



Importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Manabí

Importance of knowledge management and its impact on the competitiveness of the Autonomous Decentralized Governments of Manabí

Importância da gestão do conhecimento e seu impacto na competitividade dos governos descentralizados autônomos de Manabí

Juana del Rocío Palacios-Alcívar^I
jpalacios2767@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3689-394X>

Elisa Juverly Zambrano-Zambrano^{II}
juverlyzambrano@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9047-7117>

Correspondencia:

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

***Recibido:** 30 de enero de 2020 ***Aceptado:** 26 de febrero de 2020 * **Publicado:** 25 de marzo de 2020

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas / Instituto de Posgrado / Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Ingeniera Comercial, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magíster en Contabilidad y Auditoría, Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas – Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo: determinar la importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales de Manabí. Para el efecto, se tomaron fundamentos teóricos de (Pérez, Yudith; Coutín, Adrián, 2005), (Nonaka & Takeuchi, 1995 y González, Alberto; Joaquín, Caroll y Collazos, Cesar, (2009), entre otros. Los métodos de investigación utilizados fueron el histórico-lógico, análisis y síntesis. Para la recopilación de los datos se usó la observación participante, la encuesta. Se aplicó dos tipos de instrumentos, (Encuesta), a 20 funcionarios y la segunda a los empleados del GAD Municipal del cantón Portoviejo, a una muestra de 60 empleados. En los resultados de la investigación, se pudo determinar que la competitividad del GAD Municipal del Cantón Portoviejo se encuentra visible en las obras realizadas y en el nivel de satisfacción de los usuarios de los diversos servicios que este municipio otorga, lo que demuestra que sí se gestiona el conocimiento. No obstante, esta gestión del conocimiento debe responder a una planificación a largo plazo, que asegure su funcionalidad en el tiempo; y se logre que se mejore la calidad de los servicios. La investigación permitió llegar a la conclusión de que las teorías de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, son importantes, al ser aplicada en el GAD Municipal de Portoviejo, las cuales son la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, denominado método SECI.

Palabras claves: Gestión del conocimiento; competitividad; GAD municipal; cultura organizacional; Cantón Portoviejo.

Abstract

This article aims to: determine the importance of knowledge management and its impact on the competitiveness of the municipal Decentralized Autonomous Governments (GAD) of Manabí. For this purpose, theoretical foundations were taken from (Pérez, Yudith; Coutín, Adrián, 2005), (Nonaka & Takeuchi, 1995 and González, Alberto; Joaquín, Caroll and Collazos, Cesar, (2009), among others. The research used was the historical-logical, analysis and synthesis. To collect the data, the participant observation, the survey, was used. Two types of instruments were applied, (Survey), to 20 officials and the second to the employees of the Municipal GAD. of the canton Portoviejo, to a sample of 60 employees. In the results of the investigation, it was determined that the competitiveness of the Municipal GAD of the Canton Portoviejo is visible in the works

carried out and in the level of satisfaction of the users of the various services that this municipality grants, which shows that knowledge is managed. However, this knowledge management must respond to long-term planning, which ensures its functionality in the time, and the quality of services is improved. The research allowed us to conclude that the theories of knowledge conversion of Nonaka and Takeuchi are important, when applied in the Municipal GAD of Portoviejo, which are socialization, externalization, combination and internalization, called method SECI.

Keywords: Knowledge management; competitiveness; municipal GAD; organizational culture; canton Portoviejo.

Resumo

Este artigo tem como objetivo: determinar a importância da gestão do conhecimento e seu impacto na competitividade dos Governos Descentralizados Autônomos (GAD) municipais de Manabí. Para tanto, foram extraídos fundamentos teóricos (Pérez, Yudith; Coutín, Adrián, 2005), (Nonaka & Takeuchi, 1995 e González, Alberto; Joaquim, Caroll e Collazos, Cesar, (2009), entre outros. A pesquisa utilizada foi o histórico-lógico, a análise e a síntese. Para coletar os dados, foram utilizados a observação participante, a pesquisa, sendo aplicados dois tipos de instrumentos (Levantamento) a 20 funcionários e o segundo aos funcionários do GAD Municipal. do cantão de Portoviejo, para uma amostra de 60 funcionários, nos resultados da investigação foi determinado que a competitividade do GAD Municipal do cantão de Portoviejo é visível nos trabalhos realizados e no nível de satisfação dos usuários dos diversos serviços que esse município concede, o que mostra que o conhecimento é gerenciado, no entanto, essa gestão do conhecimento deve responder ao planejamento de longo prazo, o que garante sua funcionalidade no tempo e a qualidade dos serviços é aprimorada. A pesquisa permitiu concluir que as teorias de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi são importantes, quando aplicadas no GAD Municipal de Portoviejo, que são socialização, externalização, combinação e internalização, denominadas método SECI.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; competitividade; GAD municipal; cultura organizacional; cantão Portoviejo.

Introducción

Actualmente la transformación en la manera de actuar de las organizaciones modernas, ha modificado la forma de hacer las cosas, y ello obliga al uso de nuevos enfoques para la gestión y es por ello que comienza a manifestarse la necesidad de utilizar un nuevo enfoque gerencial. Aparece así, la gestión del conocimiento, un modelo en el cual casi todos los autores reconocen la importancia de la información y su relación estrecha con el conocimiento, que caracteriza una nueva etapa del desarrollo. (González, Alberto; Joaquín, Carroll y Collazos, Cesar, 2009, págs. 223-235). De manera que la gestión del conocimiento se ha convertido en una herramienta importante para la gestión empresarial y para la competitividad, dos armas que se vinculan estrechamente y que colaboran para la buena marcha de las empresas.

Materiales y Métodos

Por tanto, (Pérez, Yudith; Coutín, Adrián, 2005), señalan que se hace necesario aplicar el conocimiento que tienen en la mente los trabajadores, para de esta manera potenciar la empresa y así aumentar y distribuir beneficios de sus integrantes como también alcanzar los objetivos propuestos por el colectivo. Así mismo, (Nonaka & Takeuchi, 1995), definen la creación de conocimiento organizacional como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p.29). Definiciones que indican que el conocimiento es un elemento muy importante para la consecución de los objetivos empresariales, siempre que se materialicen de la manera correcta, se los difunda en la organización y se los aplique oportunamente.

Por lo que respecta a (Marulanda, C.; López, M.; López, F., 2016) consideran que las empresas deben dedicarse a fortalecer sus ventajas competitivas, las cuales las cristalizan por medio de la creación de ideas nuevas que vienen a hacerse realidad utilizando el conocimiento, que es el que le ayuda a la producción, supervivencia y éxito de la misma. Bajo este contexto, es necesario indicar a que se refieren cada uno de los aspectos mencionados; en donde la gestión del conocimiento comenzó a hacerse más notoria con la obra de (Sengel, 1990), cuyo pensamiento es que “la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano” (p. 123).

Mientras, Alavi y Leidner (1999) sobre la gestión del conocimiento afirman que:

La gestión del conocimiento es un proceso específico, sistemático y organizativo para adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados, para que otros empleados puedan hacer uso de él y ser más efectivos productivos en su trabajo; como se cita en (Escorsa, Pere; Valls, Jaume, 2005, pág. 125)

Para otros autores, como (Davenport; Thomas H.; Prusak, Laurence, 2000) la gestión del conocimiento es “un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener la ventaja competitiva” (p.150-210). Es decir que se pone en práctica el aprendizaje de los conocimientos para ser transmitidos a nuevas generaciones y de esta manera lograr empleados eficientes en el desempeño de su cargo ocupacional aplicando la transformación del conocimiento, dentro de la empresa al mismo tiempo que se mantiene la competitividad empresarial.

Continuando con el estudio de la gestión del conocimiento, Correa da Silva y Aguatí-Cullei (2003) que afirman que: “Es la gestión organizativa para crear valor de negocio y generar una ventaja competitiva. La esencia de la gestión del conocimiento es cómo las organizaciones generan y adquieren; almacenan y guardan; acceden y utilizan; distribuyen y diseminan su conocimiento”; como lo citan (García, Francisco, & Cordero , Ana , 2008, págs. 45-58).

De igual manera, Gunnlaugsdottir (2003), se refiere a la gestión del conocimiento como el “modo de descubrir, recoger, documentar y organizar una base de conocimiento que los empleados de la organización puedan recuperar más tarde, distribuir y utilizar en su trabajo diario individual y en sus colaboraciones con sus compañeros”, tal como lo citan (Meroño,Angel; López, Carolina, 2005, págs. 87-93). Del mismo modo, (Pedraja && Rodríguez, 2006) se refieren a la gestión del conocimiento como una cuestión central, que no se limita a crear nuevos productos, sino que es una estrategia que ubica a la organización en un lugar importante por sus ventajas competitivas. Parfraseando a (Lakshman, 2007), la gestión del conocimiento es la capacidad organizativa que utilizan las personas, bien sea que trabajen individualmente o en equipo, para crear, capturar, compartir y aprovechar su colectivo conocimiento y de esta manera mejorar su rendimiento.

En estas definiciones, sus autores coinciden en que la gestión del conocimiento es una capacidad del ser humano, que puede utilizarla de manera individual o en su trabajo en equipo para que sea aprovechado por sus compañeros como estrategia y de este modo tener ventaja competitiva y ubicar al negocio en un lugar importante dentro del mercado.

Otra definición es la expresada por (Tasmin, and Yap, 2010) quienes afirman que la gestión del conocimiento “es un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable” (p.49-54). Por su parte, (León, 2012) indica que las organizaciones basadas en conocimientos son “una estructura en la que compartir conocimiento es esencial para mantener la eficacia mientras los problemas son resueltos por un tipo especial de empleados llamados trabajadores del conocimiento” (p. 618). Por tanto, la gestión del conocimiento es un proceso esencial para transformar la información y poder resolver problemas en la vida cotidiana, y en la vida laboral.

De todas las definiciones anteriores, se desprende que la gestión del conocimiento es un recurso intangible que poseen las personas y que necesariamente las organizaciones empresariales precisan que estos conocimientos se vuelvan perdurables a través del conocimiento tácito, para así lograr la competitividad empresarial, porque este se relaciona con la innovación, la calidad y la productividad que va a obtener al finalizar su gestión.

Al estar estrechamente relacionados la gestión del conocimiento y la competitividad, se hace imprescindible conocer ¿qué es la competitividad?, este término tiene distintas connotaciones, como la referida por (Porter, 1990) y que consiste en “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad” (p. 189-210). Así mismo, (Peñaloza, 2005) que menciona a los componentes de ésta, porque siempre se relacionan con ello “la división del trabajo, especialización, calidad, capacidad gerencial y financiera, cultura organizacional, productividad y tecnología y otras variables como políticas públicas” (p.60).

En otras palabras, ambos autores, hacen notoria que la competitividad es un componente importante para que la empresa se ubique en el mercado en un buen nivel, por medio de los patrones de calidad específicos que generan productividad, por ejemplo: la división del trabajo, y que, por tanto, utilizan más eficientemente sus recursos en contraste con sus competidores. De igual manera, se ocupan de la competitividad, varios organismos a nivel mundial, como es el caso del (Foro Económico, Mundial, 2009) en cuyo informe de competitividad indica que la competitividad global “es la actitud de un país o empresa para generar más riquezas para su gente que sus competidores” (p.128).

Por lo que respecta al Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2012) la define como la “capacidad de una región, de un país o de una ciudad para atraer y retener inversiones” (p.38). Esto significa que la competitividad juega un papel preponderante en la vida de un país, de una ciudad o de una empresa, porque es por medio de ella que va a atraer y retener clientes. En efecto, (Bernal, 2012) considera la competitividad como el resultado de “una mejora de calidad constante y de innovación”; lo cual no es otra cosa que la aplicación del conocimiento para lograr la mejora continua a través de la anticipación de actividades frente a sus competidores.

Por otra parte, (Koontz, 2013) define a la competitividad como “la capacidad que tiene la empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado” (p. 157-180).

Por lo señalado anteriormente, la competitividad es un asunto del que se ocupan varios organismos mundiales, en búsqueda y ejecución de esta herramienta que ayude a la sociedad mundial y al mundo empresarial a conseguir, atraer y retener inversiones para la consecución de las metas propuestas. Del mismo modo, haciendo notoria la definición de competitividad, aplicada a la gestión empresarial, se encuentra el aporte de (Ruesga, Santo y Da Silva, Bichara, 2007) que especifica que “la competitividad empresarial es la capacidad de las mismas para competir en los mercados, ganar parcelas de mercado, aumentar sus beneficios y crecer” (p. 1-27).

Dicho de otro modo, la competitividad es la capacidad de una empresa u organización para atraer y retener inversiones que vienen a generar más riquezas para su gente, esto es que podrá competir en los mercados de una manera eficiente y lograr beneficios. Consecuentemente, en los GAD Municipales, la competitividad se ve aplicada a través del Mapa de la Competitividad del BID que incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa, tales como la planeación estratégica, la producción y operaciones, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, contabilidad y finanzas, los recursos humanos, la gestión ambiental y los sistemas de información; y de los cuales depende la competitividad del GAD Municipal. (Solano, J.; Pérez, M.; Uzcátegui, C., 2017, págs. 123-130).

De igual manera la gestión del conocimiento en el GAD Municipal está sustentada por cuatro pilares: personas, procesos, contenidos y tecnología de la información y comunicación,

(Seethamraju, Ravi; Olivera, Marjanovi, 2009, págs. 929-936) pilares que contemplan aspectos que por ellos mismos pueden influir la eficacia de las prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones.

De hecho, estos elementos, la gestión del conocimiento y la competitividad, al ir estrechamente ligados, se aplican a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, tal como lo indica el Art. 228 de la (Constituyente, 2008), que establece: “constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD, las Juntas Parroquiales Rurales, los Concejos Municipales, los Concejos Metropolitanos, los Consejos Provinciales y los Consejos Regionales, y estos gozan de autonomía política”. Esta condición de autonomía resulta favorable para los GAD Municipales, porque este aspecto positivo puede aprovecharlo para aplicar de manera eficiente la gestión del conocimiento y la competitividad hasta lograr los resultados que la administración y la ciudadanía esperan ver.

Por lo tanto, los GAD Municipales son organismos donde intervienen actores del conocimiento, como son los funcionarios públicos, de quienes depende el éxito del cumplimiento de los planes, gestión y ejecución de metas y acciones planteadas, a través de mecanismos concretos de retroalimentación, seguimiento y monitoreo. Los mismos que deben ser aplicados por otros actores como lo son la ciudadanía que se encarga de verificar el cumplimiento y nivel de aplicación de los programas y proyectos que combinan conocimiento exteriorizado, a través de las diversas funciones que persiguen que se ejecute un servicio eficiente que eleve el nivel de satisfacción de los usuarios.

En el Ecuador existen 221 GAD Municipales y en la provincia de Manabí 22 GAD Municipales, que tienen como competencias, capacidades de acción de su nivel de gobierno, relacionadas a un sector y que se ejercen a través de facultades establecidas por la Constitución en su Art. 264, la Ley y el Consejo Nacional de Competencias (señalados en la COOTAD); tales competencias pueden ser exclusivas, recurrentes y competencias adicionales, que tienen como fin brindar entre otros, los servicios señalados en el Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP, 2017).

Para cumplir con estos cometidos los GAD Municipales de la Provincia, aplican la gestión del conocimiento, basándose en lo expresado por (Nonaka, I; Takeuchi, 1994) que expresan que “una organización crea nuevo conocimiento a través de la conversión e interacción entre los conocimientos tácito y explícito (...) y no se confina a una sola persona, sino entre todos sus integrantes que estructuran el conocimiento para generar una memoria” (14-37).

Es así que el GAD Municipal del cantón Portoviejo está integrado en sus niveles legislativo y ejecutivo por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercen su representación política. Entre sus funcionarios cuenta con el Alcalde, el Vice-Alcalde, los Concejales, los Jefes Departamentales y Gerentes de las Empresas Públicas y Entidades Adscritas. En la actualidad su Alcalde es el Ing. Agustín Casanova Cedeño.

El GAD Municipal tiene como misión brindar servicios municipales de calidad, ser una institución transparente, planificadora, reguladora y facilitadora del desarrollo humano con participación ciudadana, haciendo de Portoviejo un cantón competitivo, en el que se pueda vivir con dignidad”. Mientras que su visión es “convertirse en una institución moderna, competitiva de alta productividad, de reconocido prestigio y de referente válido como gestor municipal transparente que contribuya a mejorar de forma permanente la calidad de vida en la ciudad”. (Portoviejo G. M., <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>, 2017).

Este organismo está conformado por varias empresas públicas y entidades adscritas, tales como: Las Empresa Pública Municipal: de Agua Potable y Saneamiento de Portoviejo EP, de Mercados y Camales, de Manejo Integral de Desechos Sólidos, de Parques, Cementerios, Áreas Verdes, Zonas de Recreación y Espacios Culturales, Registro de la Propiedad del Cantón Portoviejo. Y como entidades adscritas: Cuerpo de Bomberos, Consejo de Seguridad Ciudadana, entre otras.

En los últimos años el Municipio del Cantón Portoviejo, adoptó el slogan “Cambia tu chip”, lo que le ha llevado a obtener la colaboración de la ciudadanía y el logro de metas. Sin embargo, el municipio no se queda atrás, sino que en su visión (GAD, 2018) tiene para el año 2035, cumplir con actividades que se resumen en estos 4 aspectos fundamentales: (p. 8).

- Tener un cantón moderno, con un conglomerado social resiliente y armónico.
- Un cantón próspero, con una sociedad que distribuye equitativamente los recursos y busca constantemente la superación colectiva.
- Un cantón inclusivo, con ciudadanos comprometidos con su cantón.
- Un GAD eficiente y confiable, que actúa con transparencia y planificación.

Por consiguiente, para alcanzar la competitividad, tiene un Sistema Nacional de Competencias que no es otra cosa que el conjunto de instituciones, planes, políticas, programas y actividades relacionadas con las competencias que cada nivel de gobierno debe desarrollar, tal como lo señala

el Art. 108 del COOTAD, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Ministerio de Gobierno, 2010).

Finalmente, el modelo de gestión institucional del GAD Municipal de Portoviejo, según la Revista Mundo Constructor, y en información proporcionada por Alcalde Ing. Agustín Casanova: ...Tiene procesos innovadores para procurar una sociedad incluyente, solidaria y equitativa, y promueve la planificación estratégica y organización territorial como claves del desarrollo y bienestar común, sin dejar de lado la atención diaria de las necesidades de sus habitantes, a través de servicios municipales de calidad en coordinación con instancias locales de participación social, que permiten el ejercicio individual y colectivo de -derechos y deberes ciudadanos alrededor de la circunscripción territorial. (Mundo, 2017 , págs. 10-11).

Si bien, la combinación efectiva de estas condiciones expresadas por el Alcalde, lo interesante es que el GAD Municipal de Portoviejo, sea competitivo, logre adentrarse en la globalización que juega un papel importante en la puesta en marcha de planes, metas y objetivos de la institución municipal, también es significativo adoptar las estrategias, las operaciones y la interrelación en los distintos niveles de gestión y la interconexión entre el GAD Municipal y sus Empresas Públicas Municipales para alcanzar la excelencia operacional y la satisfacción de la ciudadanía. Serán los ciudadanos quienes visualicen las oportunidades y fortalezas de este plan de gestión, que de seguro contará con algunas debilidades y amenazas, que sus empleados, sabrán aprovechar aplicando estrategias competitivas, principalmente en cuanto al conocimiento que se hará presente a través de las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Dicho de otro modo, la competitividad aplicada en el GAD de Portoviejo, depende de la disponibilidad de información especializada, del personal altamente calificado con gestión del conocimiento y de la presión que le impongan los ciudadanos y autoridades nacionales. Consecuentemente, “el GAD Portoviejo institucionalizará criterios de calidad de la política pública, con énfasis en la eficiencia, eficacia y efectividad de los programas y proyectos orientados a resultados”. (Portoviejo G. M., Código Municipal del Cantón Portoviejo. , 2018), por medio del cual se pone de manifiesto lo expresado por (Nonaka, I; Takeuchi, 1994), acerca de la exteriorización del conocimiento por parte de los funcionarios municipales y la interiorización de la gestión. “El verdadero reto se encuentra en los procesos para convertir los conocimientos tácitos en explícitos y viceversa” (p. 14-37). Por consiguiente, el GAD Municipal del Cantón

Portoviejo, debería aplicar las cuatro vías: Socialización, externalización, combinación e interiorización. Estas cuatro vías son denominadas el método SECI (conexiónsan, 2015).

Es así que el Alcalde de la ciudad, está convencido de que el principal objetivo de la organización es la satisfacción de las necesidades de sus ciudadanos, por lo que compromete todo su esfuerzo y el de los funcionarios a la consecución de la misma, por medio de capacitación continua y sistemática de todo el personal del GAD Municipal de Portoviejo a fin de promover su crecimiento profesional, comprometiéndolos a trabajar en equipo y prestar el servicio de la más alta calidad a los ciudadanos. Lo que se muestra en las encuestas que se efectuaron a los empleados de los diferentes departamentos del GAD Municipal, en donde se ve evidencia la aplicación de la gestión del conocimiento por parte de los funcionarios y la competitividad de la empresa; resultados que serán analizados más adelante. Sin embargo, para que esto se mantenga en el tiempo, es necesario que el GAD Municipal aplique estrategias que aseguren la continuidad de la competitividad producto de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Esencialidades metodológicas empleadas

Los métodos de investigación utilizados fueron el histórico-lógico, análisis y síntesis, inductivo-deductivo. Para la recopilación de los datos se usaron como instrumentos la observación científica participante, la encuesta, y la entrevista. Se aplicó dos tipos de instrumentos, (Encuesta), la primera aplicada a 20 funcionarios además y la segunda a los empleados del GAD Municipal del cantón Portoviejo, seleccionado una muestra de 60 empleados. El GAD Municipal, en el año 2019 efectuó una encuesta a la ciudadanía, con el objetivo de medir su nivel de competitividad, usando la satisfacción ciudadana. Este trabajo se tomó como referencia para el presente estudio.

Análisis y discusión de los resultados

La competitividad del GAD Municipal del Cantón Portoviejo se encuentra visible en las obras realizadas por el mismo y en el nivel de satisfacción de los usuarios de los diversos servicios que este municipio otorga, lo que demuestra que sí se gestiona el conocimiento. No obstante, esta gestión del conocimiento debe responder a una planificación a largo plazo, que asegure su funcionalidad en el tiempo; y se logre una tendencia de gestionar el conocimiento de tal forma

que se mejore la calidad de los servicios; por lo que los ciudadanos consideran que debe existir una mayor facilidad para obtener información y accesos a los servicios como también una disponibilidad y respuesta oportuna en el punto de información de la institución, a pesar de que se cuenta con obras de enfoque inclusivo, ambiental, y existe acceso a eventos socioculturales.

Encuestas a los empleados y funcionarios del GAD Municipal del Cantón Portoviejo

Aspecto liderazgo

Al respecto, se realizaron preguntas, acerca de estrategias de liderazgo, tales como si el jefe inmediato brinda información adecuada para realizar el trabajo, si éste implanta un buen ambiente laboral, entre otras, lo cual fue respondido positivamente, logrando un puntaje de 4.8/5, lo que significa que el comportamiento y actitudes del nivel directivo para dirigir los esfuerzos de los miembros de la institución y cumplir con los objetivos estratégicos, así como lograr la satisfacción del ciudadano, se está aplicando día a día.

Aspecto comunicación

La comunicación del GAD Municipal, se realiza de manera interna y externa, para dar a conocer a la sociedad, una imagen positiva del Gobierno Seccional, por medio de herramientas que permitan llegar a la opinión pública y así lograr un mayor grado de conocimientos. Por lo cual al ser cuestionados acerca de con qué frecuencia tiene acceso a la información de la institución, se logró determinar que los empleados tienen acceso a la información de la institución casi siempre, ya que se obtuvo un puntaje de 4.6/5, observando siempre las reglas internas y las políticas del GAD Municipal, como institución transparente y organizada que señalan que la información debe estar disponible y ser idónea para su uso, donde y cuando se necesite y además estar protegida adecuadamente. (GAD Municipal, 2017).

Aspecto: Cultura organizacional

Se define como el conjunto de creencias, costumbres, prácticas, valores, principios y formas de pensar, compartido por los miembros de la organización que vienen de un orden social natural (sociedad) y que se involucra a un ente social creado (institución). La cultura organizacional puede ser influida en su consolidación por el liderazgo y estilo de gestión impartida por el nivel

estratégico y su despliegue a los niveles directivos y operativos; por tanto, las respuestas referentes a este aspecto llegaron a un puntaje promedio de 4,9/5 que indica que la gestión de la entidad está normalizada en funciones, responsabilidades y procesos; así como que el GAD Municipal orienta los resultados hacia el servicio de la ciudadanía.

Aspecto: Innovación y sistematización en plataformas tecnológicas

Corresponde al nivel de innovación aplicado, grado de implantación u obsolescencia en el uso de las tendencias tecnológicas de información y comunicación de la Organización. Se cuestionó a los empleados y funcionarios acerca de si la institución implementa servicios innovadores con el uso tecnológico y si los procesos que se ejecutan en la institución están documentados y sistematizados, obteniendo un puntaje promedio de 4.7/5, considerado un valor muy aceptable.

Aspecto: Control de la gestión

El GAD Municipal, sus empresas Municipales y Entidades Adscritas, adoptarán e implementarán el Sistema Integrado de Planificación y Control de Gestión, para el monitoreo, control y evaluación de resultados de cada dependencia, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos (estratégicos, directivos u operativos) y su impacto en la ciudadanía. Motivo por el cual al ser encuestados los empleados y directivos del mismo y una vez tabuladas sus respuestas, se obtuvo un puntaje de 4.8/5, lo que da como resultado que la organización casi siempre realiza el seguimiento y control de la gestión que realiza cada empleado, al mismo tiempo que es evaluado por su desempeño.

Aspecto: Satisfacción a la ciudadanía

El GAD Municipal de Portoviejo realiza el seguimiento de las percepciones de los usuarios en el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, conforme lo establece el “Procedimiento de Medición de la Satisfacción Ciudadana”. En éste se determinan los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información. Por eso al ser sus empleados y funcionarios cuestionados con qué frecuencia monitorean la calidad del servicio brindado a la ciudadanía, estos respondieron que siempre, obteniendo un puntaje de 3.9/5, lo que indica que se está cumpliendo a medias, con lo planificado. (GAD Municipal, 2017), es decir que aún le falta

alcanzar la medida que la ciudadanía espera, y lograr un nivel óptimo de competitividad institucional.

Aspecto: Identifican buenas prácticas y las difunden

Todas las actividades del GAD Municipal del Cantón Portoviejo, sus Empresas Municipales y sus entidades adscritas, son económica, ambiental y socialmente responsables (Portoviejo G. M., 2018). En consecuencia, el GAD Municipal identifica buenas prácticas y las implementa cuando se consideran necesarias, tales como: Los principios y normas enfocadas en cualquier nivel de toma de decisiones, la valoración del impacto de sus acciones en la comunidad, en los servidores y en el ambiente; tal como lo demuestra el valor de 4.3/5 que se obtuvo como resultado de las encuestas aplicadas a los empleados y funcionarios de la institución.

Encuestas aplicadas a la ciudadanía sobre la satisfacción del servicio del GAD Municipal de Portoviejo.

La satisfacción de la ciudadanía sobre los servicios del GAD Municipal del Cantón Portoviejo, arrojaron los siguientes resultados, considerando que 10 es el valor mayor y uno es el menor valor, en la escala de la encuesta presentada. Se utilizaron las siguientes preguntas para el segmento de la ciudadanía encuestada:

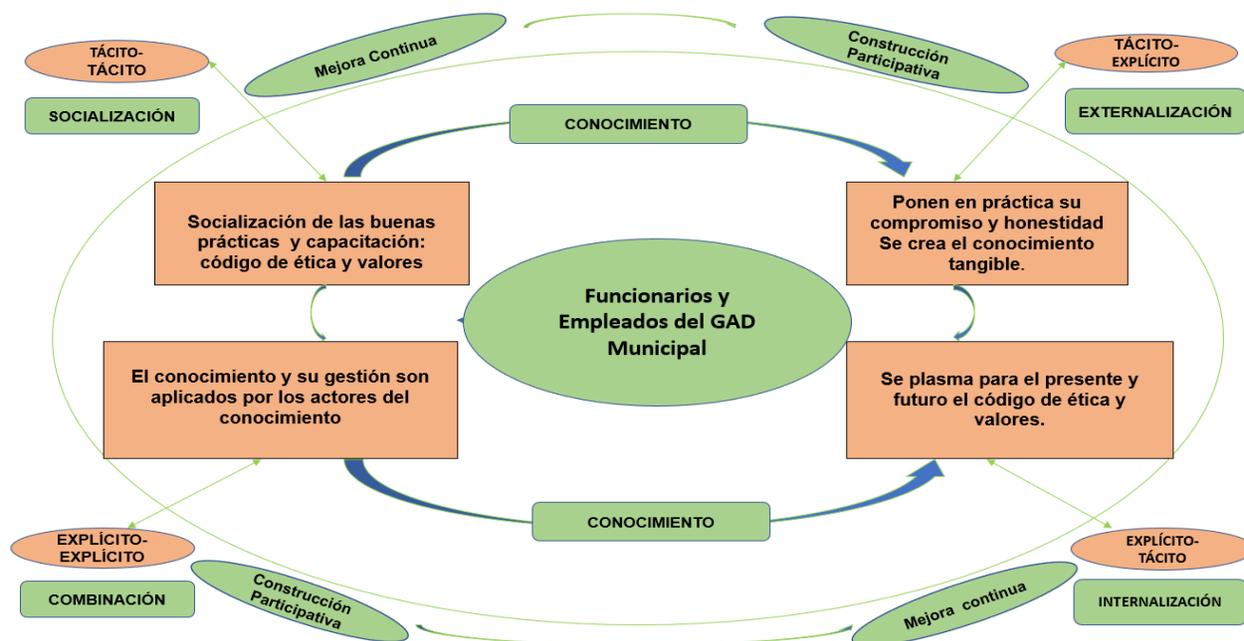
- Disponibilidad y respuesta brindada en el punto de información de la institución.
- Facilidad para obtener información y/o acceso al servicio.
- Utilización de equipos informáticos, formularios e insumos para brindar servicio.
- Disponibilidad de nuevas obras con enfoque inclusivo, ambiental.
- Acceso a eventos socioculturales.

Todas ellas obtuvieron un porcentaje promedio de 8.87, lo que lleva a pensar que se cumple lo dicho por (Kotler, 2001), quien define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".(p.40,41).

De igual manera se aplica lo señalado por (Sureshchandar, G.S.; Radjendran, C. y Anantharaman, R., 2002) que señalan que "la satisfacción del cliente con los servicios de la organización, está basada en todos los encuentros que tiene el cliente con esa institución y puede ocurrir en múltiples niveles: satisfacción con la persona de contacto, con el servicio principal y

con la organización como un todo” (p. 363-379); lo cual se presenta en cada uno de los encuentros de la ciudadanía con el funcionario o empleado del GAD Municipal, aunque no en el nivel óptimo. Cabe señalar que el Organismo Municipal cuenta con un manual de Procedimiento de Medición de Satisfacción del Ciudadano que contiene actividades desde el diseño, medición y evaluación de la calidad de la información y atención que se brinda en los canales de atención al ciudadano, lo que le permite aplicar evaluaciones periódicas y medir y evaluar su actuación además de generar recomendaciones para el mejoramiento continuo.

Grafico 1. Propuesta de aplicación de la gestión del conocimiento y participación ciudadana en el GAD Municipal del Cantón Portoviejo



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores Nonaka y Takeuchi.1994

Si bien es cierto, los resultados de la investigación, muestran un nivel aceptable de la competitividad del GAD Municipal, a través de la gestión del conocimiento, eso no será perdurable en el tiempo, sino que debe mejorar, al ser un proyecto para todos conforman la entidad. No se puede creer que un proyecto pueda mantenerse cuando solo están empoderados sus líderes, altos funcionarios y una parte de sus colaboradores. Más aún, cuando es conocido que la actual administración concluye a mediano plazo. Es por esto que se presenta esta propuesta de gestión del conocimiento. Con ella se pretende contribuir como una herramienta que permita

fortalecer las competencias laborales municipales, a través del mantenimiento de la mejora continua en cada departamento, por medio de las buenas prácticas, al mismo tiempo que capacitar continuamente, y concientizar al personal sobre el código de ética, básicamente en dos valores humanos: Compromiso y honestidad, (Portoviejo G. M., 2018) los cuales deben ser puesto en práctica primero desde el interior del GAD Municipal (Portoviejo G. M., 2018) y luego exteriorizarlos, ya que los empleados van a considerar que su compromiso y su honestidad es para con la ciudad, no solamente como miembro de la institución, sino también como ciudadano, es decir que sus acciones como empleados van a repercutir en su rol de ciudadano.

Así mismo, se considera parte de la propuesta, que en el GAD Municipal, continúe aplicándose la construcción participativa a través de la Participación Ciudadana, tal como lo señala el Art. 304 del COOTAD, esto es, que se mantenga el diálogo y la participación de la ciudadanía, en cuanto al conocimiento y socialización de obras que ejecute el Municipio, para que, de esta manera la ciudadanía conozca el por y para qué se planifican las obras en sus diferentes sectores, y puedan estar conscientes de los beneficios futuros que les traerá la ejecución de dicha obra, al mismo tiempo que hagan fuerza y se mantengan vigilante para que ésta se culmine en el tiempo estipulado.

Conclusiones

El estudio de la importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los GAD de Manabí, permite llegar a las conclusiones siguientes:

Las teorías de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, son importantes, al ser aplicada en el GAD Municipal de Portoviejo, las cuales son la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, denominado método SECI, para lo cual, en este estudio se plantea una propuesta para que la institución aplique la gestión del conocimiento y mejore la calidad de sus servicios en el presente y logre mantenerla en el futuro. El GAD Municipal de Portoviejo revela que ha aplicado la gestión del conocimiento, a través de las diferentes etapas señaladas en su Modelo Integral de Planificación y Gestión (MIPG). Aunque esto no se utiliza el 100 % en su organización y dirección.

Las deficiencias encontradas en el GAD Municipal de Portoviejo, básicamente son la insatisfacción de la ciudadanía en varios aspectos como la disponibilidad y respuesta brindada; el acceso a la información y la utilización de equipos informáticos e insumos para brindar servicio.

Se logró determinar que el GAD Municipal del cantón, identifica en su administración un alto liderazgo, a través de una adecuada comunicación entre sus empleados y la ciudadanía, y una buena cultura organizacional lo que facilitaría la aplicación de la herramienta propuesta en este estudio.

Referencias

1. Foro Económico, Mundial. (2008). Informe de competitividad global 2019. cómo terminar una década perdida de crecimiento de la productividad. World Economic Forum, 16-25.
2. Bernal, A. (31 de enero de 2012). <http://www.monografias.com/trabajo/competitividad/competitividad.shtml>. Recuperado el 31 de enero de 2020. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajo>
3. Canal, A. (2003). La gestión del conocimiento. En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento. Barcelona: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.
4. conexionesan. (2015). Conversión de conocimiento. En qué consiste el método SECI. Conexionesan, 5-15.
5. Constituyente, A. N. (2008). Constitución de la República del Ecuador: Art.228.Montecristi: Registro Oficial.
6. Davenport; Thomas H.; Prusak, Laurence. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
7. Enright, Michael; Francés, Antonio; Scoth, Edith. (1994). Venezuela: el reto de la competitividad. Caracas- Venezuela: IESA.
8. Escorsa, Pere; Vall, Jaume. (2005). Tecnología e Innovación en la Empresa. 2da. edición. Méxci: Alfaomega.
9. Escorsa, Pere; Valls, Jaume. (2005). Tecnología e Innovación en la Empresa. 2da. edición. México: Alfaomega.
10. GAD Municipal, c. P. (noviembre de 2017). Manual de procedimientos. Obtenido de <http://portoviejo.gob.ec>: <http://portoviejo.gob.ec>.
11. GAD, M. D. (10 de 2018). <https://portovial.gob.ec>. Sistema Integrado de Planificación del GAD de Portoviejo. Obtenido de portovial.gob.ec.

12. Galvis Lista, E.; Sánchez Torres, M. (2014). Revisión sistemática de literatura sobre procesos de gestión de conocimiento. *Revista Tecnología Informática*, 13(37), 45-67. *Revista Tecnología Informática*, 13(37), 45-67.
13. García, Francisco, & Cordero , Ana . (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestion del conocimiento. *visión gerencial* (1). Consultado 26 de diciembre de 2019, 45-58.
14. González, Alberto; Joaquín, Caroll y Collazos, Cesar . (2009). Karagabi Kmmodel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en orgtanizaciones asadas en conocimiento. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 223-235.
15. Hernández, E., & Ciudad, F. (2015). Sistema de actividades de formación para la aplicación de la gestión del conocimiento en el Centro de innovación y Calidad de la Educación. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/>, 131.
16. [http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad\(1\).pdf](http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad(1).pdf). (s.f.).
17. IMCO, I. M. (2012). Qué es la competitividad, Obtenido de imco.org.mx:<https://imco.org.mx> video-es. Obtenido de imco.org.mx: <https://imco.org.mx> video_es
18. Koontz, & O. (2013). *Curso de Administración Moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex S.A.
19. Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. 8 edición. Mexico: Pearson Educacion.
20. Lakshman, C. (2007). "Conocimiento Organizacional. Liderazgo: un enfoque de teoría fundamentada". *Journal*, vol. 28, 51-75.
21. León, D. (2012). *Strateguc factors for developing sustrainable knowledge bases organizations*. Madrid, España: Cegarra JG.
22. LOTAIP. (febrero de 2017). <http://portoviejo.gob.ec>. [Dmdocuments.lotaip](http://portoviejo.gob.ec). Obtenido de <http://portoviejo.gob.ec>.

23. Marulanda, C.; López, M.; López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas PYMEs de Colombia. *Información tecnológica*, 3-10.
24. Meroño, Angel; López, Carolina. (2005). Comportamiento Innovador y adopción de sistemas de gestión del conocimiento. *Revista Economía Industrial*, 87 - 93 .
25. Ministerio de Gobierno, C. (noviembre de 2010). Obtenido de <https://ministeriodegobierno.gob.ec>. Código Orgánico de Gestión Territorial y Autonomía Descentralizada COOTAD.
26. Mundo, c. (junio de 2017.). Puntos de vista.exporeconstrucción. Agustín Casanova, alcalde de Portoviejo. Mundo constructor. <https://www.mundoconstructor.com.ec/puntos-de-vista-exporeconstruccion>, 10-11. Obtenido de <https://www.mundoconstructor.com.ec/puntos-de-vista-exporeconstruccion>
27. Nonaka & Takeuchi. (1995). "The knowledge Creation Company". Oxford: Oxford University Press.
28. Nonaka, I; Takeuchi. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute for operations research ant the management sciences*. 5 (1), 14-37.
29. Pedraja, L. &, & Rodríguez, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora. *Interciencia* 31, 570-576.
30. Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230270>. *Dialnet*, 42-67.
31. Pérez, A. (2 de 12 de 2018). <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4837>. Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno autónomo Descentralizado del Cantón Vinces. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4837>
32. Pérez, Yudith; Coutín, Adrián. (2005). La gestión del conocimiento; un nuevo enfoque empresarial. *Acimed*, 38-39.
33. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. Detroit, Michigan: Harvard Business School.
34. Portoviejo, G. M. (noviembre de 2017). <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>. Obtenido de <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>: <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>

35. Portoviejo, G. M. (noviembre de 2017). [http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad\(1\).pdf](http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad(1).pdf).
36. Portoviejo, G. M. (2018). Código Municipal del Cantón Portoviejo. Libro 1. Portoviejo: Ediciones Legales EDLE S.A.
37. Portoviejo, G. M. (2018). Código Municipal del Cantón Portoviejo. Libro 1. Portoviejo: Ediciones Legales EDLE S.A.
38. Portoviejo, G. M. (13 de mayo de 2019). <file:///C:/Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf>. Obtenido de <file:///C:/Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf>: <file:///C:/Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf>
39. Ruesga, Santo y Da Silva, Bichara. (2007). Competitividad y globalización. Recuperado de <file:///C:/Users/MASTER/Downloads/26832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-26851-1-10-20110607.PDF>. Papeles del Este, 1-27.
40. Sáiz, L., Manzanedo, M. Á., del Olmo, R., & y Alcalde, R. (2009). La contribución de la gestión del conocimiento a la competitividad de la empresa. Su estudio en las pymes de Castilla y León. En XIII Congreso de Ingeniería de Organización, 1730-1736.
41. Scribd. (septiembre de 2011). <https://es.scribd.com/document/359818762/5-Concepto-de-Liderazgo-Segun-Autores>. Obtenido de <https://es.scribd.com>
42. Seethamraju, Ravi; Olivera, Marjanovi. (2009). Role of process Knowledge in business process improvement methodology: a case study. Business Process Management Journal. Vol. 15 No. 6, 929-936.
43. Sengel, P. (1990). Organizaciones que aprenden. Recuperado de <http://eumed.net>. Eumed.net, 123.
44. Solano, J.; Pérez, M.; Uzcátegui, C. (febrero de 2017). Metodologías de Medición de la Competitividad. II Congreso Internacional virtual sobre desarrollos de las empresas del siglo XXI, 123-130.
45. Sureshchandar, G.S.; Radjendran, C. y Anantharaman, R. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction - a factor specific. approach. Journal of Service marketing., 363-379.

46. Tasmin, and Yap. (2010). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las Regiones. Una revisión de la Literatura. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/326502994>. Tendencias, 49-54.

References

1. World Economic Forum. (2008). 2019 Global Competitiveness Report. How to end a lost decade of productivity growth. World Economic Forum, 16-25.
2. Bernal, A. (January 31, 2012). <http://www.monografía.com/trabajo/competitividad/competitividad.shtml>. Retrieved on January 31, 2020. Obtained from <http://www.monografía.com/trabajo>
3. Canal, A. (2003). Knowledge management. In: Presentation act of the book Knowledge Management. Barcelona: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.
4. connection (2015). Knowledge conversion. What is the SECI method. Connection are, 5-15.
5. Constituent, A. N. (2008). Constitution of the Republic of Ecuador: Art.228.Montecristi: Official Registry.
6. Davenport; Thomas H .; Prusak, Laurence. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
7. Enright, Michael; French, Antonio; Scoth, Edith. (1994). Venezuela: the challenge of competitiveness. Caracas- Venezuela: IESA.
8. Escorsa, Pere; Vall, Jaume. (2005). Technology and innovation in the company. 2nd. edition. Mexci: Alfaomega.
9. Escorsa, Pere; Valls, Jaume. (2005). Technology and innovation in the company. 2nd. edition. Mexico: Alfaomega.
10. GAD Municipal, c. P. (November 2017). Procedures manual. Obtained from <http://portoviejo.gob.ec> .: <http://portoviejo.gob.ec>.
11. GAD, M. D. (10 of 2018). <https://portovial.gob.ec>. Portoviejo GAD Integrated Planning System. Obtained from <portovial.gob.ec>.
12. Galvis Lista, E .; Sánchez Torres, M. (2014). Systematic review of literature on knowledge management processes. Computer Technology Magazine, 13 (37), 45-67. Computer Technology Magazine, 13 (37), 45-67.

13. García, Francisco, & Cordero, Ana. (2008). Work teams: a practice based on knowledge management. managerial vision (1). Accessed December 26, 2019, 45-58.
14. González, Alberto; Joaquín, Caroll y Collazos, Cesar. (2009). Karagabi Kmmodel: Reference model for the introduction of knowledge management initiatives in knowledge-roasted organizations. I'll engineer. Chilean Engineering Magazine, 223-235.
15. Hernández, E., & Ciudad, F. (2015). System of training activities for the application of knowledge management in the Center for Innovation and Quality of Education. Cuban Journal of Computer Sciences. Recovered from <https://www.researchgate.net/>, 131.
16. [http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad\(1\).pdf](http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad(1).pdf). (s.f.).
17. IMCO, I. M. (2012). What is competitiveness, Obtained from imco.org.mx:<https://imco.org.mx> video-es. Obtained from imco.org.mx: <https://imco.org.mx> video_es
18. Koontz, & O. (2013). Modern Administration Course: an analysis of systems and contingencies of administrative functions. Mexico: Lithographic Ingramex S.A.
19. Kotler, P. (2001). Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control. 8 edition. Mexico: Pearson Education.
20. Lakshman, C. (2007). "Organizational Knowledge. Leadership: a grounded theory approach". Journal, vol. 28, 51-75.
21. León, D. (2012). Strateguc factors for developing substrainable knowledge bases organizations. Madrid, Spain: Cegarra JG.
22. LOTAIP. (February 2017). <http://portoviejo.gob.ec>. Dmdocuments.lotaip. Obtained from <http://portoviejo.gob.ec>.
23. Marulanda, C .; López, M .; López, F. (2016). Organizational culture and knowledge management skills in small and medium-sized SME companies in Colombia. Technological information, 3-10.
24. Meroño, Angel; López, Carolina. (2005). Innovative behavior and adoption of knowledge management systems. Industrial Economy Magazine, 87 - 93.

25. Ministry of Government, C. (November 2010). Obtained from <https://ministeriodegobierno.gob.ec>. Organic Code of Territorial Management and Decentralized Autonomy COOTAD.
26. World, c. (June 2017.). Points of view.exporeconstruction.Agustín Casanova, mayor of Portoviejo. Constructor world. <https://www.mundoconstructor.com.ec/puntos-de-vista-exporeconstruccion>, 10-11. Obtained from <https://www.mundoconstructor.com.ec/puntos-de-vista-exporeconstruccion>
27. Nonaka & Takeuchi. (nineteen ninety five). "The knowledge Creation Company". Oxford: Oxford University Press.
28. Nonaka, I; Takeuchi. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Institute for operations research ant the management sciences. 5 (1), 14-37.
29. Pedraja, L. &., && Rodríguez, J. (2006). Knowledge society and strategic direction: an integrative proposal. *Interciencia* 31, 570-576.
30. Peñaloza, M. (2005). Competitiveness: New economic paradigm? Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230270>. *Dialnet*, 42-67.
31. Pérez, A. (2 of 12 of 2018). <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4837>. Administrative management and its impact on the work performance of the Vincent Canton Decentralized Autonomous Government. Obtained from <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4837>
32. Pérez, Yudith; Coutín, Adrián. (2005). Knowledge management; a new business approach. *Acimed*, 38-39.
33. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. Detroit, Michigan: Harvard Business School.
34. Portoviejo, G. M. (November 2017). <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>. Obtained from <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>: <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>
35. Portoviejo, G. M. (November 2017). [http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad\(1\).pdf](http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad(1).pdf).
36. Portoviejo, G. M. (2018). *Municipal Code of the Canton Portoviejo. Book 1. Portoviejo: Ediciones Legales EDLE S.A.*

37. Portoviejo, G. M. (2018). Municipal Code of the Canton Portoviejo. Libro 1. Portoviejo: Ediciones Legales EDLE S.A.
38. Portoviejo, G. M. (May 13, 2019). file: /// C: /Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf. Obtained from file: /// C: /Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf: file: /// C: /Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf
39. Ruesga, Santo and Da Silva, Bichara. (2007). Competitiveness and globalization. Recovered from file: /// C: /Users/MASTER/Downloads/26832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-26851-1-10-20110607.PDF. Eastern Papers, 1-27.
40. Sáiz, L., Manzanedo, M. Á., Del Olmo, R., & y Alcalde, R. (2009). The contribution of knowledge management to the competitiveness of the company. His study in SMEs in Castilla y León. In XIII Organizational Engineering Congress, 1730-1736.
41. Scribd. (September 2011). <https://es.scribd.com/document/359818762/5-Confecto-de-Liderazgo-Segun-Autores>. Obtained from <https://es.scribd.com>
42. Seethamraju, Ravi; Olivera, Marjanovi. (2009). Role of process Knowledge in business process improvement methodology: a case study. Business Process Management Journal. Vol. 15 No. 6, 929-936.
43. Sengel, P. (1990). Organizations that learn. Recovered from <http://eumed.net>. Eumed, net, 123.
44. Solano, J .; Pérez, M .; Uzcátegui, C. (February 2017). Competitiveness Measurement Methodologies. II Virtual International Congress on business misdeeds of the XXI century, 123-130.
45. Sureshchandar, G.S .; Radjendran, C. and Anantharaman, R. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction - a factor specific. approach. Journal of Service marketing., 363-379.
46. Tasmin, and Yap. (2010). Knowledge management in organizations and Regions. A review of the Literature. Recovered from <https://www.researchgate.net/publication/326502994>. Trends, 49-54.

Referências

1. Fórum Econômico Mundial. (2008). Relatório de Competitividade Global de 2019. Como encerrar uma década perdida de crescimento da produtividade. Fórum Econômico Mundial, 16-25.
2. Bernal, A. (31 de janeiro de 2012). <http://www.monografía.com/trabajo/competitividad/competitividad.shtml>. Recuperado em 31 de janeiro de 2020. Obtido em <http://www.monografía.com/trabajo>
3. Canal, A. (2003). Gestão do conhecimento. In: Ato de apresentação do livro Gestão do Conhecimento. Barcelona: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.
4. conexão (2015). Conversão de conhecimento. Qual é o método SECI. As conexões são 5-15.
5. Constituinte, A. N. (2008). Constituição da República do Equador: Art.228.Montecristi: Registro Oficial.
6. Davenport; Thomas H.; Prusak, Laurence. (2000) Conhecimento prático: como as organizações gerenciam o que sabem. Boston: Harvard Business School Press.
7. Enright, Michael; Antonio, francês; Scoth, Edith. (1994). Venezuela: o desafio da competitividade. Caracas - Venezuela: IESA.
8. Escorsa, Pere; Vall, Jaume. (2005). Tecnologia e Inovação na Empresa. 2nd. edição. Mexci: Alfaomega.
9. Escorsa, Pere; Valls, Jaume. (2005). Tecnologia e Inovação na Empresa. 2nd. edição. México: Alfaomega.
10. GAD Municipal, c. P. (novembro de 2017). Manual de Procedimentos. Obtido em <http://portoviejo.gob.ec>: <Http://portoviejo.gob.ec>.
11. GAD, M. D. (10 de 2018). <https://portovial.gob.ec>. Sistema de Planejamento Integrado Portoviejo GAD. Obtido em <portovial.gob.ec>.
12. Galvis Lista, E.; Sánchez Torres, M. (2014). Revisão sistemática da literatura sobre processos de gestão do conhecimento. Computer Technology Magazine, 13 (37), 45-67. Computer Technology Magazine, 13 (37), 45-67.
13. García, Francisco e Cordero, Ana. (2008). Equipes de trabalho: uma prática baseada na gestão do conhecimento. visão gerencial (1). Acessado em 26 de dezembro de 2019, 45-58.

14. González, Alberto; Joaquim, Caroll e Collazos, Cesar. (2009). Karagabi Kmmodel: modelo de referência para a introdução de iniciativas de gestão do conhecimento em organizações assadas no conhecimento. Eu vou engenheiro. Revista de Engenharia do Chile, 223-235.
15. Hernández, E., & Ciudad, F. (2015). Sistema de atividades de treinamento para aplicação da gestão do conhecimento no Centro de Inovação e Qualidade da Educação. Revista Cubana de Ciências da Computação. Recuperado de <https://www.researchgate.net/>, 131.
16. [http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad\(1\).pdf](http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad(1).pdf). (s.f.).
17. IMCO, I.M. (2012). O que é competitividade, obtido em imco.org.mx:<https://inco.org.mx> video-es. Obtido em imco.org.mx: <https://imco.org.mx> video_es
18. Koontz, & O. (2013). Curso de Administração Moderna: uma análise de sistemas e contingências de funções administrativas. México: Ingramex S.A. litográfico
19. Kotler, P. (2001). Gerenciamento de Marketing. Análise, planejamento, implementação e controle. 8 edição. México: Pearson Education.
20. Lakshman, C. (2007). "Conhecimento organizacional. Liderança: uma abordagem da teoria fundamentada". Journal, vol. 28, 51-75.
21. León, D. (2012). Fatores estratégicos para o desenvolvimento de organizações de bases de conhecimento substrainable. Madrid, Espanha: Cegarra JG.
22. LOTAIP. (Fevereiro de 2017). <http://portoviejo.gob.ec>. Dmdocuments.lotaip. Obtido em <http://portoviejo.gob.ec>.
23. Marulanda, C.; López, M.; López, F. (2016). Cultura organizacional e habilidades de gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas da Colômbia. Informação tecnológica, 3-10.
24. Meroño, anjo; López, Carolina. (2005). Comportamento inovador e adoção de sistemas de gestão do conhecimento. Revista de Economia Industrial, 87-93.
25. Ministério do Governo, C. (novembro de 2010). Obtido em <https://ministeriodegobierno.gob.ec>. Código Orgânico de Gerenciamento Territorial e Autonomia Descentralizada COOTAD.

26. Mundo c. (Junho de 2017). Pontos de vista.exporconstrução.Agustín Casanova, prefeito de Portoviejo. Mundo construtor. <https://www.mundoconstructor.com.ec/puntos-de-vista-exporeconstruccion>, 10-11. Obtido em <https://www.mundoconstructor.com.ec/puntos-de-vista-exporeconstruccion>
27. Nonaka e Takeuchi. (1995). "A empresa de criação de conhecimento". Oxford: Oxford University Press.
28. Nonaka, eu; Takeuchi. (1994). Uma teoria dinâmica da criação de conhecimento organizacional. Instituto de pesquisa operacional e ciências da administração. 5 (1), 14-37.
29. Pedraja, L. &, & Rodríguez, J. (2006). Sociedade do conhecimento e direção estratégica: uma proposta integrativa. *Interciencia* 31, 570-576.
30. Peñaloza, M. (2005). Competitividade :? Novo paradigma econômico? Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230270>. *Dialnet*, 42-67.
31. Pérez, A. (2 de 12 de 2018). <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4837>. Gestão administrativa e seu impacto no desempenho do trabalho do governo autônomo descentralizado do cantão de Vincent. Obtido em <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4837>
32. Pérez, Yudith; Coutín, Adrián. (2005). Gestão do conhecimento; uma nova abordagem de negócios. *Acimed*, 38-39.
33. Porter, M. (1990). A vantagem competitiva das nações. The Free Press Detroit, Michigan: Harvard Business School.
34. Portoviejo, G.M. (novembro de 2017). <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>. Obtido em <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>: <http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia>
35. Portoviejo, G.M. (novembro de 2017). [http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad\(1\).pdf](http://portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/Noviembre/PROCEDIMIENTOS/manual%20de%20la%20calidad(1).pdf).
36. Portoviejo, G.M. (2018). Código Municipal do Cantão Portoviejo. Livro 1. Portoviejo: Ediciones Legales EDLE S.A.
37. Portoviejo, G.M. (2018). Código Municipal do Cantão Portoviejo. Livro 1. Portoviejo: Ediciones Legales EDLE S.A.

38. Portoviejo, G.M. (13 de maio de 2019). arquivo: /// C: /Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf. Obtido do arquivo: /// C: /Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf: file: /// C: /Users/MASTER/Downloads/ordenanza%20mipg.pdf
39. Ruesga, Santo e Da Silva, Bichara. (2007). Competitividade e globalização. Recuperado do arquivo: /// C: /Users/MASTER/Downloads/26832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-26851-1-10-20110607.PDF. Eastern Papers, 1-27.
40. Sáiz, L., Manzanedo, M. Á., Del Olmo, R. & Alcalde, R. (2009). A contribuição da gestão do conhecimento para a competitividade da empresa. Seu estudo em PMEs em Castela e Leão. No XIII Congresso de Engenharia Organizacional, 1730-1736.
41. Scribd. (Setembro de 2011). <https://es.scribd.com/document/359818762/5-Confecto-de-Liderazgo-Segun-Autores>. Obtido em <https://es.scribd.com>
42. Seethamraju, Ravi; Olivera, Marjanovi. (2009). Papel do processo Conhecimento em metodologia de processos de negócios improveente: um estudo de caso. Diário de Gerenciamento de Processos de Negócios. Vol. 15 No. 6, 929-936.
43. Sengel, P. (1990). Organizações que aprendem. Recuperado de <http://eumed.net>. Eumed, líquido, 123.
44. Solano, J.; Pérez, M.; Uzcátegui, C. (fevereiro de 2017). Metodologias de Medição de Competitividade. II Congresso Internacional Virtual sobre crimes de negócios do século XXI, 123-130.
45. Sureshchandar, SG; Radjendran, C. e Anantharaman, R. (2002) A relação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente - um fator específico. abordagem. Journal of Service marketing., 363-379.
46. Tasmin e Yap. (2010). Gestão do conhecimento nas organizações e regiões. Uma revisão da literatura. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/326502994>. Trends, 49-54.