistema a trabajadores	3 meses																■	■	■
Ampliar las opciones de necesidad de capacitación	3 meses	■	■	■															
Realizar campaña de difusión	3 meses				■	■	■												
Realizar la optimización del sistema	4 meses							■	■	■	■								
Utilizar las herramientas del convenio de Google (Classroom, meet, jamboard, drive y youtube) y Microsoft	2 meses	■	■																
Generar oferta de cursos de capacitaciones	9 meses			■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Contratar servicios de ingenieros que sistematicen y generen la base de datos	6 meses	■	■	■	■	■	■												
Contratar practicantes que actualicen, optimicen y digitalicen los documentos de gestión	4 meses	■	■	■	■														
Reuniones para documentar información de los colaboradores.	6 meses	■	■	■	■	■	■												

(Continúa en la siguiente página)

ACCIONES	TIEMPO	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18
Ordenamiento y clasificación en los manuales y guías de la información dada por los colaboradores	3 meses																		
Elaborar plan de incentivos de acuerdo al rendimiento grupal e individual	12 meses																		
Contratar servicios técnicos para diseñar, programar y poner en el repositorio	6 meses																		
Realización campaña publicitaria	4 meses																		
Lanzamiento de la plataforma	4 meses																		
Contratar a psicólogos laborales que trabajen en la motivación del personal	12 meses																		
Diseñar un plan de mejora remunerativa basado en el cumplimiento de objetivos y metas	3 meses																		
Determinar las necesidades en TIC's	2 meses																		
Plan de actualización y optimización de TIC's, equipamiento e infraestructura	2 meses																		
Plan de compra de TIC's, equipamiento e infraestructura	6 meses																		
Realizar capacitación sobre el uso y aplicación de herramientas tecnológicas	3 meses																		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El diagrama de Gantt presentado en la sección anterior se esquematizó priorizando las estrategias y acciones que tendrían un impacto mayor en beneficio de la organización y que no serían difíciles de implementar, el Plan de Implementación se elaboró considerando un horizonte temporal de 18 meses.

8.4. Viabilidad

La viabilidad del plan de mejora se analiza bajo tres componentes.

8.4.1. Viabilidad política

La UNMSM durante el 2021 ha tenido un cambio de sus principales autoridades, quienes a través de la DGA vienen trabajando en mejoras de la gestión de la OGRRHH para con el personal tanto administrativo como profesores. Debido a ello, consideramos que la propuesta de plan de mejora se alinearán con las acciones que se vienen tomando, además de fortalecer las mismas.

8.4.2. Viabilidad técnico – legal

La propuesta del presente plan de mejora considera la aplicación de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Ley N° 27658, teniendo en cuenta su tercer y quinto pilar referido la gestión por procesos, así como gestión del conocimiento respectivamente. En ese mismo sentido, la Ley N° 30057, Ley Servir tiene como objetivo central mejorar la entrega de los servicios de las instituciones públicas a través de incentivos a sus trabajadores, lo cual se alinea con disposiciones del plan de mejora. Finalmente, a nivel educativo la existencia de la Ley N°30220, Ley Universitaria, que busca mejorar la calidad educativa del país, a través de políticas, principios y funciones; representa un soporte legal para la aplicación del presente plan.

8.4.3. Viabilidad económica

El costeo de la propuesta de plan de mejora se detalla en Tabla 17, del cual se puede desprender que serían necesarias algunas modificaciones presupuestarias en la formulación y programación multianual del presupuesto. Estas se financiarían a través de recursos ordinarios y directamente recaudados. De esta manera la propuesta de plan de mejora involucraría un costo de 480,800 soles, requiriendo un aumento del presupuesto destinado a la OGRRHH del 2022 de un 47,1%, que sería factible debido a que el plan es bianual y ello afectaría en menor medida al presupuesto anual de la OGRRHH durante los dos años de aplicación. Asimismo, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de la UNMSM del 2022, el plan de mejora solo involucraría un aumento de un 0,0862%, reafirmando la factibilidad económica del plan.

Tabla 17. Presupuesto estimado Propuesta de Plan de mejora

ESTRATEGIA PROPUESTA	ACCIÓN PROPUESTA	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario mensual (S/)	PRESUPUESTO		
Implementar un sistema de información escalafonario vinculado con bases de datos de otras instituciones	Generar alianzas estratégicas para compartir bases de datos con otras instituciones	4	Reuniones	S/ 500,00	S/		2.000,00
	Contratar programadores e ingenieros que vinculen las diferentes bases de datos e implementen el sistema	4	Programadores e ingenieros	S/ 2.500,00	S/		60.000,00
	Contratar capacitadores para enseñar uso del sistema a trabajadores	2	Capacitadores	S/ 1.500,00	S/		9.000,00
Ampliar SISDPD	Ampliar las opciones de necesidad de capacitación	1	Administrativo	S/ 1.000,00	S/		3.000,00
	Realizar campaña de difusión	1	Oficina general de imagen institucional	S/ 1.000,00	S/		3.000,00
	Realizar la optimización del sistema	1	Ingenieros	S/ 2.000,00	S/		8.000,00
Creación de plataforma de capacitaciones virtuales	Utilizar las herramientas del convenio de Google (Classroom, Meet, Jamboard, Drive y Youtube) y Microsoft	1	Red Telemática	S/ 2.500,00	S/		5.000,00
	Generar oferta de cursos de capacitaciones	9	Profesores de Ofimática	S/ 3.000,00			
		5	Trabajadores expertos de las áreas	S/ 3.000,00	S/		45.000,00
Capacitar en temas de gestión de recursos		1	Expertos en gestión de recursos	S/ 3.000,00			
Desarrollo de base de datos para sistematización de legajos	Contratar servicios de ingenieros que sistematicen y generen la base de datos	2	Ingenieros	S/ 5.000,00	S/		60.000,00
Desarrollar sistema para actualizar, optimizar y digitalizar los documentos de gestión	Contratar practicantes que actualicen, optimicen y digitalicen los documentos de gestión	10	Practicantes	S/ 500,00	S/		20.000,00
Generar manuales y guías de los procesos internos basado en el conocimiento de los colagoradores	Reuniones para documentar información de los colaboradores.	1	Administrativo	S/ 800,00	S/		4.800,00
	Ordenamiento y clasificación en los manuales y guías de la información dada por los colaboradores	1	Empresa consultora técnica	S/ 2.000,00	S/		6.000,00
Implementar programa de incentivos	Elaborar plan de incentivos de acuerdo al rendimiento grupal e individual	1	Planificador	S/ 3.000,00	S/		36.000,00
Crear repositorio de consultas, buenas prácticas y capacitación del personal	Contratar servicios técnicos para diseñar, programar y poner en el repositorio	1	Empresa consultora técnica	S/ 7.500,00	S/		45.000,00
	Realización campaña publicitaria	1	Oficina general de imagen institucional	S/ 1.000,00	S/		4.000,00
	Lanzamiento de la plataforma	1	Telemática	S/ 1.000,00	S/		4.000,00
Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la OGRRHH	Realizar un plan de motivación	4	Psicologos	S/ 333,33	S/		20.000,00
	Realizar un plan mejora remunerativa	1	Planificador	S/ -	S/		9.000,00
Actualizar y optimizar las TIC's, equipamiento e infraestructura	Determinar las necesidades en TIC's	1	Red Telemática	S/ -	S/		-
	Plan de actualización y optimización de TIC's, equipamiento e infraestructura	1	Red Telemática	S/ -	S/		-
	Plan de compra de TIC's, equipamiento e infraestructura	40	Computadores all in one	S/ 3.300,00	S/		132.000,00
	Realizar capacitación sobre el uso y aplicación de herramientas tecnológicas	2	Capacitadores red telemática	S/ 1.500,00	S/		5.000,00
TOTAL				S/ 45.933,33	S/		480.800,00

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Conclusiones y Recomendaciones

9.

9.1. Conclusiones

- C1.** Se propuso un plan de mejora que está concatenado con los objetivos estratégicos institucionales de la UNMSM. Siendo el OEI4 Modernización de la gestión institucional, el gravitante para la formulación de la propuesta. Sobre las estrategias propuestas se plantean doce acápite, cada uno con sus indicadores, tiempo de ejecución, responsables y presupuesto estimado.
- C2.** De los resultados podemos deducir que el componente crítico más importante en la gestión del conocimiento de la OGRRHH es la dimensión de creación del conocimiento, seguida por la dimensión toma de decisiones y la dimensión de percepción. De la dimensión de creación del conocimiento la subdimensión con resultados más positivos es la de medios y tecnologías. Asimismo, de la dimensión de percepción, la subdimensión con resultados más positivos es la de identificación del conocimiento.
- C3.** El plan de mejora propuesto es viable debido a que solo representa un aumento presupuestal anual de la OGRRHH del 47,1% y en cuanto al PIM de la UNMSM solo implicaría un incremento del 0,0862% con respecto al presupuesto del 2022, que puede ser cubierto por recursos ordinarios y directamente recaudados. Además, debido a ser bianual este presupuesto podría segmentarse, lo cual afectaría en menor medida el presupuesto de la OGRRHH y de la UNMSM.
- C4.** La gestión del conocimiento (GC) es una disciplina que busca compartir, utilizar, relacionar, y sistematizar el conocimiento tácito y explícito, y tiene una gran importancia para las organizaciones. El presente trabajo de investigación se justifica en la necesidad de la OGRRHH de desarrollarse con mayor eficiencia.
- C5.** La presente investigación es de tipo descriptiva, con diseño experimental y enfoque mixto, pero con predominancia cuantitativa, por el uso de un instrumento principal que es una encuesta adaptada de Ariza y Roncallo, que cuenta con una alta fiabilidad (alfa de 0,913). El objetivo principal de la investigación, que a saber fue: formular una propuesta de plan de mejora la gestión del conocimiento, y los objetivos específicos que fueron dos: identificar y valorar los componentes críticos relevantes; además de determinar la viabilidad de la formulación del plan de mejora, fueron cumplidos con éxito. El nivel general de gestión de conocimiento de la OGRRHH obtuvo el valor 2.66, que corresponde a la categoría: “medio bajo” respecto al nivel de gestión de conocimiento de la OGRRHH de la UNMSM.

- C6.** El modelo de gestión de conocimiento de Choo no es contradictorio al enfoque de Nonaka y Takeuchi; muy por el contrario, es un enfoque complementario, ya que lo amplía y teoriza tomándolo como base. En toda organización existe un modelo de gestión del conocimiento. En el caso de OGRRHH de la UNMSM, existe una deficiencia en la aplicación de su modelo, perjudicando la calidad y efectividad de sus procesos.
- C7.** La OGRRHH tiene puntos fuertes relacionados con la amplia experiencia con la que cuenta su personal, al igual que sus convenios informáticos e institucionales o que existen ciertos procedimientos normados que mejoran la eficiencia de sus procesos; sin embargo, con los resultados obtenidos, es notorio que gran parte de estas fortalezas son opacadas por las graves problemáticas que la envuelven, una de ellas, es la falta de iniciativa de sus miembros por buscar mejoras y su resistencia al cambio.
- C8.** La organización tiene una serie de debilidades que dificultan la implementación de un modelo de Gestión del conocimiento, principalmente relacionadas con la dimensión de Percepción que cae en la categoría de “Medio bajo”. De ella se desglosan problemas como el poco conocimiento de los procesos de otras áreas en la organización, la escasa documentación del conocimiento tácito de los trabajadores, la pérdida de información ante la ausencia de trabajadores y el individualismo en muchos de los trabajadores que no brindan información a sus compañeros ni a sus equipos de trabajo.
- C9.** La falta compromiso e individualismo por parte de los trabajadores son problemas latentes en la organización; sin embargo, la propuesta de plan de mejora contempla una estrategia que involucra la mejora de condiciones laborales e incentivos al trabajo grupal, con lo cual se mitigaría dicha problemática.
- C10.** Los líderes, específicamente los jefes de área de la OGRRHH de la UNMSM, de acuerdo con los resultados nos muestran un mayor nivel respecto a la gestión del conocimiento, por lo tanto, no representan un escoyo en la aplicación de la propuesta de plan de mejora de gestión de conocimiento.
- C11.** De acuerdo con las políticas y leyes estatales, existen procedimientos normados para mejorar y modernizar a las instituciones públicas, tales como la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, o el propio Estatuto Universitario, que fomenta la gestión por procesos y la modernización de sus sistemas de gestión. Sin embargo, estas oportunidades no son aprovechadas e incluso se contraponen a la propia normativa.
- C12.** La OGRRH enfrenta una serie de amenazas externas que generan incertidumbre sobre el futuro de la organización, en especial si se considera el año de estudiado. Partiendo de la limitante de la COVID-19 que ha forzado a la virtualización de procesos en la oficina de forma apresurada y desordenada, hasta llegar a la crisis económica nacional y el cambio de

autoridades universitarias, que generan especulación acerca de la futura asignación de recursos a la organización por parte de la universidad que ya es bastante baja.

- C13.** Se plantearon seis estrategias en el FODA cruzado haciendo un análisis conjunto de tanto los problemas como las ventajas con las que cuenta la OGRRRH, las cuales son: (FO1) Mejorar la gestión del conocimiento de la OGRRHH permitiendo la eficiencia en el flujo de trabajo, generación de un repositorio de consultas y buenas prácticas, y capacitación del personal, (FA1) Mejorar la Gestión de los recursos financieros ante posibles reducciones presupuestales, (DO1) Actualizar, optimizar, digitalizar y sistematizar los documentos de gestión en la oficina e implementar manuales y guías de procesos internos, (DO2) Mejorar el desempeño de los trabajadores a través de incentivo y mejoras en el clima laboral, que permitan la socialización de los trabajadores, (DA1) Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la OGRRHH y (DA2) Mejorar la infraestructura tecnológica de la OGRRHH.

9.2. Recomendaciones

- R1.** El trabajo de investigación tuvo limitantes importantes por haber abarcado un periodo de análisis complicado, la mayoría de las fuentes de información, entrevistas y encuestas fueron realizadas y revisadas de forma remota, esta modalidad es buena, pero se recomendaría ampliar la investigación a otras fuentes de recopilación de datos como focus group más estructurados, con el fin de contar con más data y lograr un diagnóstico más profundo.
- R2.** Es cierto que el análisis realizado a la OGRRHH ya evidencia muchas de las problemáticas vigentes en toda la organización, se recomienda ampliar el estudio a la Dirección General de Administración y sus demás dependencias.
- R3.** Se recomienda la aplicación del plan propuesto y una reevaluación anual de gestión de conocimiento de la organización estudiada.
- R4.** Se recomienda paralelamente a la implementación del plan de mejora de gestión del conocimiento de la OGRRHH de la UNMSM, trabajar en el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con la organización y su jefatura; con el fin de lograr una implementación adecuada.
- R5.** Se recomienda una reprogramación presupuestaria de la institución, para lograr la viabilidad económica del proyecto; y que la fuente de recursos principal sean los recursos ordinarios de UNMSM.

- García Fernández, F., & Cordero Borjas, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Vision Gerencial*, 1, 45-58. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878011.pdf>
- Gob.pe. (14 de julio de 2017). *Gob.pe*. Recuperado el enero de 2022, de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/unmsm/informes-publicaciones/1889984-reglamento-general-de-la-universidad-nacional-mayor-de-san-marcos>
- Gómez Paredes, S. E., Kanashiro Medina, A. R., & Reynaga Muñoz, H. (2017). Tesis: Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima metropolitana. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1907/Silvana_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Henandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico DF, Mexico: Mc Graw-Hill.
- Ley 27906. (7 de agosto del 2003). *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Lima, Perú. Obtenido de https://www.peru.gob.pe/normas/docs/ley_27806.pdf
- Ley 30057. (4 de julio del 2013). *Ley del Servicio Civil*. Lima, Perú, Perú. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/_30057_-_22-07-2013_09_46_37_-30057.pdf
- Ley 30220. (9 de julio 2014). *Ley Universitaria*. Lima, Perú. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/_30220_-_09-07-2014_10_14_18_-Nueva_Ley_Universitaria.pdf
- Martínez Laya, M. J. (2021). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado el agosto de 2021, de <https://unmsm.edu.pe/la-universidad/historia#linea/>
- Martínez, J. Á., Lara Navarra, P., & Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. 9. Obtenido de https://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf
- Méndez, J. (1999). El salto desde la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Scire: representación y organización del conocimiento*, 41-54. doi:<https://doi.org/10.54886/scire.v5i1.1105>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (17 de mayo de 2004). *Sistema de Seguimiento de Inversiones*. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de <https://ofi5.mef.gob.pe/ssi/ssi/Index>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de noviembre de 2018). *Sistema de Seguimiento de Inversiones*. Obtenido de <https://ofi5.mef.gob.pe/invierte/formato/verFichaSNIP/6232/0/0>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de Agosto de 2019). Marco macroeconómico multianual 2020-2023. *Diario El Peruano*, pág. 184. Recuperado el 10 de Febrero de 2022, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (28 de Agosto de 2020). Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024. *Diario El Peruano*, pág. 180. Recuperado el 10 de Febrero de 2022, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2021-2024.pdf>
- Murcia Peña, N., Vargas García, D., & Jaramillo Ocampo, D. A. (2011). Educación y Gestión del Conocimiento: un reto generativo desde los imaginarios sociales. *Pedagogía y Saberes*(35), 99-114. doi:<https://doi.org/10.17227/01212494.35pys99.114>

- Navarro, M. A. (1996). *Scire: representación y organización del conocimiento*, 93-107. doi:<https://doi.org/10.54886/scire.v2i1.1051>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation. (D. Morey, M. Maybury, & B. Thuraisingham, Edits.) *Knowledge management: Classic and contemporary works*, 139-182. Obtenido de http://pustaka.unp.ac.id/file/abstrak_kki/EBOOKS/KNOWLEDGE%20MANAGEMENT%20Knowledge%20management,%20Classic%20and%20contemporary%20works.pdf#page=156
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review, Gestión del conocimiento*, 1-9. Obtenido de <https://shortest.link/2V04>
- Nonaka, Y., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Osorio Nuñez, M. (Diciembre de 2003). El capital actual en la gestión del conocimiento. *Centro nacional de información de ciencias médicas Acimed*, 11(6). Recuperado el Enero de 2022, de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352003000600008
- Peiro U., A. (6 de agosto de 2015). *Estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Pereda Marin, S., Berrocal Berrocal, F., & López Quero, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*(28). Obtenido de <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/159/159>
- Ponjuán Dante, G. (1999). Gestión, gestión de información, gestión del conocimiento... gestión del futuro. *Ciencias de la información*, 43-52. Obtenido de <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/280>
- Portal de Transparencia Estándar . (s.f.). Recuperado el enero de 2022, de Portal de Transparencia Estándar : https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10428&id_tema=1&ver=#.YhTw24qZPIW
- Ríos Acosta, R. d. (2020). Tesis: Análisis, diseño e implementación de un sistema de información para la programación de cursos basados en competencias organizacionales en áreas de recursos humanos. 123. Lima, Lima, Perú. Obtenido de [RIOS_ACOSTA_RODDY_ANÁLISIS_DISEÑO_IMPLEMENTACIÓN.pdf](#) (pucp.edu.pe)
- RTV San Marcos - UNMSM. (25 de Agosto de 2016). Microsoft Firma Convenio con la UNMSM. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 2022 de febrero de 19, de <https://www.youtube.com/watch?v=aAp9RSshZ0M>
- RTV San Marcos - UNMSM. (08 de junio de 2020). Ceremonia Virtual por el inicio de actividades académicas no presenciales para pregrado. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=eILMHvvo9jU&t=296s>
- Ruesta, C. B., & Iglesias, R. A. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto de Andaluz de Patrimonio Histórico*, 8(34). doi:<https://doi.org/10.33349/2001.34.1153>

- Santos Sanchez, G. (2017). *Alidez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS*. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Granica.
- SGP-PCM. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. 73. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- SGP-PCM. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. 73. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Sosa Elízaga, R. (2005). Herencias y retos del conocimiento en América Latina. *Sociologías*(14), 130-148. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222005000200007>
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 45-62. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Tejada Tayabas, J., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (31 de 12 de 2018). Resolución Rectoral N° 08655-R-18. 72. Lima, Lima, Perú.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (21 de 11 de 2019). Resolución Rectoral N°06687-R-19. 189. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://ogpl.unmsm.edu.pe/resources/Normas/Institucional/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202019%20-%202023%20RR%20N%C2%B0%2006687-R-19.pdf>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2020). *Compendio Estadístico 2021*. (UNMSM, Editor) Recuperado el Enero de 2022, de <https://ogpl.unmsm.edu.pe/CompendioEstadistico2021>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2019-2023*. Lima. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1972689/Informe%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Plan%20Operativo%20Institucional%202019%20-%202023..pdf>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (24 de Mayo de 2021). Resolución Rectoral N° 004726-2021-R/UNMSM. Lima, Lima, Perú.
- UNMSM. (06 de 03 de 2006). Resolución Rectoral: RR N°00973-R-06. 48. Lima, Lima, Perú. doi:<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1979637/MOF%20de%20la%20Oficina%20General%20de%20Recursos%20Humanos..pdf>
- UNMSM. (04 de 04 de 2008). Resolución Rectoral N°01545-R08. 2. Lima, Lima, Lima: Perú. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1783628/Resoluci%C3%B3n%20Rectoral%20N.%C2%BA%2001545%20-%202008.pdf>
- UNMSM. (23 de 09 de 2013). Resolución Rectoral N° 04253-2013. 174. Lima, Lima, Perú.
- UNMSM. (2016). *Estatuto*. Lima. Obtenido de <https://consejouniversitario.unmsm.edu.pe/archivos/ESTATUTO-FINAL-APROBADO-con-Fe-de-Erratas.pdf>

- UNMSM. (31 de 12 de 2018). Resolución Rectoral N° 08655-R-2018. 189. Lima, Lima, Perú.
- UNMSM. (21 de 11 de 2019). Resolución Rectoral N°06687-R-19. 189. Lima, Lima, Perú.
- UNMSM. (18 de enero de 2022). Resolución Rectoral N° 00700-R-22. Lima, Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2784438/R.%20R.%20000700-2022-R.pdf.pdf?v=1643133692>
- UNMSM, R. d. (2019). *RESOLUCION RECTORAL N° 06687-R-19*. Lima. Recuperado el enero de 2022, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1951121/R.R.%20N.%C2%BA%2006687%20-%202019.-%20Aprobar%20el%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202019%20-%202023.pdf>
- Valdez, L. E., Pérez, D. G., & Maldonado, G. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la Pyme. *Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(70), 50-62. Obtenido de <https://revistas.uaa.mx/index.php/investycien/article/view/1828>
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking-how people and organizations represent, create, and use knowledge*. (Vol. 1). Schema Press, Limited. Obtenido de https://www.academia.edu/19382981/Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673279710800682>

Anexos

Anexo 1. Número de servidores de la OGRRHH

Oficinas	Número de Servidores
Jefatura	12
Oficina de Gestión y Escalafón	25
Oficina de Remuneraciones y Obligaciones Sociales	16
Oficina de Pensiones y Beneficios Sociales	16
Oficina de Desarrollo y Bienestar	6
Oficina de Modernización e Informatización	3
Total	78

Fuente: UNMSM, 2021.

Anexo 2. Composición de trabajadores según oficina y tipo de contratación

Oficinas	D.L. N° 1057 (Cas)	D.L. N° 276	Locación de Servicios	Obrero	Total
Jefatura	3	3	5	1	12
Oficina de Desarrollo y Bienestar Social	1	4	1		6
Oficina de Gestión y Escalafón	7	13	5		25
Oficina de Modernización e Informatización	1	1	1		3
Oficina de Pensiones y Beneficios Sociales	3	8	6		17
Oficina de Remuneraciones y Obligaciones Sociales	6	4	5		15
TOTAL	21	33	23	1	78

Fuente: UNMSM, 2021.

Anexo 3. Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGIA
Mejoramiento de la gestión del conocimiento de la oficina general de recursos humanos de la UNMSM	Problema General ¿Cómo formular un plan de mejora de la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM?	Objetivo General Formular un plan de mejora de la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM	Gestión de Conocimiento	Tipo de investigación Cuantitativa
	Problema específico 1 ¿Cómo identificar y valorar los componentes críticos relevantes en la gestión del conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM?	Objetivo específico 1 Identificar y valorar los componentes críticos relevantes en la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM		Nivel o Tipo Descriptiva
	Problema específico 2 ¿Cómo determinar la viabilidad de la formulación del Plan de mejora de la Gestión del Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM?	Objetivo específico 2 Determinar la viabilidad de la formulación del plan de mejora de la Gestión de Conocimiento en la OGRRHH de la UNMSM		Diseño No experimental
				Técnica Encuesta y entrevista
				Población 78
				Muestra 65

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Cuadro de asignación del personal de la UNMSM

N° Orden	Cargo Estructural	Código	Clasificación	Total	SITUACIÓN DEL CARGO		CONFIANZA
					O	P	
E050400 - OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS							
500	JEFE DE OFICINA GENERAL	521E050400	EC	1	1	0	X
501	ASESOR III	521E050400	EC	2	2	0	X
503	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	521E050400	SP-ES	3	0	3	
506	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	521E050400	SP-AP	2	1	1	
E05040001-UNIDAD DE SECRETARIA Y ARCHIVO							
508	JEFE DE UNIDAD DE SECRETARIA Y ARCHIVO	521E05040001	SP-AP	1	1	0	
509	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040001	SP-AP	2	0	2	
511	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	521E05040001	SP-AP	1	1	0	
512	TRABAJADOR DE SERVICIOS II	521E05040001	SP-AP	1	0	1	
E050401-OFICINA DE GESTION Y ESCALAFON							
513	JEFE DE OFICINA	521E050401	EC	1	1	0	X
514	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	521E050401	SP-ES	4	1	3	
518	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	521E050401	EP-ES	1	0	1	
519	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	521E050401	SP-ES	7	4	3	
526	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E050401	SP-AP	1	0	1	
E05040101-UNIDAD DE CONTROL DE ASISTENCIA							
527	JEFE DE UNIDAD	521E05040101	SP-EJ	1	1	0	
528	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040101	SP-AP	6	2	4	
E05040102-UNIDAD DE ESCALAFÓN							
534	JEFE DE UNIDAD	521E05040102	SP-EJ	1	1	0	
535	TÉCNICO DE ADMINISTRATIVO	521E05040102	SP-AP	3	0	3	
E050402-OFICINA DE REMUNERACIONES Y OBLIGACIONES							
538	JEFE DE OFICINA	521E050402	EC	1	1	0	X
539	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	521E050402	SP-ES	2	0	2	
541	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	521E050402	SP-AP	3	2	1	
544	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E050402	SP-AP	2	0	2	
E05040202-UNIDAD DE ANÁLISIS Y CONTROL DE PLANTILLAS							
546	JEFE DE UNIDAD	521E05040202	SP-EJ	1	1	0	
547	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	521E05040202	SP-ES	1	0	1	
548	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040202	SP-AP	4	0	4	
E05040203-UNIDAD DE PRESUPUESTO ANALÍTICO							
552	JEFE DE UNIDAD	521E05040203	SP-EJ	1	1	0	
553	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040203	SP-AP	1	0	1	
521E05040204-UNIDAD DE LIQUIDACIÓN DE IMPUESTO Y CONCILIACIÓN DE REMUNERACIONES							
554	JEFE DE UNIDAD	521E05040204	SP-EJ	1	0	1	
555	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040204	SP-AP	1	0	1	
E050403-OFICINA DE PENSIONES Y BENEFICIOS SOCIALES							
556	JEFE DE OFICINA	521E050403	EC	1	1	0	X
557	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	521E050403	SP-ES	1	0	1	
558	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E050403	SP-AP	1	1	0	
E05040301-UNIDAD DE PENSIONES							
559	JEFE DE UNIDAD	521E05040301	SP-EJ	1	1	0	
560	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	521E05040301	SP-ES	3	0	3	
563	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040301	SP-AP	2	0	2	
E05040303-UNIDAD DE BENEFICIOS SOCIALES							
565	JEFE DE UNIDAD	521E05040303	SP-EJ	1	1	0	
566	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	521E05040303	SP-ES	5	0	5	
571	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040303	SP-AP	1	0	1	
E050404-OFICINA DE DESARROLLO Y BIENSTAR SOCIAL							
572	JEFE DE UNIDAD	521E050404	EC	1	1	0	
573	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E050404	SP-AP	2	1	1	
575	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	521E050404	SP-AP	1	0	1	
E05040401-UNIDAD DE BIENESTAR SOCIAL							
576	JEFE DE UNIDAD	521E05040401	SP-EJ	1	1	0	
577	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040401	SP-AP	1	0	1	
E05040402-UNIDAD DE CAPACITACIÓN							
578	JEFE DE UNIDAD	521E05040402	SP-EJ	1	1	0	
579	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	521E05040402	SP-AP	3	0	3	
E050405-OFICINA DE MODERNIZACIÓN E INFORMATIZACIÓN							
582	JEFE DE OFICINA	521E050405	EC	1	1	0	X
583	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	521E050405	SP-ES	2	0	2	
TOTAL				85	30	55	

Fuente: UNMSM, 2016.

Anexo 5. Funciones según el cargo y oficina

Oficina	Cargo	Principales funciones
Oficina General de Recursos Humanos	Jefe	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades y acciones del Sistema de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Así como Supervisar las actividades de las Oficinas a su cargo, promoviendo y estimulando la permanente coordinación entre ellas.
	Jefe de la Unidad de secretaría	Coordinar y supervisar la clasificación, registro, distribución y archivo de la documentación de la Oficina General de Recursos Humanos. Así como también, Organizar y supervisar la labor de la Mesa de Partes de la OGRRHH.
	Técnico Administrativo II	Recepcionar y registrar en el sistema de Trámite Documentario los expedientes promovidos por los usuarios, así como también verificar los expedientes de trámite de los diversos procesos de la Oficina
	Especialista Administrativo II	Asesorar en la propuesta y diseño de Proyectos, participa en la preparación de Manuales y Documentos y brinda asesoramiento y consejo personal a los jefes y Colaboradores en procedimientos de Recursos Humanos, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.
Oficina de Gestión y Escalafón	Jefe	Asesorar y apoyar al jefe de la OGRRHH en asuntos de su competencia, así como; planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades administrativas de su área y; proponer, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico Institucional de la Oficina.
	Especialista Administrativo II	Asesorar sobre las dudas dentro de la oficina, elaboración de documentos de gestión, ejecutar y coordinar el desarrollo de procesos técnicos proponiendo metodologías.
	Jefe de Unidad de Escalafón	Cumplir y hacer cumplir las funciones de la Unidad de Escalafón, así como también participar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la Oficina.
	Jefe de Unidad de Control de Asistencia	Planificar, organizar, coordinar dirigir y supervisar el control de ingreso, permanencia y salida del personal de la universidad.
	Técnico Administrativo II	Procesar información, emitir reportes periódicos, proyectar resoluciones, analizar y verificar información contenida en expedientes de trámite.
Oficina de Remuneraciones y Obligaciones Sociales	Jefe de Oficina	Proponer, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico Institucional de la Oficina, así como también, promover la permanente capacitación del personal de la Oficina
	Jefe de Unidad de Análisis y Control de Planillas	Evaluar, analizar y procesar la documentación para la elaboración de las Planillas de Remuneraciones y Pensiones, así como el de las Planillas de Pago regulares.
	Jefe de Unidad de Presupuesto Analítico de Personal.	Participar en la elaboración del presupuesto analítico del personal y el cuadro de asignación de personal.
	Técnico administrativo II	Analizar y verificar la información en expedientes de trámite, procesar planillas de remuneraciones y pensiones, recopilar y procesar datos estadísticos, apoyar en el mantenimiento y actualización permanente de la información del sistema.
Oficina de Pensiones Beneficios Sociales	Jefe de oficina	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de su área, así como, asesorar al jefe de OGRRHH. También el proponer, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico Institucional de la Oficina.
	Técnico Administrativo II	Recopilar, clasificar, registrar, analizar y verificar tanto la documentación externa en el Sistema de Información como aquella contenida en los expedientes para la atención de los procedimientos de la oficina.
	Jefe de Unidad de Pensiones	Conducir, orientar y controlar la labor del personal a su cargo y analizar permanentemente los procedimientos administrativos y promover su simplificación.
	Técnico Administrativo II	Analizar y verificar la información contenida en los expedientes de trámite, además de procesar información haciendo uso del sistema informático.
	Jefe de Unidad de Beneficios Sociales	Cumplir y hacer cumplir la elaboración de liquidaciones y proyectos de resolución presentados para Reconocimiento y/o Acumulación de Tiempo de Servicios.
	Técnico Administrativo II	Analizar y verificar la contenida en los expedientes de trámites de los procedimientos de la Oficina, así como también elaborar informes y proyectos de Resoluciones Rectorales y Jefaturales derivadas de los procesos administrativos.
Oficina de Desarrollo y Bienestar Social	Jefe de Oficina	Planificar y controlar la ejecución de las actividades de su área y establecer el procedimiento de acreditación de eventos, cursos y programas de capacitación ejecutados por las facultades.
	Técnico Administrativo II	Diagramar textos y otros materiales, con fin de capacitar al personal, así como emitir reportes según el requerimiento de la Oficina de Desarrollo y Bienestar.
	Jefe de unidad de Bienestar Social	Promover las relaciones interpersonales, el bienestar físico y el bienestar mental del personal a través de la implementación de servicios complementarios, así como también la superación personal y el enriquecimiento de los servidores a través de actividades culturales.
	Jefe de Unidad de Capacitación	Planificar, organizar y coordinar actividades de capacitación, así como proponer actividades, objetivos y metas de capacitación para su inclusión en el Plan Estratégico de la Oficina.
Oficina de Modernización e Informatización	Especialista Administrativo II	Participar en el planeamiento, coordinación, ejecución y evaluación de programas de capacitación, así como el diseño de textos auto instructivos y ayudas audiovisuales con fines de capacitación.
	Jefe de Oficina	Planificar y coordinar los planes y programas encaminados al desarrollo de políticas, perfiles y competencias de los servidores de la Universidad, orientados a una gestión moderna del Sistema de Recursos Humanos.
	Especialista Administrativo II	Evaluar la configuración de los equipos de cómputo y establecer las necesidades de su renovación. Así como, determinar los requerimientos de desarrollo informático de la OGRRHH.

Fuente: Elaboración propia en base al MOF-UNMSM, 2022.

Anexo 6. Encuesta

ENCUESTA

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____
 Cargo: _____ Área de pertenencia: _____ Tiempo de servicio: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la opción que mejor refleje su parecer del 1 al 5; en donde 1 es "Bajo" y 5 es "Alto"

Bloque 1

N°	Pregunta	① Bajo	② Medio Bajo	③ Medio	④ Medio Alto	⑤ Alto
01	Se conocen los procesos y tareas que se ejecutan en otras áreas.	①	②	③	④	⑤
02	Su conocimiento adquirido para su puesto fue debido a experiencia	①	②	③	④	⑤
03	Se emplea lo aprendido en las capacitaciones en el trabajo diario	①	②	③	④	⑤
04	Sus compañeros de trabajo le brindan información para mejorar su labor	①	②	③	④	⑤
05	El equipo comparte el conocimiento para mejorar el trabajo	①	②	③	④	⑤
06	La información que se genera está disponible para todas las personas.	①	②	③	④	⑤
07	Ante la ausencia de un miembro del equipo, se cuenta con la información para poder continuar con su trabajo	①	②	③	④	⑤
08	La organización considera importante la comunicación efectiva con sus clientes internos	①	②	③	④	⑤
09	Los canales de comunicación le ayudan a obtener retroalimentación de sus compañeros de trabajo	①	②	③	④	⑤
10	Los colaboradores documentan los conocimientos más relevantes de sus actividades	①	②	③	④	⑤
11	La organización clasifica el conocimiento generado por los colaboradores de acuerdo con la importancia y especialización.	①	②	③	④	⑤
12	La organización elabora manuales y guías de procedimientos, procesos y actividades.	①	②	③	④	⑤
13	Se fomenta actividades entre áreas para conocer los procesos de la organización	①	②	③	④	⑤
14	Usa usted el correo institucional para el intercambio de información	①	②	③	④	⑤
15	La organización utiliza videoconferencias como una herramienta de transmisión de información.	①	②	③	④	⑤
16	Se utilizan los medios virtuales para el aprendizaje en la organización	①	②	③	④	⑤
17	La organización actualiza constantemente las Tecnologías de Información.	①	②	③	④	⑤
18	Siente que la información de la organización se actualiza constantemente.	①	②	③	④	⑤
19	La organización brinda capacitaciones constantes y periódicas para los colaboradores.	①	②	③	④	⑤
20	Cuando presentan una nueva idea para mejorar los procesos, son escuchadas y aplicadas por la organización.	①	②	③	④	⑤
21	Los empleados cumplen con lo descrito en el Reglamento Interno.	①	②	③	④	⑤
22	El personal se encuentra comprometido con su trabajo y la organización.	①	②	③	④	⑤
23	Los colaboradores se sienten satisfechos con las labores que realizan.	①	②	③	④	⑤
24	La organización busca motivar constantemente a los colaboradores	①	②	③	④	⑤
25	La recompensa que recibe por el trabajo es la adecuada.	①	②	③	④	⑤
26	La organización fomenta actividades de diálogo para que todos tengan la oportunidad de expresarse	①	②	③	④	⑤
27	La organización promueve la innovación en el trabajo.	①	②	③	④	⑤
28	Se tienen en cuenta las preocupaciones e ideas de los colaboradores.	①	②	③	④	⑤
29	La organización está abierta a escuchar nuevas formas de mejorar el desempeño	①	②	③	④	⑤

N°	Pregunta	① Nunca	② Rara vez	③ Ocasionalmente	④ Generalmente	⑤ Siempre
30	Se cuenta con la información necesaria para tomar una decisión.	①	②	③	④	⑤
31	Utiliza la política y/o procedimiento que ayudan a tomar las decisiones	①	②	③	④	⑤
32	La organización registra en una base de datos soluciones de problemas y/o acontecimientos ocurridos en el pasado.	①	②	③	④	⑤
33	Ante un inconveniente en el proceso, los colaboradores lo informan de inmediato.	①	②	③	④	⑤
34	Los colaboradores informan de manera oportuna las no conformidades del servicio.	①	②	③	④	⑤
35	La organización brinda autonomía para la toma de decisiones	①	②	③	④	⑤
36	En la organización se reincide en las mismas problemáticas	①	②	③	④	⑤
37	Los colaboradores saben identificar las causas del problema.	①	②	③	④	⑤
38	Es importante el conocimiento de los empleados para la toma de decisiones	①	②	③	④	⑤
39	Los colaboradores solucionan los problemas adecuadamente cuando no lo consultan con superiores	①	②	③	④	⑤
40	En la organización, se utilizan herramientas para la mejora continua	①	②	③	④	⑤

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la opción que mejor refleje su parecer del 1 al 5; en donde 1 es "No" y 5 es "Sí"

Bloque 2

N°	Pregunta	① Muy en desacuerdo	② Algo en desacuerdo	③ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	④ Algo de acuerdo	⑤ Muy de acuerdo
41	Existen equipos de trabajo para la resolución de problemas	①	②	③	④	⑤
42	La organización posee un lugar donde almacena información que está disponible para todos los colaboradores.	①	②	③	④	⑤
43	La organización cuenta con diagramas de flujos de sus procesos.	①	②	③	④	⑤
44	La organización emplea algún software para compartir información.	①	②	③	④	⑤
45	Todos tienen acceso al correo electrónico.	①	②	③	④	⑤
46	Los colaboradores conocen los beneficios y/o condiciones que la organización otorga por generar conocimiento	①	②	③	④	⑤
47	La organización posee una política y/o procedimiento que ayuda a tomar decisiones de manera adecuada.	①	②	③	④	⑤
48	Existen espacios de retroalimentación frente a los problemas suscitados en el día a día.	①	②	③	④	⑤
49	La organización hace uso de procedimientos establecidos que ayudan a solucionar los problemas.	①	②	③	④	⑤

Bloque 3: Si desea, puede dejar algún comentario, aporte y/o sugerencia

Anexo 7. Modelo de entrevista para los jefes de las oficinas.

PLAN ENTREVISTA

Perfil de entrevistado: Jefes de las áreas.

Nombres de los entrevistados: _____

Fecha de entrevista: _____

Tipo de entrevista: Semi estructurada

Duración esperada de entrevista: 60 minutos

Aspectos específicos	Subdimensión	Preguntas para entrevistas
Procesos internos		
Documentar métodos de trabajo	SD1	¿Cuáles son las actividades que realiza usted como parte de sus funciones?
	SD1	¿Qué información necesita para completar las tres actividades más importantes que realiza?
	SD1	¿Cómo encuentra la información necesaria para completar las tres actividades principales que realiza?
	SD1	¿Cómo su equipo ayuda a encontrar la información necesaria para completar las tres actividades principales que realiza?
	SD3	En su opinión, ¿La información contenida en la OGRRHH se actualiza de manera constante? ¿Cómo?
Establecer secuencia para la mejora continua	SD2	¿Qué información le gustaría tener, que actualmente limita el cumplimiento de su trabajo?
	SD2, SD5	¿Su área ha tenido algún problema por falta de información?, ¿Qué ocurrió?, ¿En qué termino el caso? ¿Qué se hizo para prevenir este problema?
	SD5	¿Con que frecuencia se reúnen para actualizar sus procesos?
	SD5	¿Considera usted que la formación académica de su equipo es adecuada para el cumplimiento de las actividades del área?
Implementar herramientas para gestión del conocimiento	SD3	¿La institución cuenta con un software de apoyo para los procesos de OGRRHH? ¿Como este contribuye?, En su opinión, ¿En qué podría mejorar?
	SD3	¿Considera que este software es apropiado para la institución?
	SD4	¿Cómo mejoraría usted la comunicación con otras áreas de la OORRHH?
	SD4	¿Cómo mejoraría usted la comunicación con otras oficinas de la Universidad?

Aspectos específicos	Subdimensión	Preguntas para entrevistas
Resultados esperados		
Mejorar eficacia de servicios	SD5	¿Cuáles son los últimos cambios que se han realizado para la mejorar la atención del área?
	SD5	¿Qué acciones de simplificación se han implementado en sus procesos y qué problemas solucionaron?
Mejorar eficiencia por uso de recursos	SD1	¿Cómo se organiza el trabajo en el área?
	SD4	¿Se requiere cumplir con metas específicas en el área? ¿Puede mencionar algunos ejemplos?
	SD4	¿Cómo cuantifican el uso de recursos para las labores que realizan?
	SD4	¿Se procura buscar la eficiencia en el uso de los recursos? ¿Podría mencionar algunos ejemplos?
Enfoque hacia el cliente		
Incrementar nivel de satisfacción	SD1	¿Cuál es el tipo de información que solicita más el administrado? ¿Ha tenido algún problema con ello?
	SD1	¿Cuáles son las preguntas más frecuentes que el administrado suele realizar?
Enfoque hacia el cliente		
Mejorar en base a reclamos y sugerencias	SD1	¿Qué se hace cuando un administrado realiza una queja (atención) o reclamo (servicio)?
	SD4	¿Cómo se puede mejorar la comunicación con el administrado?
Aprendizaje organizacional		
Desarrollar cultura de aprendizaje	SD1, SD2	¿Cómo realizan coordinaciones con otras áreas de la OORRHH?
	SD1, SD2	¿Qué problemas detecta en las coordinaciones que realiza con otras áreas de la OORRHH?
	SD2	¿Qué información se comparte con otras áreas de la OORRHH?
	SD2	¿Cómo se comparte esta información?
Retener conocimiento clave	SD4	¿Existe algún mecanismo para compartir el conocimiento que contribuya en la resolución de problemas en su área y de otras áreas?
	SD1, SD5	¿Cuándo se quiere revisar la memoria institucional de la oficina, con quienes cuenta para esos fines?
	SD1, SD5	¿Existe algún mecanismo para preservar este conocimiento?

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 8. Modelo de entrevista para el experto.

PLAN ENTREVISTA

Perfil de entrevistado: Experto con experiencia en la organización.

Nombre de entrevistado: Anónimo.

Fecha de entrevista: Octubre, 2021.

Tipo de entrevista: Semi estructurada.

Duración esperada de entrevista: 60 minutos.

Aspectos específicos	Preguntas para entrevistados
Análisis situacional	
Relación con la OGRRHH y descripciones generales	¿Cuál es su relación con la OGRRHH y cómo era su interacción con ella? ¿Cuál es la frecuencia con la que ocupa los servicios de la OGRRHH? ¿Qué servicios ocupa?
Sobre los trabajadores de la oficina	¿Considera usted que trabajadores cumplen los perfiles que requiere el área? ¿Considera usted que la formación académica del equipo es adecuada para el cumplimiento de las actividades del área? ¿Es suficiente el nivel de capacitación de acuerdo con los cambios tecnológicos? De acuerdo con lo que ha visto en la organización, ¿considera que la organización brinda autonomía a los trabajadores en la toma de decisiones?
Implementar herramientas para gestión del conocimiento	¿La institución cuenta con softwares de apoyo? Si la respuesta es sí, ¿cuál es su contribución al desempeño de la institución? En su opinión, ¿En qué podría mejorar? ¿Cómo cree que mejoraría la comunicación entre las áreas de la OGRRHH? ¿Cuál es la situación del proceso de sistematización documentaria en la organización?
Eficiencia y eficacia en la oficina	
Mejorar la entrega de los servicios	¿Considera que los servicios que ofrece la OGRRH se dan correctamente? ¿Ha detectado problemas? Teniendo en cuenta que ha usado los servicios de la OGRRHH de forma periódica, ¿considera que existen una evolución en la atención al cliente en el área? Si la OGRRHH propusiera mejoras, ¿considera que los trabajadores se adaptarían a dichos cambios?
Mejorar eficiencia por uso de recursos	¿Cree que existe una buena organización de los recursos del área? ¿Podría describir un poco su respuesta? ¿En sus interacciones con la organización percibió eficiencia en el uso de los recursos? Si la respuesta es sí, ¿podría mencionar algunos ejemplos?
Enfoque hacia el cliente	
Comunicación con los clientes	¿Cómo se realizan las coordinaciones de la OGRRHH con sus clientes internos? ¿Qué problemas detectaba en las coordinaciones que realizaba con la OORRHH?
Retener conocimiento clave	Durante su estadía en la organización, ¿existió algún mecanismo para compartir el conocimiento que mejorara la resolución de problemas? ¿Considera que los conocimientos de los trabajadores de la OGRRHH se preservan?

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Anexo 9. Extractos entrevistas.

TEMA: El personal cuenta con amplia experiencia sobre los procesos del área

Jefe de la Oficina de Remuneraciones y Obligaciones

“A veces le digo, un expediente, por ejemplo, de una sentencia judicial, eso ya lo tiene que hacer quién tiene un poco más de experiencia. Y mayormente los que tienen “experiencia” y cantidad de años un poquito pueden contar la historia desde el momento que estuvieron. (...)”

TEMA: Existe un Sistema para el plan de desarrollo de personas en UNMSM

Jefe de Modernización e Informatización

“Para reforzar un poco lo que dice la Sra. Norma lo que requiere con el proyecto del PDP a parte de la sistematización que ya se ha dado que anteriormente se decían que las facultades envíen su plan de desarrollo de personas en cuanto a sus capacitaciones. Puede ser Excel, Word o Power Point o cédulas específicas para desarrollar a las personas. Simplemente llenan una plataforma, obviamente tu jefe inmediato superior evalúa a su trabajador en cuanto a las necesidades de capacitación, este se registra de un sistema, envían a su jefe se recursos humanos, él centraliza y verifica. (...)”

TEMA: Convenio con RENIEC para búsqueda de información del personal.

Jefe de Pensiones y Beneficios Sociales

“Ahora, ¿Qué sistema me gustaría tener? Me gus..., por ejemplo, tenemos el sistema de RENIEC, antes no lo teníamos, ahora sí tenemos un convenio para búsqueda de información, datos, DNI, el nombre completo, ya eso. ¿Qué otros datos quisiéramos tener? Quisiéramos tener una base de datos de la ONP, relación de pensionistas o relación de pensionista que a la misma vez son docentes en San Marcos. (...)”

TEMA: La organización por su característica vertical y el desinterés en realizar actividades de integración dificulta la comunicación entre oficinas y unidades.

Jefe de Modernización e Informatización

“En Recursos Humanos hay una necesidad de mejorar la comunicación, pero depende de la persona, liderazgo de la persona que puede estar en la oficina. La realidad de San Marcos dentro de esta oficina yo creo que es compleja porque tiene varias unidades y cada una trabaja muy () te digo desde mi propia oficina que deberíamos recibir la retroalimentación de todas estas, pero entonces hay una comunicación mutua bien jerárquica vertical. (...)”

TEMA: Alta resistencia al cambio.

Jefe de Modernización e Informatización

“Es el tema como digo la resistencia al cambio porque hay veces ellos creo que lo toman como que va ver recorte de personal no deben tener esa forma de pensar, todo sistema, todo proceso en

una organización porque estamos llevando este enfoque por procesos es mejor aún a nosotros capacitarlos y en vez si bien es cierto, que ellos lleven tiene un perfil del puesto de trabajo y la persona tiene este perfil cuando hagamos la medición o el cruce va haber una malla la distancia () cumple y obviamente tenemos a la oficina de estos. (...)"

TEMA. Existe un proceso de sistematización documentaria poco avanzado para la necesidad actual.

Jefe de Pensiones y Beneficios Sociales

"Mira la información que me gustaría tener es, bueno la tenemos en todo caso, en si la tiene la otra oficina es... la fecha de ingreso de cada docente; la fecha de, de, de cambio de clase de promoción docente de manera sistematizada; que cuando uno hace liquidación veri... va verificar si este docente ha empezado contratado, después fue nombrado así, de una manera desagregada, de una manera así la información y bueno. A veces tenemos por ejemplo unos problemas ¿Cuándo fue promovido? O cuando fue ratificado. Entonces esa información todavía está en fase de sistematización por la otra unidad. (...)"

TEMA: Existe pérdida de conocimiento operativo (tácito) ante la ausencia de un trabajador.

Jefe de la Oficina de Remuneraciones y Obligaciones

"Sucede en la oficina de gestión no ha habido buena captación de personal yo he visto personal que se había capacitado se ha dejado que se vayan a otras facultades obviamente por mejoras económicas se han ido y su reemplazo no están a la altura de otras personas y en la oficina de pensiones lamentablemente que sucede cuando se pone a disposición de personal en cualquier facultad () lo mandan a recursos humanos y que hay () no vas a poner un personal capacitado son los que no hacen nada, entonces esa persona que no está muy capacitado o está capacitado para otras cosas lo mandan a () de pensiones en vez de beneficiarlos los perjudican más a ellos. (...)"

TEMA: Entre compañeros usualmente no se comparte la información para mejorar el trabajo en equipo.

Jefe de Modernización e Informatización

"Un inconveniente dentro de todo el sector público un tema de confianza que tienes que trabajar mucho el tema creo que nace es mi punto vista mi opinión personal es que mucha gente no confía en cuanto a la gente que les rodea entonces al no confiar que pongo controles si entonces este documento no tiene que llegar a mí para yo revisarlo o no él tiene que revisar tal persona con firma y sello y tiene que pasar a la otra persona con firma y sello y otro lo tiene que revisar y revisar y todo se vuelve control entonces si todos quieren controlar ese control lamentablemente a los rubros de documentación que maneja la universidad tranquilamente te llegan a 15 hasta 20 días en un lado se va a demorar se va a demorar 2 a 3 días porque lo tiene que revisar tal persona y al otro lado también lo tiene que revisar tal persona y va pasando va pasando entonces si yo le pongo control a todo que hago alargó el proceso se va a dilatar los tiempo. (...)"

Anexo 10. Ficha de Observación de campo

FICHA DE OBSERVACIÓN**1. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD.****1.1. ANTECEDENTES DE LA OFICINA.**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	OFICINA	FECHA DE LA OBSERVACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	AV. CARLOS GELMAN ATEJAGA #375 - CERCADO DE LIMA	CGRHH	05-03-2021

1.2. NOMBRE DEL OBSERVADOR.

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO
DENVER GUILLEMO ROMALDO NOBLEVAS	40279513	MAESTRISTA DE LA UP

1.3. ANTECEDENTES DE LA OFICINA OBSERVADA.

N° de suboficinas	6	Conexión estable	NO
N° de computadoras	83	Atiende al público	SI
N° de escritorios	79	Cantidad de aforo	59

2. EVALUACIÓN MOBILIARIA.**2.1. MOBILIARIO DE OFICINA.**

¿Cuál es la situación de los muebles de la oficina (escritorios, sillas, estantes, etc.)?

- De los 79 escritorios, 20 se encuentran en muy buen estado, 45 se encuentran en estado regular, y 14 en pésimo estado.
 - De las 90 sillas, 30 se encuentran en muy buen estado, 36 se encuentran en estado regular y 24 en pésimo estado.
 - De los 19 estantes, 7 se encuentran en muy buen estado, 8 se encuentran en estado regular, y 4 en pésimo estado.
- Algunos trabajadores argumentaron que es necesario el cambio del mobiliario, también sugirieron la digitalización de muchos expedientes. Algunos trabajadores sugirieron que los espacios para el área de RRHH son insuficientes.

2.2. MOBILIARIO TECNOLÓGICO.

¿Cuál es la situación de los equipos tecnológicos de la oficina (computadoras, impresoras, etc.)?

- De los 83 computadores, 19 se encuentran en muy buen estado, 33 se encuentran en estado regular, y 31 en pésimo estado. Los trabajadores requieren que sus computadores anden lentos y que no hay mantenimiento adecuado.
- De las 17 impresoras, 7 se encuentran operativas y las demás requieren mantenimiento (cambio de tinta, limpieza de cabezal votro) o refacción.

(cambio de alguna pieza o reparación). Aunque el estado de 13 ellos es bueno, mientras que los otros se encuentran en pésimo estado.

- Durante la visita no se observaron faltas de tinta ni papel para las impresoras.
- Los trabajadores mencionaron que los sistemas dispuestos para el área son antiguos, no se encuentran actualizados y muchas veces se pierde información.

2.3. ORDEN Y LIMPIEZA.

¿El ambiente de la oficina es limpio y ordenado?

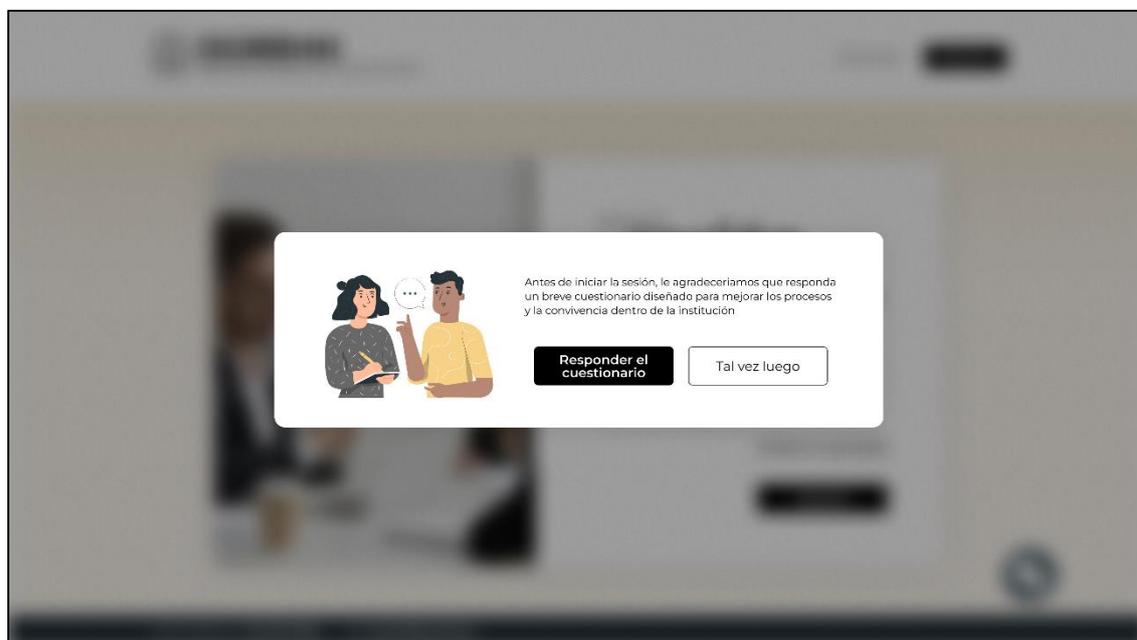
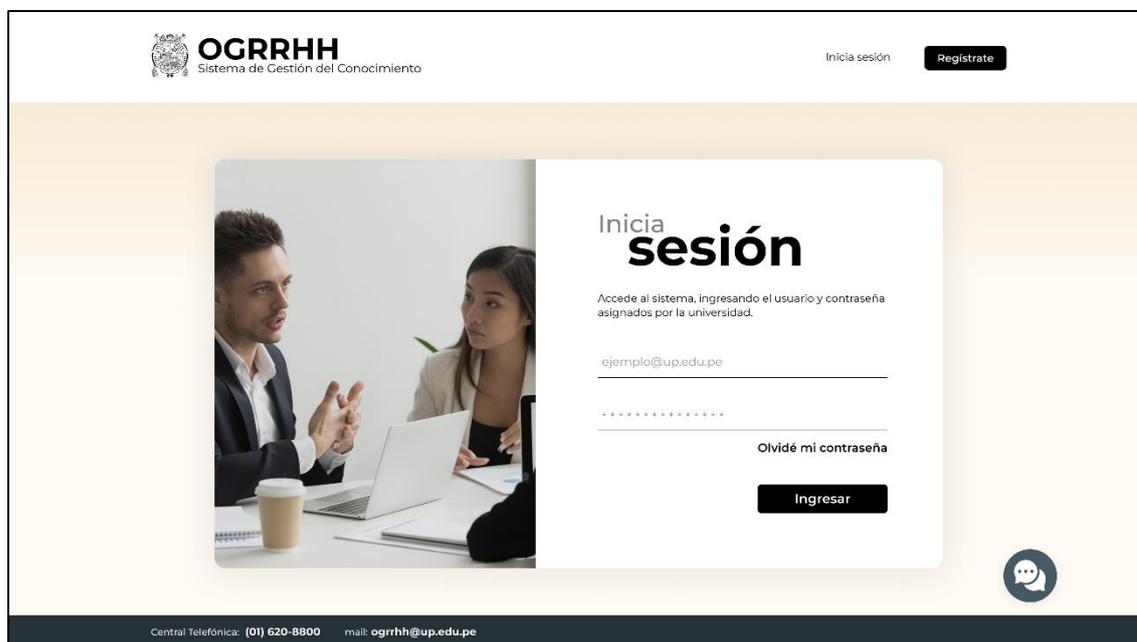
- Existe desorden en el ordenamiento documental
- Los escritorios se encuentran empolvados
- Los escritorios gestantes se encuentran desacomodados.
- No hay un orden adecuado (cables enredados, no pulcros y desordenados) del cableado de los computadores ni impresoras
- Se puede apreciar que hay documentos apilados en el suelo y posadizos, cuando se consultó dijeron que no hay espacio para su archivo correspondiente.
- No se aprecia algún mecanismo de seguridad para los documentos de legajo

2.4. ATENCIÓN A SUS CLIENTES.

¿Cómo es el trato de la oficina para con sus clientes?

- Se atendieron 4 personas de forma presencial, respecto a ello se percibió que 3 no se encontraban completamente satisfechos mientras, que solo uno se apreciaba satisfecho completamente.
- Hubo uno queja por demora en la atención
- La relación fue casi inmediata, y duró aproximadamente 20 minutos por cada uno.

Anexo 11. Prototipo del Sistema de Gestión de Conocimiento - Versión Desktop



(continúa en la siguiente página)

OGRRH
Sistema de Gestión del Conocimiento

Inicio Repositorio Indicadores

¿Tienes alguna consulta?

Genera nueva consulta Historial de consultas

Jose Calderón
02-Feb-2023 12:02am

¿Cuáles son las sanciones que se reciben en caso de faltas de impuntualidad seguidas?

He tenido 2 faltas de impuntualidad en el último trimestre y me preguntaba que sanciones conllevaría y si esta es aplicable aun si esta fuese justificada.

Luisa Romero
28-Ene-2023 05:22am

¿Que faltas se consideran graves?

He tenido 2 faltas de impuntualidad en el último trimestre y me preguntaba que sanciones

Central Telefónica: (01) 620-8800 mail: ogrhh@up.edu.pe

Agenda Institucional

Febrero 2023

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

- 6 Videoconferencia sobre imagen institucional
- 16 Taller sobre inteligencia emocional
- 24 Curso de Word orientado a desarrollo de marca personal

OGRRH
Sistema de Gestión del Conocimiento

Inicio Repositorio Indicadores

¿Tienes alguna consulta?

Genera nueva consulta Historial de consultas

Título de la consulta

Jose, cuéntanos cual es tu consulta...

Responder Publicar

Jose Calderón
02-Feb-2023 12:02am

¿Cuáles son las sanciones que se reciben en caso de faltas de impuntualidad seguidas?

He tenido 2 faltas de impuntualidad en el último trimestre y me preguntaba que sanciones conllevaría y si

Central Telefónica: (01) 620-8800 mail: ogrhh@up.edu.pe

Agenda Institucional

Febrero 2023

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

- 6 Videoconferencia sobre imagen institucional
- 16 Taller sobre inteligencia emocional
- 24 Curso de Word orientado a desarrollo de marca personal

(continúa en la siguiente página)

OGRRH
Sistema de Gestión del Conocimiento

Inicio Repositorio Indicadores

¿Tienes alguna consulta?

Genera nueva consulta Historial de consultas

Buscar

Resultados de la búsqueda **Mostrar todos**

Filtrar por

- Año
- Área temática

Titulo	Autor	Fecha
<input type="checkbox"/> Sanciones disciplinarias y legales caso de agravio contra la oficina o organización	Jose Calderón	02-Feb-2023 12:02am
<input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las sanciones que se reciben en caso de faltas de impuntualidad seguidas?	Anónimo	11-Nov-2022 10:00am
<input type="checkbox"/> ¿Recibo sanciones legales en caso de incumplir mi contrato?	Paco Pérez	05-Feb-2023 5:00pm
<input type="checkbox"/> Sanciones disciplinarias por cometer actos obscenos dentro de la oficina o organización	Chrítian Jiménez	20-Oct-2022 3:50am

Agenda Institucional

Febrero 2023

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

- 6 Videoconferencia sobre imagen institucional
- 16 Taller sobre inteligencia emocional
- 24 Curso de Word orientado a desarrollo de marca personal

Central Telefónica: (01) 620-8800 mail: ogrhh@up.edu.pe

OGRRH
Sistema de Gestión del Conocimiento

Inicio Repositorio Indicadores

¿Tienes alguna consulta?

Genera nueva consulta Historial de consultas

Historial de consultas

Sanciones por incumplimiento de contrato
02-Feb-2023 12:02am

Jose Calderón

Responde:

El régimen obliga imponer sanciones económicas o de inhabilitación, a los proveedores y profesionales que han defraudado al Estado y suspendido en sus derechos, en cualquier tipo de procedimiento de contratación con el Estado.

Responder Ver respuestas

Agenda Institucional

Febrero 2023

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28				

- 6 Videoconferencia sobre imagen institucional
- 16 Taller sobre inteligencia emocional
- 24 Curso de Word orientado a desarrollo de marca personal

Central Telefónica: (01) 620-8800 mail: ogrhh@up.edu.pe

(continúa en la siguiente página)

 **OGRRHH**
Sistema de Gestión del Conocimiento

Inicio **Repositorio** Indicadores

Buscar



Documentos de gestión



Publicaciones y seminarios



Libros electrónicos



Normal legales



Guías de procesos internos



Resoluciones institucionales

Central Telefónica: (01) 620-8800 mail: ogrh@up.edu.pe

 **OGRRHH**
Sistema de Gestión del Conocimiento

Inicio Repositorio **Indicadores**



Desde: Feb 2021

Hasta: Feb 2023

Anual Mensual Semanal 

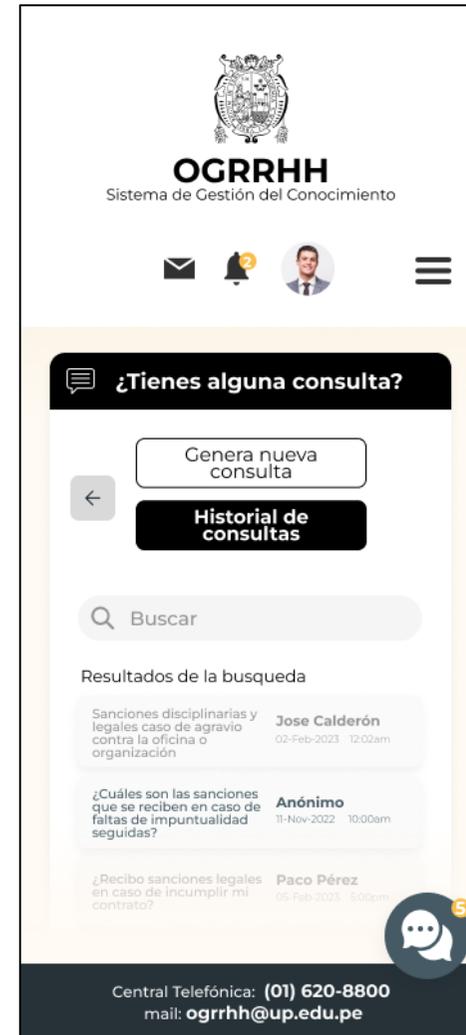
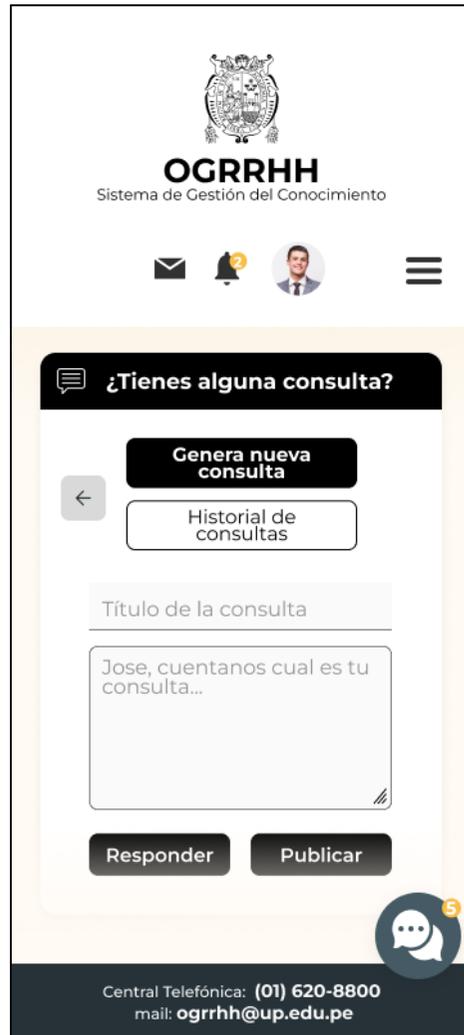
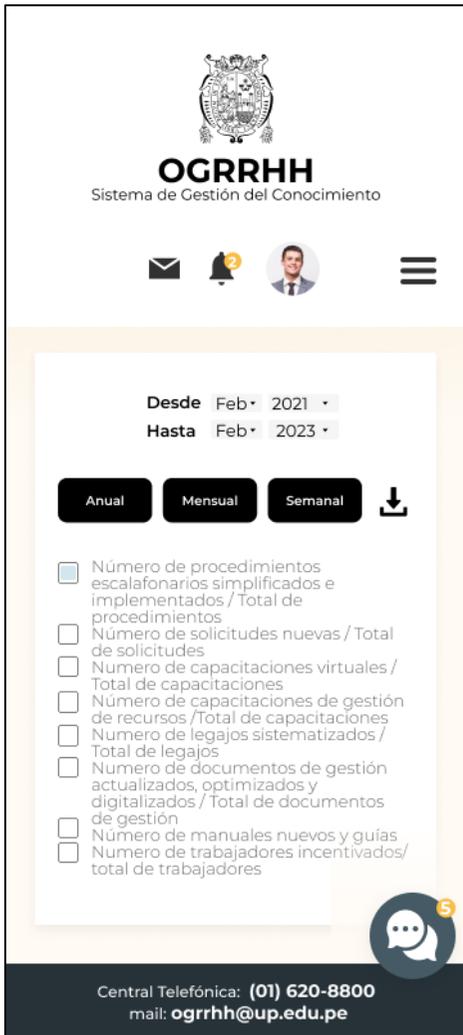
- Número de procedimientos escalafonarios simplificados e implementados / Total de procedimientos
- Número de solicitudes nuevas / Total de solicitudes
- Número de capacitaciones virtuales / Total de capacitaciones
- Número de capacitaciones de gestión de recursos / Total de capacitaciones
- Número de logros sistematizados / Total de logros
- Número de documentos de gestión actualizados, optimizados y digitalizados / Total de documentos de gestión
- Número de manuales nuevos y guías
- Número de trabajadores incentivados / Total de trabajadores
- Número de trabajadores que hace uso de esta red social / Total de trabajadores
- Número de actividades de motivación / Total de actividades
- Número de trabajadores beneficiados por el plan de mejora remunerativa / Total de trabajadores
- TIC's, equipamiento e infraestructura actualizada / Total de TIC's, equipamiento e infraestructura actual

Central Telefónica: (01) 620-8800 mail: ogrh@up.edu.pe

Anexo 12. Prototipo del Sistema de Gestión de Conocimiento - Versión App



(continúa en la siguiente página)



(continúa en la siguiente página)



OGRRH
Sistema de Gestión del Conocimiento

✉️ 🔔² 👤 🍽️

💬 **¿Tienes alguna consulta?**

Genera nueva consulta

← **Historial de consultas**

Historial de consultas

Sanciones por incumplimiento de contrato
02-Feb-2023 12:02am

Jose Calderón 📄 🔊

Responde:
El régimen obliga imponer sanciones económicas o de inhabilitación, a los proveedores y profesionales que han defraudado al Estado y suspenderlo en sus derechos, en

Central Telefónica: (01) 620-8800
mail: ogrrhh@up.edu.pe



OGRRH
Sistema de Gestión del Conocimiento

✉️ 🔔³ 👤 🍽️

🔍 Buscar

Documentos de gestión

Publicaciones y seminarios

Libros electrónicos

Normal legales

Guías de procesos internos

Resoluciones institucionales

Central Telefónica: (01) 620-8800
mail: ogrrhh@up.edu.pe



Notas Biográficas

Ivar Rodrigo Farfán Muñoz

Nació en Cusco, el 4 de agosto de 1981. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con dos maestrías: una en Dirección de Empresas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y otra en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico.

Posee alrededor de diez años de experiencia en el sector público, donde ha desarrollado sus habilidades de liderazgo, planificación y trabajo en equipo. Actualmente, se desempeña como director general de la Dirección General de Administración (DIGA) de la UNMSM.

Sergio Ernesto Huamán Amaya

Nació en Lima, el 4 de junio de 1977. Ingeniero Economista por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Cuenta dos maestrías: una en Finanzas en la Universidad Esan y otra en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Además, posee múltiples especializaciones, entre las que se encuentra la de estrategia financiera en la ESADE Business School (Barcelona).

Cuenta con más de diez años de experiencia en el sector público y privado como consultor y formulador de proyectos de inversión pública. Actualmente, es especialista en formulación de proyectos de inversión pública en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (Pronied) del Ministerio de Educación.

Denner Guillermo Romaldo Noblejas

Nació en Lima, el 31 de mayo de 1977. Bachiller en Ciencia Política, egresado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con una diplomatura en Gestión Pública de la Universidad San Martín de Porres y con estudios de Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

Se ha desempeñado como analista y consultor en temas de planificación, evaluación y gestión por procesos en entidades públicas y empresas privadas y ha realizado investigaciones sociopolíticas para clientes particulares, asociaciones civiles y grupos empresariales. Actualmente, desempeña como consultor en evaluación políticas públicas.