



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

# MÁSTER EN INNOVACIÓN DE PROCESOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

## TESINA FINAL DE MÁSTER

“Modelo de Gestión del  
Conocimiento en el área de atención  
al administrado de la Sub Gerencia  
de Transporte y Seguridad Vial de la  
Municipalidad Distrital de Villa María  
del Triunfo”

Nombre: Clara Viviana Mori Del Pino  
Fecha: 02.07.2021



**EUCIM**  
BUSINESS SCHOOL



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**EUCIM**  
BUSINESS SCHOOL

## **Agradecimientos**

La presente tesis le agradezco a Dios por ayudarme a culminar este trabajo de investigación.

Agradecimiento especial a mi compañera de toda la vida, mi hija Nicolcita por estar siempre a mi lado;

A mis padres Jhonny y Victoria e hermanos Harold, Tatiana y Aracely por la confianza y el apoyo incondicional, lo cual pude terminar mi trabajo de investigación satisfactoriamente y

Agradecimiento al señor Jesús Arturo Mendoza Mendoza y mis compañeros de trabajo de la SGTySV/MVMT, siempre tendré los mejores recuerdos y espero que algún momento de nuestros caminos se crucen.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**EUCIM**  
BUSINESS SCHOOL

## ÍNDICE

Capítulo 1. Competencias adquiridas.....	1
Capítulo 2. Desarrollo del trabajo.....	12
Capítulo 3. Conclusiones del Máster .....	39
Capítulo 4. Bibliografía.....	40
Anexos.....	42
Taller Materia 1: Dirección en la Gestión Pública .....	42
Taller Materia 2: Gestión de la innovación y la excelencia .....	46
Taller Materia 3: Competencias directivas y gestión del talento en la gestión pública.....	51
Taller Materia 4: Metodologías y herramientas para generar innovación en la gestión pública.....	55

## Capítulo 1. Competencias adquiridas

### Asignatura: Rol del estado y Políticas Públicas

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx,10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El Estado refiere a la forma en que se organiza la sociedad para funcionar mejor, en un espacio determinado y con voluntad de parte de los ciudadanos para respetar reglas sociales generales que son dadas por quienes ostentan el poder.</li><li>2. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado se organiza según el Principio de la Separación de Poderes.</li><li>3. La gobernanza es dirigir en los niveles de la Administración Pública, de la economía y de la sociedad civil organizada, en cambio la gobernabilidad es la capacidad de un gobierno para designar, formular e implementar políticos y ejercer sus funciones.</li><li>4. La Administración Pública es el conjunto de organizaciones que componen el aparato judicial (Poderes del Estado, gobiernos regionales, gobiernos locales y organismos constitucionalmente autónomos).</li><li>5. La gestión pública es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano. No se sirve a si mismas, sino que está enfocada en conocer y atender de manera óptima las necesidades del ciudadano.</li><li>6. La modernización de la gestión pública es un proceso transversal para todo el Estado peruano, expresado en una política pública de alcance nacional. Se busca un Estado orientado al ciudadano eficiente, inclusivo, abierto, unitario y descentralizado.</li><li>7. Las políticas públicas constituyen opciones, modelos o formas de organizar las relaciones económicas, sociales, que eligen una sociedad.</li><li>8. Los gobiernos son instrumentos para la realización de políticas públicas.</li><li>9. El Estado debe encargarse básicamente de la estabilidad macroeconómica del país, de la mejora de la eficiencia a través de la provisión de bienes y servicios públicos y de la mejora de la equidad a través de a redistribución de los ingresos.</li><li>10. La estabilidad de un país es importante, porque mejora el clima de inversión, ya que promueve la inversión privada y el crecimiento.</li></ol>

### Asignatura: Economía política de la Modernización del Estado

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx,10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los modelos de gestión pública: Administración pública, gerencia pública y gobernanza responsiva, define el tipo de proceso de toma de decisiones que ocurre al interior de una organización.</li><li>2. E el Perú, la forma como debe desarrollarse la gestión pública está contenida en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que presenta como uno de sus objetivos implementar la gestión por procesos en todas las organizaciones públicas.</li><li>3. La estrategia es un esfuerzo de reflexión y construcción realizado por personas.</li><li>4. En el ámbito de las políticas públicas, el pensamiento estratégico está en la identificación y verbalización de cómo piensa el gobierno- y el Estado-convertir los objetivos y metas de política pública en una realidad.</li><li>5. La Gestión por Procesos es la serie coordina de actividades o tares que tiene un desenlace o final (resultado) que atiende una expectativa del receptor.</li><li>6. La Gestión Pública de Resultados representa un medio funcional para aplicar una gestión estratégica.</li><li>7. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, determina de forma explícita que la Gestión Pública de Resultados es uno de los medios para lograr el proceso de modernización de las organizaciones públicas y del Estado.</li></ol>

8. La métrica aplicada a la política pública y a la gestión pública es un aspecto sustantivo de los proceso de diseño de la política pública.
9. Uno de los aspectos centrales en el diseño de la estrategia es la necesidad de lograr una efectiva coordinación y articulación entre todas las organizaciones públicas involucradas.
10. La Gestión Pública de Resultados tiene como elemento mandatario organizar los insumos, las actividades y los productos pensando en alcanzar resultados para los ciudadanos y la sociedad.

### **Asignatura: Gestión estratégica en Organizaciones Públicas**

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx,10 resultados)

1. La Economía Política Global es una disciplina científica multidisciplinar dedicada al estudio de las tendencias políticas y económicas globales.
2. Las políticas públicas se distinguen en cuatro etapas, en cada una de las cuales existe una relación con la política: origen, diseño, gestión y evaluación.
3. Asimismo, los partidos, los grupos sociales y las personas, requieren interiorizar el análisis de los institutos de políticas públicas, sea que estén en el gobierno o en la oposición.
4. La globalización como herramienta para lograr eficiencia dentro el sector público, es un proceso hacia una mayor interacción e interdependencia entre las personas, las organizaciones y el Estado.
5. Existen distintos modelos para gestionar el talento humano, como son el modelo burocrático, modelo gerencial, modelo de gestión estratégica y orientación a resultados y modelo de servicio público.
6. La modernización del Estado es un proceso de mejoramiento continuo, que requiere del concurso de múltiples actores los políticos, los funcionarios públicos y los propios usuarios de los servicios.
7. El nuevo institucionalismo se utiliza un proceso cognitivo en cambio el institucionalismo clásico se usa el razonamiento inductivo.
8. El Estado debe cumplir con dos objetivos, el primero objetivo es cumplir un papel de árbitro y armonizados de las relaciones entre los actores políticos, económicos y culturales de la sociedad. El segundo es garantizar la producción de bienes y servicios públicos.
9. La información constituye un insumo crítico en la implementación participativa de políticas, propia del gobierno abierto.
10. La información requerida debe guardar proporción con la dimensión del fenómeno que pretende ser abarcado o explicado mediante su acopio y sistematización.

### **Asignatura: Gestión de la Inversión e Infraestructura**

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx,10 resultados)

1. La infraestructura se puede clasificar de acuerdo a su función en cuatro grupos: infraestructura económica, infraestructura de medio ambiente e infraestructura vinculada a la información y el conocimiento.
2. La inversión en infraestructura es irreversible, dado que existen costos hundidos derivados de la ejecución de las obras.
3. La inversión en infraestructura es discreta, debido a que existen períodos en los cuales se invierten recursos, pero el plazo de ejecución o adquisición difiere al plazo del crecimiento de la demanda.

4. La infraestructura pública de carácter social incide directamente en el bienestar de las personas, pero también contribuye a elevar su productividad como factor de producción y de esa manera, al crecimiento económico.
5. El Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad es una herramienta que permite cuantificar el nivel de brechas o requerimientos de infraestructura multisectorial del país, asimismo propone un agenda país que plantea los proyectos priorizados a ejecutarse.
6. La promoción de la participación del sector privado en inversiones públicas es una modalidad adicional para emprender grandes proyectos de infraestructura.
7. El sistema administrativo permite la estructuración de los problemas públicos, dichos problemas serán abordadas en las políticas y planes nacionales e instituciones en el cual se determinara las inversiones que realizará el Estado,
8. Las inversiones deben ceñirse a las fases del ciclo de inversiones (Programación Multianual de Inversiones; formulación y evaluación; ejecución de la inversión y funcionamiento) estipuladas en el marco del Sistema de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones.
9. El *invierte.pe* cuenta con una metodología aplicable a la fase de formulación y evaluación con tres módulos: identificación, formulación y evaluación.
10. La formulación y evaluación de los proyectos de inversión en el marco de *Invierte.pe* cuenta con 4 niveles de estudios de pre inversión: ficha técnica simplificada, ficha técnica estándar, ficha técnica de baja y mediana complejidad y perfil de pre inversión.

#### **Asignatura: Modelos de gestión de la innovación y de la calidad**

**Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)**  
**(máx,10 resultados)**

1. La calidad percibida por el cliente es el resultado de la relación entre tres componentes: La calidad técnica o dimensión técnica del resultado se refiere que servicio recibe el cliente, la calidad funcional es como se traslada el servicio al cliente y la imagen corporativa son las dos primeras calidades que se unen para configurar la imagen de calidad que se intenta comunicar a los clientes potenciales.
2. Un Sistema de Gestión de Calidad es el conjunto de actividades, estructura de organización de responsabilidades, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo, diseñados para apoyar a la dirección en la conducción de la política y los programas de calidad de la organización.
3. La innovación en los procesos de la gestión pública requiere tanto de herramientas específicas como de competencias individuales, grupales y relacionales para su consecución y sistematización.
4. Hay, tres perspectivas diferentes para pensar la innovación: la de sistema, de la organización y la de los individuos.
5. La gestión pública también produce interacción y experiencias de “ciudadadano”, dispone de marcas y canales de acceso. Innovarlas y convertirlas en excelentes es parte de la tarea estratégica del gestor público.
6. Los sistemas de gestión de la innovación permiten a las organizaciones ser más innovadoras y lograr mayor éxito en las innovaciones de sus productos, servicios, proceso, diseños organizativos y modelos empresariales.
7. El modelo EMOI permite gestionar de manera estructurada y conjunta las herramientas, metodologías y necesarias para planificar, desplegar y medir a innovación en todos los niveles de la organización: estratégicos, tácticos y operativos, así como la secuencia temporal de utilización.
8. La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organizacional funcional y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

9. El mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos de una organización y de sus interrelaciones.
10. Las organizaciones deben tener la capacidad suficiente para identificar cuáles son aquellos elementos que deben incluir en sus procesos, de modo que se han realmente eficaces para la mejora continua de la propia organización.

#### Asignatura: Herramientas y metodologías de análisis de clientes-ciudadanía

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx,10 resultados)

1. El mapa de empatía nos ayuda a extraer las características esenciales del usuario y profundizar en cómo actúa, siente, piensa, etc.
2. El mapa de experiencias es una herramienta que permite profundizar en el trayecto tres momentos: el pre motivación, la visita (contacto, información y adquisición) y el post (seguimiento).
3. El modelo de Kano, permite clasificar los atributos deseados en un producto/ servicio en categorías, en función de su impacto en la satisfacción de los cliente so usuarios.
4. La herramienta con su doble perspectiva de tablas en Akao y Quality Function Deplyment, permite realizar un análisis en varios niveles y momentos del proceso de diseño y desarrollo de un producto o servicio
5. El Quality Function Deplyment, permite expandir en análisis de las tablas de Akao, realizando comparaciones competitivas y técnicas, evaluaciones de conflicto en el diseño.
6. El enfoque sistemático para la medición y gestión de la satisfacción del cliente se basa en aplicar un método científico se basa en los objetivos de calidad y las directrices o estrategias para conseguirlos.
7. La satisfacción del cliente representa el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.
8. La satisfacción del cliente está compuesta por tres elementos: rendimiento percibido, expectativas y niveles de satisfacción.
9. Los modelos SERVUAL y SERVPERF, son instrumentos validados y fiables que permiten evaluar la satisfacción del cliente en servicios.
10. El tipo de variable y la codificación numérica de las respuestas determinan el tipo de análisis estadístico que se realizará con posterioridad sobre la satisfacción del cliente.

#### Asignatura: Herramientas y metodologías de análisis de las organizaciones públicas

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx,10 resultados)

1. La autoevaluación es un ejercicio mediante el cual una organización se compara frente a un modelo de referencia como el Modelo EFQM, Norma UNE 66176, Norma ISO 9004, Modelo CAF o cualquier otro modelo o norma de referencia.
2. El modelo EFQM es un marco de trabajo validado por las mejores organizaciones del mundo que permite identificar, mediante la realización de un autoevaluación, puntos fuertes y áreas de mejora en una organización tanto pública como privada.
3. El proceso de autoevaluación EFQM se sustenta sobre la lógica REDER, es el acrónimo que utiliza la EFQM para describir la lógica que hay detrás de la herramienta de evaluación que fue desarrollada con el objetivo de ayudar a la organización a mejorar la gestión de su actual forma de trabajar y detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora.



4. La norma UNE 66174 proporciona orientación para la planificación y ejecución del proceso de evaluación de un sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización.
5. La norma UNE 66174 desarrolla dos puntos de vista para la evaluación de la gestión para el éxito sostenido de una organización: el de la alta dirección y el de la dirección y gestores. Esta norma incluye dos herramientas de evaluación: la evaluación de la alta dirección y la evaluación detallada.
6. La capacidad para lograr el éxito sostenido mejora cuando los directores en todos los niveles aprenden sobre el contexto en constante evolución de la organización y lo comprenden. La mejora y la innovación también apoya el éxito sostenido. La norma
7. La norma UNE-EN-ISO 9004 proporciona orientación a las organizaciones para lograr el éxito sostenido en un entorno complejo como el actual, exigente, y en constante cambio, con referencia a los 9 principios de la gestión de la calidad.
8. El Modelo CAF (Marco Común de Evaluación) es una herramienta de autoevaluación desarrollada por y para el sector público e inspirado en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
9. El modelo CAF examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización.
10. El Marco Común de Evaluación - CAF es de acceso público, es gratuito y se presenta como una herramienta fácil de utilizar para ayudar a las organizaciones del sector público a utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento. El CAF ha sido diseñado para ser usado en cualquier parte del sector público.

#### Asignatura: Herramientas y metodologías de gestión del cambio

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx, 10 resultados)

1. El cambio es algo instantáneo, sino que hay una cierta evolución en el tiempo que permite transitar de un estado inicial a un estado final.
2. Existe ocho fases consecutivas y necesarias para lograr el éxito en la gestión del cambio, las cuales son: fase uno establecer el sentido de urgencia, fase dos formar una coalición poderosa que guíe, fase tres crear una visión, fase cuatro comunicar la visión, fase cinco eliminar obstáculos, fase seis asegurarse resultandos a corto plazo, fase siete construir sobre el cambio y fase ocho institucionalizar los nuevos enfoques.
3. Un proceso es un conjunto de actividades que a partir de unos inputs y mediante una serie de transformaciones que implican recursos y personas, generan unos outputs deseados, bajo la autoridad de un propietario o responsable del proceso.
4. De acuerdo con esta idea, los elementos de un proceso de cambio son tres: El proyecto de cambio, que contiene objetivos, planificación de nuestras actividades de cambio e identificación de recursos necesarios; las partes interesadas en el cambio, que incluyen, por supuesto, a los actores en el proceso de cambio, pero también otros colectivos más o menos directamente implicados o afectados por el mismo y la gestión del cambio, con sus actores, sus estrategias y una serie de herramientas que van a permitir impulsar y monitorizar el proceso de cambio.
5. Cada proceso de cambio es distinto, igual que cada organización es diferente, hay una serie de actividades básicas que son reconocibles en casi todos los procesos de cambio. Estas actividades son: diagnóstico, comunicación, formación y acompañamiento.
6. Un Taller Participativo es una herramienta que permite que los stakeholders se expresen, y que éstas expresiones nos permitan llegar a planes de acción. Es un intercambio entre las personas, de un modo estructurado y programado. No hay que descentrarse o perderse en discusiones.
7. En el desarrollo de un proyecto de cambio, el papel de los patrocinadores es esencial. Son el motor espiritual del cambio, pero, además, con frecuencia tienen la



- autoridad y la capacidad para aportar los recursos materiales, humanos y organizativos requerido por el proyecto.
8. El mapa de Actores del Cambio, es una de las herramientas clásicas de Gestión del Cambio. Tras caracterizar los cambios que se van a producir, se busca identificar e interesar en el cambio a aquellos que serán sus beneficiarios. Se busca identificar a todas las partes interesadas, aunque no todas ellas tengan la misma importancia.
  9. El taller del Velerero, ayuda a reconocer los roles que juegan distintas personas y colectivos en el proceso del cambio. Por tanto, puede servir como una primera fase para la elaboración del mapa de actores y el de aliados, en cambio el taller del albañil, se trata de un taller que nos puede ayudar a entender el cambio y el proceso que nos lleva a realizarlo, identificando las actividades y cambios menores que tiene asociados.
  10. Una vez el proceso de cambio está en marcha es muy importante el realizar un seguimiento de su avance. Para ello la gerencia de la organización y del propio proceso de cambio deben identificar una serie de indicadores y métricas que permitan una adecuada motorización de los distintos aspectos del proyecto, tanto cuantitativos como cualitativos.

### Asignatura: Gestión del liderazgo

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx,10 resultados)

1. Líder es aquella "persona que dirige u orienta a un grupo, grupo que reconoce su autoridad".
2. Los estilos de liderazgo como "las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en cuanto a ejercer la dirección". Según esta definición, el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar y entender el comportamiento del líder.
3. Cuando la organización, por la razón que sea, requiere un cambio de enfoque o una nueva dirección, se propone la figura del líder VISIONARIO. Son personas que son capaces de visualizar nuevas fronteras y objetivos a largo plazo que combinan la visión con el entusiasmo movilizado
4. Cuando las organizaciones requieren reenfoques puntuales en determinados individuos, se sugiere el estilo ENTRENADOR. Es un estilo de liderazgo que se basa en el enfoque y desarrollo de las características individuales de los miembros del equipo
5. Cuando se requiere la integración de grupos con orígenes culturales diferentes (integración o fusiones de organizaciones o departamentos), el estilo sugerido es el ASOCIATIVO. Es un estilo que busca la sintonía entre las personas por encima de todo y pretende armonizar emocionalmente el equipo para construir soluciones que contribuyan a los objetivos organizacionales
6. Para equipos muy maduros y con criterios objetivos, el estilo DEMOCRÁTICO alcanza buenos resultados. Funciona en situaciones estables donde la decisión de la mayoría contribuye a mejorar los procesos de la organización. El líder conduce consensos y, si no son posibles, actúa conforme a la opinión mayoritaria. Este estilo tiene muchos riesgos dado que se delega cierta parte de la responsabilidad del líder (tomar decisiones) en el grupo.
7. El estilo DESAFIANTE se sugiere cuando una organización tiene un equipo altamente especializado y se enfrenta a proyectos poco estructurados sobre procesos. El líder espera que cada individuo sepa resolver con claridad la parte del problema que tiene asignado y que cumpla plazos.
8. El estilo COERCITIVO propone para organizaciones que se encuentran con grandes crisis internas, con cambios absolutos en los requerimientos de sus grupos de interés

- o con situaciones de “adormilamiento organizacional” por faltas previas de líderes formales.
- Existen cinco categorías: carácter del líder extraordinario (honestidad y la integridad), capacidades técnicas (el líder extraordinario ha de ser capaz de analizar y tomar las decisiones), enfoque y orientación a los resultados (promoverá la obtención de resultados, estableciendo metas sensatas, exigentes), capacidades interpersonales (comunicación frecuente, inspirar y motivar a los miembros de equipo, trabajo en equipo) y capacidades personales (aporta la perspectiva y desplegara las tácticas y proyectos, es el encargado de promover los cambios dentro de la organización y aplica las relaciones con el exterior).
  - El LIDERAZGO POSITIVO considera que la contribución actitudinal y comportamental del empleado se convierte en una cuestión organizacional CRITICA, porque al tratar de dar más servicios con menos equipo y presupuesto, las organizaciones no tienen más remedio que comprometerse no solo con la efectividad del empleado sino también con su mente y emociones.

### Asignatura: Creatividad y comunicación

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx,10 resultados)

- La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. Hemos visto los diferentes elementos y funciones que la integran.
- La comunicación es una herramienta más para la gestión pública y se nutre de datos e información; pero su función va más allá de la labor informativa. Es obligación de la Administración generar una sociedad informada y promover la cultura de la información comunicando su gestión a la ciudadanía desde todos los ámbitos.
- Los principios de las organizaciones sostenibles o de la responsabilidad corporativa son:
  - La existencia de compromisos explícitos
  - La transparencia en cualquier entorno y con cualquier interlocutor
  - El diálogo estable y permanente con los empleados de la empresa
  - Una visión global de la responsabilidad corporativa
  - Máxima armonía entre las metas del negocio a corto y largo plazo.
- La creación de una marca personal pasa por dos fases, en primer lugar, hay que hacer un análisis de uno mismo, de nuestras creencias, valores, fortalezas y debilidades, y en segundo es de comunicación, de establecimiento de relaciones. Y todo tiene que hacerse buscando la autenticidad, la clave consiste en ser uno mismo. Cuanto más auténticos seamos, más fácil será mantenerlo en el tiempo.
- La comunicación no verbal se refiere a todo lo que transmiten las personas (incluso los animales) sin necesidad de hablar, el lenguaje corporal puede revelar tanta o más información que las palabras. El lenguaje corporal y la comunicación no verbal cuentan quiénes somos, cómo nos sentimos o cuáles son nuestros gustos. En la interacción, la conducta no verbal informa además de nuestro grado de comprensión
- La comunicación digital, está destinado a definir los puntos básicos en cuanto a por qué somos sociales y qué nos induce a usar una u otra red social; así como la importancia de la comunicación digital de una administración pública.
- La Teleadministración o Administración electrónica (e-Administración) hace referencia al fenómeno de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en su interacción con las administraciones públicas.
- Las redes sociales son las plataformas y herramientas nacidas con la Web 2.0 que se basan en la creación de comunidades virtuales formadas por individuos con lazos, intereses o actividades en común.

9. La creatividad es la capacidad o facilidad para inventar o crear. Es una habilidad típica de la cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica, por ejemplo (¡en esto todavía no nos ganan las máquinas!
10. La creatividad es esencial para innovar, e innovar es esencial para destacar en el mercado de productos que pueden ser muy similares. Los equipos de trabajo que están en la constante búsqueda de la innovación suelen ser muy ingeniosos. Sin embargo, no siempre tienen claro cómo estructurar el proceso creativo o cómo aplicar sus ideas en el ámbito de la administración.

### Asignatura: Trabajo en equipo y gestión del conflicto

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM)  
(máx,10 resultados)

1. Una gran parte de los trabajos que realiza la organización se hacen por medio de grupos. Los departamentos, equipos de trabajo y comités son grupos.
2. Los equipos de proyectos se constituyen para ocuparse de una tarea o un proyecto concreto, de corta duración y que no se repite con frecuencia. Los comités están formados por personas elegidas en función de sus conocimientos y experiencia, y tienen un carácter más permanente, ya que se han ideado para trabajar sobre tareas que se repiten y los grupos de mejora, consisten en reuniones periódicas de los empleados con el fin de idear sistemas que mejoren la productividad, la calidad del producto o servicio o las condiciones de trabajo.
3. Un rol de equipo es un conjunto de respuestas más o menos estereotipadas que una persona manifiesta frente a situaciones relacionadas o similares, es decir, una combinación de comportamientos ante determinadas situaciones
4. El equipo sus principales características para que funcione eficazmente es: tener claro sus objetivos, disponer de un programa de acción, sus componentes conocen y asumen sus roles, se comunica eficazmente, utiliza procedimientos de decisión bien definidos, toma decisiones basadas en evidencias, ha definido las normas básicas de comportamiento y es sensible a los procesos del grupo.
5. La comunicación en los equipos es el proceso mediante el cual se intercambia información, tanto entre el personal del propio equipo, como entre éste y personas del exterior, para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos
6. El conflicto surge cuando unos grupos o personas aprovechan su poder para conseguir unas metas u objetivos y, en ese proceso, impiden que otras personas o grupos logren sus metas. Esto es algo natural y ocurre en la política, en las empresas y en las vidas personales.
7. La comunicación interpersonal juega un papel esencial en todo el proceso de gestión del conflicto, puesto que cada estilo negociador va a implicar unas características distintas en la comunicación. Además, las dificultades comunicativas son a menudo fuente de conflictos a lo largo del proceso y complican el alcance de un acuerdo.
8. Cuando el directivo juega un papel activo en la resolución de conflictos, tiene muchas alternativas a su disposición, desde prevenir el conflicto hasta resolverlo.
9. Cuando no es posible el acuerdo entre las partes en conflicto y la negociación ha fracasado, a veces es útil utilizar la mediación. Es decir, la participación de una tercera persona, independiente de las partes en conflicto que puede analizar el conflicto de manera imparcial y hacer recomendaciones
10. El arbitraje tiene ciertas características comunes con la mediación como son el uso de una tercera persona imparcial y el ayudar a que las partes en conflicto alcancen un acuerdo. Pero en este caso, las propuestas de arbitraje no son sugerencias, sino que ambas partes se comprometen a cumplir la resolución que emerja de la persona que actúa como árbitro.

### Asignatura: La Innovación en la gestión estratégica

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx,10 resultados)	
1.	La estrategia de empresa, o más comúnmente estrategia, es la elección del futuro de la empresa y del modo de alcanzarlo, entendido como el esquema que da coherencia, unifica e integra las decisiones de la empresa.
2.	Se puede distinguir tres niveles de estrategia que se corresponden con objetivos y decisiones a diferentes niveles de agregación: estrategia corporativa, estrategias de negocio y estrategias funcionales. Cada nivel tiene componentes básicos de toda estrategia (objetivos, asignación de recursos, desarrollo de ventajas competitivas, aprovechamiento de sinergias, etc.), si bien el peso relativo es distinto para cada nivel y cada uno contribuye de forma distinta.
3.	El análisis y la formulación de una estrategia empresarial y la implantación posterior deberán tener en cuenta no sólo aquellos factores de oportunidad respecto de su entorno competitivo, sino también la integración de éstos junto con el diagnóstico de su situación económica y el conjunto de objetivos y reglas que orienten el funcionamiento general de la empresa en su medio exterior.
4.	El mayor objetivo de la empresa, también denominado el objetivo general o Misión de la empresa, consiste en determinar qué es lo que se plantea ser la empresa, es decir, a qué quiere dedicarse, y a que no, y cual debe de ser su papel en la sociedad. La misión es como si se determinara el camino a seguir, y que caminos no deben tomarse.
5.	La visión de la empresa debe completarse con alguna indicación sobre los términos generales que orientan la relación de la misma con los distintos grupos que tienen intereses sobre la empresa: sus propietarios o accionistas, sus empleados, sus clientes, sus proveedores, la comunidad a la que sirven, etc. Esta definición configura lo que llamamos la filosofía corporativa de la empresa, su código fundamental de actuación.
6.	el análisis externo va a tratar de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno –tanto en el ámbito general como en el específico o de sector– en el cual está sumergida la empresa, conjunto al que podemos denominar como de las variables exógenas o factores propios del diagnóstico externo de la empresa.
7.	Por su parte, el análisis interno pretenderá determinar y evaluar el conjunto de factores que integran los puntos fuertes y débiles más notables de la empresa y que serán el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la empresa.
8.	La cadena de valor es el instrumento propuesto por Porter para identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Esta herramienta nos sirve de guía para reflexionar sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en el seno de una empresa (o unidad de negocio en empresas diversificadas).
9.	Para la formulación de estrategias, y a partir del análisis estratégico, y según el procedimiento propuesto, la empresa intenta formular o diseñar –tanto en el ámbito de negocio como en el corporativo y el funcional– las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.
10.	El análisis DAFO (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) culmina la fase de análisis estratégico, pues sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia

### Asignatura: La Innovación en la gestión de los procesos

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx,10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El FMEA de proceso / servicio es una herramienta analítica, un ejercicio en equipo que busca identificar de forma temprana factores de riesgo para poder actuar en esas etapas y evitar que el riesgo se perciba una vez se ha puesto en funcionamiento el servicio.</li><li>2. El Modo de Fallo Potencial: forma o manera en la que el requisito esperado del servicio podría fracasar.</li><li>3. El Efectos del Modo de Fallo Potencial: son las consecuencias de este. A modo de guion podríamos considerar los efectos sobre: Propia etapa del proceso / servicio, Siguiendo etapas del proceso / servicio, Seguridad de la persona responsable de esa etapa del proceso / servicio, Cliente (interno, final), Normativa Legal y finalmente sobre el resultado esperado del proceso.</li><li>4. Las Causas del Modo de Fallo Potencial: factores que al producirse provocan el Modo de Fallo Potencial</li><li>5. Los Sistemas de Control Previstos: Son los controles que ya están definidos en el "proyecto de servicio" que se va a analizar.</li><li>6. La filosofía Kaizen es una metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo de los individuos y las organizaciones. Kaizen significa: mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la organización.</li><li>7. Los desperdicios (mudas) clásicos son 7: la Muda de sobreproducción, la Muda de inventario, la Muda de reparaciones / rechazo de productos defectuosos, la Muda de movimiento, la Muda de procesamiento, la Muda de espera y la Muda de transporte</li><li>8. La metodología Seis Sigma se centra en la mejora de los procesos enfocándose en los aspectos críticos para el ciudadano/cliente. Mediante la medición de los diferentes procesos reduciendo el número de defectos para que la producción y/o la prestación del servicio pueda continuar de forma normal (bajo control).</li><li>9. La organización clásica de un Programa Seis Sigma en una organización consta al menos de los siguientes 5 perfiles: Champion, Master Black Belt (MBB), Black Belt, (BB, cinturón negro), Green Belt, (GB, cinturón verde) y Miembros de los equipos de mejora</li><li>10. La metodología DMAOV (define, measure, analyze, optimize y verify) es probablemente la más difundida para el diseño de nuevos procesos, productos o servicios.</li></ol>

### Asignatura: La Innovación en Servicios. Design Thinking

Qué es lo que usted ha APRENDIDO en esta ASIGNATURA (use la taxonomía de BLOOM) (máx,10 resultados)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El diseño de servicios y sus herramientas, brindan a la organización una comprensión integral de su servicio, sus recursos y procesos subyacentes, visibles y no visibles para el usuario, que lo hacen posible. Centrarse en esta comprensión más amplia, proporciona beneficios estratégicos para la empresa</li><li>2. Los principios del diseño de servicios son: un pensamiento centrado en el usuario, un proceso co-creativo y participativo, activar el relato, buscar la evidencia a través de la experimentación y holístico.</li><li>3. El proceso iterativo del pensamiento de diseño de servicios tiene un cierto enfoque estructurado, aunque los procesos de diseño son en realidad no lineales</li><li>4. La técnica del Servicio Safari es un ejercicio que nos permite comprender cómo funcionan los servicios y diagnosticar cómo se pueden mejorar. Visitando y utilizando</li></ol>

un servicio podemos sacar conclusiones estructuradas, que nos ayuden a crear un servicio eficaz e innovador.

5. El Customer Journey Map (“mapa de viaje de los clientes”) es un gráfico que describe el desplazamiento temporal de un usuario (en la calle, trabajo, comercio, oficina municipal, centro de salud, etc.), mediante la representación de los puntos de contacto diferentes que caracterizan su interacción con el servicio
6. La Serious play, es el juego es un tipo de actividad que pueden tener finalidad educativa, social o de entretenimiento. Se basa en que los participantes tienen que llegar, a través del juego en sí o de un conjunto de reglas que determinan lo que los jugadores pueden o no pueden hacer durante un tiempo o acción
7. El Storytelling es la narración es la comunicación de un relato o historia. Las historias son un mecanismo clave a través de las cuales las personas hemos compartido experiencias de generación en generación
8. La herramienta Service Blueprint desglosa un nuevo producto o servicio con sus diferentes componentes, y nos ayuda a pensar sistemáticamente en la creación de un viaje de usuario, valioso y conectado. Un blueprint es una plantilla para la entrega de los aspectos físicos e informativos de la innovación de un servicio, así como de las personas, el contexto y las herramientas necesarias para entregarlo con éxito.
9. De la misma forma, el diseño de servicios puede identificar oportunidades. La visualización de relaciones, con el compendio de herramientas que hemos facilitado en el curso, se descubren posibles mejoras y formas de eliminar los ‘vicios’ adquiridos o las malas prácticas
10. El diseño de servicios es más útil cuando se coordinan situaciones en organizaciones más complejas, porque une los esfuerzos que se realiza entre departamentos.



## **CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **INTRODUCCIÓN:**

Se debe reconocer la importancia de la gestión del conocimiento para las entidades estatales. La idea de llevar la gestión del conocimiento al ámbito público fue por la experiencia en el sector y la conciencia del servicio desarrollada que me orienta hacia la urgencia de llevar innovaciones al sector público.

De igual manera, la investigación propone un modelo conceptual de gestión del conocimiento reflejado en un sistema informático para ser aplicado al sector público como parte de un proceso de innovación, el cual tiene potencial de ser replicado en otras instituciones del Estado.

La innovación en el sector público durante mucho tiempo, se ha observado que las entidades estatales en este caso la Municipalidad de Villa María del Triunfo tenía espacio que representaba la antítesis de la innovación: la rigidez, falta de creatividad y ausencia de un servicio adecuado al administrado hicieron que la palabra burocracia fuera en el imaginario colectivo la connotación.

Por ende la innovación no solo es posible en el sector público sino que es imprescindible. En la presente tesina partiré de lo que entendemos por innovación, reflexionando en particular sobre la administración pública, para finalmente compartir con ustedes un caso de éxito en la promoción de la innovación en el Estado, específicamente en un gobierno local: la Municipalidad Villa María del Triunfo. Demostrando de manera práctica los resultados positivos que se pueden conseguir generando un modelo de gestión de conocimiento en el área de atención de la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial, gracias a la promoción de la gestión de la calidad y procesos.

Asimismo como parte del estudio se observa y se pone en valor desde el conocimiento de los funcionarios públicos hasta la vinculación que tiene con los administrados identificándose el conocimiento incorporado en ambos como el insumo base de la investigación.

Se resalta la relevancia del tema para el sector público y los administrados, es para mejorar e innovar las instituciones, dándose servicios más eficiente y eficaces, con el fin de satisfacer sus requerimientos.

### **2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO INNOVADOR**

#### **2.1.1 GENERAL**

- Proponer un modelo conceptual de gestión de conocimiento en el área de atención al administrado en la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad Villa María del Triunfo.

#### **2.1.2. ESPECÍFICOS:**

- Entender el procedimiento para brindar información de un área de atención al administrado.
- Identificar los elementos vinculados a la gestión del conocimiento en el área de atención de administrados considerando los conceptos del marco.
- Evaluar si teóricamente el modelo propuesto constituye una innovación aplicable para otras instituciones públicas.



## **2.2. METODOLOGÍA**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, a través de un estudio de carácter descriptivo y explorativo, está orientada a comprender el procedimiento del servicio de información de la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial y se profundiza el análisis enfocado en gestión del conocimiento y como resultado se propone un modelo conceptual para ser aplicado en otras instituciones estatales.

Dicho estudio comprende la lógica de diseño, técnicas de recolección de datos y enfoques para el análisis de datos propuestos por Yin (1194). Por ello, el estudio se realizara de esta manera:

Primero se consignara los principales conceptos teóricos relacionados a la innovación y la relación con los sistemas de gestión del conocimiento, teniendo en cuenta los tipos de conocimiento, asimismo conceptos de tecnologías de la información.

Incluirá la descripción de la entidad edil, sus funciones, procedimientos y en general las características del área de atención al administrado, poniendo énfasis en la condiciones desde el punto de vista de la gestión del conocimiento en el servicio de información que ofrece al administrado.

De modo que, se pasara al análisis de los datos e información recolectada de los recursos para a presente investigación, lo que incluye documentos, data e información obtenida del área de atención de los administrados, la misma que está relacionada a indicadores de atención y satisfacción de administrado, así como una encuesta realizada al personal de la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial.

Finalmente, se propondrá un modelo conceptual de gestión de conocimiento, aplicable para esta investigación, procurando una orientación precisa y abierta para que el mismo se aplicable como modelo innovador para otras instituciones públicas.

### **2.2.1. PREGUNTAS PARA LA INVESTIGACIÓN:**

Las preguntas estarán desde el inicio del proceso de investigación, serán respondidas durante el desarrollo y evaluación del estudio de caso, son las siguientes:

1. ¿Cómo predominara la gestión del conocimiento en los procesos de atención de administrado en la Sub Gerencia de Transportes y Seguridad Vial?
2. ¿Cómo la gestión del conocimiento puede ser la más eficiente para la atención de usuarios en la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial?
3. ¿Cómo podría refutar un modelo de gestión del conocimiento en otras instituciones públicas?

A la culminación de la presente investigación se visualizara los resultados obtenidos para responder a las preguntas planteadas en la metodología.

## **2.3. DESARROLLO Y RESULTADOS DEL PROYECTO INNOVADOR:**

### **LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

#### **2.3.1. CONCEPTOS Y ALCANCES:**

La innovación es un concepto que ayuda a la reducción de costos de producción, enfocados a obtener mayores ganancias, lo cual es la finalidad de las instituciones públicas y privadas.

Se precisa que la innovación parte del concepto de Joseph Shumpeter, que señala que el pensamiento trata los cambios tecnológicos a través de la introducción de innovaciones como parte del proceso de destrucción creativa, donde productos, procesos y procedimientos son reemplazados por otros más eficientes y con se desarrolla la tecnología y nuevas formas de producción (Sagasti, 2011).

Si bien es cierto, estas transformaciones son novedosas y significan que vienen a ser cambios de modelos en lo administrativo en la organización, se trata de hacer las cosas mucho mejor, diferente, con el fin de que los resultados sean lo esperado.

Así, que la innovación es una necesidad, una urgencia muchas veces no avisada para otros, ya que lo cotidiano es realizar las cosas sin cambio alguno, sin embargo el alto nivel de competencia exige observar y analizar de manera permanente las mejoras que debe introducir el funcionario público, que mecanismos se utilizará para lograr el éxito como resultado de perseverancia y esfuerzos, que no serán otra cosa que instrumentos para garantizar óptimo beneficios, tal como indica Vega- Centeno:

El cambio técnico ocurre en todo momento y no pocas veces endógenamente; es decir, a partir del esfuerzo y decisiones de empresas motivadas o por aumentar, mantener o recuperar sus beneficios (...) (2003: 76)

Continuando con lo indicado, el concepto amplio define a la innovación como la influencia máxima de los servicios que está a disposición del ciudadano, existiendo cambios organizacionales e incluso transformaciones en la forma novedosa de buen trato al ciudadano.

Igualmente, se señala que se pueden clasificar los tipos de innovación según los resultados obtenidos, teniendo como un proceso de cambio ingenioso y se transforma las cosas de manera sustancial a la forma como se está realizando, este cambio es el resultado de actividades que involucra proceso y resultado exitoso de las actividades de investigación y desarrollo (I+D), tanto del sector privado como el sector público o actividades conjuntas. Por otro lado, una innovación incremental es el resultado de una mejora en el proceso. Así es que, la forma como se dan los cambios en aspectos tecnológicos consideran a los denominados paradigmas (Dosi, 1982) como pautas previstas para solucionar aspectos técnicos, lo cual en analogía a los paradigmas científicos, tendrán también ciclos de cambios por la confluencia de distintos factores, lo cual incluye aspectos científicos, económicos e institucionales.

Se aplica conocimientos existentes en espacios donde antes no se aprovechaba, siendo una innovación incremental (Vega- Centeno, op. City. Pp92-93), lo cual implica beneficiarse del avance obtenido en otro medio, ya que no hacerlo implicaría más costos y/o un esfuerzo innecesario para alcanzar el mismo nivel de desempeño y resultados, o incluso no tener nuevos y mejores resultados. Del mismo modo, si se presenta una mejora significativa a procesos que ya existían, serán también una innovación del tipo incremental, considerando que en ambos casos se resolverán determinados asuntos que otra manera generarían costos mayores.

Antes de definir el concepto de gestión del conocimiento, conviene indicar que el conocimiento implica la comprensión de un hecho, no es solo la información en un determinado contexto, ni el

dato simple de algo. En sí, el conocimiento como tal es una definición compleja, siendo el filósofo antropólogo y sociólogo Morín indica:

El conocimiento es sin duda un fenómeno multidimensional en el sentido de que, manera inseparable, a la vez es físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social. (Morín, 2010:209)

En relación a ello, en el Diccionario de la Lengua Española se afirma que el conocimiento se trata de conocer, entender o saber algo. (Real Academia Española, 2014)

La gestión de conocimiento tiene mucho valor en sí mismo basándose en los datos e información, ello relacionado a los hechos para la toma de decisiones. (Becerra – Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. Óp- cit, pp. 20-21)

De modo que, se determina la utilidad de conocimiento, generándose el proceso de gestión para su mejoramiento como máximo recurso.

Es así, que lo importante será valorar el conocimiento de acuerdo a los intereses que se tengan para resolver los problemas que se presenten, lo cual no solo implica cuestiones comerciales (Olive, 2008). Con esto quiero decir, que el conocimiento podrá calificarse según la perspectiva del análisis al que sea sujeto, por ejemplo se clasifica en tácito (conocimiento tangible difícil de formalizar) o expreso (cuando se ubica formalizando en procesos o documentos).

De igual manera, hay autores (Touraine, 1994; Drucker, 2002; Olive, 2008) que han ocupado su interés en definir qué tipo de sociedad se define, es decir una sociedad de la información o del conocimiento, entendiendo que es pertinente centrar el estudio en el conocimiento ya que nuestra sociedad se basa en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, en adelante TIC, facilitan la gestión del mismo.

La gestión del conocimiento se define como la realización de actividades involucradas en su descubrimiento, captura, compartición y su aplicación, con el fin de mejorar de manera rentable el impacto del conocimiento en el logro de un objetivo. (Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. Óp. Cit, pp. 40).

Sonia Esperanza Monroy propone además que hay tres perspectivas a través de las cuales se puede analizar la gestión del conocimiento, a nivel empresarial, organizacional y gubernamental, enfocado en brindar servicios eficientes y eficaces. Generando cambios organizacionales, sociales y culturales cuando se implementan herramientas tecnológicas para facilitar la gestión de conocimiento (Monroy, 2010)

Con esto genera un ambiente adecuado en la organización para gestionar el conocimiento, incluye su propia cultura, socializando los conocimientos, es parte de la brecha que se supera día a día para obtener mejores escenarios para la innovación. (Precisión realizada por la Dra. C. Ileana Díaz Fernández en Folletos Gerenciales. Año IX No.3 - Las políticas públicas y su impacto en la cultura para la innovación de las organizaciones públicas (Centro de Coordinación de Estudios de Dirección, 2005).

Respecto a la orientación hacia la gestión del conocimiento, tiene valor basándose en los datos e información, relacionado a los hechos suscitados para la toma de decisiones. Determinándose la utilidad del conocimiento, generándose el proceso de gestión para su aprovechamiento máxima como un recurso.

Siendo lo importante valorar el conocimiento de acuerdo a los intereses que se cuenta para resolver los problemas, no solo implica cuestiones comerciales, (Olive, 2008). El conocimiento se puede caracterizar según el enfoque de análisis al que sea sujeto.

De igual modo, hay autores (Touraine, 1994; Drucker, 2002; Olivé, 2008), han ocupado su interés en definir qué tipo de sociedad nos encontramos, refiriendo si es una sociedad de la información o del conocimiento.

Se define a la gestión del conocimiento como la realización de las actividades involucradas en descubrimiento, captura, compartición y su aplicación, con el fin de mejorar día a día de manera que sea rentable el impacto del conocimiento para un objetivo. (Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. óp. cit., pp. 40)

La gestión del conocimiento es un proceso que busca obtener soluciones y darle un valor. Por ello, se utilizan otras herramientas fundamentales como la organización, incluida la infraestructura, mecanismos y tecnologías para su gestión.

Sonia Esperanza Monroy propone además que existe tres perspectivas a través se analiza la gestión del conocimiento, se divide en tres niveles como empresarial, organizacional y gubernamental, enfocados en brindar un servicio eficiente y eficaz. Asimismo, señala que requieren cambios organizacionales, sociales y culturales cuando se implementen herramientas tecnológicas para facilitar la gestión de conocimiento (Monroy, 2010).

Propiciando un ambiente adecuado para gestionar el conocimiento, lo cual incluirá a la propia cultura organizacional, pues socializar los conocimientos es parte de la brecha que se deberá de superar para obtener mejores escenarios para la innovación (Centro de Coordinación de Estudios de Dirección, 2005).

### **2.3.2. CONOCIMIENTO, INNOVACIONES, CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

El conocimiento siempre se basa en innovaciones, ya que su desarrollo tecnológico, aplicaciones técnicas solucionan determinados problemas, así como tomar decisiones en entornos altamente competitivos, por ejemplo un producto de un conocimiento es la acumulación y aprendizaje continuo de la investigación así como el desarrollo de un resultado de acuerdo al proceso.

Es así, la dinámica existente entre el conocimiento, la innovación, la producción y el comercio (Mayer-Foulkes, 2010) pueden determinar un modelo de crecimiento ya que el conocimiento por ejemplo en una empresa puse ser aprovechado para promover, generando cambio tecnológicos, mayor productividad, por lo tanto mercados tecnológicos.

Al existir una relación directa entre los actores con las entidades públicas, privadas del sector académico y sociedad civil, que se vinculen con la investigación, la creación, difusión, utilizando el conocimiento y la tecnología, además deben interactuar de manera adecuada, facilitando innovación

Un aspecto importante que da valor al conocimiento parte de la forma como fue concebido por Romer en el artículo que presento en 1968 como pare de la teoría de crecimiento, define que el conocimiento útil es creado a través de fracciones de información tomadas de distintas fuentes (personas o cosas) como conocimiento privado. Esto ayudo para que los economistas vieran el conocimiento como un factor de producción y por tanto considerar su importancia (Warsh, 2006)

Considerado como un recurso, el cual no puede ser destruido, tal como ocurre con otros bienes, existiendo una abundancia natural (Lastres y Cassiolato, 2007) advirtiendo que hay riesgo cuando el conocimiento está en personas y no se gestiona.

Se radica en la importancia de valorar, retener y recompensar a los colaboradores de las instituciones, Peter Drucker indica que el término trabajador del conocimiento se relaciona con el éxito empresarial:

(...) las clase para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología que están a punto de surgir son probablemente la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de un valores". (Op. Cit: 22)

En ese contexto, el conocimiento forma parte activa principalmente de las empresas e instituciones públicas como es el caso de la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad de Villa María del Triunfo, asimismo forma parte de los procesos de aprendizaje y experiencias.

Con esto se quiere decir, que la gestión del conocimiento, es un medio para utilizar al máximo el aprovechamiento eficaz y adecuado en una organización.

### **2.3.3. EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:**

Como se sabe existen dos tipos de conocimiento que es el tácito, está vinculado con la experiencia de las personas y es difícil de formalizar, el otro es el explícito siendo formal y fácilmente comunicable. (Mejía, 2012)

La gestión del conocimiento, refiere que es una serie de etapas que constituyen un proceso, para su adecuada comprensión (Becerra-Fernández, Irma y Sabherwal, Rajiv. óp. cit., pp. 56) estas se detalla a continuación:

**Descubrimiento:** Es un nuevo conocimiento explícito o tácito, que se encuentra basado en los datos y/o información, o de análisis de conocimiento previos.

**Captura:** Se evidencia la necesidad de formalizar el conocimiento tácito en explícito, es decir recuperar el conocimiento de la mete del individuo.

**Compartir:** Es el proceso de comunicar el conocimiento, lo cual implica asegurarse que la transferencia efectiva identificándose el conocimiento, siendo útil compartir con los demás, ya que es una etapa que incluye la posibilidad de que cada uno o en grupo compartan lo que sabe cada uno.

**Aplicación:** Se trata de utilizar el conocimiento disponible para la toma de decisiones y su uso en tareas concretas.

### **2.3.4. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:**

Es fundamental la necesidad de crear un nuevo conocimiento que valore y aprovechar por una organización y aquellos que benefician los productos o servicios que resulte esta.

Existiendo la oportunidad de crear conocimiento, partiendo de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, siendo las formas de transformación planteada por Nonaka y takeuchi (1995) se precisa a continuación:

- ✚ **Socialización:** Cuando se comparte experiencias entre personas se logra convertir conocimiento tácito en tácito, creando conocimientos que incluye modelos con capacidades técnicas, no siendo necesario el uso del lenguaje hablado, adquiriendo de la observación, imitación y práctica.
- ✚ **Externalización:** El conocimiento tácito es convertido en conocimiento explícito. Este proceso se transforma el conocimiento en conceptos, hipótesis y modelos, teniendo en cuenta metáforas y analogías para su comunicación.

- ✚ Combinación: Es el proceso de convertir el conocimiento explícito a explícito más complejo, se trata de combinar dos conocimientos con el fin de sistematizarlos y generar un sistema de conocimiento.
- ✚ Internalización: Es el proceso de transformación de conocimiento explícito a tácito, se trata de incorporarlo como el aprender haciendo en la práctica de una actividad.

La transformación, sea en cualquier de las formas indicadas, crearan conocimientos, son procesos cuidadosos y profundo en análisis y que puedan ser recogidos en un modelo para la gestión adecuada, con el fin de alcanzar los objetivos que se busca.

## 2.4. APLICACIONES DE LAS TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

### 2.4.1. SOCIEDAD Y CULTURA: USO DE LAS TIC

La tecnología ha tenido cambio que influyen directamente en la sociedad, aplicando de la ciencia para el desarrollo nuevas herramientas (físicas o virtuales, asimismo influye en como la sociedad se interrelaciona, como los individuos ven el mundo, acceden a la información, como se comunican.

Desde el año 1985, el Internet fue creciendo en infraestructura, sistemas y contenidos, siendo un producto masivo para el usuario, el uso universal del correo electrónico, desplazando otras formas de comunicación. Luego se crearon los navegadores, buscadores e incluso nuevos espacios de comercio electrónico. (Mosterin, 2010)

La TIC es una herramienta que permiten acceder, así como gestionar la información disponible, destacando la inmediata comunicación sin límites geográficos, la participación en los contenidos, la cooperación en redes, entre otros.

El poder de las TIC demuestra no solo en ámbitos educativos y comerciales, siendo eje fundamental el aspecto político y social.

La participación del Estado y la forma como considerara a las TIC en las políticas públicas en la educación, cultura, salud, innovación, modernización del Estado, participación ciudadana, entre otros.

De igual modo, se debe tener presente la finalidad del uso de la tecnología, con la capacidad de almacenar información, comunicar y analizar el potencial de las TIC seria limitado, siendo efectiva para luchar contra la pobreza, reduciendo brechas de información, difundiendo el conocimiento. (Chong y Mendoza, 2011).

### 2.4.2. EL APRENDIZAJE CON TIC

Las nuevas tecnologías hacen posibles nuevos enfoques para el desarrollo del aprendizaje en espacios virtuales, por ejemplo en utilizar el internet para desarrollar el aprendizaje, considerando los marcos de espacio y tiempo para acceder a plataformas. (Suarez, 2008)

El aprendizaje incluye las etapas llamado alfabetismo tecnológico, ya que no se centra únicamente en la experiencia de la educación básica (Iannone, 2002), se busca reducir las brechas de comprensión y manejo de la tecnología.

De igual manera, es imprescindible el aprendizaje en comunidades cooperativas a través de redes virtuales como el internet, empoderando a las personas a adquirir conocimientos útiles ante la gran cantidad de información.



Además, dicho aprendizaje se puede dar a nivel de organizaciones o de grupos de personas motivadas por interés comunes, siendo que el beneficio será de poder aprender de un modo diferente. (Quiroz, 2008)

Para que el aprendizaje sea efectivo con el uso las TIC, la población objetivo debe tener en cuenta que existe una cultura de confianza hacia lo digital. Siendo necesario contar con la infraestructura y metodología para garantizar la interconexión al mundo digital, y así definir que se trata de dar y ejecutar políticas, normas, procedimiento que provean para aprovechar al máximo los avances tecnológicos, siendo accesibles en distintos sectores del gobierno social, empresarial y académico.

#### 2.4.3. MODERNIZACION DEL ESTADO Y EL GOBIERNO ELECTRONICO

En el Perú, es elemental la modernización del Estado, con la simplificación de trámites y reformas de funcionamiento y estructura del mismo.

En la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado – Ley N° 27658 y la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, entre otros documentos instrumentos normativos están enfocados en la transformación de las instituciones y con ello las relaciones del Estado Peruano con las instituciones públicas y otros., señalando entre los principales aspectos el uso eficaz de las TIC (se desarrolla la información y conocimiento). (Bustamante y Dañino, 2003)

Destacándose los TIC, en las instituciones públicas, incrementan la capacidad de las personas, grupos y organizaciones accediendo a una serie de plataformas para recibir y solicitar información. Conduciendo a la promoción de una administración pública de calidad exclusivamente orientada a la población.

Sinesio Lopez (2001), analiza que existe una relación entre el nivel de información ciudadana y de satisfacción con las condiciones de vida, en tanto a mayor nivel de información, será mayor la satisfacción con la ocupación, en ingreso, nivel educativo y vivienda. Por otra parte, a menor nivel de información, mayor será el nivel de vulnerabilidad social, lo que se traduce en menores posibilidades de acceder a una profesión.

En ese orden de idea, se plantea la importancia de las políticas de gobierno electrónico como parte de la reforma del Estado (CEPLAN, 2011), centralizando la información y hacer lo posible para que acceden la población, es decir, una plataforma tecnológica, única y compartida en el Estado.

Un aspecto importante es el hecho de desarrollar la gobernanza de interoperabilidad de gobierno electrónico, buscando facilitar la transferencia o intercambio de conocimiento entre países. (CEPLAN, 2007)

Se debe incluir en el uso masivo de las TIC, con plataformas sencillas que inviten a los administrados a virtualizar las atenciones que demandan. Se efectuara más promoción y educación para que cada vez más ciudadanos puedan acceder al Estado por estos medios.

Las actividades comprometen un plan que cuenta con una estrategia en los contextos complejos de las relaciones plurales, pensando que dirección van los actores que intervienen y la forma como se vinculan (Arellano, 2006), debiéndose analizar minuciosamente a los actores en sus contextos, siendo los TIC una herramienta de gestión estratégica conduciendo a cambios organizacionales importantes, incentivando a las nociones de gobierno electrónico y modernización del Estado-

Teniendo como reforma a mediano o largo plazo en las instituciones públicas. En relación a ello el componente principal de la diversidad de información es tomar decisiones que administra las



instituciones del Estado, da también como objetivo hacer dicha información más accesible por el interés de los ciudadanos, debiéndose para ello pasar de una burocracia tradicional a una gerencial (Ayala, 2003).

Traunmuller (2013) menciona que es clave fundamental innovar para vincular al gobierno y la sociedad del conocimiento, los TIC deben facilitar el acceso a sus servicios de manera sencilla, rápida y transparente, buscando beneficios ambiciosos, desde el ahorro por el uso de otros mecanismo de información, mayor cobertura de servicios incremento en la ejecución de recursos públicos, promoción de transparencia, acceso a la información pública y un gobierno abierto.

### **3.- LA SUB GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL Y EL AREA MATERIA DEL ESTUDIO DE CASO**

#### **3.1. DESCRIPCION DE LA SUB GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL**

La Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial es la unidad orgánica encargada de normar, regular y planificar la organización del transporte urbano e interurbano y el transporte terrestre a nivel distrital en concordancia con las disposiciones emitidas por el gobierno central al respecto.

La Sub-Gerencia de Transporte y Seguridad Vial depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Vial y se encuentra a cargo de un funcionario designado por Resolución de Alcaldía. Desde el enfoque de la administración pública orientada a fortalecer la labor que cumple el Estado en el sistema de transporte. , principalmente en aspectos de competencia, infraestructura de calidad, fiscalización y control, disuasivo (aceleramiento para la descongestión vehicular).

Considerando como funciones de la unidad orgánica, mediante el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante Ordenanza N° 299/MVMT, se detalla a continuación:

- Proponer disposiciones legales que regulen aspectos técnicos, legales y administrativos que fomenten y permitan una adecuada prestación del servicio especial de transporte público de pasajeros y carga en vehículos menores,
- Diseñar, ejecutar, actualizar y monitorear el Plan Local de Transporte y Seguridad Vial y el Plan Regulador para la Prestación de Transporte de Pasajeros en Vehículos Menores.
- Planificar, organizar y ejecutar las actividades relacionadas con el transporte y tránsito en el distrito, en coordinación con la Policía Nacional del Perú y la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Realizar los operativos de fiscalización y control, a fin de que el servicio de transporte de vehículos menores se realice de manera formal y estricto cumplimiento de las normas que regulan el servicio de transporte de pasajeros en vehículos menores,
- Elaborar, registrar y mantener los registros de las personas jurídicas, propietarios, vehículos y conductores autorizados el padrón vehicular del parque automotor,
- Elaborar y actualizar el padrón vehicular del parque automotor de vehículos menores que brindan el servicio de transporte,
- Proponer e implementar zonas rígidas o espacios públicos intangibles al tránsito vehicular
- Organizar, ejecutar y supervisar los cursos anuales de educación y seguridad vial, para los que brindan el servicio de transporte en vehículos menores,
- Contribuir a la racionalización de la fiscalización y sanción del servicio de transporte público urbano de pasajeros, así como la descongestión del tránsito.
- Elaborar estudios de tráfico de vías e impacto vial

- Emitir resoluciones sub gerenciales de autorización respecto a los permisos de operación, paraderos, adicción de unidades vehiculares, reubicación de paraderos y otras de su competencia.
- Realizar las inspecciones oculares e informes correspondientes referidos al sistema de transporte de pasajeros y/o carga
- Gestionar la instalación de los sistemas de señalización y de semáforos de tránsito peatonal y vehicular en el distrito
- Controlar los paraderos del transporte público dentro del distrito
- Controlar el funcionamiento y administración del depósito municipal de vehículos menores y mayores
- Gestionar las solicitudes de permisos de operación, zonas de trabajos y paraderos, que presenten las asociaciones o empresas de vehículos menores
- Implementar y ejecutar la mejora por procesos, según los lineamientos y metodología establecidas
- Elaborar y ejecutar su Plan Operativo, Institucional, cuadro de necesidades, presupuesto anual y los instrumentos de gestión de su competencia
- Formular, actualizar, proponer la normatividad interna de su competencia a través de directivas, procedimientos y otros documentos.

Evidenciándose que esta unidad orgánica cuenta con una gran cantidad de información que administra, las mismas que en el mejor de los casos se encuentra recopilada en procedimientos de calidad, relacionada a las actividades administrativas y operativas, teniendo en ventaja el conocimiento de los colaboradores como parte de la costumbre de identificarse como se realizan las actividades comúnmente.

Teniendo la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, como en otras instituciones públicas tiene un área de atención al administrado, donde se ofrece un servicio de asesoría u orientación respecto de los procedimientos que se pueden iniciar, estados de los mismo y en general la forma de cómo acceder a los distintos servicios que se brindan.

Lo cual, el área de atención de administrados de la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial tiene como mandato, misión y visión:

- Mandato: Brindar información de los procedimientos y requisitos de todas las área de la unidad orgánica, así como solucionar controversias de los conductores.
- Misión: Promueve el respeto de los derechos de los administrados, propicia el buen funcionamiento del área, facilitando el acceso oportuno a los servicios.
- Visión: Ser los mejores en el servicio de atención al administrado.

En esta área de atención al administrado se desarrolla el estudio del caso, considerando el manejo de la información que se cuenta, así como el conocimiento acumulado.

La Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial también es parte de una estructura de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Vial, la cual las funciones de fiscalización de vehículos menores y mayores se centraliza en esta unidad orgánica para facilitar el control, igualmente constantemente deben sustituir y adicionar unidades vehiculares (vehículos menores) lo cual deben hacerlo formalmente, así como obtener el permiso de operación para prestar el servicio de transporte en vehículo menor, realizando el trámite de manera directa en la mesa de tramite documentario de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, teniendo horarios de atención de lunes a viernes.

La organización del equipo de trabajo está definida en trabajadores en oficina como asesor legal, ingeniero, técnico, secretaria y auxiliares administrativos, en cambio en los trabajadores operativos esta los jefes de operaciones y los inspectores municipales de transporte.

Las asesorías en el servicio de información son almacenadas en un control de cargo que permite contabilizar e identificar la asesoría brindada, así analizando la evolución de la cantidad de orientaciones brindadas, atendiendo a través de canales de comunicación de manera presencial, previa coordinación de citas, debiendo para ello obtener la información necesaria de distintas fuentes para brindar un servicio de calidad.

Teniendo como servicio de información que en el año 2019 un total de 3000 solicitudes, en el año 2020 un total de 2000 solicitudes y en el año 2021 hasta el mes de mayo un total de 900 solicitudes presentadas por los administrados.

La distribución de las solicitudes a nivel distrital demuestra que en la sede central del área de atención de los administrados concentra en promedio el 60 % del servicio brindado en la gestión municipal que tiene una duración de cuatros años, aumentando los módulos de atención al administrado los cuales son cinco en total para el distrito de Villa María del Triunfo.

Por el año 2018 se encontraba tres módulos para atención a los administrados, considerando la solicitudes al año se ha determinado aumentar dos módulos más, ya que se nota el alto porcentaje que implica las solicitudes presentadas a la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

### **3.2. SERVICIOS A LOS ADMINISTRADOS**

Se debe comprender más a detalle la naturaleza de los servicios del área de atención de a los administrados, es pertinente precisar los procesos que tiene en relación a los principales servicios consultados por los administrados:

#### **A. SERVICIO DE INFORMACIÓN**

- Brindar los procedimientos administrativos, los cuales son:
- Permiso de Operación a personas jurídicas para prestar el servicio con vehículos menores
- Modificación del Registro Municipal de Vehículos Menores por Cambio de Datos respecto del conductor de vehículos menores, incluye baja de vehículos
- Modificación del Registro Municipal de Vehículos Menores por cambio de Denominación o Razón Social
- Modificación del Registro Municipal de Vehículos Menores por Incremento o Inscripción o Sustitución de Vehículos
- Duplicado de Sticker Vehicular de Permiso de Operación :
  
- ❖ Información general: horario de atención, oficina y ubicación
- ❖ Orientación sobre las funciones y asuntos de competencias a los administrados
- ❖ Información sobre los requisitos y trámites ante las oficinas de la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial

#### **B. SERVICIOS DE RECEPCION Y TRAMITACION DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

- El área de atención al administrado brinda un servicio gratuito para la presentación de los documentos
- Los documentos presentados deben estar debidamente foliados.

#### **C. GESTION DE QUEJAS Y RECLAMOS CONTRA LA SUB GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL**

- El Área de atención al administrado también está a cargo de gestionar las quejas y reclamos que se presentan en el Libro de Reclamaciones, en la mayoría de

casos es cuando el infractor no está de acuerdo con la imposición de una Papeleta de Infracción de un vehículo menor.

#### **D. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA:**

- Una labor importante en el área de atención del administrado, está vinculada a la posibilidad de que los administrados puedan acceder de manera directa y sencilla a la información que soliciten. El proceso de atención a las solicitudes de acceso a la información pública se deriva al área de Secretaria General de la Municipalidad de Villa María del Triunfo.

#### **3.3. SERVICIOS DE INFORMACION**

El servicio de información es el más útil para el administrado cuando acuden a la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial, siendo un mecanismo de orientación y asesoría para que realicen los procedimientos correctos, brindándole información accesible, sencilla y confiable.

De esta manera, el área de atención al administrado ofrece servicios de orientación y asesoría a los administrados. De acuerdo a las necesidades de los administrados, se pueden identificar los rubros más consultados, destacando en los últimos años el de otorgamiento de permiso de operación para que presten el servicio de transporte especial de pasajeros en vehículos menores, manteniendo un promedio del 60% de asesorías brindadas, seguidos por temas de modificación de inscripción o sustitución y baja de unidades vehiculares (vehículos menores),

Así, la preponderancia de temas de transporte relacionados a vehículo menor predomina y destaca más la atención a los administrados, lo cual no solo evidencia una necesidad de resolver los distintos problemas del administrado referente a su situación de formalizar sus documentos para ser una unidad vehicular debidamente autorizada por la Municipalidad de Villa María del Triunfo.

##### **3.3.1. DESCRIPCION DEL PROCESO – CANALES DE ATENCION**

El proceso de atención al administrado para brindar el servicio de información inicia por requerimiento de los administrados, es decir, siempre hay demanda de los administrados a través de distintos canales, siendo que las respuestas pueden utilizar cualquiera de los mecanismos para orientar adecuadamente a los administrados.

De esta manera, el servicio de información se brinda a través de las siguientes canales de atención:

##### **A. PRESENCIAL**

- ✓ Es el canal de atención que a nivel distrital representa el porcentaje más alto de uso para brindar asesorías a los usuarios, siendo a nivel distrital en los últimos años un promedio de 60% respecto del total de asesorías brindadas a nivel distrital.
- ✓ Se caracteriza por la necesidad de desplazamiento de los administrados a la oficina de atención a los administrados.
- ✓ El tiempo de atención promedio es de 7 minutos respecto al año 2019, el tiempo de atención dependerá siempre de la dificultad del caso, la búsqueda de información para brindar la orientación, la experiencia del asesor legal, la comprensión del administrado y otros factores.
- ✓ La forma de medir la satisfacción del servicio se realiza a través de encuestas.

## B. TELEFONICO

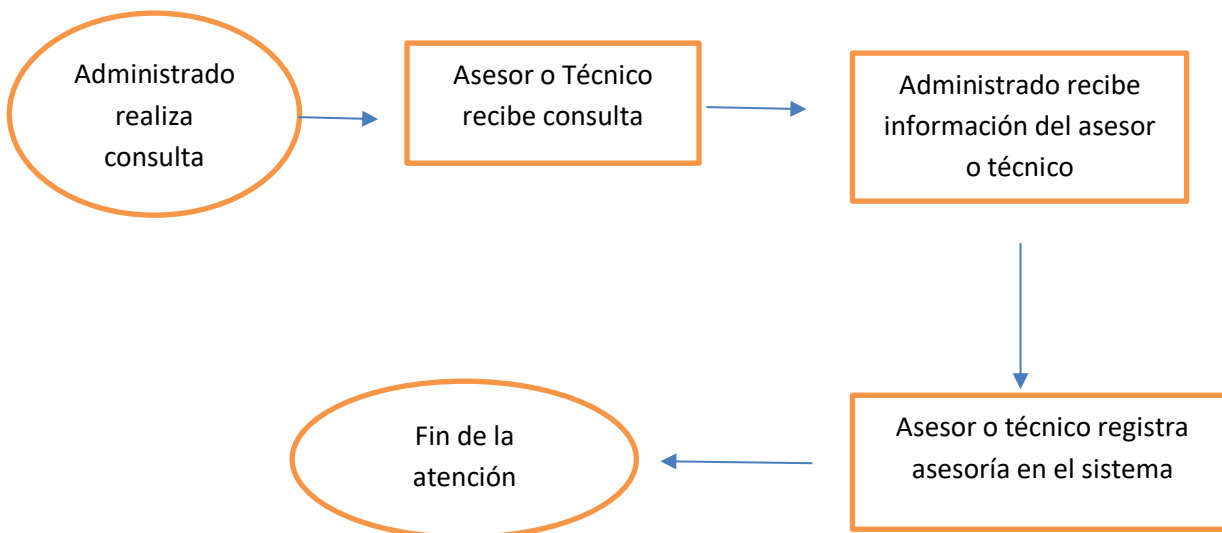
- El canal de atención telefónico resulta ser el principal mecanismo de atención a los administrados, lo cual consultan de los procedimientos administrativos para tramitarlo de manera presencial en la mesa de partes.
- El tiempo de espera de atención para una llamada telefónica será relativo en la medida que desee esperar a encontrar que el asesor legal esté libre de contestar la llamada.
- El tiempo de atención promedio de este mecanismo es de cinco minutos en promedio.

## C. OTROS

- Los demás canales de atención utilizada son el medio de escrito, en donde los administrados solicitan que le programen una cita para que el asesor legal o los técnicos de transporte los atiendan y puedan absolver sus consultas.
- El plazo de espera implica hacer una fila de mesa de partes.
- El plazo de atención está contenido en el procedimiento de servicio de información, previa cita.

El mostrar en forma individualizada los canales de atención y sus principales características permite comprender mejor la demanda de los servicios.

El proceso de información culmina con el registro de la asesoría en un sistema, con lo cual acredita el servicio brindado. En relación a ello incluye los protocolos del área de atención de administrados que permiten que cada administrado identifique su consulta, se detalla a continuación:



Fuente: Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial. Elaboración propia

## 3.4. DATOS E INFORMACION DISPONIBLE PARA ANALISIS

En el área de atención al administrado genera gran cantidad de datos e información. Estas fuentes permiten realizar análisis diversos que ayudan a la toma de decisiones, tanto a nivel de

organización, como a los aspectos macro como la orientación de políticas en temas de competencia. También permite orientar la presente investigación, sirviendo de base para definir el contexto, medir la situación y evolución del área y evaluar los demás elementos que se relacionan para brindar el servicio.

Datos que se pueden obtener en la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial

<b>Fuentes de Datos</b>	<b>Información que representan</b>	<b>Uso potencial</b>
<b>Registro de Visitantes</b>	Cantidad de personas que van a la SGTySV, tiempos de espera y atención	Cantidad de personas atendidas por asesor o técnico. Medir comportamiento de fechas y horarios de mayor demanda.
<b>Registro de Asesorías</b>	Muestra que servicios consultan los administrados, datos generales de administrados	Identifica los más relevantes que son consultados, potencial de desarrollar más capacidades para absolver otros tipos de consultas.
<b>Registro de reclamos</b>	Identifica cuales son los temas más reclamados y datos generales de los administrados	Desarrollo de casos para atención más eficiente de manera individual y por intereses colectivos.
<b>Registros de encuestas y sugerencias</b>	Satisfacción de administrados externos	Contrastar el servicio brindado con percepción de lo que se obtiene para orientar servicios de más calidad.

Fuente: Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial. Elaboración propia

#### **4. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL AREA DE ESTUDIO DE CASO**

##### **4.1. TIPO DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA**

Se realiza en este caso un estudio basado en la recolección de datos y análisis de la información obtenida. Se contara con fuentes de información del mismo de la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial, de las observaciones participativas realizadas y los resultados de acuerdo a las entrevistas del asesor y el técnico del servicio de información.

En cuanto a la actividad de orientación de los administrados que la realiza la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial, dicho estudio del caso se orienta no solo a conocer el proceso y contexto, sino a analizar la vinculación del asesor o técnico con la fuente de donde se obtiene la información (se orienta al administrado). Para ello, la metodología es cualitativa con carácter descriptivo, pues también se busca especificar las características de un determinado proceso de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por otro lado, en la medida que se propone una intervención al caso analizado, ya que el estudio del caso abre una alternativa que podrá ser evaluada para otras entidades públicas y podría ser utilizada como punto de partida para futuras investigaciones.



La recolección de información fue con fuentes primarias de documentos, base de datos y encuestas.

La base de la información recopilada se identificarán, de acuerdo a los conceptos planteadas en el marco teórico, que elementos de la gestión del conocimiento está presente en el servicio de información del área de atención al administrado y si luego se analizará si es posible gestionar el conocimiento vinculado al asesor o técnico de transporte y su respectiva fuente de información. Para esto se utiliza la matriz de verificación.

Con dicha información obtenida, se propondrá un modelo conceptual de gestión del conocimiento para el servicio de información del área de atención del administrado.

#### **4.2. ELECCION DEL CASO**

El estudio del caso se focaliza en el área de atención al administrado que tiene como competencia temas de transporte, sanciones, requisitos, procedimientos. Si bien se puede interferir que institución es, el trato genérico como la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial permitirá reforzar el resultado y metodología del estudio puede ser replicable a otras instituciones.

De igual manera, la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial tiene en su Plan Estratégico Institucional 2019-2022, la clara expresión de compromiso orientado a la calidad de la atención del servicio, en el siguiente enunciado:

Atender de manera oportuna, predecible y confiable los servicios, las solicitudes y las denuncias presentadas ante la institución por los administrados.

#### **4.3. RECURSOS PARA LA INVESTIGACION:**

Conforme a la metodología que se utilizará existen cuatro recursos que sirven de fuente para la investigación:

- A. **DOCUMENTACION:** Se obtendrá directamente de la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial y recopilarse de fuentes extremas que ayudan a la descripción y comprensión del servicio de información. La documentación incluye el Plan Estratégico Institucional de 2019-2020 y Manuel de Atención Ciudadana.
- B. **REGISTRO DE ARCHIVO:** Los registros recopilados son utilizados para la descripción y comprensión del servicio de información brindado por el área de atención a los administrados Adicionalmente se recopilan los resultados de las encuestas.
- C. **OBSERVACIONES PARTICIPATIVAS:** Siendo parte del área de atención a los administrados, se tuvo acceso y oportunidad para observar y recabar información vinculada a los procesos de atención. Al haber un punto de vista independiente en la presente investigación, las observaciones realizadas se contrastan con los resultados de las encuestas, en ello la fuente principal para identificar los elementos s vinculados a la gestión del conocimiento en el área de atención a los administrados.

#### **4.4. ENCUESTAS**

La finalidad de las encuestas es obtener información de los colaboradores de la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial para conocer a través de encuesta, cual es la dinámica que existe en el servicio de información, las fuentes que utilizan su asesor o técnico de transporte. En el análisis que se realizó, se identificó con un enfoque de gestión del conocimiento, lo cual se realizó preguntas abiertas para que el encuestador respondo de acuerdo a su criterio.



Las preguntas de la encuesta se realizan en base a observaciones participativas, análisis de documentos y registro del área de atención al administrado.

Modelo de encuesta

<b>ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>N°</b>	<b>Pregunta Abierta o Cerrada</b>	<b>Respuestas</b>
1		
2		
.....		
15		

Elaboración Propia

## 5. ANALISIS PARA UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL ESTUDIO DEL CASO

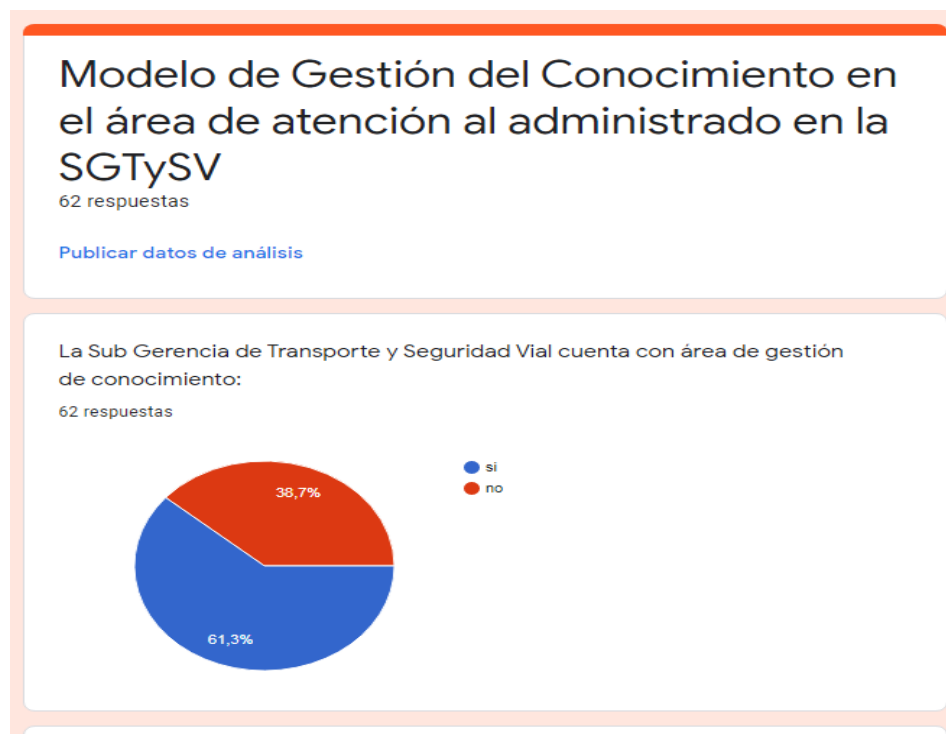
### 5.1. ANALISIS DE LA ENCUESTA

Como resultado de las encuestas, se evidencia aspectos relevantes desde el punto de vista de los trabajadores y administrados. Las preguntas de la encuesta, se ha dado con el fin de comprobar si efectivamente un modelo de gestión del conocimiento contribuirá al desarrollo de las funciones de la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial de la MVMT se detallan a continuación:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. La Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial cuenta con un área de gestión de conocimiento:	a) si b) no
2. Es necesario que los trabajadores parte operativa tengan la libertad de acceder a la información del área de atención al administrado:	a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Muy de acuerdo
3. Es importante la gestión del conocimiento para el área de atención del administrado:	a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Muy de acuerdo
4. Los servidores públicos participan en la mejora de los servicios de gestión del conocimiento:	a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Muy de acuerdo
5. ¿Cuáles son las estrategias que la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial brinda para que se pueda gestionar el conocimiento en el área de atención del administrado?	a) Asesorías b) Orientación al administrado c) Ambas opciones d) Ninguna de las anteriores
6. ¿Cuál es la motivación que le brinda la Sub gerencia de Transporte para la creación o desarrollo de nuevos conocimientos?	a) Vocación de servicio b) Mejorar la calidad de la atención c) Ambas opciones d) Ninguna de las anteriores
7. ¿Cuáles son las técnicas utilizadas para el almacenamiento de la gestión de conocimiento?	a) Base de datos b) Control en el cuaderno de solicitudes c) Ambas opciones e) Ninguna de las anteriores

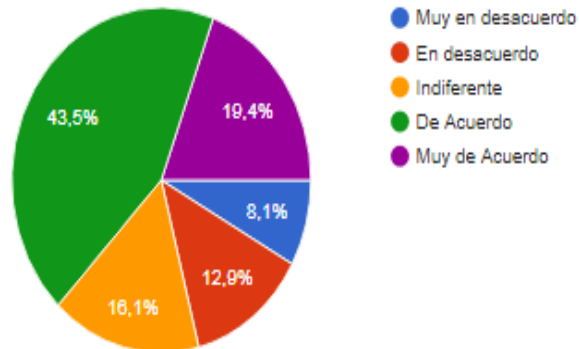
8. Es imprescindible un registro de archivo cuyo fin es recopilar la información (conocimiento adquirido):	a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Muy de acuerdo
9. ¿Cuál sería el registro de reclamos por la atención al administrado?	a) Presencial b) Virtual c) Ambas opciones d) Ninguna de las anteriores
10. En el área de atención al administrado, está vinculada a que los administrados puedan acceder de manera directa y sencilla a la información que soliciten:	a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Muy de acuerdo
11. ¿Cómo predominara la gestión del conocimiento en los procesos de atención de usuarios en la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial?	a) Innovador b) Innecesario c) No cambia el proceso de atención del administrado
12. ¿Cómo podría refutar un modelo de gestión del conocimiento en otras instituciones públicas?	a) Siendo un ejemplo para aplicarlo en su institución Pública b) Gestionar un sistema eficiente y eficaz c) Ambas opciones d) Ninguna de las anteriores

Por lo cual, para la presente investigación se realizó sesenta y dos (62) encuestas para determinar si es factible un modelo de gestión del conocimiento en el área de atención al administrado en la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, es así que se concluye que es fundamental un modelo de gestión del conocimiento tal como se demuestra a continuación:



Es necesario que los trabajadores parte operativa tengan la libertad de acceder a la información del área de atención al administrado:

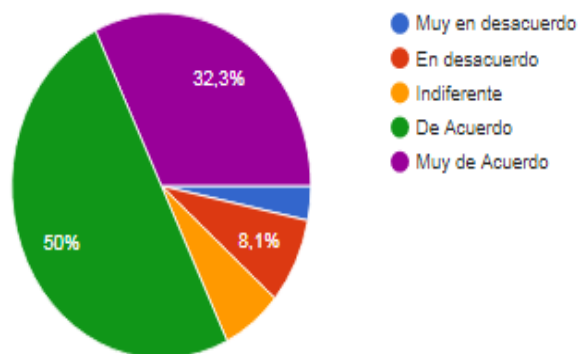
62 respuestas



Es importante la gestión del conocimiento para el área de atención del administrado:

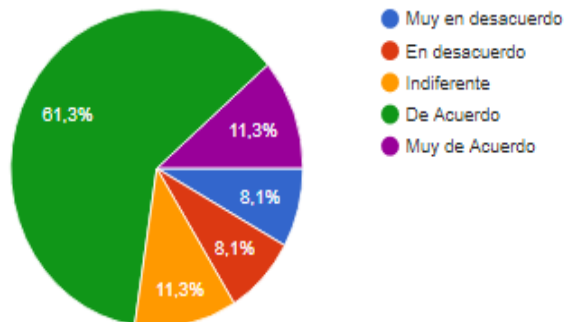


62 respuestas



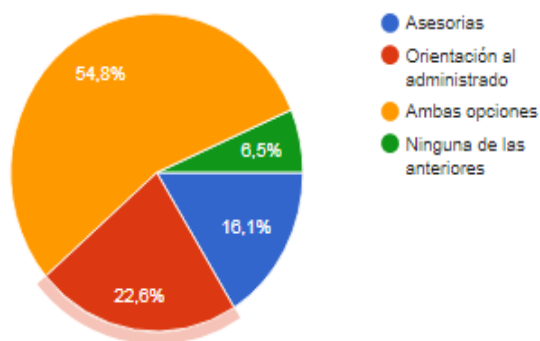
Los servidores públicos participan en la mejora de los servicios de gestión del conocimiento:

62 respuestas



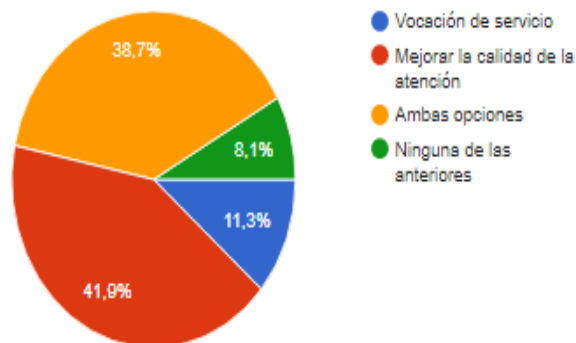
¿Cuáles son las estrategias que la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial brinda para que se pueda gestionar el conocimiento en el área de atención del administrado?

62 respuestas



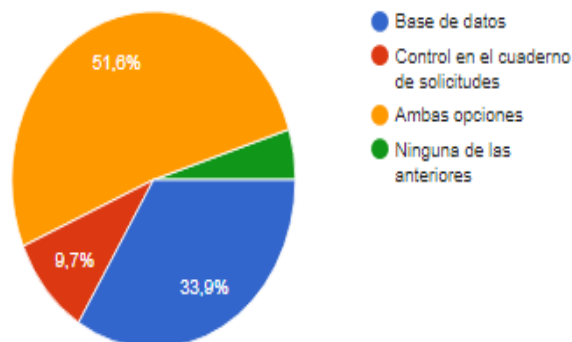
¿Cuál es la motivación que le brinda la Sub Gerencia de Transporte para la creación o desarrollo de nuevos conocimientos?

62 respuestas



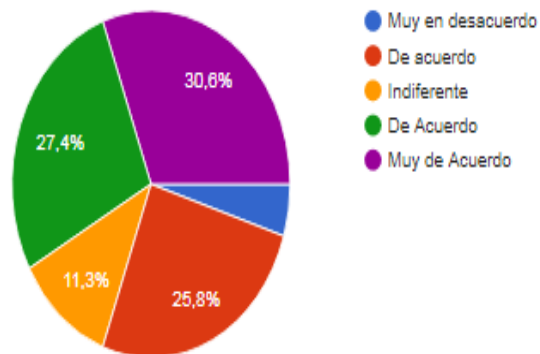
¿Cuáles son las técnicas utilizadas para el almacenamiento de la gestión de conocimiento?

62 respuestas



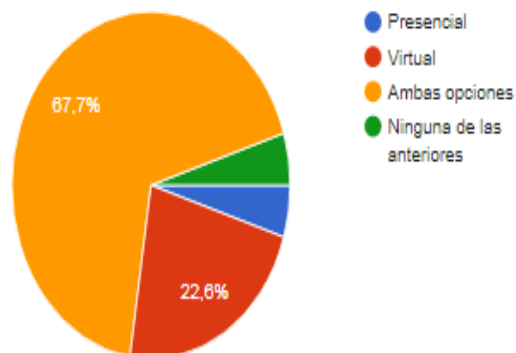
Es imprescindible un registro de archivo cuyo fin es recopilar la información(conocimiento adquirido):

62 respuestas



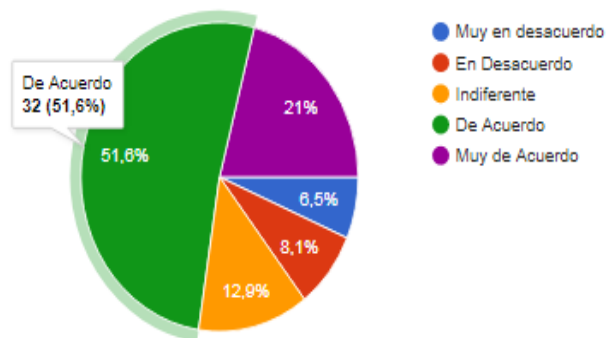
¿Cuál sería el registro de reclamos por la atención al administrado?

62 respuestas



En el área de atención al administrado, esta vinculada a que los administrados puedan acceder de manera directa y sencilla a la información que soliciten:

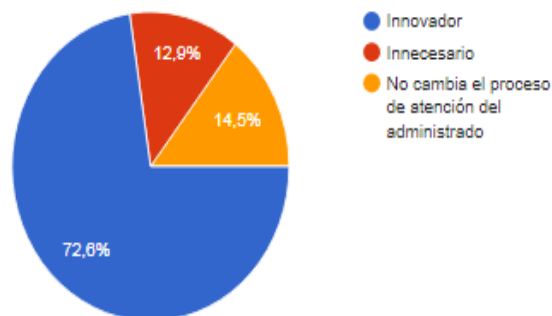
62 respuestas



¿Cómo predominara la gestión del conocimiento en los procesos de atención de usuarios en la Sub Gerencia de Transportes y Seguridad Vial?



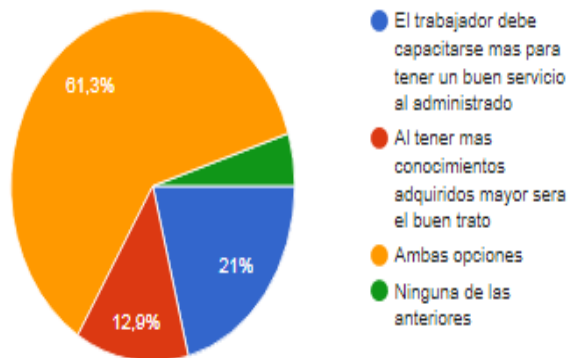
62 respuestas





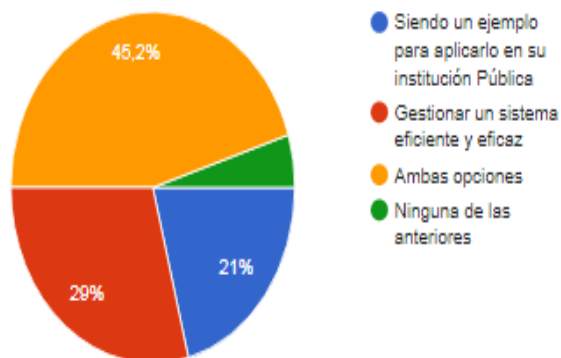
¿Cómo la gestión del conocimiento puede ser la más eficiente para la atención de usuarios en la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial?

62 respuestas



¿Cómo podría refutar un modelo de gestión del conocimiento en otras instituciones públicas?

62 respuestas



Estos resultados permiten observar que la fuente más confiable para un administrado es que el asesor legal o técnico de transporte tenga la mayor experiencia y en ese sentido se puede inferir que la experiencia y la calidad de servicio influye demasiado en el desempeño, asimismo debe tener la capacidad de disponer de un criterio adecuado dado por la práctica, con esto quiero decir que la experiencia es vital junto al conocimiento de normas, procedimientos en el ámbito de transporte, para asegurar la efectividad y rapidez en una conclusión.

Considerando el valor puesto por el administrado podría resumirse en tiempos de atención e información, se estima que parte de los objetivos estratégicos nacionales de simplificación administrativa del año 2021, se detalla a continuación:

1. Promover incorporar progresivamente las tecnologías de la información y de la comunicación como una estrategia para brindar servicios y trámites de calidad a los administrados.
2. Desarrollar un modelo de gestión de conocimiento en el área de atención al administrado dentro de la Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial.

Con el fin de atender al administrado de manera oportuna, confiable y predecible las solicitudes y denuncias que se puede presentar ante la unidad orgánica referida.

En relación a ello, se valida y se afirma que el área de atención al administrado se podrá utilizar la tecnología en la información que se brinde, teniendo como base mejorar la capacidad para solucionar los problemas que se genere en la Sub gerencia de Transporte y Seguridad Vial

## **6. PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL AREA DE ATENCION AL ADMINISTRADO DE LA SUB GERENCIA DE TARNSPORTE Y SEGURIDAD VIAL**

### **6.1. BASES DEL MODELO DE GESTION**

El modelo de gestión propuesto se basa en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), enfocados en su dimensión epistemológica para plantear conversaciones entre el conocimiento tácito y explícito a través de un sistema informático.

Por eso se presenta propuestas basadas en cuatro formas de conversación del conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación.

#### **6.1.1. SOCIALIZACION**

Se presenta compartiendo conocimiento tácito por parte del asesor o técnico de transporte. Es decir es un modelo propuesto está presente en la entrega de información, en la medida que el asesor o técnico de transporte tienen incorporados conocimientos que serán transferidos a los administrados, así se realiza la conversión de dicho conocimiento en beneficio de los administrados. Haciendo acotación que se mantiene este tipo de conversión en la etapa del asesor o técnico de transporte consulta a un trabajador administrativo para obtener información para brindar la asesoría.

En el modelo propuesto se deja de lado la socialización como conversación de conocimiento tácito que describe el proceso inicial entre el administrado y el asesor o técnico de transporte.

#### **6.1.2. EXTERNALIZACION**

La conversión del conocimiento tácito en explícito se presenta en el modelo planteado, en el momento que el conocimiento tácito del asesor (es producto de la identificación del perfil del

administrado basado en la experiencia y la consulta) se ingresa al sistema de la base de datos de esta unidad orgánica para caracterizar la necesidad, convirtiéndose en conocimiento explícito con alto valor.

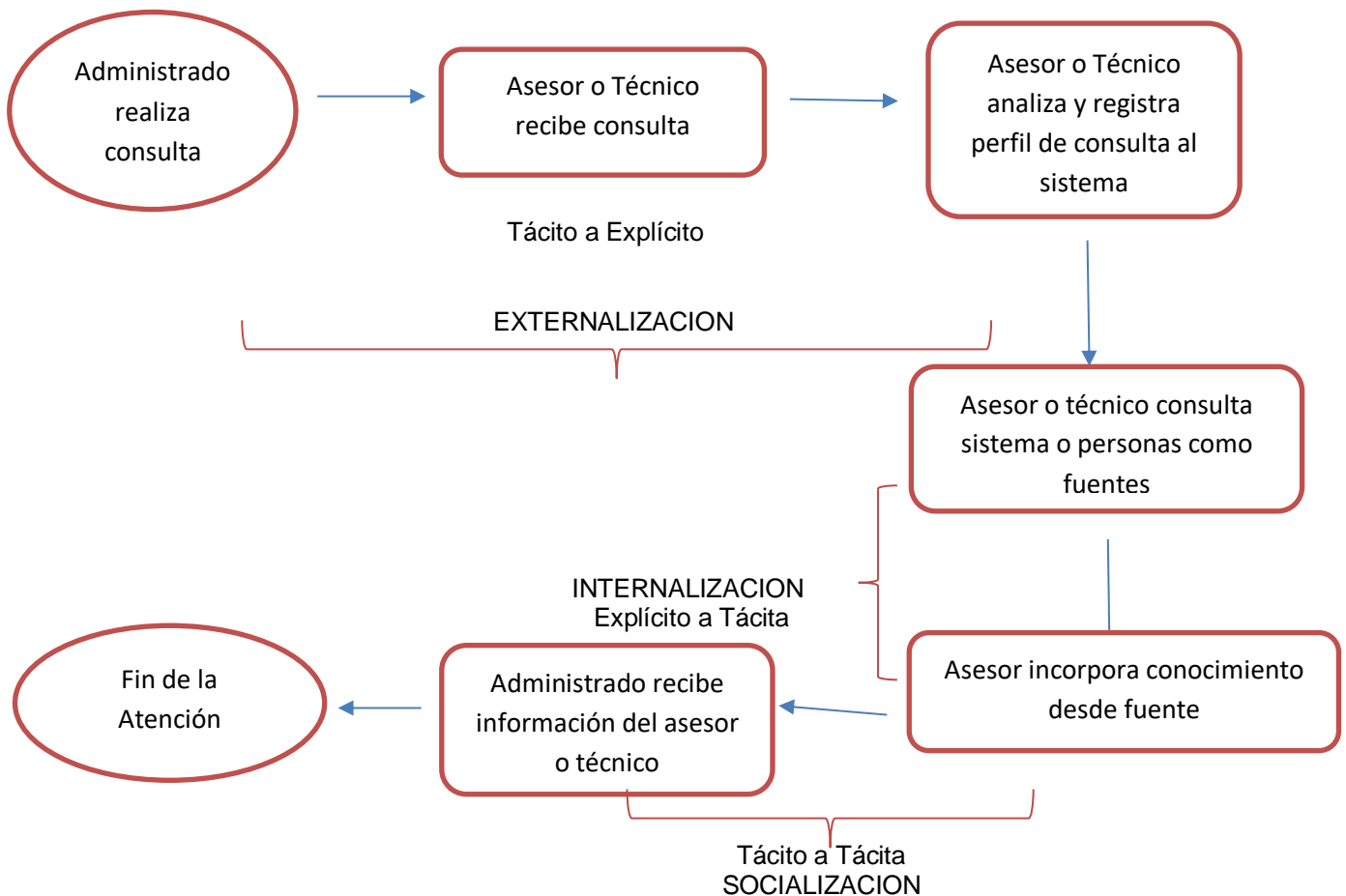
### 6.1.3. INTERNALIZACIÓN

La conversión del conocimiento explícito en tácito, se considera todo el conocimiento explícito el cual está integrado en el sistema de la base de datos, el cual será convertido en conocimiento tácito, en cada interacción del asesor consulta en el sistema, encontrando resultados de distinta fuente de información, sean documentos (normas y procedimientos),

### 6.1.4. COMBINACION

La conversión de conocimiento explícito a explícito más complejo se mostrara en el modelo propuesto en la oportunidad que dicho conocimiento explícito de distintas fuentes integra al sistema informático, a través de análisis de los colaboradores con más experiencia, no es solo el área de atención al administrados, sino con responsables de las distintas áreas que poseen información valiosa, para que dicho sistema cuente con información actualizada.

Tomando como base para el procedimiento de información, y ser considerado aplicación al modelo de gestión del conocimiento, se va identificar todas las formas de conversión. Además, el modelo propuesto considera las etapas de creación o descubrimiento de conocimiento, su captura y la forma de compartirlo para garantizar su transferencia y su aplicación para obtener sus beneficios, tal como se indicó en el marco teórico de la presente investigación.



En el grafico señalado se muestra el conocimiento del asesor o técnico de transporte permite identificar cual es el procedimiento a seguir, lo cual le permite obtener resultados con lo cual podrá reforzar su propio conocimiento, asimismo la información que brindará al administrado, generando un nuevo conocimiento tácito (sociabilización).

Sin embargo, si el administrado opta por presentar posteriormente una denuncia donde vuelque en un escrito todo el conocimiento adquirió. Esta etapa no está prevista en el servicio de información, pero muestra una externalización del conocimiento adicional, lo cual es importante por el principio de predictibilidad de esta unidad orgánica.

De igual manera, es fundamental el valor que genera el sistema de gestión de conocimiento propuesto como un ejemplo valido que ayuda al avance de la tecnología (información y comunicación).

Otro aspecto trascendental es la herramienta de combinación, como elemento para transformar conocimiento explícito a implícito de mayor complejidad.

En siguiente cuadro se detalla, se demuestra las funcionalidades principales del sistema como parte fundamental del modelo de gestión del conocimiento planteado:

<b>N°</b>	<b>Funcionalidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Identificación de requerimientos y perfiles de usuarios	Los asesores podrán ingresar información al sistema que permita caracterizar y comprender las necesidades del administrado
2	Buscador predictivo y avanzado	Permitirá ubicar información con etiquetas e información más consultada por los asesores que usan el sistema
3	Resultados según relevancia	Los resultados de las búsquedas estarán ordenados según los criterios que sean elegidos
4	Base de datos de distintos formatos de archivos	Será un repositorio de distintos formatos de archivos, desde textos, PDF, imágenes, videos, audios, entre los principales
5	Etiquetado de información predictivo	Toda la información podrá ser catalogada con etiquetas que identifiquen el contenido
6	Módulo de actualización de información	El sistema permitirá su actualización constante, insertando nuevos archivos, proponiendo nuevos temas, suprimiendo información, dependiendo de los niveles de acceso.
7	Alertas	Tienen por finalidad avisar por correo electrónico a los administrados del sistema, cuando una información haya sido marcada como favorita y un tema nuevo propuesto.
8	Comentarios y puntuación de información	Los administrados podrán hacer comentarios a la información a la que acceden
9	Moderador o administrado por áreas	En el sistema se identifican responsabilidades para moderar comentarios, editar información, publicar o eliminar una entrada
10	Niveles y perfiles de administrado	Los administrados del sistema son identificados con perfiles según sus puertas, áreas, intereses, niveles de consulta y participación
11	Trabajo colaborativo	Para los nuevos temas de consulta que surjan o revisiones, se establecen grupos de trabajo
12	Reportes avanzados por tipos de consultas	La generación de reportería avanzada a nivel de temas consultados, interacción de administrados

## **2.4. CONCLUSIONES DEL PROYECTO INNOVADOR**

1. Es necesario innovar con un modelo de gestión del conocimiento aplicable en el área de atención al administrado de una institución pública.
2. La gestión de conocimiento va a permitir mejorar los servicios.
3. El uso de tecnologías de la información y comunicación brinda mejoras y oportunidades en la entidad pública.
4. Es posible que otras instituciones públicas utilicen la metodología de análisis y el modelo de gestión de conocimiento.
5. Los procedimientos de cada organización le corresponde ser evaluados lo cual implica las mejoras, sin embargo debe contar con un marco de referencia teórico para que se haga un diagnóstico correcto, con el fin de identificar mejoras.
6. Se puede constatar que el resultado de la presente investigación muestra que el modelo de propuesta se podría aplicar los cuatros mecanismos de conversión de conocimiento tácito y explícito. Esto ayudara a aprovechar al máximo el conocimiento tácito de los administrados y del asesor o técnico de transporte, creando un nuevo conocimiento.
7. Cada información que se registra y acumule en el sistema de gestión del conocimiento es un insumo valioso para tomar la mejor decisión dentro de la organización.
8. Es imprescindible contar con procedimientos de atención al administrado, lo cual debe ser moderno, fluido, confianza e inmediatez para que dicha información se la más útil y genere un valor importante.
9. La prevención en el Estado es una base fundamental para tratar de solucionar un conflicto, no hay necesidad de llegar a otra instancias judiciales o administrativas, pues los administrados.
10. El modelo de gestión del conocimiento es un modelo propuesto para ayudar a que los administrados estén bien informados de los procedimientos administrativos y de las asesorías que se puede otorgar a los administrados, dando un servicio eficiente y eficaz.
11. En relación a ello, los resultados que se aplicó al modelo beneficiara a la misma organización para generar un ambiente de trabajo colaborativo en plataformas virtuales y con el fin de reforzar el mejoramiento del servicio al administrado.
12. Es trascendental el valor del servicio que brinda cada institución pública, para ello debe promover enfoques de modernización del Estado y un gobierno electrónico, aprovechando el uso de las tecnologías de información y comunicación.

## **2.5. RECOMENDACIONES:**

- Es recomendable continuar con mejorar la experiencia y participación de los temas de gestión del conocimiento, tecnologías de la información y comunicación desde el sector público como privado.
- Dicho modelo propuesto es implementado y alcanza un grado de sensatez necesario, no obstante podría desarrollarse una plataforma de atención directa para los administrados, manteniendo la revisión y actualización de la información del área de atención al administrado.

## **CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES DEL MÁSTER**

Este trabajo de investigación me ha servido para innovar en la gestión del conocimiento en mi centro de labores, como es la Sub Gerencia de Transportes y Seguridad Vial, con el fin de estar más organizado para analizar y determinar una estructura coherente de procesos internos para mejorar la calidad de su servicio al administrado. A la vez, se establece un sistema de indicadores que permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Asimismo, en la investigación he designado responsables de cada proceso, el cual debe supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso.

Se ha ampliado las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que intervienen en el proceso, como medio para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, aso como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desarrollando de los mismos.

En la investigación hemos utilizado un diagrama del proceso se caracteriza por admitir diferente nivel de detalle en cuanto al número de actividades a incluir, según el objetivo perseguido. Cuando se desarrolló el diagrama de flujo se consideró el tipo y cantidad de información requerida por el administrador del mismo.

En relación a ello, en la organización se establece un proceso de innovación que cubra todos los pasos relevantes desde la obtención de información acerca del problema para mejorar la calidad del servicio brindado al administrado.

Es fundamental que la gestión de proyectos sirve en la investigación como metodología para planificar y dirigir los procesos de un proyecto. Dicho proyecto comprende un cúmulo específico de operaciones diseñadas para lograr un objetivo con un alcance, recurso, inicio y final establecido, con el fin de mejorar la gestión del conocimiento al momento de tramitar un documento e asesoría.

## CAPÍTULO 4. BIBLIOGRAFÍA

Arellano, David. "Gestión Estratégica para el Sector Público, del pensamiento estratégico al cambio organizacional". Fondo de Cultura Económica. México. 2006.

Ayala, José. "Instituciones para mejorar el desarrollo". Fondo de Cultura Económica. México. 2003.

Becerra-Fernandez, Irma y Sabherwal, Rajiv. "Knowledge Management- Systems and Processes. EUA. ME Sharpe Inc. 2010.

Bustamante, Manuel y Dañino, Roberto. "Modernización del Estado Peruano". Perú. Fondo Editorial del Congreso del Perú. 2003.

CEPAL. Libro blanco de interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe. 2007. Consulta realizada el 2015-02-27:

Chong, Alberto y de Mendoza, Cecilia. "Desarrollo.com: ¿Cómo usar las TIC para salir de la pobreza?" En Alberto Chong (Editor). Conexiones del Desarrollo – Impactos de las nuevas tecnologías de la información, EUA: BID, pp.227-251. 2011.

Díaz, Ileana. "Las políticas públicas y su impacto en la cultura para la innovación de las organizaciones públicas". En Centro de Coordinación de Estudios de Dirección. En Centro de Coordinación de Estudios de Dirección. Folletos Gerenciales. Año IX Nro 3, pp.11-18.2005.

Dosi, Giovanni. "Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change". Research Policy. 22 (3).p p-147-162. 1982.

Drucker, Peter. "La Gerencia en la Sociedad Futura". Colombia. Grupo Editorial Norma. 2002.

Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista, Pilar. "Metodología de la Investigación Científica". Quinta Edición. México. Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A de CV. 2010.

Iannone, Pablo. "Tecnología y sociedad global". Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Perú. 2002.

Lastres, Helena y Cassiolato, José. "Sistemas locales de producción e innovación: Nuevas estrategias para promover la generación, uso y difusión de conocimientos. En DUTRENT, Gabriela, Javier, Jasso y Daniel Villavicencio (Coordinadores). Globalización, acumulación de capacidades e innovación. Fondo de Cultura Económica. México, pp. 129-151. 2007.

Mayer-Foulkes, David. "Innovación y Desarrollo". En Carlos Bazdresch y Liliana Meza (Compiladores). La tecnología y la innovación como motores del crecimiento de México. Fondo de Cultura Económica. México. Pp.31-71. 2010.

Mejía, Miguel. "Modelo de Gestión del conocimiento en la Industria de software. Editorial Academia Española. Alemania. 2012.

Monroy, Sonia. "Gestión del Conocimiento en la Sociedades Contemporáneas". En Pedro Janer Bejarano Jiménez, Álvaro Zerda Sarmiento y Carlos Cortes Amador (Editores). Innovación –



Desafío para el desarrollo en el siglo XXI. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia. Pp.113-126. 2010.

Morín, Edgar. “El método 3: El conocimiento del Conocimiento”. Ediciones Catedra. España. 2010.

Mosterin, José. “Naturaleza, vida y cultura. Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Perú. 2010.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. “The Knowledge-Creating Company”. Oxford University Press. EE.UU. 1995.

Olive, León. “La ciencia de la tecnología en la sociedad del conocimiento – Ética política y epistemología”. Fondo de Cultura Económica. México. 2008.

Quiroz, María Teresa. “La edad de la pantalla – Tecnologías interactivas y jóvenes peruanos”. Fondo Editorial de la Universidad de Lima. Perú. 2008.

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Espasa Libros. España. 2014.

Sagasti, Francisco. “Ciencia, Tecnología e Innovación. Políticas para América Latina”. Fondo de Cultura Económica. Perú. 2011.

Suarez, Cristóbal. “Educación y Virtualidad”. Editorial Universitaria – Universidad Ricardo Palma. Perú. 2008.

Touraine, Alain. “Crítica a la Modernidad”. Fondo de Cultura Económica. México. 1994.

Traumuller, Roland. “E-Government – New Challenges Ahead. En Andrea Ko, Christine Leitner, Herbert Leitold y Alexander Prosser (Editores). Technology-Enabled Innovation for Democracy”. Government and Governance. Springer. Pp.8-17. Alemania. 2013.

Vega – Centeno, Máximo. “El Desarrollo Esquivo”. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. 2003.

Warsh, David. “El Conocimiento y riqueza de las Naciones”. Antoni Bosch, editor, SA. España. 2006.

Yin, Robert. “Case Study Research – Design and Methods”. Sage Publications. Inglaterra. 1994.

## **ANEXOS:**

### **TALLER MATERIA 1: DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA:**

El presente taller N° 1: Dirección en la Gestión Pública desarrolla las preguntas planteadas y el caso: Los Tambos: Generando Espacios que permitan que los servicios lleguen a mas peruanos, se debe entender que el Estado y sus administraciones públicas requieren directivos altamente competentes en sus organizaciones, comprendiendo los entornos en los que se desarrollan y logrando articular y movilizar a las personas que componen su institución. Desde esta perspectiva la Dirección de Gestión Pública contribuye al desarrollo institucional de manera eficiente y eficaz, con énfasis en el desarrollo de su recurso humano. A si también, poseerán una visión amplia, diversa y dinámica acerca de la gestión pública, vinculadas de manera permanente a la mejora de la vida de los ciudadanos.

El programa Nacional de Tambos fue creada mediante el Decreto Supremo N° 016-2013-VIVIENDA, del 01 de diciembre de 2013, y tiene como objetivo según su norma de creación: "Permitir el acceso de la población pobre y extremadamente pobre, especialmente la asentada en los centros poblados del área rural y de manera dispersa, a los servicios y actividades, en materias sociales y productivas que brinda al Estado". Asimismo, tiene como finalidad "mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre, especialmente la asentada en los centros poblados y rurales, coadyuvando a su desarrollo económico social y productivo, que contribuyan a su inclusión social.

En una primera se resolverá las preguntas enfatizando que tipo de acciones debe asumir el Estado (considerando los tres niveles de gobierno desde la perspectiva del rol del Estado, así como que objetivos estratégicos podrían plantearse de la perspectiva de modernización del Estado para replantear el Programa Tambos y finalmente que medidas de asociación publica privada se podrían impulsar desde la perspectiva de inversiones privadas, actualmente golpeadas reflejadas en la caída del índice de confianza o de inversión pública directa la cual supla en mayor medida la caída de su contraparte y generen lo que se conoce en la economía como "crowding in", o la combinación de ambas para alcanzar los objetivos del programa.

La modernización del Estado es avanzar hacia un Estado al servicio de las personas que orienta toda su inteligencia, recursos y acción para superar sus expectativas en la administración. Existe un consenso de que el Estado debe cambiar y responder más a las necesidades de la población, Esta tiene derechos políticos, fundamentales, sociales y económicos que es obligación de Estado garantizar,

Finalmente se debe resolver el caso: Los Tambos: Generando Espacios que permitan que los servicios lleguen a mas peruanos, para entender la importancia de los tambos puesto que constituyen en un nexo o articulador entre la demanda de la población y la oferta de entidades públicas y privadas garantizando la presencia efectiva del Estado, a la vez promueven la vigilancia y control del territorio por parte del Estado.

### **DESARROLLO DEL TALLER:**

- 1. ¿Qué tipo de acciones debe asumir el Estado (considerando los tres niveles de gobierno) desde la perspectiva del rol del Estado para garantizar la finalidad del Programa?**

Se debe entender que el Estado debe generar cohesión social en la población y producir o garantizar la producción de los bienes y servicios públicos necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad y viendo que la

sociedad va transformando sus necesidades en su camino de búsqueda o de la llegada a la modernidad, al Estado le corresponde satisfacer esas nuevas necesidades y renovar en consecuencia sus capacidades de producción y su interpretación de las necesidades de la población.

Las acciones que debe asumir el Estado en el Programa es establecer reglas e instituciones para mejorar la economía en los tres niveles de gobierno, por lo cual el rol del estado en el marco de una economía de competencia perfecta, el libre mercado permite alcanzar un nivel de eficacia; sin embargo la existencia de fallas o distorsiones en el mercado puede impedir un sistema económico opere en tal situación de eficiencia. Entre las fallas del mercado usualmente mencionadas se tiene la existencia de bienes públicos, externalidades, monopolio y oligopolio, indivisibilidades. En este caso se tiene espacio y fundamento teórico para la intervención del Estado. Otra acción es en el aspecto de coadyuvar al crecimiento del país para la equidad de los tres niveles de gobierno. El estado democrático debe ser un instrumento de la sociedad para enfrentar los problemas económicos y sociales en le mercado no puede resolver.

El Estado debe promover acciones social, que brinde seguridad y servicios públicos y promueva el bienestar de toda persona, ello implica políticas específicas orientadas a los sectores más vulnerables de la población, las cuales en legislaciones que establezcan derechos y no en políticas discrecionales. El objetivo central del Estado debe ser el desarrollo justo t sustentable para todos, sin por ello excluir medidas asistenciales de emergencia para grupos específicos.

A su vez, el Estado otro tipo de acción es en la educación debe asumir plenamente sus responsabilidades en el financiamiento de la educación, la repartición igualitaria de los recursos, sin embargo debe respetar el carácter multilingüe, multicultural y multiétnico. La descentralización educativa que se requiere para lograr la autonomía de comunidades con culturas específicas en la elaboración de planes de estudios no debe conducir a que los Estados abandonen su responsabilidad de financiar los costos de la educación.

La salud también es otro tipo de acción puesto que es un derecho elemental que no se puede supeditar a los recursos de que dispone la población. Debe ser responsabilidad del Estado proporcionar servicios de salud de alta calidad para todos sin distinción alguna.

**2. ¿Qué objetivos estratégicos podrían plantearse desde la perspectiva de modernización del Estado para replantear el Programa Tambos? ¿Qué organizaciones son claves para el cumplimiento de estos objetivos? Analice considerando elementos como el liderazgo en el sector público para dirigir un gobierno abierto, con herramientas claves para conseguir un gobierno electrónico y una gobernanza electrónica, que permitan una mayor transparencia, democracia y participación ciudadana:**

Los objetivos estratégicos desde la perspectiva de modernización del Estado serían:

- a. Desarrollar un sistema de gestión de conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación en el Estado, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.
- b. Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado

en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

La modernización del Estado como concepto referido solamente a la adaptación de estructuras organizacionales de las instituciones públicas pueden ser claves para el cumplimiento de estos objetivos los cuales son los tres niveles de gobierno (Nacional, Regional y local) y sus entidades gubernamentales, para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la modernización del Estado; cuyo fines es construir un Estado eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo, abierto y democrático, descentralizado al servicio del ciudadano, modernizar, reformar y mejora la gestión pública, priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos, establecer las bases de un estado eficiente, ordenado y transparente,

Igualmente, el Programa contribuye al cierre de brechas existentes entre la población más pobre y vulnerable del país y el resto de la población, que constituye el objetivo de la Estrategia Nacional del Desarrollo e Inclusión Social. Se orienta a implementar una plataforma de servicios que permita: Brindar los servicios y actividades de las entidades del Gobierno Nacional, Regional y local, Coordinar con los Gobiernos Regionales y Locales en el marco de las políticas y prioridades del Gobierno Nacional, Contribuir, coordinar y facilitar la intervención y la prestación de los servicio y actividades de las entidades de los tres niveles de gobierno, que permitan mejorar la calidad de vida, generar igualdad de oportunidades y desarrollar o fortalecer sus capacidades productivas}, individuales y comunitarias, Ejecutar, coordinar y facilitar acciones de prevención, atención y mitigación de riesgos frente a desastres naturales. En el marco de sus competencias.

**3. ¿Qué medidas de asociación pública privada se podrían impulsar desde la perspectiva de inversiones privadas, actualmente golpeadas reflejadas en la caída del índice de confianza, o de inversión pública directa la cual supla en mayor medida la caída de su contraparte y generen lo que se conoce en economía como “crowding in” o la combinación de ambas para alcanzar los objetivos del Programa?**

Las medidas que podrían impulsar será de proyectos de iniciativa estatal orientados a la gestión u operación y mantenimiento, proyectos de competencias nacional originados por iniciativas privadas autosostenibles, proyectos de competencia nacional que no sean multisectoriales y que el titular de la entidad no haya solicitado el encargo del proceso de la inversión privada a proinversión. En la legislación peruana, la Asociación Pública Privada adopta la forma de una concesión, es decir, la de un contrato firmado entre el Estado y una empresa (que a su vez puede estar conformada por un consorcio de empresas) por el cual el Estado (gobierno nacional, regional, municipal) otorga la ejecución y explotación de determinadas obras públicas de infraestructura o la prestación de servicios públicos por un plazo determinado. Toda la información cuantitativa y cualitativa que se utilice para la toma de decisiones durante la evaluación, desarrollo, implementación y rendición de cuentas de un proyecto bajo modalidad de la asociación pública privada.

Las entidades públicas, dentro de sus competencias, deben tomar las decisiones oportunas que permitan abordar este tipo de proyectos de una manera más eficiente. Para ello identificaran y reconocerán las trabas existentes que afecten al desarrollo de los proyectos de la asociación pública privada.

Los proyectos de la asociación pública privada deben estar destinados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Una de las misiones más importantes de los gobiernos concedentes es por tanto garantizar que se respete el interés general.

La idea básica del instrumento de financiamiento de las asociaciones pública privada en el caso peruano ha sido titularizar los flujos del cofinanciamiento generado en las concesiones, para transferir este derecho del concesionario al mercado de capitales.

El importante que la asociación pública privada sea una herramienta, con un gran potencial para atraer inversión privada a la infraestructura pública y servicios públicos con la participación del sector privado.

### CONCLUSIONES DEL TALLER:

1. Las acciones que debe asumir el Estado en el Programa es establecer reglas e instituciones para mejorar la economía en los tres niveles de gobierno, por lo cual el rol del estado en el marco de una economía de competencia perfecta, el libre mercado permite alcanzar un nivel de eficacia; sin embargo la existencia de fallas o distorsiones en el mercado puede impedir un sistema económico opere en tal situación de eficiencia. Entre las fallas del mercado usualmente mencionadas se tiene la existencia de bienes públicos, externalidades, monopolio y oligopolio, indivisibilidades
2. Los objetivos estratégicos desde la perspectiva de modernización del Estado serían:
  - a. Desarrollar un sistema de gestión de conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación en el Estado, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.
  - b. Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.
3. El Programa Nacional Tambos, a través de su metodología de focalización para la intervención del Programa ha identificado centros poblados rurales factibles de ser beneficiador a través de la implementación de las plataformas de servicios.
4. Se recomienda incrementar la deuda pública en infraestructura a través de un mayor cofinanciamiento, de forma tal que no se arriesgue la sostenibilidad fiscal. Es decir, se plantea una reestructuración en la composición de la deuda pública bajo distintas modalidades de inversión pública.
5. Se debe enfatizar que el desarrollo de los proyectos que estén adecuadamente formulados y con estudios de factibilidad aprobados por las instancias públicas. Si, se elimina la sensación de que es factible saltar los ciclos de evaluación de los proyectos que a su vez pueden debilitar la capacidad de planificación de los países y su institucionalidad ambiental.
6. El Programa Tambos permitan ahorro de tiempo y dinero a la población al no tener que trasladarse a la capital de distrito o provincia para ser atendidos y las entidades y programas pueden hacer uso adecuado infraestructura y tecnología para atender a la población.

## **TALLER MATERIA 2: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA EXCELENCIA:**

El presente taller N° 2: Gestión de la Innovación y la Excelencia desarrolla las preguntas planteadas y el caso ficticio creado a partir de los datos tomados de la memoria EFQM del Hospital Universitario de Fuenlabrada (España), se debe entender que toda situación necesariamente debe tener reconocimiento EFQM, cuyo fin es demostrar que la organización este acorde al marco de gestión estratégica probado a nivel mundial: el modelo EFQM, dicho modelo es independiente y objetivo y cuenta con un sello de reconocimiento a la excelencia empresarial a nivel europeo. Se trata de una certificación con la que las organizaciones pueden demostrar la calidad en todo el mundo y competir a nivel internacional.

Este modelo de certificación empresarial se ha convertido en una vía de autoevaluación y de la determinación de los procesos de mejora continua, que ayuda tanto en entornos empresariales privados como a organizaciones o entes públicos. En relación a ello, el modelo de calidad viene definido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (sin ánimos de lucro), un organismo que tiene más de 500 socios a nivel europeo y presencia en más de 55 países, aunque la sede y la fundación están en Bruselas,

Los principios del sello de reconocimiento EFQM, se destaca en la orientación empresarial hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia a nivel empresarial, modelo de gestión por procesos, implicación de las personas dentro de la organización, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.

Igualmente, para conseguir esta certificación EFQM, se debe seguir este proceso, que engloba diversas fases y que se puede alargar incluso hasta cerca de dos años: 1° Autoevaluación general de la empresa: pasando por todos los departamentos y aspectos claves, 2° Plan de mejora para la organización; que englobe todos los aspectos mejorables en la gestión de la misma, 3° Visita de validación de la propia fundación, durante todo el proceso, se deberá demostrar todas las acciones de mejora llevadas a cabo,

Finalmente se debe resolver el caso ficticio creado a partir de los datos tomados de la memoria EFQM del Hospital Universitario de Fuenlabrada (España), generando en reconocerlo como una organización o empresa a mérito de gestionar de manera óptima su cultura de trabajo es una buena manera de fomentar su progreso y el de las organizaciones que constituyan su competencia y buscar una excelente gestión de su organización.

## **DESARROLLO DEL TALLER**

- 1. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del hospital identificados a partir de los datos de satisfacción de sus clientes?**

Se debe entender que el Hospital Universitario de Fuenlabrada (España) sus principales puntos fuertes son:

1. Es su organización ya que cuenta con propuestas idóneas para impulsar sus niveles de calidad y atención a los usuarios, utilizando sus estrategias de liderazgo, planificación

estratégica, gestión de personas, gestión de alianzas y recursos y gestión de los procesos, productos y servicios.

2. Tener una excelente atención médica de calidad de vida de los ciudadanos, mediante una atención personalizada, coordinada y eficiente, cuyo propósito es que sus niveles asistenciales sea la correcta. Asimismo, ser un hospital que se adapta a las necesidades de salud de los pacientes evolucionado sus servicios y aplicando avance del conocimiento para mejorar continuamente en sus procesos, afianzando sus recursos en tecnología sanitaria.

Implementadas áreas de asistencia médica, cuidados de enfermería, de apoyo, investigación, calidad, docencia y biblioteca.

3. Proporcionar conocimientos para colaborar, así como su avance en la sociedad, mediante la investigación permite desarrollar proyectos de innovación que posteriormente a través de la transferencia de conocimiento, pasan a la cadena de valor asistencial y la docencia ayudara a que los nuevos profesionales sanitarios, se mejoran las competencias de los empleados y sirve también de reciclaje de profesionales de otros centros. Este proceso incorpora la formación continuada del personal del Hospital Universitario de Fuenlabrada (España),

El Hospital Universitario de Fuenlabrada es un hospital de la red pública de la Comunidad de Madrid, que presta asistencia sanitaria especializada a la población asignada por la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, realiza su gestión y su administración bajo la forma jurídica de Empresa Pública con forma de Entidad de Derecho Público, lo cual dispone de una estructura organizativa eficiente que se basa en valores de servicio a la población, de correcto trato humano, de respeto, de seguridad y confort, teniendo al paciente, sus necesidades y expectativas, como eje de la actividad y de las decisiones que se toman los profesionales que prestan servicio en el Hospital son su principal activo, potenciándose el desarrollo personal y profesional dentro de un marco laboral de trabajo en equipo, de motivación y satisfacción individual.

Compromete a los profesionales con la población y con su entorno, colaborando con las iniciativas sociales en materia de salud que puedan surgir. Se coordina y trabaja en estrecha colaboración con la Atención Primaria con la que comparte los objetivos esenciales. El Hospital tiene vocación de utilizar las oportunidades que el avance tecnológico pone al alcance de la asistencia sanitaria, de desarrollar la investigación clínica y promover el uso de la evidencia científica en la toma de decisiones clínica en beneficio del paciente.

Los puntos débiles del Hospital son los siguientes:

1. Impiden al cliente hacer su trabajo o conseguir lo que desea,
2. Carencia de un Sistema de Comunicación Interno.
3. Disminución de la motivación de los profesionales, por falta de incentivación y/o reconocimiento profesional.
4. Paralización de la Carrera y/o Promoción Profesional.
5. Política de objetivos del hospital inadecuado.



6. Relaciones interprofesionales mejorables.
  7. Plantillas muy ajustadas, generando elevadas cargas de trabajo.
  8. Retraso en la toma de decisiones por parte del Equipo Directivo.
  9. Envejecimiento de las tecnologías, incluyendo la HCE Selene.
  10. Líneas estratégicas claras
  11. Percepción de inadecuación de la formación a las necesidades.
  12. Efectos de la reducción de presupuesto.
  13. Insatisfacción con el recorte de retribuciones.
  14. Falta de consolidación de eventuales de la plantilla estructural.
  15. Reducción del alineamiento de los profesionales.
4. **¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del hospital identificados a partir de los datos obtenidos en el proceso de autoevaluación? Realice el análisis por cada uno de los criterios y sub criterios del modelo EFQM?**

Los Puntos fuertes y débiles de los datos obtenidos en el proceso de autoevaluación son:

1. Propósito, visión y estratégica, para que el hospital sea elegido por los pacientes y sus familiares, reconocido a nivel de la sociedad de la que forma parte, que perciba que está en buenas manos, para que sean protagonista sus profesionales, debe tener como punto fuerte se accesible, resolutivo y confortable para los pacientes, para ser seguros, adecuado y efectivo en la asistencia y se adapte a las necesidades de salud de los pacientes evolucionado sus servicios y aplicando el avance del conocimiento. De esa manera contribuye a la sostenibilidad medioambiental y económica. Sin embargo, el punto débil es querer como propósito político de objetivos de muy avanzado concepto ya que disminuye la falta de incentivación y/o reconocimiento profesional en algunas áreas que integra en hospital referido.
2. Cultura de la organización y liderazgo, tiene como punto fuerte que sus profesionales participen y sean reconocidos y se sientan orgullosos de pertenecer a él, enseñando una mejora continua de sus procesos, afianzando sus recursos en tecnología sanitaria. No obstante, el punto débil es querer adecuar relaciones interprofesionales mejorables, cuando su prioridad es formar profesionales para que mejoren en la consolidación de la horizontalidad.
3. Implicar a los grupos de interés, necesariamente el punto fuerte es potenciar las alianzas y mayor implicación en la sociedad, para que conlleve la colaboración con centros sanitarios privados, a fin de encontrar un nuevo mercado de prestaciones y actividades, para la renovación de las actitudes y estratégicas. A pesar de ello como punto débil es la falta de coordinación con otras instituciones, ya que existe incertidumbre sobre los acuerdos que puede adoptar el hospital.
4. Crear valor sostenible, fundamentalmente es el punto débil la empresa es capaz de identificar lo que le diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea para implicar responsabilidad a los grupos de interés para el proceso desarrollo con el fin de máxima el valor, pero su punto débil sería básicamente que el diseño del catálogo de productos, servicios y soluciones

no están alineados con el propósito de la empresa y con las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial

5. Gestionar el funcionamiento y la transformación, primordialmente el punto fuerte es la planificación e implementación para asegurar una vinculación coherente entre propósito, visión, estrategia y los objetivos de creación de valor sostenible de la empresa y los resultados idóneos y coherentes, a pesar de ello su punto débil no es gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas: cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica.
  6. Percepción de los grupos de Interés, excepcionalmente los puntos fuertes que tiene el hospital es utilizar al máximo la percepción de los clientes con los productos, servicios y soluciones ofertados por la empresa, lo cual utilizan la innovación para mejorar sus productos, servicios y soluciones para la entrega y servicio postventa. El punto débil en este caso al utilizar su potencial al máximo con la calidad del producto, servicio y soluciones que plantea la empresa, no le da tiempo de analizar a profundidad seguir innovando en otras cosas cuyo fin es mejorar la calidad de atención al paciente.
  7. Resultados Estratégicos y Operativos, los puntos fuertes utilizar los logros alcanzados en la consecución de su propósito, al mismo tiempo midiendo la rendición financiera de la empresa, empero es al alcanzar los logros alcanzados se ha olvidado de medir adecuadamente los objetivos estratégicos de la empresa para el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave.
5. **¿Cuáles cree, desde su punto de vista, que deberían ser algunos de los principales aspectos a trabajar el hospital en los próximos meses? Defina un reto innovador para el hospital**

Los principales aspectos para trabajar en un hospital en los próximos meses se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Sentido de pertenencia arraigado.
- Alta participación de profesionales en proyectos.
- Cultura de calidad afianzada.
- Modelo de gestión.
- Alta cualificación de los profesionales.
- Sistema de información muy potente.
- Alta productividad quirúrgica y en consultas.
- Elevado desarrollo tecnológico.
- Satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo.
- Delegación de determinadas responsabilidades.
- Destacados en Formación Sanitaria Especializada multiprofesional.
- Formación continuada asentada.
- Trabajo en equipo, multidisciplinar.
- Satisfacción con la coordinación con Atención Primaria, y otras Alianzas.
- Consolidación de la horizontalidad.
- Evaluación de responsables.

- Conciencia de la implicación de los responsables en la gestión.

#### **CONCLUSIONES DEL TALLER:**

2. En el caso ficticio creado a partir de los datos tomados de la memoria EFQM del Hospital Universitario de Fuenlabrada (España), ayuda a implementar la mejora continua y planificar la transformación de la realidad actual. Constituye un reto innovador y ambicioso en el que el paciente debe ser, de forma inequívoca, el centro y objeto del desvelo. Para ello se ha efectuado una adecuada tecnología y la oferta de servicios a las cambiantes necesidades de la población, promoviendo el modelo tener reconocimiento EFQM, cuyo fin es demostrar que la organización este acorde al marco de gestión estratégica probado a nivel mundial: el modelo EFQM, dicho modelo es independiente y objetivo y cuenta con un sello de reconocimiento a la excelencia empresarial a nivel europeo.
3. Por este motivo, las profesionales son la principal fuente de financiación del sistema sanitario y su desarrollo profesional y motivación es una obligación inherente a las tareas delictivas, no olvidando el irrenunciable compromiso de la institución con sus profesionales, como política de excelencia a las personas.
4. Al respecto de los datos obtenidos de los criterios y sub criterios los puntos fuertes es el desarrollo de la continuidad asistencial, consolidación de la colaboración con centros sanitarios privados, a fin de encontrar un nuevo mercado de prestaciones y actividades, con el fin de buscar mayor disponibilidad de nuevas tecnologías, sin embargo como puntos débiles se tiene la disminución de la eficiencia y eficaz de la empresa por la pérdida de autonomía de gestión de algunas áreas por la tendencia a la centralización y rigidez en la aplicación de fórmulas de reconocimiento establecidas en otros ámbitos, se podría decir un escaso impulso de la gestión del liderazgo y empoderamiento en el entorno sanitario y más aún el incremento de la eventualidad.
5. Con esto quiero decir que el Hospital Universitario de Fuenlabrada es un hospital que presta asistencia sanitaria como hospital general de media complejidad y con especialidades de referencia que INVESTIGA Y ENSEÑA para una MEJORA CONTINUA en el mejoramiento de la SALUD y la CALIDAD de vida de los ciudadanos, mediante una debida ATENCION.

### TALLER MATERIA 3: COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y GESTIÓN DEL TALENTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El presente Taller N° 3: Competencias Directivas y Gestión del Talento en la Gestión Pública desarrolla las preguntas planteadas, utilizando la hoja Excel "Evaluación del Liderazgo Innovador.

Se plantea en el presente taller realizar un análisis del liderazgo según Lusher, así como realizar la autoevaluación de liderazgo innovador. Analizando el informe de resultados que la hoja Excel ofrece (gráficos y valores medios por competencias).

De igual manera se debe identificar sus aspectos competenciales fuertes (PF) y sus aspectos competenciales débiles (PD) relativos a su liderazgo, en el cual se efectuara una tabla con los PF y PD.

Por tal razón, se llevara a cabo un reto innovador que incluya entre otros un plan de formación y capacitación para mejorar sus competencias como líder innovador.

En relación a ello, se propone en el taller un modelo donde se pueda integrar tantas competencias que debía tener cada individuo, competencias que debían estar presentes en el equipo de trabajo conformado por los individuos de una misma unidad que pretenda innovar al interaccionar entre ellos y competencias que permitan relacionarse con otros grupos para la innovación.

Del mismo modo servirán de mucho las competencias individuales para la innovación puesto que son aquellos "saber hacer" que aplican en la mesa de despacho del individuo hacer trabajar consigo mismo para una labor eficiente y eficaz., dichas competencias que ayudaran a un mejor desarrollo son la automotivación, la concentración, la gestión emocional, la gestión eficaz del tiempo personal y la agenda, la elaboración de órdenes del día y actas, la escritura de correos electrónicos eficaces, la planificación de proyectos y el manejo de deadlines. Al mismo tiempo existen competencias grupales de innovación, son aquellos "saber hacer" lo cual es necesario para producir mejoras o cambio al grupo, lo cual ayuda a la capacidad de generar ideas, con el fin de gestionar reuniones para fortalecer al equipo con una debida y correcta motivación. Por el contrario existen competencias relacionales para la innovación, lo cual permite interaccionar con otros departamentos de la organización, con otras empresas o con otras organizaciones e instituciones. Igualmente existen competencias comunes o nucleares para la innovación propuesto por el modelo EMOI, identificándose tres competencias comunes y nucleares que fundamentan la INNOVACIÓN, lo cual es el Liderazgo, comunicación y la Creatividad

#### DESARROLLO DEL TALLER:

##### 1. ¿Cuáles son sus aspectos competenciales fuertes y débiles en relación a su liderazgo?

###### Argumente su respuesta:

Al respecto las competencias fuertes que me caracterizo hacia mi persona son las siguientes:

- Me considero una persona honesta e integra puesto que mi equipo de trabajo me respeta, transmitiendo confianza y compromiso en mis labores hacia los demás.
- A la vez mis capacidades técnicas me ayudan a tener un mejor conocimiento y experiencia que debe tener todo líder extraordinario, lo que sirve para asesorar y orientar al equipo. Asimismo, tengo la capacidad de analizar y tomar las decisiones acertadas para arreglar cualquier tipo de conflicto que se presentan en mi trabajo.

- No olvidando que mi enfoque es a mejorar a través de la innovación, en el cual consiste llevar a cabo cualquier tipo de cambios necesarios para ser más creativos en todos los aspectos laborales.
- Igualmente, promuevo la obtención de resultados, estableciendo metas coherentes y eficaces, para desarrollar motivación y el compromiso de los colaboradores para alcanzarlas, incentivando a realizar mejoras en el trabajo.
- En relación a ello, mis capacidades interpersonales impulsan a una mejor comunicación y convicción comprometiéndome un óptimo desarrollo personal y profesional de los colaboradores, consiguiendo así un equipo más eficiente y motivado.
- Promoviendo de esta manera cambios dentro de la organización donde laboro, lo cual se aplica procesos y fórmulas más efectivas, innovadoras y creativas, asimismo construyo alianzas estratégicas, tanto internas como externas.

Referente a mis competencias débiles en relación a mi liderazgo:

- En ocasiones no escucho las opiniones del equipo, motivo que no fundamentan bien su idea.
- De igual manera, a veces son muy exigente y muchas ocasiones puede haber situaciones al límite que no permiten que el equipo se desarrolle con normalidad.
- Del mismo modo, a veces se complica tomas las decisiones difíciles, puesto que no puedo decidir a tiempo.
- A la vez tengo miedo de las críticas motivo que el equipo piensen que no estoy haciendo un buen trabajo en mis labores.

2.- Utilizando la formación que ha recibido en el tema IO de la asignatura, realice un análisis en profundidad de su competencia "creatividad" como líder innovador. Argumente su respuesta:

Me considero una persona muy creativa motivo que me surgen las ideas innovadoras y originales para mejorar el buen funcionamiento, de la misma manera mi capacidad de generar nuevas ideas es una habilidad típica de la cognición humana más intuitiva y me interesa tener más capacidad de percepción sensitiva, con esto que cuando realizo un trabajo propongo mis alternativas para mejorar ejecución en el trabajo.

Siendo que la creatividad se apoya enormemente en el inconsciente y en procesos mentales que a simple vista ayuda a resolver el problema, asimismo me ayudo con el hábito de lectura relacionada a temas netamente de transporte para adquirir más conocimientos en ese campo, desarrollando la capacidad de observación de un modo original e innovador para tener una mente activa (un mejor intelecto), es decir no me conformo con lo existente, sino el desafío de seguir generando ideas originales por el bienestar del trabajo en equipo, ya que es primordial tener auténticas y honestas, a veces puede ser perfeccionista puesto que quiero que todo sea excelente en mi trabajo, exigiendo que mis compañeros exploten su creatividad al máximo, con el fin que desarrollen sus potencial al máximo,

En relación a ello, coadyuva que la institución en la que estoy trabajando actualmente, se transforme en una organización innovadora, puesto que ayuda resolver los problemas que limitan la capacidad de transformar la organización en un ecosistema más eficiente, competitivo, productivo o relevante, la intención es crear valor para la sociedad.

Es así, que la creatividad es un ingrediente importante sin duda, puesto que es uno de los elementos para implementar la innovación, teniendo una habilidad muy fundamental denominada pensamiento divergente, lo cual surge a partir de la capacidad multiplicar y combinar ideas. Cuando se habla de dicho pensamiento divergente es con relación al alto grado de implicación en la tarea y vista esta como un reto hacia mis capacidades y la motivación. De esta manera, puede decir que

mi creatividad es un talento de que dispongo para explotar mis habilidades cuando me requieran dentro de mi organización, teniendo en cuenta que los dos hemisferios del cerebro, replica uno del otro para combinar las ideas.

Por lo cual mi habilidad es la iluminación y verificación, ya que analizo y elaboro mis ideas para transformarlo en mi pensamiento crítico y creativo y así ayudar a la administración para enfrentarse a desafíos.

3.- Utilizando la formación que ha recibido en el tema II de la asignatura, realice un análisis en profundidad de sus competencia "gestión de equipos" como líder innovador. Argumente su respuesta:

Mi competencia en gestión de equipos, tengo como característica primordial organizar al grupo y dirigirlo, con el fin de tener claro los objetivos, para disponer un programa de acción, para utilizar procedimiento de decisión bien definidos, de igual manera se utiliza el método basado en evidencia para tomar la mejor decisión teniendo en cuenta los planes que refleja la información, formación, materiales y otros recursos que se necesita, evidenciando los programas para identificar las actividades, las fechas en las que se debe estar realizada y que personas participaran en las actividades, así como el responsable de garantizar que estarán completadas en la fecha prevista. Igualmente, soy de las personas que asume roles trascendentales para el mejoramiento y desarrollo del equipo, cuyo propósito ser un equipo sólido, comprometiéndome para el buen funcionamiento. Asimismo, la gestión de equipo depende de la cultura que puede tener cada miembro del equipo, es decir la manera adecuada de percibir, pensar y sentir los problemas a los que se enfrenta la organización.

Las ventajas para la organización de conseguir una competencia de gestión de equipo se detalla a continuación:

- Mejorar los resultados del equipo con los superiores a los obtenidos por cada miembro que conformar el equipo. El equipo puede desarrollar tareas que una sola persona no puede realizar motivo que demanda mucho tiempo.
- Clima de trabajo más estimulante se pierde el miedo a la crítica, se conocen los objetivos y se mejoran las relaciones interpersonales.
- Comunicación más eficaz se establece un sistema de comunicación directa, y el equipo puede servir de vínculo entre unidades interdependientes.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos, ya que estos son conocidos y aceptados por todos los miembros, que además conocen como están relacionados sus objetivos con los de la organización.
- Mejora la satisfacción a todos los niveles, motivo que los miembros del equipo pueden satisfacer más fácilmente sus necesidades superiores y disminuyen aspectos indeseables en la organización.

4.- ¿Cuáles cree, desde su punto de vista, que deberían ser los aspectos más relevantes que debería mejorar? Defina un reto innovador personal para su mejora competencial:

Debería mejorar en el aspecto de mi marca personal, motivo que quieras o no influye mucho el concepto que tienen los demás hacia mi persona, lo cual es necesario el método de creación de marca personal tomando como elementos: la psicología, el marketing, la gestión, la comunicación y la filosofía. Por este motivo debe mejorar mi marca personal para que las demás personas noten el gran cambio, sabiendo que soy una persona que refleja estilo y experiencia en lo profesional, lo mejor es ser auténtica en todos los aspectos.

El reto innovador personal para mejorar ser un líder QUE MARCA LA PAUTA, buscando exclusivamente DESAFIOS Y METAS ATRACTIVAS, cuyo fin es conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento, es decir el reto ser un estilo desafiante que sugiere a la organización tener un equipo altamente especializado y se enfrenta a proyectos poco estructurados sobre procesos, para aceptar proyectos más complejos con fuertes requerimientos técnicos con entregables claros y en los que se dispone un escenario ideal para este tipo de liderazgo, con lo cual espero que cada miembro del equipo separe resolver con claridad la parte del problema que tiene asignado y cumpla con los plazos

establecidos. Reduciendo los espacios de flexibilidad y la oportunidad para el aprendizaje ya que día a día se aprende algo nuevo.

### CONCLUSIONES DEL TALLER:

1. Al respecto una de mis principales competencias fuertes que me caracterizo hacia mi persona es ser honesta e íntegra puesto que mi equipo de trabajo me respeta, transmitiendo confianza y compromiso en mis labores hacia los demás, sin embargo una competencia débil a veces se complica tomas las decisiones difíciles, puesto que no puedo decidir a tiempo.
2. Al ser una persona muy creativa motivo que me surgen las ideas innovadoras y originales para mejorar el buen funcionamiento, de la misma manera mi capacidad de generar nuevas ideas es una habilidad típica de la cognición humana más intuitiva y me interesa tener más capacidad de percepción sensitiva, con esto que cuando realizo un trabajo propongo mis alternativas para mejorar ejecución en el trabajo.
3. Mi competencia en gestión de equipos, tengo como característica primordial organizar al grupo y dirigirlo, con el fin de tener claro los objetivos, para disponer un programa de acción, para utilizar procedimiento de decisión bien definidos.

El reto innovador personal para mejorar ser un líder QUE MARCA LA PAUTA, buscando exclusivamente DESAFIOS Y METAS ATRACTIVAS



## TALLER MATERIA 4: METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA GENERAR INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA:

El presente Taller N° 4: Metodologías y herramientas para generar innovación en la Gestión Pública, tienen como propósito resolver retos de innovación en los diferentes espacios, como la innovación en la estratégica a través de la arquitectura de los modelos de negocio, la innovación en los procesos desde su diseño hasta su mejora y la innovación en el diseño de productos y servicios a través de la metodología Desing Thinking.

En primer lugar el reto innovador sobre la innovación a través de la arquitectura de los modelos de negocio, se basa en la decisión que implica optar por una estrategia y descartar en la mayoría de los casos otras estrategias, previamente a formular la estrategia es necesario realizar a su vez un análisis pormenorizado de tres elementos,

En síntesis, un análisis del entorno nos ayudara a identificar las amenazas y oportunidades que ofrece este entorno a nuestra empresa particular. El análisis interno de la empresa, que será útil para identificar las fortalezas y debilidades de las mismas. Y un análisis de la situación social. Incluyendo los intereses y características de los stakeholders o principales grupo de interés de la empresa. Realizados estos análisis ya se puede iniciar la formulación de las estrategia oportunas, formulación que constara de distintos niveles, en función de si la estrategia va orientada a observar en que negocios se quiere actuar y si ya elegido el negocio se plante la forma de competir en este y las estrategias funcionales a desarrollar.

En segundo lugar, el reto innovador que efectúa la innovación en los procesos desde su diseño hasta su mejora, se divide en dos metodologías de éxito para la innovación en la mejora de los procesos, productos y servicios de una organización:

1. Metodología Kaizen: es una metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo de las personas y las organizaciones, Kaizen significa mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la organización. Kaizen sirve para detectar y solucionar los problemas en todas las áreas de la organización y tiene como prioridad revisar y optimizar todos los procesos que se realizan en la misma.
2. Metodología Seis Sigma: es una metodología que centra en la mejora de los procesos, utilizando herramientas y metodologías estadísticas para el análisis de los datos existentes y enfocándose en los aspectos críticos para el ciudadano/cliente. Mediante la medición de los diferentes procesos reduciendo el número de defectos para que la producción y/o la prestación del servicio pueda continuar de forma normal (bajo normal).

En tercer lugar, el reto innovador para la innovación en el diseño de productos y servicios a través de la metodología Desing Thinking, se hace mención que dicho diseño de servicio y su herramienta, brinda a la organización una compensación integral de su servicio, sus recursos y procesos subyacentes, visible so no visibles para el usuario, que lo hacen posible. Centrarse en esta comprensión más amplia, proporciona beneficios estratégicos para la empresa. Generando que las empresas acaban descubriendo debilidades, que no creían tener, las alas experiencias de los usuarios a menudo se deben una deficiente organización interna, un eslabón débil de su ecosistema, de la misma forma puede identificar oportunidades, descubriendo posibles mejoras y formas de eliminar los vicios adquiridos o las malas prácticas. Por lo cual el diseño de servicios

es más útil cuando se coordinan situaciones en organizaciones más complejas, porque une los esfuerzos que se realiza entre departamentos.

### DESARROLLO DEL TALLER

6. Definir un SOLO reto innovador que se desea resolver en alguno de los 3 espacios que se han trabajado en la materia: estrategia, procesos o productos y servicios

El reto Innovador será de PROCESOS (metodología Seis Sigma):

<p><b>Caso de Negocio:</b>                  Muchos de los incidentes que recibe el equipo de tecnología contienen solicitudes de trabajo que no ameritan acción. Esto genera sobrecarga de trabajo, disminución de la calidad de resolver problemas, debido al volumen y poca disponibilidad para realizar tareas de seguimientos de procesos judiciales.</p>	<p><b>Oportunidades:</b>                  Evitar sobrecarga de trabajo que no agrega valor al cliente, disminución de la calidad de resolver problemas debido al volumen y poca disponibilidad para realizar tareas de mejoras. Se lograra optimizar el tiempo productivo de los recursos para mejorar la calidad y realizar propuestas de mejorar al cliente.</p>																																										
<p><b>Objetivo:</b>                  Que el porcentaje de incidentes que no amerita acción no supere el 10 %</p>	<p><b>Alcance:</b>                  Aplica al Cliente, Línea de Servicio Rápido de resolver problemas.                  Encargados del seguimiento y tratamiento de los descargos                  La mejora de este proyecto impacta en la carga de Trabajo del soporte técnico y de los operadores para resolverlo</p>																																										
<p><b>Plan de ACCIÓN</b>                  Tiempo Agosto 2020 - Febrero 2021</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Set</th> <th>Oct</th> <th>Nov</th> <th>Dic</th> <th>Ene</th> <th>Febr</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definir</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Medir</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Analizar</td> <td></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mejorar</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> <tr> <td>Controlar</td> <td></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> </tbody> </table>		Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Febr	Definir							Medir							Analizar							Mejorar							Controlar							<p><b>Equipo:</b>                  Sponsor: Micaela Flores                  Bussiness Champions: Victoria Prado                  Master Black Belt: Martha Chavez                  Green Belt: Fernando Mendizabal                  Green Belt: Rodrigo Fuentes                  Process Owner: Teresa Lopez</p>
	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Febr																																					
Definir																																											
Medir																																											
Analizar																																											
Mejorar																																											
Controlar																																											

7. Resolver el reto utilizando alguna de las herramientas y metodologías estudiadas: seleccione SOLO uno de los siguientes:
- 7.1. Complete el canvas del modelo de negocio de Osterwalder (reto en el espacio de la estratégica)
  - 7.2. Realice un análisis AMFE de un proceso (Reto en el espacio de los procesos)
  - 7.3. Proponga un proyecto de mejora de un proceso utilizando la metodología kaizen o seis sigma (Reto en el espacio de los procesos)

- 7.4. Diseño un nuevo servicio o producto utilizando la secuencia de herramientas que propone la metodología Desing Thinking

Se aplicará el ítem 2.3. Se detalla a continuación:

1. El título, en este caso es del NEGOCIO.
2. Que tiene como descripción del problema, Las dificultades que sufre el equipo tecnológico por resolver solicitudes innecesarias, generando sobrecarga de trabajo y disminución de la calidad de resolver problemas.
3. En cuanto a la descripción de los objetivos a alcanzar, se requiere la disminución del 10 %, para evaluar el proyecto es necesario al menos se facilite laguna cuantificación.
4. Justificación del proyecto para la organización, es importante especificar la disminución de incidentes que no amerite acción alguna, para superar la efectividad en el equipo.
5. Plazo: Es imprescindible contar con un palao razonable para definir, medir, analizar, mejorar y controlar el proyecto de Negocio con el fin de optimizar buenos resultados.
6. Condicionantes: En este caso no existe condicionante para mejorar la efectividad del equipo tecnológico, por el contrario es un proyecto para priorizar los mejores resultados y no tenga sobrecarga de trabajo por solicitudes que no ameriten el caso,

#### CONCLUSIONES DEL TALLER:

4. Al respecto el reto de innovador que se planteo es una metodología que emplea Seis Sigma en cuanto se centra en la mejorar de los procesos enfocándose en los aspecto críticos para el cliente. Mediante la medición de los diferentes reduciendo el número de defectos para que la producción del servicio pueda continuar de forma NORMAL.
5. Es una de las metodologías eficaz y eficiente para la mejorar de los procesos que basa las decisiones en criterios óptimos y su objetivo es la mejorar de la cuenta de resultados. - No empela ninguna herramienta estadística nueva u original. Tiene definida una sistemática de gestión de proyectos de mejora en su total potencial.
6. La aplicación de los Seis Sigma ayudar a mejorar el proceso (Negocio) considerando la más habitual y se conoce habitualmente como DMAIC, ya que toma la inicial de cada uno de los pasos:  
  
Define (definir)  
Measure (medir)  
Analyze (analizar)  
Improve (mejorar)  
Control (controlar)
7. Finalmente es te proyecto del Caso de Negocio proporciona un mayor beneficio para la organización y se ejecuta con mayor facilidad,

1	Marca temporal	La Sub Gerencia	Es necesario que los	Es importante la gestión	Los servidores públicos	¿Cuáles son las estrategias	¿Cuál es la motivación que	¿Cuáles son las técnicas	Es imprescindible un registro	¿Cuál sería el registro de	En el área de
7	4/06/2021 19:27:51	si	En desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Asesorías	Vocación de servicio	Ambas opciones	De acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
8	4/06/2021 20:14:29	si	Muy de Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Ambas opciones	De acuerdo	Presencial	Muy en desac
9	7/06/2021 10:11:47	si	Muy de Acuerdo	Muy de Acuerdo	Indiferente	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores	Muy de Acuerdo	Presencial	Muy en desac
10	7/06/2021 10:16:58	si	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Ambas opciones	De acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
11	7/06/2021 10:22:51	si	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Ambas opciones	Ambas opciones	Muy en desacuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
12	7/06/2021 10:22:56	si	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Ambas opciones	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
13	7/06/2021 10:32:24	no	Muy de Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Base de datos	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
14	7/06/2021 10:36:55	si	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Ambas opciones	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	Muy de Acuerdo
15	7/06/2021 10:38:39	si	Indiferente	De Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Ambas opciones	De acuerdo	Ambas opciones	En Desacuerdo
16	7/06/2021 11:03:23	si	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Indiferente	Ambas opciones	Ambas opciones	Ambas opciones	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
17	7/06/2021 11:25:24	si	Muy de Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Ambas opciones	Ambas opciones	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	Muy de Acuerdo
18	7/06/2021 11:31:17	no	De Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Asesorías	Ninguna de las anteriores	Ninguna de las anteriores	De Acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
19	7/06/2021 11:37:00	si	De Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Control en el cuaderno d	De acuerdo	Ambas opciones	Muy de Acuerdo
20	7/06/2021 11:39:38	no	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Vocación de servicio	Ambas opciones	De Acuerdo	Virtual	De Acuerdo
21	7/06/2021 11:40:58	no	De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Ambas opciones	Ambas opciones	Base de datos	De acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
22	7/06/2021 11:42:52	si	De Acuerdo	Muy en desacuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Mejorar la calidad de la a	Ambas opciones	De acuerdo	Ambas opciones	Muy en desac
23	7/06/2021 11:53:50	no	Muy de Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Vocación de servicio	Base de datos	Indiferente	Ambas opciones	De Acuerdo
24	7/06/2021 11:55:47	si	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Orientación al administra	Mejorar la calidad de la a	Base de datos	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
25	7/06/2021 12:04:31	no	De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Ambas opciones	Ambas opciones	Base de datos	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	Muy de Acuerdo
26	7/06/2021 12:06:08	si	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Orientación al administra	Ambas opciones	Base de datos	De acuerdo	Virtual	Muy de Acuerdo
27	7/06/2021 12:10:22	si	En desacuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ambas opciones	Ambas opciones	Ambas opciones	Muy de Acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo
28	7/06/2021 12:10:39	si	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de Acuerdo	Orientación al administra	Vocación de servicio	Base de datos	Muy de Acuerdo	Virtual	Muy de Acuerdo
29	7/06/2021 13:03:39	si	De Acuerdo	De Acuerdo	De Acuerdo	Orientación al administra	Mejorar la calidad de la a	Ambas opciones	De acuerdo	Ambas opciones	De Acuerdo