Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información

Gestión del conocimiento: un enfoque desde la administración pública

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información

AUTOR

Geancarlos AYMA PIRETA

ASESOR

Martín Alonso ESTRADA CUZCANO

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Ayma, G. (2023). *Gestión del conocimiento: un enfoque desde la administración pública*. Tesis de pregrado. Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Geancarlos Ayma Pireta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75546797
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-2004-374X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Martín Alonso Estrada Cuzcano
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08435943
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5039-1108
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. César Halley Limaymanta Álvarez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40160186
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mg. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41981490
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Mg. Gonzales Cam Celso Morelan
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09277175
Datos de investigación	
Línea de investigación	E.3.0.41 Gestión de la Información y el Conocimiento

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: El Agustino Latitud: -12.0492151 Longitud: -77.0103022
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2021-2022
URL de disciplinas OCDE	Ciencias de la Información https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.02 Bibliotecología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.03 Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

A los diecisiete días del mes de marzo del dos mil veintitrés, a las diez horas, en acto público se conecta vía remota el Jurado de sustentación integrado por los siguientes profesores del Departamento Académico de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos:

Cesar Halley Limaymanta Alvarez	Presidente
Martín Alonso Estrada Cuzcano	Asesor
Roxana Alexandra Albarracin Aparicio	Informante
Celso Morelam Gonzales Cam	Informante

Con el fin de recibir la sustentación de Tesis**: *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN ENFOQUE DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*** presentada por el bachiller **GEANCARLOS AYMA PIRETA.**

Concluida la sustentación, el jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

Aprobado con mención honrosa

Números (17) Letras Diecisiete

Luego del proceso de sustentación y la calificación correspondiente, se le comunicó al graduando el resultado obtenido y el Jurado recomienda a la Facultad que se le otorgue el título profesional de **Licenciado** en Bibliotecología y Ciencias de la Información.

Siendo las once horas y seis minutos, se concluyó el acto por lo cual, los miembros del jurado dan fe de lo actuado firmando la presente Acta.

Dr. Cesar Halley Limaymanta Alvarez
Presidente (Auxiliar)

Dr. Martín Alonso Estrada Cuzcano
Asesor (Principal)

Mg. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio
Informante (Auxiliar)

Mg. Celso Morelam Gonzales Cam
Informante (Auxiliar)

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información

INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

- Directora: Dra. Elizabeth Huisa Veria
- Operadora del programa informático de similitudes: Dra. Elizabeth Huisa Veria

1. Documento evaluado:

   GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN ENFOQUE DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información)
2. Autor del documento: Geancarlos Ayma Pireta.
3. Fecha de recepción de documento: 19/04/2023
4. Fecha de aplicación del programa informático de similitudes: 19/04/2023
5. Software utilizado: Turnitin
6. Configuración del programa detector de similitudes
   - Excluye textos entrecomillados
   - Excluye bibliografía
   - Excluye cadenas menores a 40 palabras
   - Otro criterio (especificar)
7. Porcentaje de similitudes según programa detector de similitudes: 3 %.
8. Fuentes originales de las similitudes encontradas: 4% (Se adjunta PDF)
9. Observaciones: Sin observación.
10. Calificación de originalidad
    - Documento cumple criterios de originalidad.

Fecha del informe: 19/04/2023

Dra. Elizabeth Huisa Veria
Directora de la E.P. de Bibliotecología y CC.I.

-Si no sabes montar, ¿Sabes caer?
-Supongo que cualquiera sabe caer
-Quiero decir caer y levantarse otra vez sin llorar y
montar de nuevo y caer otra vez y ni aún
así tener miedo de caerse
-Tra…taré

Bree - Shasta / C.S Lewis

A mis padres, cuyo sacrificio, apoyo y amor incondicional permitió formar la persona que soy.

A mi abuela, Yolanda, por su compañía y consejos y sobre todo por ser mi ejemplo en la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN **8**
ABSTRACT **10**
INTRODUCCIÓN **12**

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **14**
1.1 Descripción del problema de investigación 14
1.2 Definición del problema 15
1.3 Objetivos 17
1.3.1 Objetivo general 17
1.3.2 Objetivos específicos 17
1.4 Justificación e importancia de la investigación 17
1.5 Hallazgos y limitaciones de la investigación 18

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA **20**
2.1 Antecedentes del estudio 20
2.2 Bases teóricas, marco teórico 23
2.3 Definición de categorías de análisis 26
2.3.1 Estrategias y técnicas de investigación 26
2.3.2 Búsqueda y recuperación de la información 26
2.3.3 Criterios de la elección de información 28

CAPÍTULO III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS **30**
3.1 Fundamentación teórica 30
3.2 Sistemas de categorías de análisis 30

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA **33**
4.1 Enfoque de la investigación 33
4.2 Tipo de investigación 33
4.3 Diseño de investigación 34

CAPÍTULO V. RESULTADOS **35**
5.1 Presentación de resultados 35
5.2 Análisis temático 39
5.3 La Gestión del Conocimiento y su relación con la Administración Pública 43
5.3.1 La Gestión del Conocimiento, una mirada desde lo público 43

5.3.2 El conocimiento como activo público 45
5.3.3 Importancia de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública 47
5.3.4 Instituciones y sectores que aplican la Gestión del Conocimiento 49
5.4 Procesos de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública 53
5.4.1 Creación del conocimiento en la AP 54
5.4.2 Captura y almacenamiento del conocimiento en la AP 56
5.4.3 Intercambio del conocimiento en la AP 57
5.4.4 Aplicación y uso del conocimiento en la AP 59
5.5 Prácticas de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública 61
5.5.1 Sistematización de casos en entidades públicas 61
5.5.2 Barreras de la Gestión del Conocimiento 65
5.5.3 La innovación, valor público y valor organizacional 75
5.5.4 Retos y nuevo perfil de la AP a partir de la GC 82
5.5.5 Tendencias y futuras líneas de investigación 84

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN 87

CONCLUSIONES 92
RECOMENDACIONES 94
REFERENCIAS 96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Términos de búsqueda acerca de la Gestión del Conocimiento **27**

Tabla 2. Términos de búsqueda acerca de la Administración Pública **27**

Tabla 3. Categorías y subcategorías de análisis **31**

Tabla 4. Cantidad de referencias seleccionadas por fuente **35**

Tabla 5. Enfoques temáticos por clúster **42**

Tabla 6. Aportes y reconocimientos del valor del conocimiento según autores **46**

Tabla 7. Proceso de creación del conocimiento según autores **54**

Tabla 8. Proceso de captura y almacenamiento del conocimiento según autores **56**

Tabla 9. Proceso de intercambio del conocimiento según autores **57**

Tabla 10. Proceso de aplicación y uso del conocimiento según autores **60**

Tabla 11. Ejes comunes y lecciones aprendidas de casos prácticos **63**

Tabla 12. Clasificación de barreras sobre el recurso humano **67**

Tabla 13. Clasificación de barreras sobre la institución **70**

Tabla 14. Clasificación de barreras sobre TIC **73**

Tabla 15. Factores presentes en el surgimiento de la innovación en la AP **76**

Tabla 16. Creación de valor público a partir de prácticas innovadoras **79**

Tabla 17. Facilitadores de GC aplicados en entidades públicas **81**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Año de publicación de referencias seleccionadas **36**

Figura 2. Tipo de referencias seleccionadas **37**

Figura 3. Idioma de referencias seleccionadas **38**

Figura 4. Mapa de red de co-ocurrencia de palabras clave **40**

Figura 5. Tipo de entidades públicas donde se aplicada la Gestión del Conocimiento **50**

Figura 6. Sectores públicos donde se aplicada la Gestión del Conocimiento **52**

Figura 7. Mapa de documentos de casos prácticos **62**

Figura 8. Modelo de co-ocurrencia de las barreras de GC en entidades públicas **66**

Figura 9. Modelo de co-ocurrencia del Valor público, Valor organizacional e Innovación **78**

RESUMEN

La presente investigación desarrolló un estado del arte acerca de la Gestión del Conocimiento (GC) en la Administración Pública (AP) con la finalidad de describir, analizar y sistematizar los planteamientos teóricos y prácticos en la literatura científica. Además, se pretende evidenciar a la GC como soporte de innovación y creación de valor público considerando los beneficios, enfoques, facilitadores y barreras en entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno.

Para este estudio se establecieron tres categorías de análisis las cuales fueron "GC", "AP" y "GC en la AP" con sus subcategorías utilizando una metodología de enfoque cualitativo de carácter descriptivo y documental los cuales permitieron organizar, relacionar, comprender e interpretar la información contenida en las 128 referencias. Además, se complementó mediante un análisis temático con el software VosViewer y el software MAXQDA Analytics Pro 2022 para examinar y evidenciar las prácticas relacionadas con la GC y los elementos de las entidades públicas.

Se concluyó que no existen características específicas para la implementación y aplicación de la GC en entidades públicas indistintamente de su nivel de gobierno incidiendo así de forma transversal en diversos sectores según sus necesidades y enfoques. Asimismo, los procesos de la GC en instituciones públicas se desarrollan bajo medios, requisitos y estrategias similares y en complemento de forma articulada unas con otras cuyo enfoque principal es el recurso humano y tecnologías. Finalmente, se comprobó mediante casos prácticos que el conocimiento como activo estratégico permite mejorar el rendimiento institucional que será reflejado en servicios públicos de calidad para la generación valor público mediante la prestación de servicios.

Se evidencia que la GC incide positivamente en el desempeño de la función pública de las instituciones mejorando su rendimiento, eficacia y eficiencia evidenciada en servicios

públicos ligados estrechamente con elementos organizacionales que determinan el éxito de la GC que contribuye al desarrollo de la sociedad.

PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento, Administración pública, Estado del arte, Valor público

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Área E: Humanidades y Ciencias Jurídicas y Sociales

Facultad: 3 Letras y Ciencias Humanas

E.3.0.41 Gestión de la Información y el Conocimiento

ABSTRACT

This research developed a state of the art on Knowledge Management (KM) in Public Administration (PA) in order to describe, analyze and systematize the theoretical and practical approaches in the scientific literature. In addition, it is intended to demonstrate KM as a support for innovation and public value creation, considering the benefits, approaches, facilitators and barriers in entities of different sectors and levels of government.

For this study, three categories of analysis were established, which were "KM", "PA" and "KM in PA" with their subcategories, using a qualitative approach methodology of a descriptive and documentary nature, which allowed organizing, relating, understanding and interpreting the information contained in the 128 references. In addition, it was complemented by a thematic analysis with VosViewer software and MAXQDA Analytics Pro 2022 software to examine and evidence the practices related to KM and the elements of public entities.

It was concluded that there are no specific characteristics for the implementation and application of KM in public entities regardless of government level, thus having a cross-cutting impact on multiple sectors according to their needs and approaches. Likewise, KM processes in public institutions are developed under similar means, requirements, and strategies, and complement each other in an articulated manner, the main focus of which are human resources and technologies. Finally, it was proven through case studies that knowledge as a strategic asset allows improving institutional performance, which will be reflected in quality public services for the generation of public value through the provision of services.

It is evident that KM has a positive impact on the performance of the public function of institutions, improving their performance, effectiveness, and efficiency as evidenced in public services closely linked to organizational elements that determine the success of KM, which contributes to the development of society.

KEY WORDS

Knowledge management, Public administration, State of the art, Public value

LINE OF RESEARCH

Area E: Humanities and Legal and Social Sciences

Faculty: 3 Letters and Human Sciences

E.3.0.41 Information and Knowledge Management

INTRODUCCIÓN

El avance de la sociedad y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha conllevado la generación de un entorno cambiante y exigente para las entidades públicas y privadas en el cual predomina la necesidad de innovar y mejorar continuamente incorporando medidas, estrategias y recursos que garanticen su subsistencia y competitividad en el tiempo. En este panorama, y en las últimas décadas, el conocimiento ha sido reconocido y gestionado para el logro de estos fines, integrándose como un recurso de valor y que contribuye al desarrollo y mejora institucional.

La administración pública en este contexto ha requerido acoplar las tendencias del sector privado acerca de la gestión del conocimiento para generar valor público en la prestación de servicios de forma eficaz y eficiente a la sociedad que requieren integrar elementos organizacionales, infraestructura tecnológica, recurso humano, estrategias, políticas institucionales, normativas, entre otros; que garanticen su adecuada implementación así como el éxito de su aplicación y uso.

Esta investigación presenta un estado del arte sobre la gestión del conocimiento (GC) en la administración pública (AP) y cómo está relaciona sus elementos y procesos de forma eficaz y efectiva en las entidades públicas que permitan brindar mejor atención a la ciudadanía a partir del conocimiento existente así como identificar su uso en entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno, procesos de GC aplicados en instituciones públicas, clasificación de barreras para la implementación de la GC y evaluación de casos prácticos.

El primer capítulo describe el problema de investigación y los objetivos que se abordan en el trabajo, de igual forma se menciona la justificación e importancia de estudiar esta temática junto a los hallazgos y limitaciones encontradas durante su desarrollo.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes del estudio a nivel nacional e internacional, así como las bases teóricas, incluye además la definición de las categorías de análisis partiendo de las estrategias de investigación, búsqueda y recuperación de información

en base a los términos utilizados en la literatura junto a los criterios de inclusión y exclusión para seleccionar las fuentes.

En el tercer capítulo aborda los fundamentos teóricos y la conceptualización de las tres categorías de análisis: a) Gestión del conocimiento (GC), b) Administración pública (AP) y c) Aplicación de la GC en la AP junto a sus respectivas subcategorías las cuales partieron de la revisión de las fuentes seleccionadas para la investigación.

En el cuarto capítulo se define la metodología empleada, siendo este de enfoque cualitativo de tipo descriptivo con un diseño de estado del arte o investigación documental.

En el quinto capítulo corresponde a la presentación de los resultados, en un inicio de forma descriptiva en relación con las 128 referencias utilizadas así como su fuente de acceso, tipo de documento, idioma y fecha de publicación seguidos de un análisis temático a través de las palabras clave con el programa VosViewer. Posteriormente se exponen los resultados a partir de los objetivos planteados y encontrados en la literatura, de lo cual se determinó los conceptos sobre el conocimiento como activo público y el uso indistinto de la GC en entidades de diferentes niveles y sector. Asimismo, se establecieron los planteamientos para el uso de los cuatro procesos de GC en el sector público junto a sus estrategias. De igual forma, se utilizó el software de análisis cualitativo MAXQDA Analytics Pro 2022 para evaluar los enfoques y relación de los contenidos de 49 referencia a partir de un sistema de códigos reconociendo con ello las barreras y facilitadores presentes en casos prácticos que favorezcan la generación de innovación y valor público.

Finalmente, en el sexto capítulo desarrolla la discusión en base a los resultados obtenidos así como el contraste de ideas de diversos autores en relación con la temática abordada.

La investigación finaliza determinando las conclusiones a partir de los objetivos planteados inicialmente junto a recomendaciones para investigaciones futuras y el detalle de las referencias utilizadas en esta investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema de investigación

El surgimiento de la globalización y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha llevado a generar cambios en la sociedad actual en búsqueda de medios, recursos y estrategias que garanticen su desarrollo. En este contexto, las organizaciones del sector público y privado -bajo sus propias funciones e intereses- han tomado conciencia de la necesidad de innovar y crear ventajas competitivas que aseguren su adaptación y subsistencia en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

La gestión del conocimiento (GC) surgió como producto de estas exigencias en las últimas décadas del siglo XX tomando mayor relevancia a inicios del presente siglo, su incorporación en organizaciones públicas y privadas ha sido la reacción ante los acelerados cambios en donde su principal insumo es el conocimiento comprendido como un activo intangible que fomento la creatividad e innovación, de modo que, existe una orientación por generar, capturar, comunicar, distribuir y utilizar el conocimiento de forma eficiente para crear mejores servicios y optimizar recursos que aseguren el crecimiento institucional y generación de ventajas competitivas. Durante este tiempo, la creación de valor hacia la sociedad ha sido el elemento que determina la utilidad y subsistencia de las organizaciones tanto del sector público y privado, aunque con diferencias significativas debido a la naturaleza cada una. De esta manera, ambos sectores han incorporado la GC enfocados en la mejora continua y desarrollo organizacional para satisfacer las demandas sociales en un entorno cada vez más activo y exigente.

A partir de ello, la administración pública (AP) ha reconocido la necesidad de alinear sus estrategias, presupuesto, procesos, enfoques y políticas a fin de innovar en la atención a la ciudadanía, mejorar la calidad de servicios prestados y en la toma de decisiones así como en la gestión eficiente de recursos públicos a partir del activo estratégico que permita minimizar

errores y gestionar adecuadamente dichos recursos: el conocimiento. Ante esta necesidad es que en la AP existe una creciente orientación e incorporación de la GC que promueva y sustente su modernización y generación de valor público.

Esta incorporación resulta ser compleja debido a que requiere la articulación de aspectos de infraestructura, tecnología, políticas institucionales, normativas, gestión humana, cultura organizacional, participación gerencial, entre otros; dentro de las instituciones públicas sumado a los problemas internos preexistentes así como los externos de ámbitos social, político y geográfico de cada región y país.

La GC en el sector público es todavía un reto poco aplicado, investigado y promovido; sin embargo, cuenta con el sustento empírico y científico de los beneficios que otorga en incrementar la productividad, eficiencia y eficacia de las organizaciones que generen valor público reflejado en mejores servicios a la ciudadanía, atención de demandas sociales, rendición de cuentas, transparencia y gestión de recursos.

1.2 Definición del problema

Las organizaciones de la sociedad actual presentan una orientación directa o indirecta por gestionar el conocimiento existente a fin de crear e innovar en bienes y servicios de calidad a la sociedad que muestren su utilidad y garanticen su adaptación, supervivencia, competitividad incorporando y poniendo en práctica a la GC. A razón de ello, la producción científica del tema en las últimas tres décadas ha crecido exponencialmente evidenciando el interés por investigar y desarrollar esta disciplina en diferentes áreas junto al incremento de la promoción en formación académica y especialización profesional (Pérez-Montoro, 2016).

Asimismo, las organizaciones del sector público han adoptado dicha aplicación a su contexto, necesidades, funciones y propósitos, lo que ha conllevado al aumento ocasional en la literatura científica enfocada a la GC dentro de la AP; sin embargo, existen grandes vacíos los cuales en su mayoría no se enfocan en países en vías de desarrollo así como la escasez de

investigadores que indagan sobre esta temática (Massaro et al., 2015). Por lo que investigar la aplicación de la GC en la AP resulta más complejo que en el sector privado, pese a su relevancia e incremento en los últimos años las investigaciones aún se encuentran en una etapa emergente (Câmara & Nunes, 2021).

Las entidades públicas disponen de recurso humano capacitado, infraestructura tecnológica y cultura organizacional de la cual se genera gran cantidad de información y conocimiento a nivel interno y externo en el cumplimiento de sus funciones. Ante ello y la falta de incorporación de la GC, el conocimiento existente y generado no es retenido, aprovechado, utilizado, redistribuido y aplicado. Por el contrario, este no es percibido muchas veces como un insumo que genere valor a la entidad y que permita el aprendizaje organizacional para la mejora continua, de modo que el conocimiento se pierde ante hechos como la alta rotación de personal, cambios de gestión, cambios de procesos, etc., los cuales conllevan a mantener en el nivel interno los problemas de organización y en el nivel externo se refleja en los deficientes e ineficaces servicios públicos brindados a la ciudadanía.

Asimismo, se resalta que la escasa casuística de aplicación de la GC en entidades públicas es evidencia en gran parte del desconocimiento de los altos funcionarios (Briceño & Cipagauta, 2018) quienes desconocen los beneficios que otorga para la toma de decisiones, mejora de la prestación de servicios públicos, incremento de la productividad, eficacia y eficiencia, entre otros. Adicionalmente, la limitada evidencia de casos documentados en contextos similares sobre todo en países hispanohablantes, la resistencia al cambio, ausencia de una cultura de conocimiento y de infraestructura en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) requerida no promueven ni facilitan la implementación y aplicación de la GC en la gestión pública.

Por lo expuesto, resulta necesario describir, analizar y sistematizar las experiencias de aplicación de la GC en la AP a través de la literatura académica que permitan identificar los enfoques, herramientas y recursos presentes en diferentes contextos de modo que se logre

conocer los casos exitosos junto a sus estrategias y servicios de otras organizaciones con la finalidad de replicar las buenas prácticas y minimizar los errores cometidos garantizando que se superen los retos en la adopción de la GC en entidades públicas enfocadas a ser organizaciones que aprendan y busquen el logro de sus objetivos utilizando el conocimiento existente como activo estratégico para mejorar la calidad de servicios a la sociedad de manera eficaz y eficiente generando valor público.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Describir y analizar la aplicación de la gestión del conocimiento (GC) en la administración pública (AP) a través de la revisión de la literatura

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las características de las instituciones públicas que permitan la incorporación y aplicación de la Gestión del Conocimiento
- Analizar cómo se desarrollan los procesos de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública
- Sistematizar las prácticas de GC en AP a partir de casos encontrados en la literatura que permitan conocer los enfoques, barreras y facilitadores como soporte de innovación y generación de valor público

1.4 Justificación e importancia de la investigación

Esta investigación surge a partir de la observación de la abundante literatura científica sobre GC en entidades del sector privado las cuales muestran la mejora continua, innovación y competitividad por crear mejores bienes y servicios que generen beneficios a su público (usuarios/clientes) y a ellos mismos. Además, el uso de la información y conocimiento como activo que produce valor generó la interrogante de conocer este mismo tema dentro de las entidades públicas las cuales -a través de sus procesos, infraestructura, normativas, cultura,

tecnología y recursos- tienen una finalidad distinta que busca servir a la sociedad en conjunto de manera eficaz y eficientemente mediante la prestación de servicios públicos.

Por otro lado, resulta necesario evidenciar la importancia de la GC en la AP dado los beneficios que otorga en las entidades y la sociedad en el desarrollo de sus funciones reflejado en servicios brindados, así como conocer las barreras y retos presentes. A su vez, es necesario revalorar el conocimiento como elemento de desarrollo y éxito en procesos, servicios, innovación y competitividad del sector público enfocado en el bienestar social y solución de problemas comunitarios.

En este sentido, la revisión de literatura científica permitirá identificar las lecciones aprendidas las cuales serán capaces de conocer, replicar y adaptar a otras entidades públicas con el propósito de aprender de experiencias previas y minimizar errores cometidos en base a propios criterios y necesidades. Asimismo, este estudio solo indagó en fuentes enmarcadas o dirigidas en la incorporación y aplicación de la GC en sector público sin comparación ni relación con el sector privado.

1.5 Hallazgos y limitaciones de la investigación

La principal limitación en el desarrollo del presente trabajo fue en relación con el idioma de las fuentes analizadas, debido a que la gran mayoría de la literatura científica se encuentra en idioma inglés seguidamente del portugués, lo que conllevo a la necesidad de traducir e interpretar los mismos.

En consecuencia, la escasa evidencia académica en idioma español limitó tener una visión clara del tema en países hispanohablantes donde este ha sido poco investigado y aplicado. Por tanto, existe una diferencia significativa en relación con la zona geográfica de la casuística analizada predominando el contexto de Europa y Asia por encima de América Latina y más aún en África. En este sentido, estos casos se relacionan a las necesidades, recursos, infraestructura, tecnología y cultura de cada país y organización, de modo que no se

pretende realizar una comparación, sino analizar el desarrollo, aplicación y enfoque usados de la GC en cada caso.

Adicionalmente a ello, durante las búsquedas en las bases de datos se localizaron fuentes relevantes sobre el tema en cuestión mediante el título, palabras clave y resumen; sin embargo, estos no fueron considerados en el análisis debido a las restricciones de acceso al texto completo los cuales eran de pago. Asimismo, no se hizo uso de un lenguaje controlado para la selección de términos de búsqueda dado que no se identificó algún tesauro especializado en la materia, mientras que los existentes y no especializados mostraron resultados variados y no estandarizados los mismos que generarían confusión y limitada recuperación.

Finalmente, durante la revisión y selección preliminar de la literatura encontrada, una parte se enfocó en relacionar o comparar la GC en entidades públicas y privadas, de modo que dicha comparación no resulta de interés para la investigación y desarrollo de este trabajo al tener objetivos distintos, los cuales no han sido considerados.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes del estudio

Las investigaciones realizadas sobre GC en el sector público han ido en aumento progresivo en los últimos años, de modo que existen diversos aspectos y enfoques al momento de analizarla dentro de contextos e instituciones particulares. Por ello, se han considerado los antecedentes más relevantes de acuerdo con el interés y panorama enmarcado en el presente estudio las cuales se han organizado a nivel nacional e internacional.

En el ámbito nacional, resultan ser escasas las investigaciones del tema en cuestión, por lo que, solo han sido consideradas aquellas que engloban la incorporación, aplicación, medición o propuesta de GC en el ámbito público desde una perspectiva macro a través de políticas públicas y casos concretos en una o más instituciones.

García Capcha (2018) en su tesis de título, *El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana (2011-2016)* analiza la incorporación de la GC en instituciones públicas peruanas enmarcadas en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) del 2013. Utilizó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y estudio de caso, complementado con entrevistas a funcionarios involucrados. Se concluye que dentro de la PNMGP se considera al conocimiento como insumo para generar valor público y medio para solucionar los problemas internos organizacionales. Además, concluye que no han existido prácticas concretas, herramientas, estrategias y protocolos de GC aplicados en entidades públicas en nuestro país.

Herrera Camacho (2015) en su tesis de magíster *Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado* desarrolla una propuesta innovadora en prestación de servicios mediante las TIC y la GC la cual permite obtener mejores resultados organizacionales y generar valor público. Empleó un enfoque cualitativo y estudio de caso de tipo descriptivo y exploratorio así como una propuesta de

metodología de GC en la institución analizada. Concluye que la GC y las TIC contribuyen en la atención y servicio a la ciudadanía de manera eficaz y eficiente así como el valor para la entidad para la toma de decisiones y procedimientos internos, finalmente destaca la importancia del recurso humano y busca que sea replicable el modelo de GC a otras entidades públicas para su beneficio y el de la sociedad.

Talledo Jiménez (2013) en su tesis de maestría *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales en el Perú* expone cómo la GC aporta en la gestión estratégica de las entidades públicas enfocado en superar los problemas en su elaboración, para ello presenta un modelo transversal a los tres niveles de gobierno peruano que garantice una dinámica colaborativa de estas entidades. Concluye destacando la importancia del uso de las TIC para la modernización e interconexión institucional así como la voluntad política relacionada al éxito e implementación de la GC en el sector público que permita garantizar el logro de resultados en la planificación estratégica.

Segovia Rojas (2013) en su tesis de maestría que lleva por título *Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo* utiliza una metodología de estudia de caso para analizar y describir la creación e intercambio de conocimientos a través de las TIC para realizar capacitaciones. Concluye que la modalidad virtual permite un mayor alcance frente a un entorno presencial superando múltiples barreras que fortalecen la capacidad y educación de funcionarios mejorando así el capital humano e intelectual de la entidad.

A nivel internacional, en la literatura se encontró una mayor cantidad de investigaciones realizadas en Estados Unidos, América Latina, Europa y Asia; sin embargo, muchas de ellas consideraban enfoques que no fueron de interés para este trabajo. A continuación, se presentan las más relevantes.

Ovideo Santillán (2020) en su tesis doctoral que lleva por título *La motivación en la creación y compartición de conocimiento en las comunidades de práctica de las*

organizaciones públicas emplea una metodología descriptiva, exploratoria y explicativa en donde busca analizar con un estudio de caso cómo las entidades públicas son favorecidas usando la herramienta de comunidades de práctica para crear y compartir conocimiento. Concluye que la motivación es un factor de éxito para estas prácticas, las cuales se asocian a la conducta y psicología del recurso humano para concretar la creación y compartición.

Algahtani (2019) en su trabajo doctoral titulado *Knowledge management practices in the Kingdom of Saudi Arabia public sector organizations* estudia bajo una metodología filosófica, complementado con la herramienta de cuestionario para obtener información, el acceso al conocimiento como eje de la GC a través de técnicas y tecnologías efectivas. Concluye que la falta de liderazgo, TIC y conciencia del conocimiento son los factores de éxito en entidades públicas, evidencia a su vez el impacto positivo en la relación con la ciudadanía y la complejidad que requiere llevar a cabo su implementación.

Wanyama (2018) determina, en su trabajo de máster *Effect of knowledge management on organization performance in the public service sector in Kenya,* busca determinar con un investigación descriptiva que existe una estrecha relación entre los procesos de la GC y el rendimiento organizacional. Concluye que gracias al rol de los directivos es posible mejorar los procesos organizacionales y la prestación de servicios mediante el fomento de la generación de conocimiento y el aprendizaje del recurso humano a partir de experiencias previas.

López Portillo (2016) en su tesis de maestría titulada *Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas* utiliza la revisión sistemática de la literatura para determinar los factores y estrategias de éxito de la GC en organizaciones públicas, con base en ello, propone métricas que evalúen su implementación y desempeño. La evidencia encontrada hace que concluya que los beneficios obtenidos y barreras encontradas en la implementación de la GC dentro de las entidades y hacia la sociedad enmarca un esquema de para superar dichas barreras y favorecer la mejora continua para estas entidades.

Pardo (2013) presenta en su tesis de licenciatura *Gestión del conocimiento. Un enfoque aplicado en la Administración Pública* presenta un sistema que incentiva la GC en una entidad pública de modo que facilite el logro de los objetivos y colaboración institucional. Concluye que se puso en práctica un modelo innovador de herramienta tecnológica de GC en la entidad que favorece a los objetivos institucionales, de igual modo destaca que la cultura organizacional, entorno político y asignatura presupuestal son necesarios para el éxito de la aplicación de gestión del conocimiento en estas entidades.

Harris (2013) en su disertación doctoral *Elements of a Knowledge Management Guide for Public Sector Organizations* utiliza un diseño mixto para examinar los factores de éxito en la planificación e implementación de la GC en entidades públicas. Demuestra estadísticamente que el liderazgo, los procesos y la cultura organizacional son las categorías con mayores resultados. Concluye y presenta a la GC como elemento que garantice la efectividad organizacional, asimismo expone lecciones aprendidas del sector privado a modo de recomendación en su investigación.

Con los antecedentes expuestos, resulta evidente que existe una variedad de enfoques de investigación que relación la GC en entidades públicas donde cada uno analiza el aspecto o aspectos que busca mejorar su aplicación en miras a un mejor desarrollo y aprendizaje organizacional. Estos antecedentes se enmarcan en un contexto e institución en particular según sus necesidades y problemática identificada.

2.2 Bases teóricas, marco teórico

La GC ha sido un tema emergente a inicios del siglo XXI para las organizaciones enmarcadas en un entorno de competitividad e innovación, esto debido a que, en la sociedad actual, es necesario tomar mejores decisiones que generen valor en los productos y servicios ofrecidos que garanticen la subsistencia y reflejen la utilidad de cada entidad. En este sentido, es indispensable el reconocimiento de activos que otorguen valor, los cuales resultan ser las

bases que apoyen y sustenten la continuidad de las instituciones así como su importancia y aporte ante la sociedad. En consecuencia, el conocimiento ha sido identificado como un activo estratégico que permita lograr los objetivos institucionales y la mejora continua que aseguren un óptimo desenvolvimiento y competitividad en el contexto actual.

Davenport y Prusak (1998) definen al conocimiento como la mezcla de experiencias, valores, información contextual y puntos de vista, la cual se origina en la mente de los individuos y en las organizaciones a través de sus procesos, normas y prácticas. Entendiendo esta necesidad y valor del conocimiento, las organizaciones han incorporado a la GC, la cual para Benavides y Pedraza (2018) son los procesos que permitan utilizar el conocimiento de manera oportuna, de modo que se obtenga eficacia, eficiencia y competitividad. A partir de ello, podemos determinar que la GC es el conjunto de acciones sistemáticas que permite a una organización identificar, almacenar, crear, compartir y utilizar el conocimiento, de modo que su retroalimentación en el recurso humano en todos sus niveles y apoyado en tecnologías de la información y comunicación permitan la generación de ventajas competitivas, logro de objetivos institucionales, innovación y competitividad.

Bajo esta misma perspectiva, la GC es toda actividad estratégica y operativa que diseña, implementa, procesa y pone en práctica una entidad teniendo como insumo base al conocimiento para la mejora continua, eficacia, eficiencia y fomento del aprendizaje institucional. A su vez, permite disponer del conocimiento idóneo para tomar decisiones, orientar el trabajo y minimizar errores a partir de experiencias previas generando nuevos conocimientos y ventajas para la entidad.

Las organizaciones aplican la GC debido a que reconocen los beneficios internos y externos que brinda, a su vez influye la flexibilidad de su incorporación ya que es transversal a todos los sectores y se adapta al tamaño de la entidad según sus características. En este sentido, las organizaciones públicas se encuentran inmersas en un entorno exigente y

dinámico, motivo por el cual también coinciden en su utilidad y aporte para el desarrollo de sus funciones a la sociedad.

La administración pública (AP) consiste en las acciones permanente y sistemáticas que realiza el Estado -a través de sus instituciones y autoridades según su función- para satisfacer necesidades de interés público. Es así como, según Galindo Camacho (2000) los esfuerzos ejercidos con recursos nacionales deben garantizar la estabilidad pública, desarrollo social y económico planteando soluciones a problemas colectivos. Orrego Azula (2010) añade que es responsabilidad de la AP, en un estado democrático, generar medios que permitan la supervisión y participación ciudadana de los resultados y rendición de cuentas que esta ha obtenido. En este sentido, existe un vínculo estrecho entre Estado-sociedad relacionado a través de los servicios brindados por estas entidades. A partir de ello, podemos entender que la AP es la dinámica surgida de las organizaciones estatales bajo cumplimiento de sus funciones usando recursos públicos que se empleen en la solventación de problemas colectivos a través de la prestación de servicios, a los cuales la ciudadanía tiene derecho de acceder, supervisar y regular.

En base a lo expuesto, las entidades de la AP naturalmente requieren gestionar el conocimiento para tomar mejores decisiones y mejorar sus procesos en beneficio de la sociedad. Resulta ser compleja la estructura de las entidades gubernamentales, las cuales dificultan la práctica de la GC creando barreras y limitaciones, principalmente ligadas a problemas preexistentes como relacionadas a temas políticos, estructurales, tecnológicos y culturales.

En conclusión, la GC aplicada en la AP permite la incorporación del conocimiento en el flujo de las actividades y estrategias organizacionales asegurando el logro de objetivos y generando productividad, eficacia y eficiencia en los servicios dirigidos a la población. Sin embargo, al analizar cada contexto en el que este es aplicado se encuentra la necesidad de

adecuar cada aspecto, proceso y enfoque según las características de la organización y su finalidad.

2.3 Definición de categorías de análisis

2.3.1 Estrategias y técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas fueron la revisión y análisis documental debido a que permiten sistematizar la literatura científica sobre un tópico en específico desde distintas perspectivas presentadas por sus autores a fin de poder identificar el desarrollo teórico y práctico de esta área del conocimiento, así como sus enfoques y posibles tendencias. Las estrategias de investigación se centraron en la búsqueda de fuentes relevantes en las últimas décadas que aborden exclusivamente la GC en el sector público.

2.3.2 Búsqueda y recuperación de la información

Para realizar la búsqueda de información se utilizaron las bases de datos de acceso institucional brindado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) como ProQuest, Web of Science (WoS), EbscoHost, ScienceDirect, Scopus y el buscador académico de acceso libre Google Académico. Debido al crecimiento del tema de forma general en las últimas décadas, no se consideró restricción alguna relacionada a los años de publicación. Pese a ello, se delimitaron los resultados a los más relevantes y significativos a criterio del investigador que sean de interés para este trabajo.

Durante la búsqueda, se optó por utilizar términos en inglés principalmente seguidos del español en las ecuaciones, sin restringir la recuperación de los resultados a estos idiomas. Asimismo, para la elaboración de las ecuaciones de búsqueda se emplearon términos del mismo idioma unidos mediante los operadores booleanos *AND* y *OR* aplicados en los campos de título, resumen y palabras clave para cada categoría deseada.

Cabe precisar que, ante la ausencia de un lenguaje controlado que se especialice en el tema de investigación, los términos de búsqueda se eligieron a partir de los resultados de una

búsqueda general inicial en donde solo se emplearon los términos en español “Gestión del Conocimiento” con “Administración pública” y en inglés *“Knowledge management”* con *“Public administration”* a fin de identificar los subtemas y palabras clave utilizados de forma recurrente en las fuentes obtenidas.

Acerca de la GC, se usaron las expresiones mostradas en la Tabla 1 como términos de coincidencia exacta mediante el uso de comillas y en el mismo idioma dentro de las ecuaciones de búsqueda.

Tabla 1

Términos de búsqueda acerca de la Gestión del Conocimiento

En español	En inglés
“Gestión del conocimiento”	*“Knowledge management”*
“Aprendizaje organizacional”	*“Organizational learning”*
“Intercambio de conocimiento”	*“Knowledge sharing”*
“Innovación”	*“Innovation”*

Nota. Expresiones utilizadas para las estrategias de búsqueda sobre la GC en español e inglés, los cuales se seleccionaron debido a su relevancia y uso constante en la literatura científica.

Sobre la AP, se utilizaron las expresiones mostradas en la Tabla 2 como términos de coincidencia exacta mediante el uso de comillas y en su mismo idioma en las ecuaciones de búsqueda, sobre este apartado se encontró una variedad de expresiones empleadas para referirse al mismo tema e idea, de modo que se emplearon las de mayor importancia y presencia en la literatura.

Tabla 2

Términos de búsqueda acerca de la Administración Pública

En español	En inglés
“Administración pública”	*“Public administration”*
“Sector público”	*“Public sector”*

“Gestión pública”	*“Public management”*
“Organización pública”	*“Public organization”*
“Valor público”	*“Public value”*

Nota. Expresiones utilizadas para las estrategias de búsquedas sobre la AP en español e inglés los cuales se seleccionaron debido a su trascendencia y uso recurrente en la literatura científica.

A fin de obtener mejores y precisos resultados en la recuperación de la información se relacionaron los términos de la Tabla 1 y Tabla 2 para las ecuaciones de búsqueda en su mismo idioma a partir de los cuales se establecieron los siguientes criterios de elección y exclusión.

Al respecto, en aras de gestionar adecuadamente los datos y transparencia de la presente investigación, se ha dispuesto el acceso al fichero de las ecuaciones de búsquedas y recuperación por cada referencia y fuente de información en el siguiente repositorio de acceso abierto y que a su vez incluye los registros en formato RIS para la elaboración el análisis temático de los resultados: *https://data.mendeley.com/datasets/dp75d2776b/1*

Finalmente, con el propósito de prevenir la duplicidad de fuentes al momento de buscar y recuperar las fuentes de información se supervisó y controló mediante la revisión detallada de las referencias obtenidas y su posterior selección de ser el caso; es decir, se examinó cada fuente de manera independiente evitando con ello la inclusión de registros duplicados y de ser el caso se haya obtenido la misma referencia en bases de datos diferentes se consideró la fuente inicial para el registro final. En tal sentido, no existió la duplicidad en la consolidación final de las fuentes obtenidas para el desarrollo de la investigación.

2.3.3 Criterios de la elección de información

Acorde a los intereses de la investigación y para facilitar su desarrollo, se establecieron parámetros de inclusión y exclusión para la selección de la literatura los cuales se mencionan a continuación:

- Criterios de inclusión
    - Las referencias que abarquen la teoría, implementación, aplicación y evaluación de la GC en entidades del sector público cuya competencia se desarrolla en un amplio sector, impacto y atención a la ciudadanía como ministerios, organismos reguladores, instituciones especializadas, programas, agencias gubernamentales, gobiernos regionales y municipios.
    - Las referencias a las que se tuvo acceso al texto completo en bases de datos científicas a través de credenciales institucionales brindadas por la UNMSM y en buscador académico.
    - Las referencias publicadas bajo la estructura de artículos científicos, congresos, conferencias y capítulos de libros.
    - Las referencias publicadas en español, inglés y portugués.
- Criterios de exclusión
    - Las referencias que desarrollen, teoricen o comparen la GC en el sector público con el sector privado.
    - Las referencias que abarquen la GC en instituciones públicas cuya función limita su desarrollo e influencia a un ámbito, sector o población en específico como universidades, hospitales, bibliotecas, comisarías, entre otros.

En base a los resultados bajo la aplicación de los criterios mencionados, se elaboró la estructura de la investigación partiendo de fuentes que permitan conocer las evidencias de la teoría y práctica de la GC en la AP.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1 Fundamentación teórica

Con la finalidad de comprender los tópicos tratados en este trabajo, se abordarán las siguientes conceptualizaciones relacionadas con el tema de investigación:

- La GC es el conjunto de procesos organizacionales que permiten competir e innovar utilizando el conocimiento disponible para la creación de valor y mejor continua. Permite su adaptación a todo tipo de entidades según sus características, tamaños y necesidades.
- La AP engloba todas las entidades en sus diferentes niveles y sectores que tienen como función servir a la sociedad. Sus componentes, normativa, estructura y organización, etc. resultan ser complejas y esto conlleva a generar deficiencias en los servicios públicos y procesos internos.
- Las prácticas de GC en el sector público permiten mejorar sus niveles de eficacia, eficiencia y productividad en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Asimismo, disminuye los problemas internos y favorece el aprendizaje organizacional garantizando la mejora continua.

3.2 Sistemas de categorías de análisis

En base al análisis de la información recogida y alineados a los objetivos del presente trabajo, se establecieron las siguientes categorías y subcategorías de análisis de modo que permita la indagación del tema a través de los diferentes enfoques y relaciones establecidas en las investigaciones encontradas.

Tabla 3

Categorías y subcategorías de análisis

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA
Gestión del Conocimiento (GC)	Es un proceso dinámico e interactivo a fin de detectar, generar, codificar, transferir, capturar y usar el conocimiento para lograr objetivos y resolver problemas que enfrenta la organización, así como la generación de ventajas competitivas. (Alfaro Calderón y González Santoyo, 2008)	Creación del conocimiento Captura y almacenamiento del conocimiento Intercambio del conocimiento Aplicación y uso del conocimiento
Administración Pública (AP)	Sistema complejo de organizaciones del Estado, funciones, procesos y servicios encargados de dirigir, implementar, gestionar políticas, programas y servicios públicos a la sociedad. (Rodriguez-Cruz, 2020) enfocados en el logro de metas que garanticen la calidad de vida, bienestar y desarrollo de la ciudadanía. (Uvalle Berrones, 2004)	Recursos humanos Tecnologías de la información y comunicación Cultura organizacional Servicios públicos Políticas y normativas
Aplicación de la GC en la AP	Conjunto de acciones inteligentes, interrelacionadas y sistemáticas para la toma de decisiones, acciones y objetivos hacia resultados para la sociedad (Braun y Mueller, 2014) aumentando las capacidades de los servidores de toda organización pública para crear, compartir y aplicar el conocimiento para alcanzar resultados (Batista, 2012)	Innovación Barreras Facilitadores Aprendizaje organizacional Valor organizacional Valor público

Nota. La tabla muestra las tres categorías definidas según múltiples autores para cada una y sus subcategorías de análisis, las cuales han sido establecidas a partir de la revisión de la literatura.

La elección de la primera categoría busca distinguir los cuatro procesos de la GC de manera conceptual y práctica según los enfoques desarrollados en uno o más de estos procesos. Dentro de la literatura se encontraron múltiples denominaciones y procesos de la GC por lo que se optó utilizar los cuatro en mención propuestos por Balasubramanian et al. (2020) para facilitar el análisis dado que estos engloban de manera más acertada otras

propuestas. Se pretende identificar los procesos con mayor presencia en las fuentes revisadas y su vinculación entre ellos y la AP. Es necesario precisar, que existen diferentes modelos de GC a nivel teórico los cuales no han sido considerados en el análisis debido a la amplia variedad de estos y de sus adaptaciones según cada institución.

Sobre la segunda categoría, se determinó analizarla a partir de 5 subcategorías las cuales se encontraron frecuentemente como áreas, perspectivas y necesidades asociadas a la GC en la bibliografía encontrada sin pretender establecer una jerarquía entre ellas. Esta categoría resulta ser variada y compleja debido a las características de la entidad o entidades, los diferentes contextos geográficos y metodología abarcadas en cada investigación revisada. Su indagación permitirá identificar y describir la influencia de cada parte que compone la AP relacionada en mayor o menor medida con la GC de modo que se logre organizar la implementación y desarrollo esta última en el sector público.

Finalmente, la tercera categoría engloba 6 subcategorías las cuales reflejan la práctica en sí de la GC en la AP. La comprensión de estas permite conocer los beneficios internos y externos, así como las condiciones a superar para una adecuada aplicación, se procura sistematizar las buenas prácticas plasmadas en la literatura científica a fin de conocerlas y favorecer su replicación en otras instituciones públicas.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Enfoque de la investigación

El trabajo de investigación se ha elaborado bajo un enfoque cualitativo el cual según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) analiza fenómenos de forma sistemática examinando los hechos y estudios previos simultáneamente con la finalidad de generar teoría consistente con lo observado. A su vez Quecedo Lecanda y Castaño Garrido (2003) añaden que los estudios cualitativos pretenden "describir las características de las variables y fenómenos con la finalidad de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar constructos y postulados generados a partir de los fenómenos observados en distintos contextos" (p.12).

Este enfoque se caracteriza por mostrar interés en la realidad y sus procesos, en la forma como es comprendida y experimentada, a su vez es inductiva, multimetódica y reflexiva frente a la realidad analizada bajo la cual busca entender su complejidad y perspectivas de lo que descubre (Ñaupas et al., 2018).

En este sentido, el uso de este enfoque procura conocer el aspecto teórico y práctico de la GC en la AP a través de la literatura científica, de modo que sea posible entender las realidades en la que estas se desenvuelven según su contexto, procesos, enfoques y características.

4.2 Tipo de investigación

La investigación se enmarca en los estudios descriptivos los cuales pretenden "describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos (...). Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis" (Hernández Sampieri et al.,

2014, p.92). Bajo esta tipología, el estudio pretende describir el desarrollo y aspectos que involucran la asimilación y aplicación de la GC en entidades del sector público.

4.3 Diseño de investigación

El diseño establecido fue el estado del arte definido como exposición de los balances e inventarios bibliográficos para dar cuenta el estado del conocimiento actual sobre un concepto, obteniendo como resultado la bibliografía organizada y descrita detalladamente. Busca trascender de manera reflexiva priorizando la comprensión del conocimiento e información de un fenómeno hasta el momento a través de sus autores, coyunturas y propósitos describiendo la producción y lógicas encontradas (Gómez Vargas et al., 2015).

Asimismo, Guevara Patiño (2016) enfatiza que el estado del arte "es una investigación documental sobre un objeto de estudio que admite entender y construir nuevos contextos generadores de investigación, (...) examina la importancia del análisis y la indagación de nuevas alternativas de investigación y formación que logren nuevas reflexiones, interpretaciones y comprensiones" (p.178). En tal sentido, un estado del arte trasciende de forma más amplia y profunda el análisis de fuentes bibliográficas de manera exhaustiva y sistematizada mientras que la revisión documental presenta un enfoque limitado y específico sobre una temática concreta.

En base a lo mencionado, este diseño resulta ser el idóneo para explorar, describir, comprender y presentar la teoría y experiencias de la GC en instituciones públicas en diferentes contextos y particularidades con el fin de reflexionar sobre el tema identificando lo investigado hasta el momento así como conocer su desarrollo y tendencias.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Presentación de resultados

Como resultado de la búsqueda en las bases de datos y buscador académico así como de la selección de las fuentes bibliográficas aplicando los criterios de inclusión y exclusión mencionadas previamente, se obtuvo la cantidad de 128 referencias relacionadas a la Gestión del Conocimiento (GC) y la Administración Pública (AP) las cuales se utilizaron para desarrollar el presente trabajo.

Ante ello, es necesario mencionar en un primer momento los detalles de estas referencias seleccionadas a consecuencia de su exhaustiva revisión para determinar su implicación y relevancia para nuestra investigación. A continuación, se muestra las fuentes en donde se encontraron:

Tabla 4

Cantidad de referencias seleccionadas por fuente

Bases de datos/ Buscador académico	Cantidad de referencias	Porcentaje (%)
EbscoHost	33	25.78%
Web of Science	29	22.66%
Scopus	22	17.19%
Google Académico	18	14.06%
Proquest	17	13.28%
ScienceDirect	9	7.03%
Total	**128**	**100%**

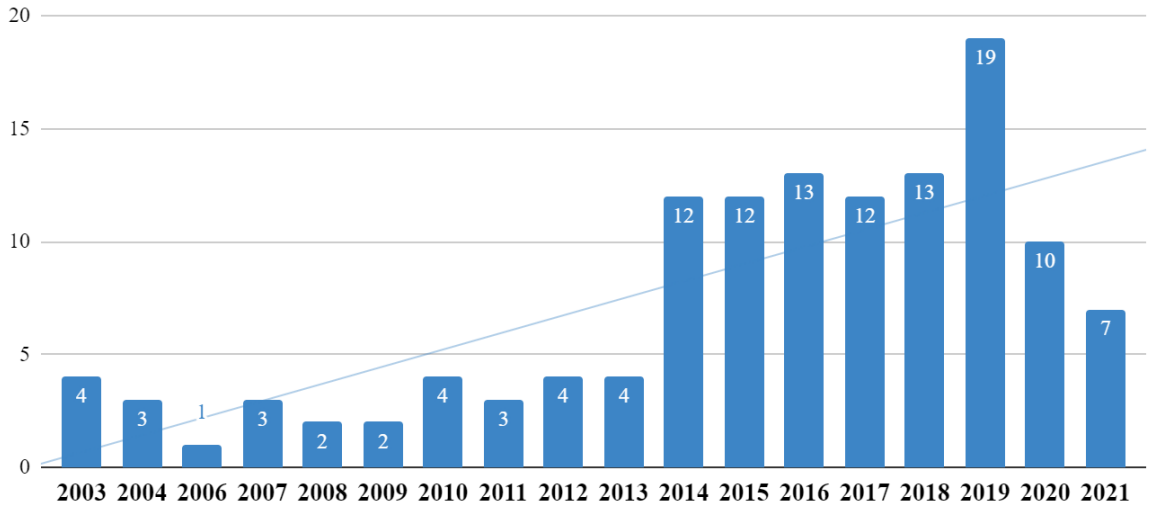
Nota. La tabla muestra el total de referencias encontradas en número y porcentaje por cada base de datos de acceso institucional y buscador académico de libre acceso utilizados para el desarrollo de la investigación.

Para la contabilización de cada referencia en las respectivas bases de datos y buscador académico se consideró según el registro en la primera búsqueda, independientemente de su acceso al texto completo, en este caso se optó por buscar la misma referencia en otra base de datos o buscador académico manteniendo el registro de la primera ubicación. En tal sentido, la consolidación final de referencias seleccionadas supone la existe del factor de duplicidad debido a que cada búsqueda e inclusión se desarrolló de manera independiente y controlada.

Tomando en cuenta las fechas en las que fueron publicadas las referencias, se elaboró la siguiente figura que evidencia la evolución de la producción científica del tema. Cabe mencionar que, pese a seleccionar las referencias de nuestro interés y no restringir el año de publicación como criterio de exclusión en un rango determinado, se mantiene reflejado el creciente interés por investigar el tema.

Figura 1

Año de publicación de referencias seleccionadas



Nota. La figura representa el número de referencias seleccionadas y publicadas en sus respectivos años, los cuales evidencian la evolución de la producción científica del tema, de modo que se aprecia una línea de tendencia creciente en las últimas dos décadas.

El crecimiento de la producción científica se debe principalmente a las exigencias de los contextos sociales, económicos y tecnológicos conforme a las demandas que requieren

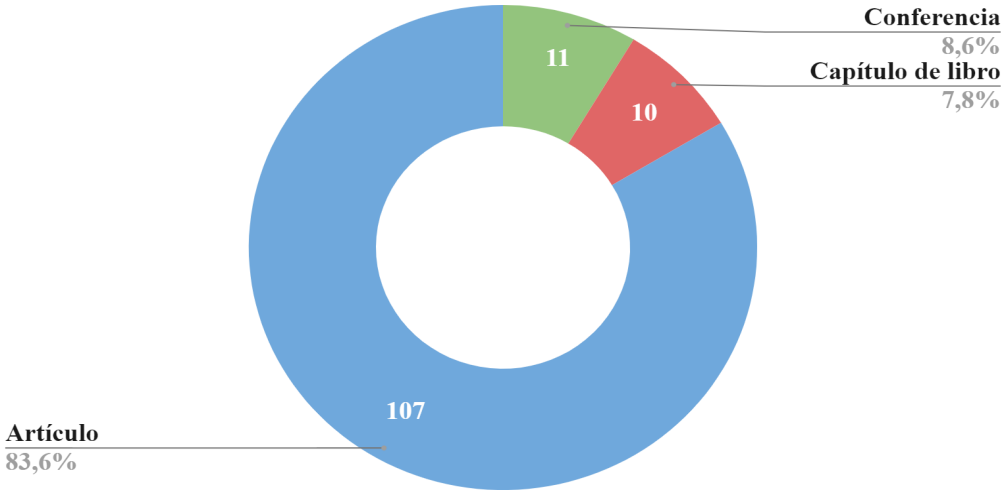
generar mayor competitividad y mejores servicios a la ciudadanía. Es así como, en la primera década del siglo XXI hay una relevancia por determinar la necesidad e importancia de la GC para el sector público, así como propuestas teóricas y posibles tendencias ante los cambios tecnológicos y organizacionales que se vislumbraron desde estos años.

En la siguiente década, existió un cambio hacia la visibilización de teoría más concreta y enfocada en la implementación y aplicación de la GC en organismos públicos junto a casos prácticos en instituciones determinadas sobre sus características, procesos, limitaciones, barreras, estrategias, requerimientos, implicancias, lecciones aprendidas y recomendaciones.

En complemento, la tipología de la literatura científica que se ha seleccionado obtuvo tres tipos de referencias: artículos científicos, capítulos de libros y conferencias. Cabe precisar, que se valoró el contenido de las publicaciones indistintamente de su tipología para ser tomadas en consideración, esto fue producto de su relevancia para la investigación según se aprecia en la siguiente figura.

Figura 2

Tipo de referencias seleccionadas



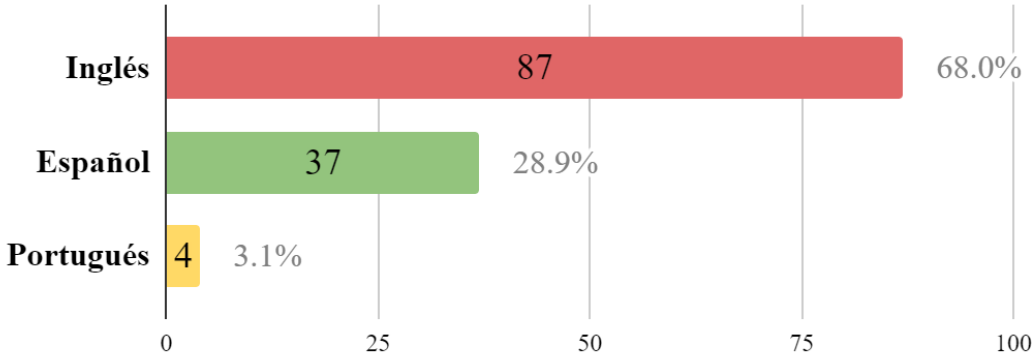
Nota. La figura muestra la tipología de referencias seleccionadas en cantidad en número y porcentaje de compuestas por tres tipos de documentos: artículos (107), conferencias (11) y capítulos de libros (10).

La tipología obtenida luego de la revisión y selección arrojó una mayoría significativa por los artículos científicos, los cuales permitieron conocer y sustentar el enfoque teórico y práctico de las investigaciones. Mientras que en menor cantidad los capítulos de libros apoyaron la teoría encontrada desde una perspectiva general y las conferencias reforzaron el enfoque empírico de casos aplicados o propuestas de implementación y mejoras para casos específicos.

Finalmente, con respecto al idioma de la literatura analizada se consideró el inglés, español y portugués con los cuales se pudo realizar una adecuada lectura, interpretación y análisis de su contenido. Es así que se obtuvo la siguiente figura:

Figura 3

Idioma de referencias seleccionadas



Nota. La figura muestra el idioma original en el que fueron publicadas las referencias seleccionadas según la cantidad en número y porcentaje.

Estos valores responden, de manera deductiva, a la producción científica de idioma inglés que prima en las investigaciones hechas en países de Europa y Asia en donde se investiga con mayor determinación y constancia el tema por encima de países de América Latina de idioma español y portugués, en menor medida los estudios sobre África también de idioma inglés. En este sentido, pese a la mayoría de producción científica en países desarrollados, el estado del arte realizado no pretende restringir los hallazgos por zona geográfica o comparación del nivel de desarrollo en base a estas diferencias.

5.2 Análisis temático

A partir de los resultados, se realizó un análisis temático de las referencias utilizadas, debido al alto porcentaje publicado en inglés, se optó por estandarizar todos los términos a este idioma, así como su normalización en un gestor de referencias para su posterior procesamiento.

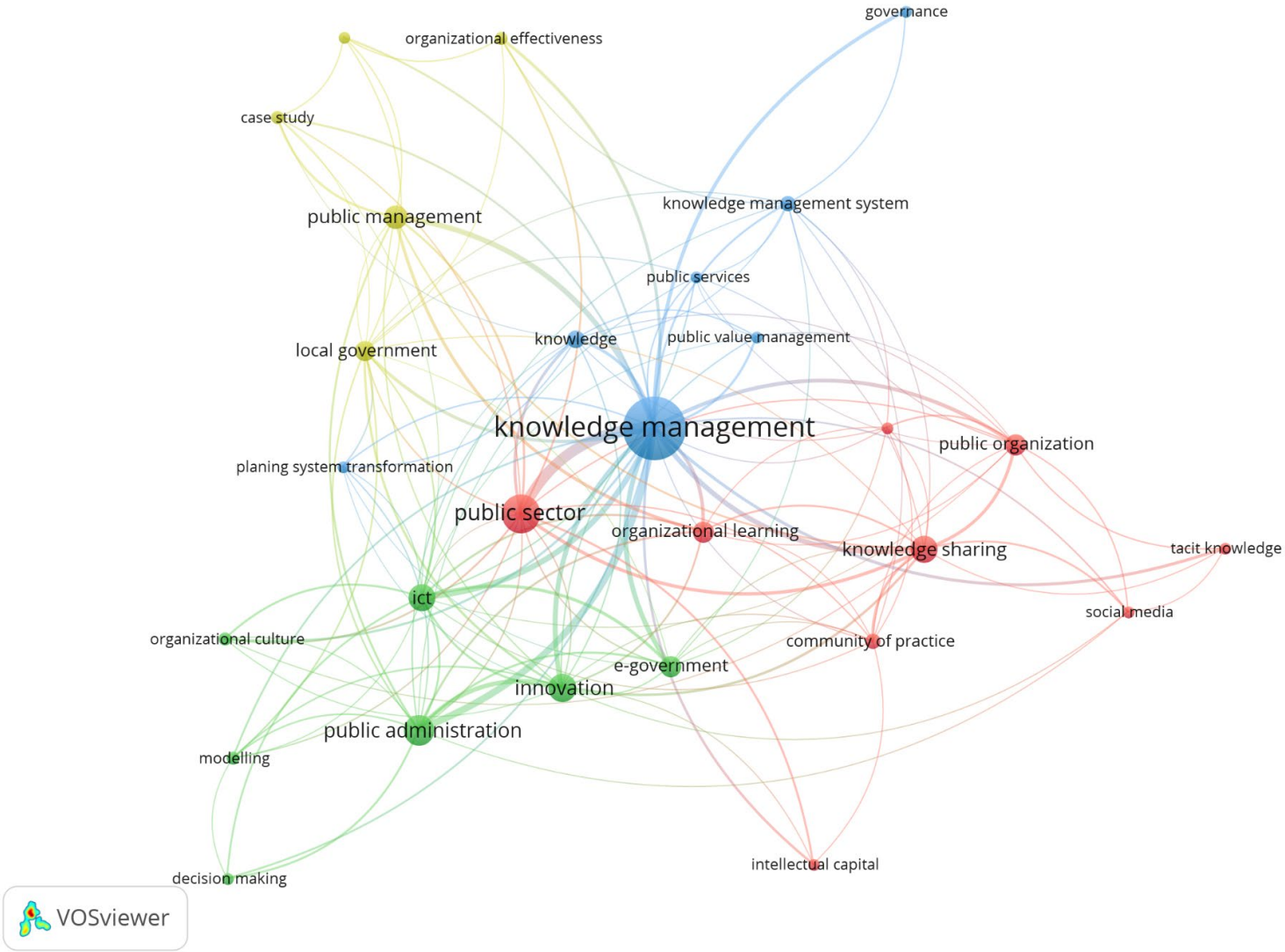
Las palabras claves en las publicaciones científicas son asignadas por los investigadores según el área temática que desarrollan sus investigaciones, así como ser aceptadas por las revistas donde estas se publican, por tanto, constituyen una valiosa unidad de análisis para determinar enfoques, tendencias, relaciones directas o indirectas para temas generales o específicos.

Siendo ello así, se utilizaron las palabras clave de nuestras referencias para identificar lo mencionado en nuestro estado del arte. Cabe destacar que, 19 de estas referencias -principalmente conferencias y capítulos de libros- no contaron con palabras clave en su publicación motivo por el cual no fueron tomadas en cuenta para este análisis. Sin embargo, se encuentran dentro del campo temático en su contenido y son de igual relevancia para otros puntos mencionados más adelante.

La herramienta empleada fue el software VOSViewer versión 1.6.17 el cual permitió realizar mapas de redes del campo “palabras clave” para conocer los términos más empleados y su relación directa e indirecta entre los mismos, así como también su agrupamiento (clúster) tal y como se muestra en la figura 4. Al respecto, como se mencionó en el apartado de metodología, se ha dispuesto el acceso al fichero en formato RIS para la elaboración el análisis temático de los resultados: *https://data.mendeley.com/datasets/dp75d2776b/1*

Figura 4

Mapa de red de co-ocurrencia de palabras clave



Nota. Figura elaborada mediante el software VosViewer con las palabras clave utilizadas en la literatura, el análisis se realizó bajo los siguientes parámetros: a) Mínimo de ocurrencias: 3 (del total de 178 palabras clave solo 28 cumplieron con dicho umbral - 15.73%); b) Método de conteo: *fractional counting;* c) Peso: ocurrencia; d) Método de normalización: *association strength;* e) Atracción: 2; f) Repulsión: 0.

La gráfica nos muestra el grado de ocurrencia de los términos clave que reflejan los intereses temáticos bajo los cuales los investigadores han indagado y sido aprobados por las revistas donde han sido publicados de ser el caso. De esta forma podemos apreciar que los términos "*knowledge management", "public sector", "public administration", "innovation", "knowledge sharing" y "ICT" (Information and communication technologies*) son los que

cuentan con mayor co-ocurrencia y vínculos con otros términos. A partir de esta visualización se evidencia la estrecha relación entre estos temas los cuales son propios de la GC y de la AP en la literatura científica de manera general y específica mediante los nodos de menor nivel.

En mayor cercanía a las palabras clave de interés, las investigaciones se enfocan en el aprendizaje organizacional para las entidades públicas ante una exigencia natural de convertirse en organismos capaces de aprender de sí mismos mediante la generación de conocimiento, de igual manera, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son parte fundamental dado que se encargan de dar soporte a una adecuada implementación y aplicación de la GC, de modo que, favorece la creación e intercambio de conocimiento. A su vez, apoyan la transformación digital hacia los gobiernos electrónicos ocasionando la innovación del sector para sus servicios y creación de valor público.

Por el contrario, en menor cercanía a los principales términos temáticos, los enfoques que internalizan áreas netamente de administración como la toma de decisiones, planeamiento estratégico, rendimiento, estudio de casos, eficacia y efectividad institucional no aparentan ser relevantes para los investigadores pese a que la GC influye directamente en estos aspectos. Del mismo modo, la orientación hacia la composición de las entidades públicas referidas a su cultura organizacional, recursos humanos, capital intelectual, medios y estrategias utilizadas son poco estudiadas y relacionadas con otros aspectos.

En complemento, en este mismo análisis se identificaron cuatro agrupamientos o clúster diferenciados por los colores azul, rojo, verde y amarillo los cuales determinaron estrechos vínculos y similitudes entre sí. Con ello, se identificó el enfoque temático de cada clúster al cual se engloban las palabras claves, estos se determinaron en base a sus ocurrencias, enlaces con otros términos y análisis de las referencias que fueron designadas por el software para cada clúster tomando en consideración el contenido relevante para su interpretación, en consecuencia se presenta la siguiente tabla:

Tabla 5

Enfoques temáticos por clúster

Cluster	Palabras clave	Co-ocurrencia	Enlaces	Enfoque temático
Azul (7)	*Knowledge management*	79	27	El conocimiento y la GC como medio para generar valor en servicios públicos.
	Knowledge	7	11	
	Knowledge management system	5	12	
	Public value management	3	6	
	Planing system transformation	3	7	
	Public services	3	8	
	Governance	3	2	
Rojo (9)	*Public sector*	30	16	Perspectiva y aprendizaje organizacional desde la GC en el sector público, medios y estrategias para su uso y transmisión.
	Knowledge sharing	16	15	
	Organizational learning	10	9	
	Public organization	10	13	
	Community of practice	5	11	
	Intellectual capital	3	4	
	Knowledge creation	3	8	
	Social media	3	6	
	Tacit knowledge	3	4	
Verde (7)	*Public administration*	20	15	La innovación en la AP, su implicación organizacional e integración con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
	Innovation	17	17	
	ICT	16	18	
	E-government	10	11	
	Modelling	4	7	
	Organizational culture	4	6	
	Decision making	3	4	

Amarillo (5)	*Public management*	12	9	Aplicación de la GC en gobiernos locales, sus procesos y beneficios organizacionales.
	Local government	9	15	
	Organizational effectiveness	4	5	
	Case study	4	7	
	Knowledge management processes	3	5	

Nota. La tabla muestra un total de cuatro agrupamientos (clúster) por colores como resultado del mapa de red de palabras clave seguido de sus valores de co-ocurrencia, enlaces e interpretación del enfoque temático por cada uno.

A partir de lo expuesto, el clúster 1 (azul) presenta un enfoque sobre la GC y el conocimiento como insumo para la vinculación con los servicios públicos que brinda el Estado para la generación de valor a la sociedad; mientras que, el clúster 2 (rojo) abarca temas más específicos de implementación y aplicación de procesos y herramientas de la GC en las entidades públicas; de igual manera, el clúster 3 (verde) corresponde al vínculo entre las TIC con la administración pública que genera innovación y mejora continua; finalmente, el clúster 4 (amarillo) determina el tema de gestión en el sector público y procesos de GC para la eficacia a nivel de gobiernos locales.

5.3 La Gestión del Conocimiento y su relación con la Administración Pública

5.3.1 La Gestión del Conocimiento, una mirada desde lo público

Existen muchos conceptos sobre la GC de modo que no existe forma estandarizada de describirlo, sin embargo, resulta necesario mencionar la visión del sector público sobre esta dado el interés de esta investigación. Ante ello, se mencionan las ideas más relevantes desde esta perspectiva resaltando el aspecto destacado para cada autor, estas se encuentran acorde al contexto teórico y práctico bajo el cual realizaron sus investigaciones.

Para Galindo Arévalo (2019), aplica que la GC en el sector público debe ser la respuesta ante una crisis de nueva ideas y exigencias en cuanto a servicios y función estatal, por cuanto

la AP asume una reestructuración compleja que abarque su normativa y gestión para un adecuado fortalecimiento institucional y sobre todo del recurso humano. En apoyo a su postura, Vásquez (2019) agrega que resulta útil para la toma de decisiones y participación ciudadana, así como en las políticas públicas y competitividad local centrada en el conocimiento para la acción.

Adicionalmente, Mitrović et al. (2018) mencionan que desarrollar la GC es parte del interés por mejorar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad en diversas instituciones de diferentes sectores como medio para el desarrollo, mejor percepción y mejora continua. Colnar y Dimovski (2017) apoyan este pensamiento añadiendo que el diseño e implementación de la GC debe optimizar el uso del conocimiento para aumentar la efectividad y ayudar en la toma de decisiones, permitiendo la creatividad e innovación.

Según las ideas de Hernández Juárez y Pérez Cervantes (2012), las organizaciones públicas aprovechan el potencial de las TIC para aumentar su eficacia gestionando su conocimiento para ofrecer servicios de calidad, principalmente porque es necesario adoptar nuevas formas de interacción con la ciudadanía en términos de transparencia, efectividad, productividad y servicios públicos. Resalta que se favorece a su vez la creatividad e innovación como parte del ciclo natural de creación y transmisión de nuevos conocimientos.

Por su parte, Buunk et al. (2019) consideran a la GC como elemento crucial para la mejora organizacional a través del reconocimiento de buenas ideas y prácticas, de modo particular, destacan que su aplicación no debe ser limitado a solo una entidad o servicio público si no ser transmitido de forma transversal a otras entidades públicas y sus diferentes niveles.

Desde una perspectiva humanística, Riquelme et al. (2008) explica que la GC debe ser tomada con un medio que utiliza a las personas de las organizaciones públicas y sus conocimientos para añadir innovación, creatividad, productividad y trabajo en equipo para la

solución de problemas de modo que se evite su pérdida, ello no implica solo el uso de las TIC sino el fomento de una cultura que permita su adecuado desarrollo.

Bajo un enfoque tecnológico, Khilji et al (2017) entienden que la GC es una estrategia basada en tecnología para distribuir información en tiempo real que aporte al planeamiento estratégico que se ha implementado, su éxito depende específicamente de la estrategia y medios tecnológicos utilizados los cuales deben ser adaptados y actualizados continuamente.

En base a lo previamente expuesto, las variedades de conceptos de la GC y especialmente relacionada con la AP dependen de la necesidad y contexto en el cual se desarrolla cada investigación. Pese a ello, existe coincidencia en cuanto al aprovechamiento que se busca con su aplicación referido a la eficacia, eficiencia, productividad, mejora continua, creatividad e innovación. Se han presentado diferencias sustanciales en cuanto a los enfoques enmarcados principalmente en el aspecto tecnológico, la funcionalidad institucional (estrategias, procesos y servicios) y el recurso humano del que dispone cada entidad y el campo en el que estos se desempeñen.

Asimismo, no cabe duda de que -independiente del enfoque que tengan los autores y las instituciones analizadas- el propósito de la GC en la AP es ser el medio que apoye y garantice la atención y servicio de calidad a la ciudadanía enmarcado en el procesamiento del conocimiento y el aprendizaje organizacional; de modo que se garantice la mejora continua, eficacia y eficiencia las cuales reflejen que las entidades públicas, sus medios tecnológicos, recursos humanos, normativas, procesos, presupuesto, etc; puedan responder adecuadamente a los cambios actuales, exigencias y necesidades constantes de la población para servir y contribuir en el desarrollo de la sociedad en sus múltiples niveles y sectores.

5.3.2 El conocimiento como activo público

Para toda entidad que aplica la GC, el conocimiento es percibido como un activo estratégico capaz de aportar valor y el logro de la competitividad. Si bien las entidades del

sector público reconocen su valor de igual forma, para la sociedad se denomina generación de "valor público" dado que este no necesariamente se refleja en un beneficio económico o material sino también en la calidad, satisfacción, oportunidades sociales, participación ciudadana, entre otros; siendo así resulta importante mencionar las ideas clave encontradas en la literatura sobre el aporte o requisito para ser considerada como tal.

En la siguiente tabla se esclarecen las percepciones principales de diversos autores sobre el conocimiento, estas han sido tomadas como las más relevantes y de mayor contribución sobre la idea del conocimiento como aporte al ejercicio público y los requisitos que este debe poseer para ser valorado dentro de las entidades estatales.

Tabla 6

Aportes y reconocimientos del valor del conocimiento según autores

Autor	Aporte y requisitos del valor del conocimiento
Ncoyini y Cilliers (2020)	Su aporte a la organización aumenta en relación con su intercambio dado que se añade mayor significado y valor al ser refinado y mejorado continuamente.
Yao Lartey et al (2019)	Requiere identificar primero lo que se quiere saber e identificar quién lo posee para luego aplicar lo requerido para ser compartido con quien lo necesite.
Cabrera Mendoza (2019)	Debe permitir ser accesible a los organismos públicos y la sociedad, solo es aprovechable con reglas que permitan su procesamiento para ser institucionalizado e interiorizado para su máximo aprovechamiento.
Al Ahbabi et al (2019)	Requiere actualización constante y eliminar el conocimiento obsoleto o que ha perdido valor en el tiempo. Disponer de conocimiento se asocia al poder y potenciales oportunidades de ascenso y no posee valor alguno si no es utilizado.
Gholipour Souteh et al (2018)	Al ser creado por la mente humana no tiene valor organizacional a menos que sea capturado, compartido y usado para crear nuevos conocimientos.
Gessi et al (2017)	Es la clave para la organización y gestión que permita la resolución de problemas. No se establece como propiedad de la organización, pero se vincula directamente con la creatividad para generar nuevos y mejores servicios, así como el rendimiento y eficacia.

Ngah et al (2016)	Es el insumo para el logro de competitividad, debe permitir ser valorado, procesado y acumulado. Integrar el conocimiento especializado interno y externo para uso a futuro debe ser el objetivo de cada entidad.
Castellanos Oviedo et al (2016)	Requiere ser usado estratégicamente, permitiendo poder ser analizado, clasificado, modelado y relacionado en tiempo real en un determinado sistema.
Richards y Duxbury (2014)	Posee relevancia y utilidad para los individuos en la toma de decisiones para el logro de objetivos organizacionales.
Hernández Juárez y Pérez Cervántes (2012)	Factor clave para la explotación inteligente de información y conocimientos para el desarrollo de servicios públicos orientadas a satisfacer necesidades soportado en TIC como herramienta principal.
Riquelme et al (2008)	Recurso intangible que permite accionar con mayor aprovechamiento los demás recursos y aumentar la calidad y eficiencia en el tratamiento de problemas colectivos.

Nota. La tabla recopila las ideas de diversos autores en relación con el valor del conocimiento para las entidades públicas así como sus requisitos y el aporte que este les otorga a partir de las evidencias y planteamientos de cada investigación.

Es posible determinar a partir de lo recopilado, que el conocimiento es un recurso más que poseen las organizaciones del sector público, como tal, requiere de un procesamiento permanente y sistemático que permita ser de aprovechamiento para los fines institucionales. Su valor y aporte es determinado por cada entidad según su perspectiva, contexto y necesidades; sin embargo, estas coinciden en que su creación, acceso, intercambio y uso genera beneficios estratégicos y operativos, generando la competitividad, innovación y mejores rendimientos en los servicios públicos que se imparten, a consecuencia de ello, la ciudadanía -como usuario final de estos- se beneficia con una mayor satisfacción y confianza contribuyendo con el desarrollo y mejora de la sociedad.

5.3.3 Importancia de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública

Las exigencias sociales frente a determinados problemas que deben ser atendidos por los Estados a través de sus organismos en diferentes sectores ha demostrado ser el detonante

para que estas entidades incorporen en sí alternativas que faciliten la atención pública con mayor efectividad, creatividad y rendimiento, la GC es adoptada bajo este contexto siendo considerada con gran relevancia e importancia en la AP para el desarrollo de sus actividades.

Frente a estas dificultades, la GC es fundamental para lograr la inteligencia organizacional hacia una adecuada gestión de problemas públicos los cuales son complicados e inciertos, así como es capaz de contribuir a una reforma necesaria en la AP para ser más eficiente, transparente e innovadora (De Angelis, 2013). Estos problemas públicos son multisectoriales, complejos y persistentes por lo que requieren soluciones claras pese a que no se resuelven en una intervención de manera definitiva, es así que la GC es capaz de explotar la capacidad organizacional y de atención inteligente con nuevas ideas (Soo et al., 2018). Sumado a ello, Palacios-Alcívar y Zambrano-Zambrano (2020) argumentan que la GC en el sector público se relaciona estrechamente con la competitividad para el logro de resultados y cumplimiento de expectativas ciudadanas. Asimismo, esta competitividad depende de tres factores: disponibilidad de información especializada, personal calificado y exigencia institucional-ciudadana cuyo enfoque es la satisfacción pública y servicios de calidad, la competitividad -en este entorno exigente- requiere un manejo y actualización constante para mantenerlo en el tiempo.

El desarrollo nacional requiere modelos y propuestas innovadoras para modernizar la gestión pública, sobre todo porque estas adaptaciones son lentas y paulatinas, para una mayor eficiencia por lo que la GC permite utilizar el conocimiento, tecnologías y recurso humano para este fin. El objetivo deseado es convertirse en una “organización que aprende” u “organización inteligente” capaz de abocar sus esfuerzos y resultados a una mejora continua en base al conocimiento nuevo y existente que genera sus grupos humanos en conjunto (Moyado y Alvarado Verdín, 2007). En esta misma línea, la capacidad de aprendizaje organizacional (AO) tiene un impacto positivo en el rendimiento del sector público, sobre todo en la efectividad y calidad para el logro de sus objetivos el AO se logra mediante la

capacidad de gestionar el conocimiento haciéndolo accesible y utilizable, este requiere a su vez la integración y colaboración del recurso humano (RR. HH) quienes deben comprender los procesos a seguir en un entorno participativo, creativo y que fomente la innovación. (Oviedo-García et al., 2014)

Asimismo, el AO tiene como resultado la competitividad la cual utiliza el conocimiento como precedente para obtener mejores resultados, la GC actúa como intermediario estratégico para este fin. Resalta que aquellas organizaciones que gestionan el ámbito sociocultural (interpretación y asociación) junto al técnico-estructural (obtención y procesamiento) presentan mayores potencialidades de aprendizaje para un flujo adecuado de conocimiento (Riquelme et al., 2008).

La importancia de la GC presenta dos perspectivas estrechamente relacionadas; la primera se desarrolla desde las mismas instituciones públicas dado que permite disponer del conocimiento interno y utilizarlo para mejorar su desempeño y logro de objetivos. Principalmente, estas instituciones son capaces de lograr el aprendizaje o inteligencia organizacional entendido como una organización activa y dinámica que aprende y utiliza su personal, tecnología y recursos de manera estratégica, creativa e innovadora para la mejora continua y competitividad en base al conocimiento que fluye por toda la organización.

La segunda corresponde al impacto que este genera hacia la sociedad como producto de las funciones de estas instituciones las cuales - al mejorar significativamente sus procesos, gestión, rendimiento, etc.- atienden la demanda de problemas sociales de forma destacable y se percibe de forma satisfactoria por la ciudadanía.

5.3.4 Instituciones y sectores que aplican la Gestión del Conocimiento

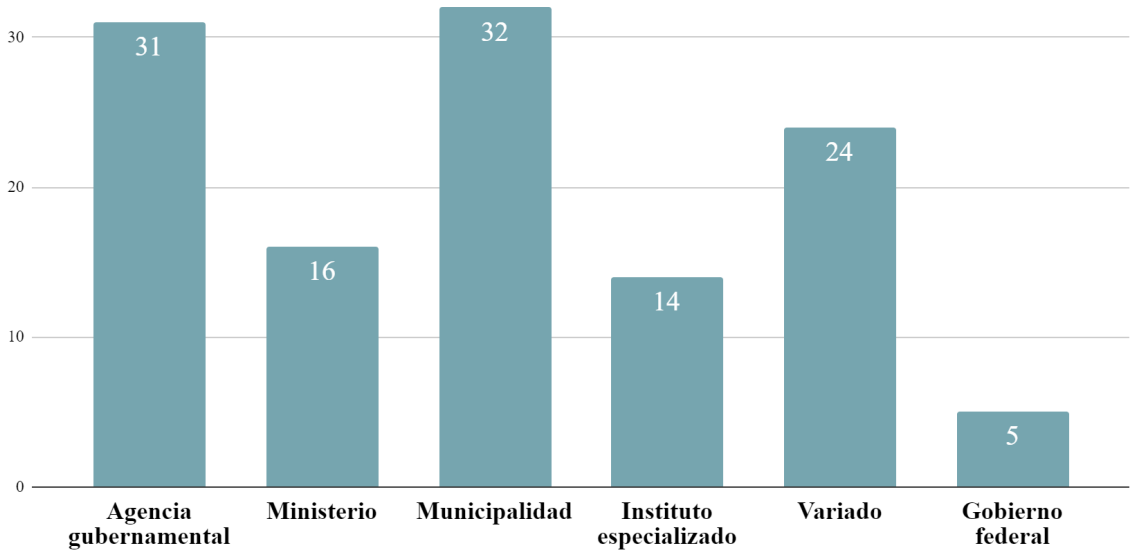
A partir de las fuentes utilizadas, fue posible identificar la tipología de instituciones y diferentes sectores que han aplicado la GC en instituciones públicas estas han sido recopiladas y contabilizadas a partir de la revisión del contenido donde mencionan explícitamente el tipo de entidad o entidades en donde se ha realizado el estudio. Cabe

precisar que, ante las diferentes designaciones a los organismos contabilizados propios de la organización de sus contextos, se estandarizó acorde a sus funciones y niveles de jurisdicción descritas en las fuentes.

Adicionalmente, las referencias de aporte netamente teórico no han sido consideradas puesto que se ha restringido este apartado para las aplicaciones prácticas o propuestas de implementación concretas a algún tipo de entidad pública. Del mismo modo, se presentaron casos donde las referencias mencionaron más de un tipo sin mencionar explícitamente cuáles fueron, en ese caso se consideró como "Variado" debido a que se indica que la investigación se realizó en diferentes tipos y niveles de entidades públicas.

Figura 5

Tipo de entidades públicas donde se aplicada la Gestión del Conocimiento



Nota. La figura muestra la cantidad de entidades públicas por tipo de institución en la que se ha estudiado y aplicado a GC a partir de la literatura revisada

La variedad de tipos de instituciones públicas encontradas evidencia que es posible aplicar la GC en diferentes niveles de organización y jurisdicciones. En primer lugar, las municipalidades presentan una cantidad significativa de aplicaciones de la GC, estas se rigen únicamente por su jurisdicción en una zona geográfica determinada por lo que son el nivel y tipo mínimo del sector público que posee mayor cercanía a la población por lo que permite

conocer sus problemas y necesidades. En este tipo resulta tener un enfoque hacia los servicios públicos y mejora organizacional.

En segundo lugar, las agencias gubernamentales presentan la mayor cantidad de aplicaciones, estas se refieren a organismos descentralizados y/o autónomos principalmente los cuales se caracterizan por su independencia, además sus funciones se enmarcan en una especialidad en concreto por lo que no presentan subordinación alguna para poder desarrollarlos.

Para los ministerios, la GC se orienta más a determinar políticas, sistemas y normativas que permitan una mejora organizacional en su sector e instituciones dependientes. Mientras que los institutos especializados realizan funciones prácticas por lo que su enfoque se dirige a mejorar el rendimiento y calidad de las actividades y productos que su competencia les demanda. Finalmente, los gobiernos federales abarcan una región de manera independiente por lo que se ha identificado poca presencia de la GC. Sobre la cuantificación de los tipos "Variado" estas fueron denominadas de esta forma ante la imposibilidad de determinar los tipos sobre los cuales se realizó la investigación siendo aplicados en su mayoría en más de 10 entidades públicas.

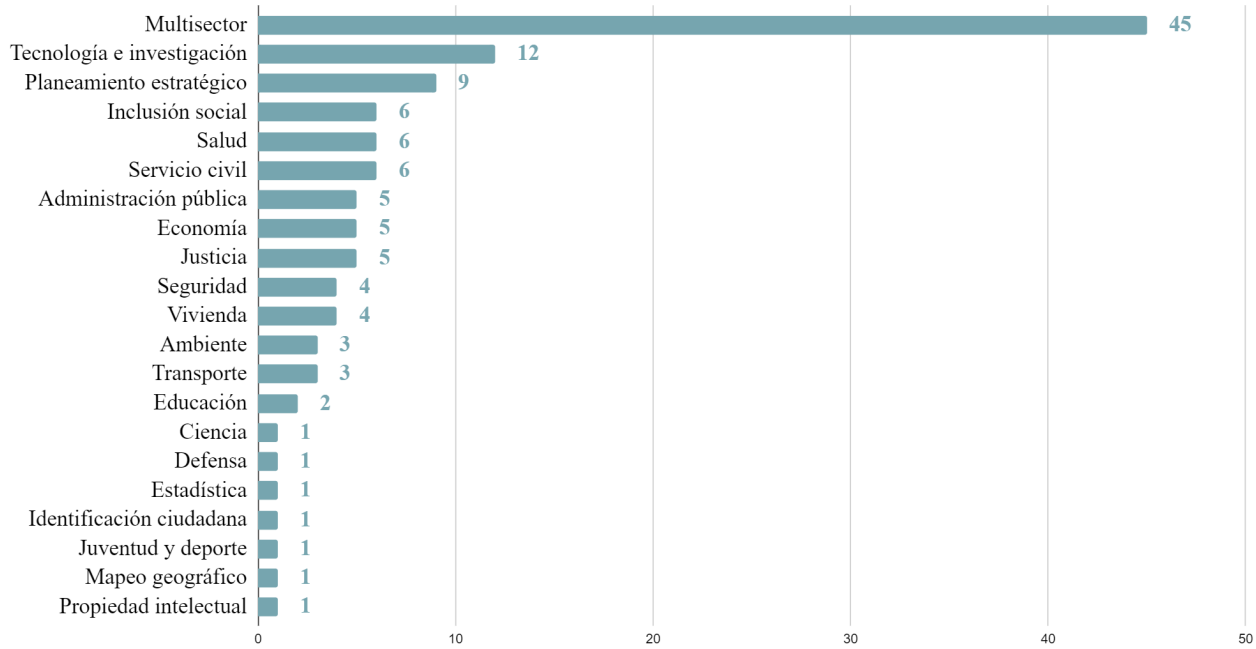
Partiendo de lo mencionado, las entidades públicas que aplican la GC se caracterizan por no distinguir ni exceptuar sus tipologías para utilizarlo demostrando que no hay ningún impedimento funcional ni jurisdiccional o referente al tamaño de la institución para desarrollar la GC. Del mismo modo, esto se refuerza con las investigaciones prácticas que se realizan en múltiples entidades y en diferentes niveles y competencias.

En complemento a la tipología descrita anteriormente, junto a la contabilización de los organismos del sector público se añadió el sector al que estos pertenecen a fin de conocer en donde este se desarrolla principalmente. Ante la presencia de múltiples entidades en los estudios revisados, estos fueron considerados como "Multisectoriales" debido a que -como ya

se mencionó- estos mencionaron más de 10 instituciones en la misma referencia sin describir explícitamente su tipología y por consiguiente en su sector.

Figura 6

Sectores públicos donde se aplicada la Gestión del Conocimiento



Nota. La figura muestra la cantidad de sectores en los que se ha aplicado la GC en instituciones públicas a partir de la literatura revisada, la identificación de cada sector se determinó según la metodología descripta en cada fuente de información así como de sus resultados. Asimismo, la denominación de "Multisector" alude a entidades de diversos sectores estudiados en una misma fuente.

Trabajos como los de Garlatti et al. (2014), Massaro et al. (2015) y Sousa de Moraes et al. (2015) muestran recopilaciones de estudios cuyos resultados son similares en cuanto a variedad de sectores y competencias de organismos públicos que han incorporado la GC. Asimismo, coinciden en que los servicios públicos que estos brindan se caracterizan por ser específicos y aislados unos de otros en cuanto impacto de la GC; es decir, se realizan únicamente para la institución por lo que no presentan cooperación interinstitucional ni sectorial para compartir sus experiencias.

Cada entidad pública posee funciones y roles determinados a un sector en específico, por tanto y una vez mencionados los tipos de instituciones encontradas, podemos apreciar que existe una amplia variedad de sectores que aplican la GC, principalmente a nivel multisectorial debido a que las investigaciones usadas se desarrollan en varias entidades. Estos hallazgos revelan que la GC es transversal a todo campo de la actividad pública tanto a nivel estratégico como operativo.

Con este panorama, es importante retomar las ideas de Buunk et al. (2019) quienes afirman que la GC debe ser transversal a todo sector y nivel; sin embargo, estos resultados muestran que la GC se ha aplicado a una o unas cuantas entidades por investigación y de manera independiente en lugar de forma interinstitucional por lo que las experiencias, el conocimiento y beneficios que trae consigo se conservan en una misma entidad y sector en lugar de ser compartido con sus similares de otros campos y niveles.

5.4 Procesos de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública

La GC es un conjunto de procesos sistemáticos que se retroalimentan continuamente, por tanto, resulta relevante conocer cómo se desarrolla cada proceso en base a las fuentes seleccionadas y relacionadas con las instituciones públicas. Ante la variedad de procesos mencionados por diferentes autores, se optó por utilizar los planteamientos de Balasubramanian et al. (2020) para el desarrollo de este apartado ya que engloba de la mejor forma posible otros conceptos de igual significado y lo presenta de manera simplificada.

De este modo, se presenta la siguiente tabla la cual organiza las ideas por autores según los procesos que abarquen, es importante mencionar que se presentaron diferentes nombres y enfoques para estos procesos por tanto los conceptos presentados han sido considerados según las ideas expuestas por los autores los cuales presentan similitudes y han sido asignados a los procesos de “creación”, “captura y almacenamiento”, “intercambio” y “aplicación y uso” del conocimiento de manera explícita o implícita según lo explicado en cada referencia.

Adicionalmente, algunos autores exponen ideas de unos cuantos procesos omitiendo la totalidad mencionada en esta clasificación. Pese a ello, han sido tomadas en cuenta debido al aporte significativo que estos presentan. Se ha mantenido la separación por proceso independiente si un mismo autor expone ideas relevantes sobre varias de estas.

5.4.1 Creación del conocimiento en la AP

A partir de la revisión de la literatura se identificaron los siguientes planteamientos teóricos acerca de la creación del conocimiento:

Tabla 7

Proceso de creación del conocimiento según autores

Autor	Creación	Requisitos, medios y estrategias
Ashok et al. (2021)	Interacción de experiencias y habilidades entre colaboradores para crear nuevos conocimientos	● Motivación del personal ● Desarrollo de capacidades y habilidades en la organización ● Fomento de la resolución de problemas
Balasubramanian et al. (2020)	Generación de ideas innovadoras y soluciones propuestas por individuos y grupos	● *Brainstorming* ● Incentivar la participación
Al Ahbabi et al. (2019)	Dinámica de retroalimentación entre el conocimiento existente para crear nuevo conocimiento	● Escuchar opiniones y sugerencias ● Motivación ● Participar en la toma de decisiones ● Trabajo en equipo ● *Brainstorming*
Al Yami y Ajmal (2019)	Proceso de crear conocimiento nuevo o reconfigurar conocimiento previo para desarrollar ideas y soluciones	● Intercambiar ideas entre individuos y grupos ● Participación en la toma de decisiones ● Trabajo en equipo
Chiu y Chen (2016)	Habilidad de producir nuevos conocimientos a partir de conocimientos previos mediante la interacción de individuos, tecnología, recursos	● Participación colectiva ● Involucrar al personal con la tecnología

	y actividades en un contexto determinado	
Gairín Sallán et al. (2012)	Dinámica y clima organizacional que permite contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos	● Reforzar relaciones entre miembros ● Permitir la participación y expresar opiniones a favor o en contra ● Comunidades de práctica
Rodríguez-Ponce (2007)	Descubrir, integrar y explorar conocimientos de forma estratégica	● Sistema de hallazgos e interacción con el conocimiento ● Interacción entre directivos y colaboradores
Bardzki y Reid (2004)	El conocimiento surge producto de la interacción humana, por tanto, no se crea así mismo por lo que requiere una construcción social y subjetiva	● Email ● Intranet ● Internet ● Base de datos de éxitos y fracasos ● Mejorar la comunicación ● Comunidades de práctica

Nota. La tabla organiza las opiniones de diversos investigadores sobre los conceptos, medios, estrategias y requisitos del proceso de creación del conocimiento en instituciones públicas.

El primer proceso de la GC según lo presentado exige entender que la creación de conocimiento es una fase activa que requiere principalmente dinámica del recurso humano de la entidad así un entorno favorable que permita el surgimiento de nuevos conocimientos. Existen diferentes estrategias y requisitos presentados, esto se debe a que cada entidad y autor se enmarca en una necesidad, contexto y cultura en específico lo que condiciona los medios que se utilizan para crear conocimiento.

Podemos describir que estas estrategias parten de un soporte tecnológico, motivacional y cultural en el cual sea posible lograr interactuar entre sí -en plataformas digitales o de manera presencial- con el conocimiento existente. Particularmente se resaltan los incentivos de la institución que promuevan un rol activo de participación y comunicación para lograr este fin.

5.4.2 Captura y almacenamiento del conocimiento en la AP

A partir de la revisión de la literatura se identificaron los siguientes planteamientos teóricos acerca de la captura y almacenamiento del conocimiento:

Tabla 8

Proceso de captura y almacenamiento del conocimiento según autores

Autor	Captura y almacenamiento	Requisitos, medios y estrategias
Balasubramanian et al. (2020)	Involucra codificar el conocimiento y resguardar el conocimiento para tenerlo a disposición	● Reconocimiento del valor del conocimiento y ● Recurso humano con experiencia
Adobor et al. (2019)	Vinculado a preservar la memoria organizacional, recolectando y codificando percepciones, experiencias y habilidades de valor	● Repositorio de experiencias ● Infraestructura tecnológica ● Información estructurada ● Identificar adecuadamente el conocimiento de valor ● Emails ● Base de datos ● Sistemas de GC
Al Ahbabi et al. (2019)	Es responsabilidad del recurso humano	● Organización adecuada ● Codificación estandarizada ● Seguridad óptima
Uma Mageswari et al (2016)	Acumulación documentada de conocimiento mediante TIC, especialmente de los expertos dentro de la organización	● Evitar la “amnesia organizacional” como fuga de talentos, pérdida de competitividad y duplicidad de trabajo

Nota. La tabla organiza los conceptos, estrategias y requisitos para la captura y almacenamiento de conocimiento según diversos autores

El siguiente proceso, engloba obtener el conocimiento de valor de modo que sea resguardado para su acceso y posterior uso, incluye además la necesidad de procesarlo mediante codificación estandarizada por cada entidad. Es tomado también como memoria organizacional, término referido a las prácticas realizadas con anterioridad sean positivas o

negativas, habilidades del recurso humano de un puesto y actividad en específico y percepciones de estos.

Parte de este proceso requiere necesariamente reconocer cuál es el valor que la entidad quiere preservar y que sea de utilidad para sí mismo y su personal, ante ello el uso de las TIC para su almacenamiento en repositorios y bases de datos parece ser la opción más frecuente, así como los medios de comunicación habituales de los colaboradores los cuales deben garantizar el ordenamiento, codificación y seguridad óptima para su disponibilidad y uso posterior.

5.4.3 Intercambio del conocimiento en la AP

A partir de la revisión de la literatura se identificaron los siguientes planteamientos teóricos acerca del intercambio del conocimiento:

Tabla 9

Proceso de intercambio del conocimiento según autores

Autor	Intercambio	Requisitos, medios y estrategias
Ashok et al (2021)	Adopción de prácticas organizacionales que promuevan la transmisión de experiencias y habilidades.	● Incentivar la importancia y beneficios de compartir el conocimiento ● Adoptar prácticas innovadoras y de mejora continua basadas en conocimiento
Jorgensen et al (2021)	Participación y voluntaria del personal para compartir sus experiencias	● Comunidades de práctica, supervisión de un promotor y facilitar tiempo para llevar a cabo ● Debates sobre el trabajo realizado y cómo deberían hacerlo desde diferentes perspectivas ● Colaboración del personal
Igwe y Ononye (2020)	Interacción con medios de comunicación social en dos dimensiones: dentro y fuera de la organización. Permite entender la opinión pública sobre políticas, acciones y decisiones tomadas	● Herramientas de comunicación social ● Comunicación constante ● Establecer grupos de interés ● Consideración de la opinión pública

Balasubramanian (2020)	Transferencia del conocimiento de una persona, grupo u organización a otro	● Intranet ● E-mails ● *Mentoring* ● *Coaching* ● *Storytelling* ● Reuniones último día de semana ● Comunidades de práctica ● Ambiente de colaboración (presencial o en plataforma)
Al Ahbabi et al. (2019)	Implica un impacto significativo en el rendimiento	● Intranet ● Email ● Base de datos ● Sesiones para compartir ideas y soluciones ● Voluntad de transferir ● Interacción en ambientes de trabajo
Rahman et al. (2018)	Un grupo es afectado por la experiencia de otro	● Liderazgo ● Orientación al aprendizaje ● Comunicación ● Confianza
Gholipour Souteh et al. (2018)	Incrementa el valor del conocimiento cuando es compartido	● Generar interés al RR.HH por aportar ● Empoderar al RR.HH ● Capacitaciones ● Sistema de GC ● RR.HH hábil en sus actividades ● Liderazgo
Henttonen et al. (2016)	Actitud y predisposición en favor de compartir experiencias de manera voluntaria la cual mejora el rendimiento personal del individuo	● Actitud, comportamiento y motivación a compartir ● Percepción y reconocimientos al compartir ● Documentación de lo compartido ● Facilidades para presentar soluciones de problemas, proyectos e iniciativas
Castaneda et al. (2016)	La intención de compartir se relaciona con el comportamiento. Se resalta la importancia de la percepción del aporte del recurso humano	● Valorar los aportes y contribuciones del recurso humano ● Garantizar la confianza, seguridad y confort ● Documentar el conocimiento relevante
Rodríguez-Ponce (2007)	Transferencia mutua entre el personal a través de interacción y tecnología	● Participación y supervisión activa de los directivos ● Uso de un sistema para interactuar y transmitir el conocimiento

Bardzki y Reid (2004)	Estructura organizacional enfocada a compartir como normativa institucional, planeado y desarrollado en todos los niveles	● Cultura organizacional sólida orientada al intercambio ● Email ● Intranet ● Internet ● Base de datos de éxitos y fracasos ● Mejorar la comunicación ● Comunidades de práctica

Nota. La tabla organiza los planeamientos de diversos autores sobre el intercambio de conocimiento así como los requisitos, medios y estrategias para su aplicación en entidades del sector público.

El intercambio de conocimiento parece ser el proceso de mayor interés ante la cantidad de posturas y conceptos encontrados, este refiere principalmente a relacionar e involucrar a un individuo o grupo de la organización con el conocimiento previamente capturado, codificado y almacenado de modo que genere efectos positivos en rendimiento; por consiguiente, este se reflejará en la productividad y eficacia organizacional.

Para un adecuado intercambio, resulta imprescindible que exista una cultura organizacional enfocada a realizarlo así como medios que permitan su transmisión, algunos de estos se agrupan en la parte tecnológica; sin embargo, las estrategias que facilitan mejor esto son aquellas relacionadas directamente al recurso humano tanto en de forma presencial como digital, algunos de estos son las sesiones o reuniones de debate en donde se existe un ambiente agradable y confiable para comunicar y escuchar a otros, las comunicaciones de práctica parecen ser la mejor alternativa para este proceso.

5.4.4 Aplicación y uso del conocimiento en la AP

A partir de la revisión de la literatura se identificaron los siguientes planteamientos teóricos acerca de la aplicación y uso del conocimiento:

Tabla 10

Proceso de aplicación y uso del conocimiento según autores

Autor	Aplicación y uso	Requisitos, medios y estrategias
Ashok et al. (2021)	Necesidad de aprovechar las capacidades y experiencias adquiridas en beneficio institucional	● Comprensión de factores externos ● Divulgar el uso que se le da al conocimiento: toma de decisiones, planeamiento estratégico, desarrollo de políticas, etc.
Balasubramanian et al., (2020)	Utilizar el conocimiento para un propósito de toma de decisiones	● Repositorio de casos similares a los requeridos ● Incentivar el uso y combinación del conocimiento
Al Yami y Ajmal (2019)	Habilidad de emplear el conocimiento para propósitos determinados	● Asignar correctamente el conocimiento a relacionarse según las actividades del personal ● Motivar al personal a utilizar y aplicar el conocimiento adquirido ● Repositorio de conocimiento ● Promover la solución de problemas, creación de productos y servicios
Al Ahbabi et al (2019)	Tiene como principal uso la toma de decisiones y establecer políticas	● Repositorio de experiencias ● Promover al RR.HH a usar su conocimiento y el que se requiere aprender
Chiu y Chen (2016)	Dar la utilidad para la cual el conocimiento fue capturado, almacenado y distribuido dentro de la organización, se refleja en innovación y nuevos productos y servicios	● Internet ● Bases de datos ● *Brainstorming* ● Investigaciones colaborativas

Nota. La tabla organiza los conceptos, estrategias y requisitos para la aplicación y uso del conocimiento según diversos autores

El proceso final pretende utilizar el conocimiento para diversos fines según la necesidad que se requiera, principalmente estos se orientan a tomar las mejores decisiones ante escenarios inciertos. Asimismo, es en este punto donde se determina el propósito final de los anteriores

procesos los cuales deberían obtener como producto resultados positivos en creatividad, rendimiento e innovación en el desempeño del recurso humano y de las entidades públicas.

5.5 Prácticas de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública

5.5.1 Sistematización de casos en entidades públicas

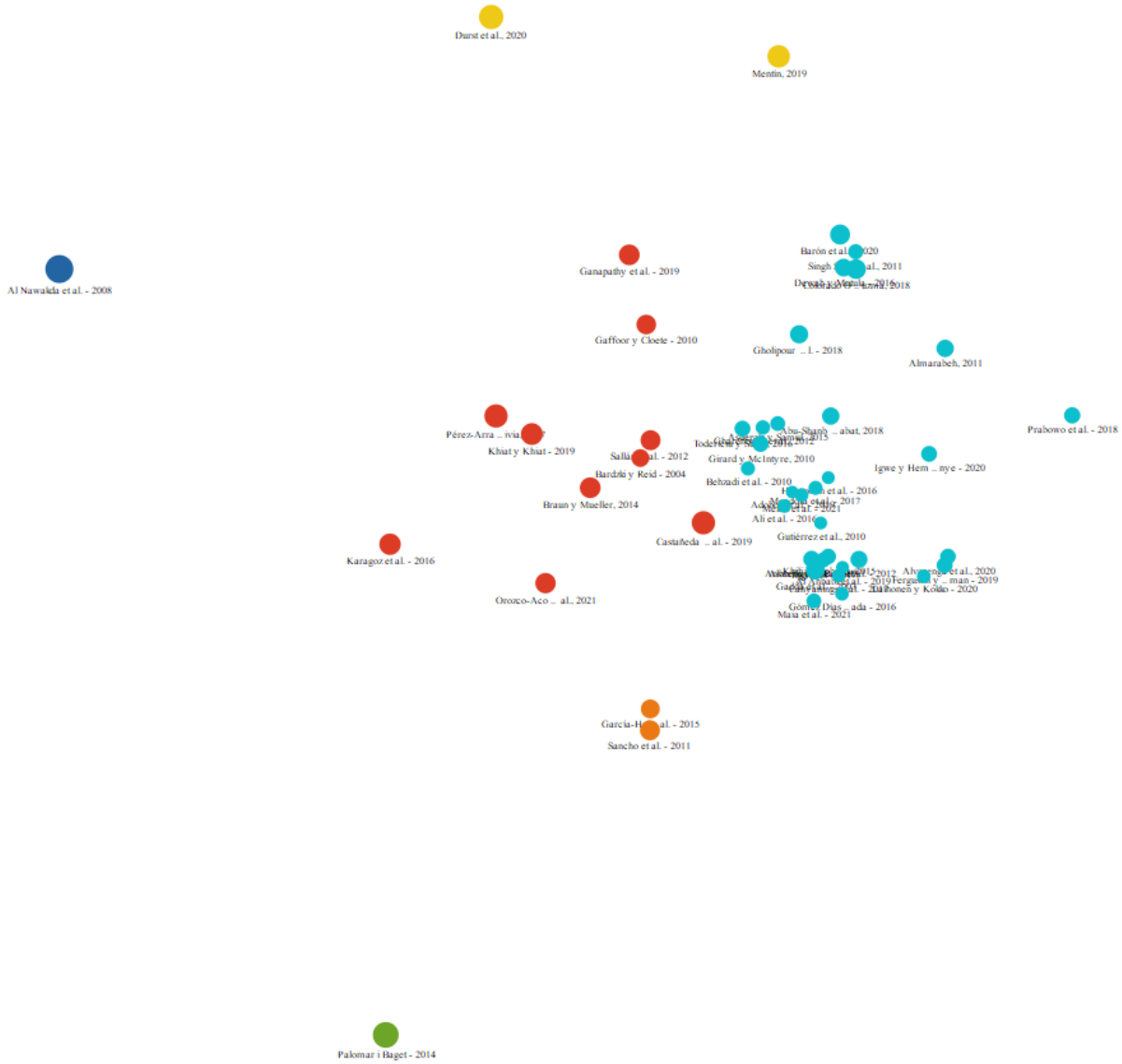
La revisión de la literatura permitió identificar la casuística sobre la implementación y aplicación de la GC en organizaciones públicas, para este apartado se utilizó el software MAXQDA Analytics Pro 2022 (Versión 22.0.0) el cual permitió realizar un análisis cualitativo del contenido de nuestras referencias exclusivamente de los casos prácticos, pese a que algunos contienen planteamientos teóricos los cuales han sido exceptuados, evidenciados en los resultados, implementación y propuestas en entidades públicas específicas tanto para las investigaciones cuantitativas como cualitativas. En esencia, el uso de este software permitió organizar los planteamientos de los autores sobre las prácticas que han investigado gracias a un sistema de códigos según las categorías de interés, adicionalmente este software posee diversas herramientas para profundizar el análisis.

Para ello, se revisó cada referencia en un primer momento para conocer los planteamientos expuestos y en un segundo momento se dio lectura minuciosamente al paralelo con la codificación según las ideas expresadas y la interrelación entre ellas. En este apartado se utilizaron 49 referencias las cuales fueron las más relevantes en cuanto a desarrollos prácticos de la GC en sus contenidos, así como diferentes perspectivas en las cuales estas se llevaron a cabo.

Aplicar la codificación en base a las categorías de interés en este programa permitió conocer las similitudes y diferencias que éstas desarrollaron tal y como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 7

Mapa de documentos de casos prácticos



Nota. La figura muestra un mapa de red de las similitudes de las 49 referencias de casos prácticos en base al contenido codificado mostrado en su cercanía, así como su agrupamiento (clúster) por colores sobre los temas que abarcan. Método de conteo: Ocurrencia de códigos/variables. Medida de similitud: Coincidencia simple.

Como resultado de la codificación, el MAXQDA ofrece la visualización en red de las fuentes de información sobre las interrelaciones de códigos que cada referencia desarrolla, de modo que, es posible agrupar las referencias que contienen códigos similares determinando

así que estos grupos poseen casos prácticos con características idénticas. A continuación, se muestran los contenidos más resaltantes y similares obtenidos de esta figura.

- Clúster 1 (Celeste): Desarrollan principalmente los beneficios de la aplicación de la GC a las mismas entidades y a la sociedad, cuentan con un enfoque en los procesos de la GC junto a su relación con el recurso humano y los medios facilitadores para desenvolver adecuadamente la GC en las instituciones públicas. Asimismo, engloba de forma superficial la presencia de las TIC, el rol de la alta gerencia y la infraestructura requerida.
- Clúster 2 (Rojo): Enfatiza las bases para desarrollar y aplicar la GC partiendo de las necesidades del RR. HH y los requisitos para su desenvolvimiento en el intercambio de conocimientos principalmente. Presentan un alto grado de interés en fomentar actividades que incrementen la GC desde una perspectiva de mejora del RR. HH mediante las TIC junto al apoyo mediante en políticas y normas.

En un análisis como este, es necesario aclarar que se han tomado en consideración los resultados de mayor valor y similitud entre los mismos, este hecho no excluye que cada grupo pueda abordar contenidos de otro en menor medida. El uso de esta herramienta permite conocer la orientación de las investigaciones prácticas desde sus contenidos, a diferencia de las palabras clave las cuales no abordan contenidos específicos de las investigaciones.

Tabla 11

Ejes comunes y lecciones aprendidas de casos prácticos

Ejes comunes y autores	Lecciones aprendidas
Modernización del Estado, transformación digital y gobierno electrónico (Alvarenga et al. 2020; Castañeda Correa, 2019)	● Si se desarrolla adecuadamente la GC, la modernización y digitalización del Estado resulta menos compleja y con mejor impacto ● Desarrollar agendas y lineamientos a seguir permite impulsar proyectos tecnológicos y de innovación basadas en conocimiento para mejorar acciones y decisiones de modernización

	● Cada organización debe contar con personal de diferentes niveles y actividades para compartir y usar el conocimiento con herramientas suficientes
Estructura organizacional (Al Nawakda et al., 2008)	● Crear un área especializada en GC que incorpore y supervise el flujo de conocimiento en la organización es de gran importancia para encontrar soluciones y mantener un desarrollo adecuado
Implementación, infraestructura tecnológica e interoperabilidad (Balasubramanian et al., 2020; García-Holgado et al, 2015; Pinto et al, 2019)	● Mientras más grande y compleja la institución resulta más complicada la implementación, requiere planificación profunda ● Desarrollar acciones, políticas y estrategias en la fase inicial requiere acoplarse a los procesos de la GC ● La participación de los directivos debe acompañarse y sustentarse con personal técnico en tecnología y especialistas en GC ● Si la arquitectura tecnológica responde a múltiples servicios debe permitir la interoperabilidad bajo un ecosistema de evaluación y capacidad de mejorar ● Las instituciones deben mantener su independencia pese a compartir sus conocimientos en sistemas interoperables y bajo estándares definidos
Ambiente laboral e impacto frente al RR.HH (Špaček y Gatarik, 2017; Al Nawakda et al, 2008)	● Las áreas con mayor cantidad de personal presentan más problemas para capturar el conocimiento por lo que requieren más atención y planificación ● Naturalmente el personal aplica, usa y comparte su conocimiento por lo que -al aplicar formalmente la GC- es necesario primero dar la importancia, técnicas a utilizar y beneficios a obtener ● Facilitar el acceso oportuno incrementa la productividad de los colaboradores
Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), sistemas y plataformas (Behzadi et al., 2010; Palomar i Baget, 2014 ; Al Nawakda et al., 2008)	● Los portales deben favorecer la comunicación con la sociedad partiendo de un adecuado y entendible diseño con seguridad confiable y permanente mejoras ● El uso de medios sociales digitales amplía el alcance público del conocimiento con mayor accesibilidad y acercamiento a la sociedad ● Desarrollar plataformas y sistemas comprensibles y amigables fortalece las capacidades de uso y funcionalidad, facilitando la interacción en línea ● No es necesario centralizar y preocuparse por capturar todo el conocimiento en alguna plataforma, solo asegurar que su accesibilidad
Comunidades de Práctica (CdP) e interacción del RR.HH (Sancho et al., 2011; Gairín	● Las CdP virtuales permiten la colaboración abierta y eficiente entre sociedad, servidores públicos y externos. El soporte tecnológico no debe primar por encima de la promoción de uso, capacitaciones y motivación a

Sallán et al., 2012; Girard y McIntyre, 2010)	participar ● Posterior a las sesiones, los participantes se reúnen para retroalimentar lo aprendido y estas discusiones y análisis se convierten en planes a futuro. ● La actitud positiva o negativa frente a las CdP se relacionan al apoyo institucional, motivación, preparación, edad y experiencias anteriores ● El rol de los moderadores es crucial, su selección, capacitación, experiencia y monitoreo definen y reflejan el éxito de estas prácticas

Nota. La tabla presenta las lecciones aprendidas de las prácticas de GC en entidades públicas ordenados según ejes comunes

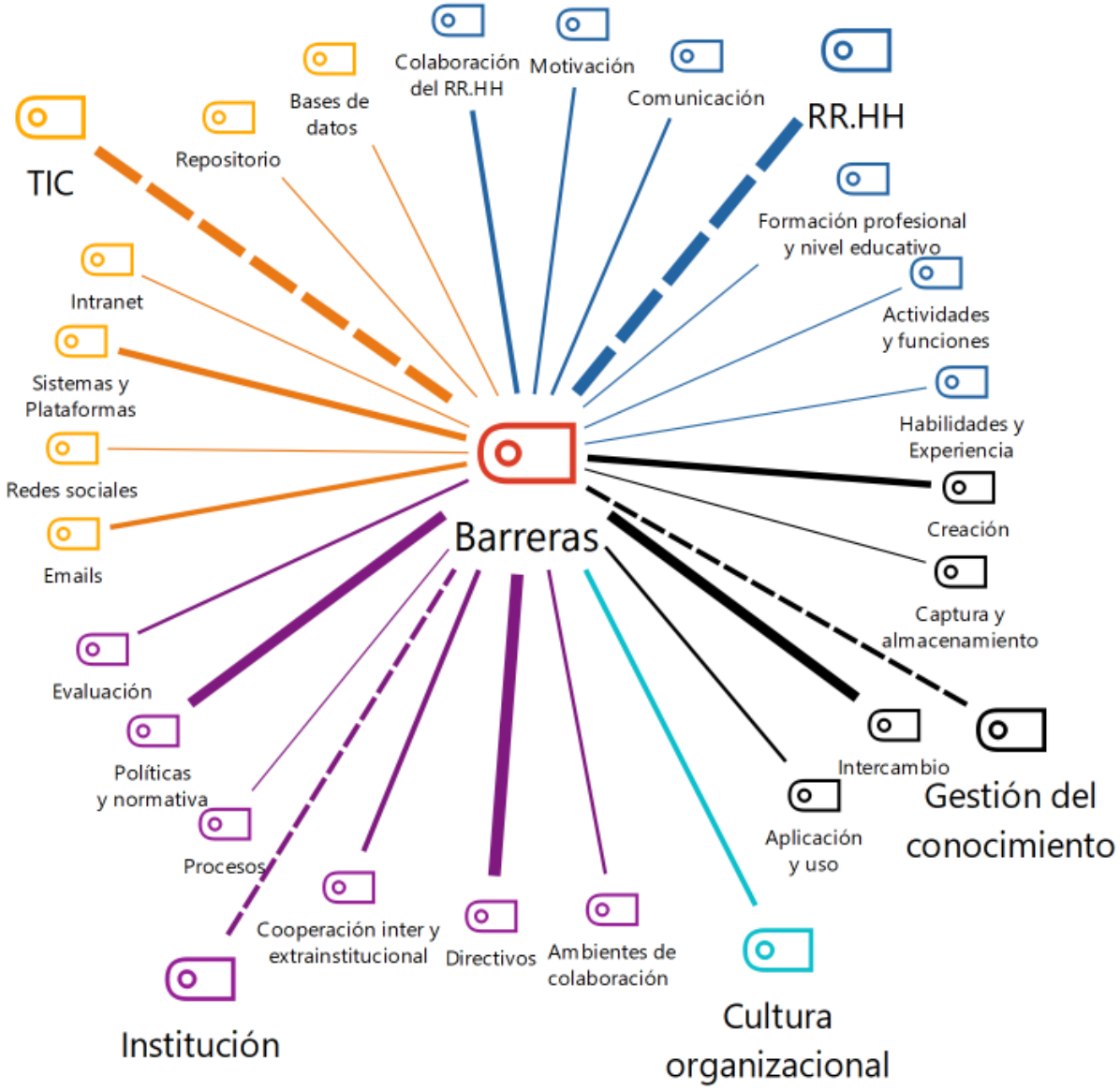
Las lecciones aprendidas manifiestan experiencias pasadas con las cuales se busca conocer las incidencias de éxito o fracaso durante el desarrollo de dicha experiencia con la finalidad de que sean de utilidad para otros entidades y tomadores de decisiones cuando presenten similares situaciones y puedan ser desarrolladas de la mejor manera posible minimizando errores, ahorrando tiempo y recursos.

5.5.2 Barreras de la Gestión del Conocimiento

La aplicación de la GC es un proceso complejo que conlleva a enfrentar factores que condicionan su correcto desempeño tanto en implementación como en su desarrollo para toda institución, para los organismos públicos resulta aún más complejo esto debido a problemas ya existentes y la regulación propia de la gestión pública. Los estudios revisados nos presentan los problemas encontrados en casos prácticos los cuales -pese a sus diferentes contextos, tipos de instituciones, sectores y países- presentan características similares en cuanto a factores que lo afectan ya sea a nivel interno o externo dentro de la entidad o relacionado directa e indirectamente en su desarrollo y aplicación.

Figura 8

Modelo de co-ocurrencia de las barreras de GC en entidades públicas



Nota. La figura refleja la relación de las barreras identificadas en la literatura con las categorías de “TIC”, “RR.HH”, “Gestión del Conocimiento”, “Cultura organizacional” e “Institución”, todas ellas señaladas con líneas segmentados así como sus respectivas subcategorías reconocidos con líneas enteras. El grosor de cada línea evidencia el grado de ocurrencia por cada barrera. Figura elaborada en el software Parámetros utilizados en el MAXQDA Analytics Pro 2022 bajo el parámetro de “Nivel de ocurrencia =3”.

Se observa que las principales barreras que impiden el desarrollo adecuado de la GC en organismos públicos se relacionan principalmente con las TIC y el RR.HH, también de

parte de los directivos y las políticas de las instituciones. Acerca de la GC directamente, el intercambio y creación de conocimientos son los procesos con mayores barreras.

- **Sobre el Recurso Humano**

Con este panorama, las barreras que afectan que el RR.HH desarrolle e incorpore la GC se enmarcan como parte de sus actividades y desempeño en la función pública. Cuando nos referimos al RR.HH es importante resaltar que estas barreras impactan de forma individual de cada colaborador o grupo de colaboradores (usualmente de la misma área) a nivel interno como su percepción, ideas y valores como a nivel externo en su rendimiento y labores así como su relación entre ellos, por tanto estas barreras suelen ser subjetivas acorde las ideas, posturas y formación que cada uno posea. En base al análisis realizado, fue posible determinar las barreras relacionadas con el RR.HH:

Tabla 12

Clasificación de barreras sobre el recurso humano

Enfoque	Barreras identificadas	Autores
Relación con el conocimiento	● Selectividad al compartir ● Selectividad e intercambio solo a su área ● Conocimiento técnico especializado ● Uso de medios y actividades informales ● No uso del conocimiento ● Obsolescencia del conocimiento ● Falta de conocimientos ● No saber cómo intercambiar ● Temor por compartir	Ganapathy et al., 2019; Karagoz et al., 2016; Gadda et al, 2003; Almarabeh, 2011; Khiat y Khiat, 2019; Prabowo et al, 2018; Durst et al., 2020; Pérez-Arrau y Valdivia, 2016; Colorado Ordoñez y Bedoya Guzmán, 2018; Al Nawakda et al., 2008; Ferguson y Blackman, 2019; Barón et al, 2020; Ingrams, 2017; Sancho et al., 2011; Bardzki y Reid, 2004
Funciones, actividades y experiencia	● Sobrecarga laboral ● Insuficiente personal ● Limitación y prioridad a cumplir su labor ● Poca habilidad en TIC ● Falta de tiempo ● Falta de educación y experiencia profesional	Al Nawakda et al., 2008; Gairín Sallán et al., 2012; Melati et al, 2021; Barón et al, 2020; Gaffor y Cloete, 2010; Gholipour Souteh et al., 2018 ; Mentín, 2019; Singh Sandhu et al., 2011; Durst et al., 2020; Gairín Sallán et al., 2012; Pérez-Arrau y Valdivia, 2016

Comportamiento y percepción	● Estrés ● Desmotivación ● Mantener zona de confort ● Egoísmo e individualismo ● Actitud negativa ● Falta de colaboración y compromiso ● Falta de comunicación e interacción ● Percepción negativa e improductividad	Melati et al, 2021; Al Nawakda et al., 2008: Mentín, 2019; Singh Sandhu et al., 2011; Durst et al., 2020; Gaffor y Cloete, 2010; Gholipour Souteh et al., 2018; Barón et al, 2020; Prabowo et al., 2018; Ganapathy et al, 2019; Sallán et al., 2012; Brito et al., 2012; Gadda et al, 2003; Colorado Ordoñez y Bedoya Guzmán, 2018; Igwe y Ononye, 2020; Barón et al, 2020

Nota. La tabla reúne las barreras de GC sobre el RR.HH identificadas en la literatura seleccionada y agrupada según sus características

Cada organismo público necesita del RR.HH para ejercer sus funciones y cumplir sus objetivos, por tanto, al contar con sus colaboradores son las responsables de desarrollar medidas que permitan su aprendizaje y contribuyan en su desempeño (Asderaki y Samul, 2015), esencialmente accionar los servidores públicos requiere incorporar iniciativas sobre su educación, desarrollo profesional y productividad (Singh Sandhu et al., 2010) ya que ante un mejor rendimiento del servidor público afecta directamente la prestación de servicios e impacto social. Entender que el RR.HH no son elementos más de la organización sino factores clave para la producción y control de conocimiento que proporciona valor a la organización debe ser el punto de partida, por tanto, superar las barreras en ellos deben ser minimizadas mediante cambios de cultura, incentivos y facilidades (Henttonen et al., 2016).

Siendo el conocimiento un activo intangible para la organización, el RR.HH debe ser el foco de atención ya que estos crean e intercambian nuevos conocimientos. Los esfuerzos de las entidades deben centrarse en mantener el deseo, participación e interés del RR.HH por adquirir nuevos conocimientos y habilidades para su formación continua (Pérez López-Portillo et al., 2016; Gómez Días y Rosales Estrada, 2016); sin embargo, estos esfuerzos no solo deben centrarse en gestionar el conocimiento sino deben ser complementados con la gestión del talento humano que garantice un flujo constante de interacción para lograr que el

personal posea conocimiento cada vez más especializado, esto constituye un elemento de mayor valor y aporte para la entidad pública (Palomar i Baget, 2014).

Asimismo, un factor determinante sobre el conocimiento es su capacidad de obsolescencia entendida como el desfase de su utilidad y valor para la organización. Almarabeh (2011) y Prabowo et al (2018) coinciden en que el conocimiento obsoleto deja de ser beneficioso y por el contrario puede ser perjudicial si se mantiene su uso para la toma de decisiones, motivo por el cual requiere ser actualizado continuamente. Esta obsolescencia se relaciona directamente con la creación, transferencia y uso del conocimiento para mantener el flujo de su gestión hacia nuevos conocimientos.

Existen posturas contrarias con respecto a la forma presencial o digital sobre las cuales el RR.HH debe interactuar, si bien en un entorno virtual el conocimiento se almacena y se encuentra disponible en todo momento y lugar para diferentes sectores y personal (Durst et al., 2020; Sancho et al., 2011; Palomar i Baget, 2014) esto limita su interacción a grupos más grande incrementando su complejidad pero con la facilidad de capturar y almacenar las reuniones, congresos, sesiones, e-mails, etc. Por otro lado, bajo un entorno presencial la interacción es más dinámica y puede existir favoritismo del personal por este entorno (Karagoz et al., 2016) sobre todo en colaboradores con mayor trayectoria y experiencia los cuales se muestran poco relacionados con la tecnología utilizada. Pese a las diferencias encontradas, ambos medios se complementan con la misma finalidad de crear y transmitir el conocimiento pese a las barreras que surjan.

- **Sobre la institución**

La complejidad de la AP presenta innumerables problemas y barreras preexistentes en sus diferentes instituciones y niveles jerárquicos, en este sentido, se identificaron problemas expuestos en la revisión de la casuística que afectan directa o indirectamente el desarrollo de

la GC en el sector público clasificando los elementos encontrados tanto internos como externos con características similares en la siguiente tabla.

Tabla 13

Clasificación de barreras sobre la institución

Enfoque	Barreras identificadas	Autores
Estructura organizacional, políticas y normativa	● Desorganización estructural ● Burocracia y jerarquización ● Legislación rígida y obstruccionista ● Falta de recursos y presupuesto ● Políticas y métodos no claros ● Gestión institucional inadecuada ● Falta de instrumentos y estrategias claras ● Falta de transparencia ● Limitación de servicios básicos	Khiat y Khiat, 2019; Mentín, 2019; Colorado Ordoñez y Bedoya Guzmán, 2018; Ansuattigui et al, 2013; Al Nawakda et al, 2008; Cahyaningsih et al, 2017; Igwe y Ononye, 2020; Laihonen y Koko, 2020; Almarabeh, 2011; Ingrams, 2017; Castaneda Correa et al. 2019; Dewah y Mutula, 2016; Ferguson y Blackman, 2019; Singh Sandhu et al., 2011; Prabowo et al, 2018; Barón, et al, 2020; Mentín, 2019; Durst et al, 2010; Gholipour Souteh et al., 2018
Gestión del RR.HH	● Falta de capacitaciones ● Obstrucción de creatividad e ideas ● Falta de fomento a iniciativas ● Complejidad para identificar conocimiento y experiencia ● Fuga de talentos ● Inadecuada gestión de RR.HH	Barón et al., 2020; Almarabeh, 2011; Singh Sandhu et al., 2011; Durst et al, 2010; Colorado Ordoñez y Bedoya Guzmán, 2018; Prabowo et al, 2018; Sallán et al., 2012; Gholipour Souteh et al., 2018
Función pública	● Desconocer necesidades públicas ● Centralización ● Diferentes sectores e instituciones no articulados	Igwe y Ononye, 2020; Ansuattigui et al, 2013; Al Ahbabi et al., 2019, Gadda et al, 2003; Laihonen y Kokko, 2020
Directivos	● Corrupción ● Uso indebido del conocimiento ● Nepotismo ● Deficiente toma de decisiones ● Desconocimiento o desinterés de la GC ● Confusión conceptual de la GC ● Deficiente toma de decisiones ● Falta de evidencia de resultados ● Continuidad de cargo ● No reconocimiento al RR.HH	Prabowo et al, 2018; Orozco-Acosta et al., 2021; Gholipour Souteh et al., 2018; Igwe y Ononye, 2020; Almarabeh, 2011; Ganapathy et al., 2019; Durst et al., 2020; Gharehbiglo et al., 2012; Gaffor y Cloete, 2010; Dewah y Mutula, 2016; Gaitín Sallán et al., 2012; Colorado Ordoñez y Bedoya Guzmán, 2018; Mentín 2019; Melati et al., 2021; Barón et al., 2020

	● Atención inadecuada y despreocupación	
Cultura organizacional	● Resistencia al cambio ● Subculturas dentro de la entidad	Al Nawakda et al., 2008; Khiat y Khiat, 2019; Ganapathy et al., 2019; Durst et al., 2020; Barón et al., 2020; Bardzki y Reid, 2004

Nota. La tabla muestra una clasificación de barreras relacionadas en las instituciones públicas sobre el uso de la GC a partir de diversos autores

En el caso de las entidades públicas en sí, las barreras encontradas se enmarcan dentro de su estructura organizacional, normativa y sobre todo el desempeño y acciones que toman los directivos de estas entidades, en especial frente a sus colaboradores.

El sector público se sustenta, desarrolla y organiza en base a normas en todos sus ámbitos y niveles, es así que toda acción, decisión, gasto o cambio debe enmarcarse en base a la legislación vigente. Por tanto, es necesario tener en cuenta estos límites asociados a incorporar la GC (Pérez López-Portillo et al., 2016) siendo este el sustento principal, resulta ser el factor más importante del desarrollo de la GC en la función pública (Abu-Shanb y Shehabat, 2018); sin embargo, las normas a su vez pueden sustentar esta incorporación e inversión en GC mientras evidencian los resultados que se espera obtener.

Como parte de cada entidad, su cultura organizacional define los valores, creencias, principios y normas bajo las cuales se orientan e impulsan a actuar, por tanto, la cultura organizacional tiene un impacto directo en la capacidad de transmitir el conocimiento en toda la institución en donde influyen diferentes dos dimensiones: la humana manifestada en el liderazgo, comunicación y confianza; y la tecnológica mediante los sistemas que se utilizan (Rega Kathiravelu et al, 2013). Esta capacidad se ve limitada cuando existe una formalización e imposición obligatoria en el ambiente organizacional los cuales provocan actitudes negativas y resistencias para compartir, aunque es posible que sí exista una participación regular como parte de las normas institucionales, estos requieren incentivos los cuales pueden ser monetarios o no monetarios para promover la participación en la

transferencia de conocimientos (Turyahikayo et al., 2021). A pesar de eso, aspectos como el clima organizacional, espacios de colaboración y trabajo en equipo inciden también en el desarrollo de la cultura organizacional y en especial en el comportamiento del RR.HH para transmitir y crear conocimiento (Asderaki y Samul, 2015; Durst et al., 2020; Todericiu y Stanit, 2016).

Contar con una cultura organizacional que incorpore en ella a la GC favorece los resultados de la institución ya que los procesos, herramientas, tecnologías y beneficios individuales y colectivos serán interesados por todo el personal (Colorado Ordoñez y Bedoya Gúzman, 2018). Ante la difícil tarea de modificar y mejorar la cultura organizacional en relación a la GC, son los altos mandos quienes tienen la responsabilidad primero de conocer el comportamiento de su RR.HH para luego iniciar y desarrollar acciones para cambiar la actitud de sus colaboradores de manera estratégica y para desaprender su cultura actual por una de favorezca el bienestar y mejora continua (Prabowo et al., 2018; Gaffor y Cloete, 2010; Braun y Mueller, 2014).

La necesidad de una adecuada gestión del RR.HH, como área institucional, y rol de los altos mandos resulta ser imprescindible ya que la funciones de esta área y responsabilidad de directivos en dirigir la institución inciden directamente en todos los servidores (Gholipour Souteh et al., 2018), además tomar acciones concretas que ayuden a minimizar las barreras evidencia que estos muestran preocupación no solo por la mejora de la entidad sino también de los colaboradores. Por otro lado, existe la posibilidad de que el RR.HH no coincida con las ideas y acciones de los altos mandos sobre algún cambio, implementación, entre otros (Mentín, 2019), lo que incrementa aún más algunas de las barreras mencionadas anteriormente. En este sentido, es necesario una comunicación fluida y vertical entre altos mandos y colaboradores que eviten la pérdida de conocimientos y aprendizaje organizacional a causa de las barreras (Rodríguez Barón et al., 2020), conocer primero las percepciones,

ideas y opiniones de los colaboradores antes de forzar alguna iniciativa y llegar a acuerdos en beneficio de todas las partes.

- **Sobre las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

El desarrollo de la GC debe mantener un soporte tecnológico bajo el cual sea posible mantener un flujo de conocimiento e interacción entre los colaboradores y el conocimiento existente previamente capturado. Ante esta indispensable necesidad, existen impedimentos para disponer de una adecuada infraestructura tecnológica que acompañe a la GC en el sector público.

Tabla 14

Clasificación de barreras sobre TIC

Enfoque	Barreras identificadas	Autores
Infraestructura tecnológica	● Ausencia de repositorio y base de datos ● Insuficientes herramientas tecnológicas	Al Nawakda et al., 2008; Mentín, 2019; Singh Sandhu et al, 2011; Gadda et al, 2003
Sistemas y plataformas	● Uso de sistemas no oficial de GC ● Uso de soporte papel ● Uso de múltiples sistemas no integrados ● Interfaz no amigable ● Problemas de accesibilidad ● Falta de acceso remoto	Karagoz et al., 2016; Al Nawakda et al., 2008; Laihonen y Kokko, 2020; Gaffoor y Cloete, 2010; Mentín, 2019; Girard y McIntyre, 2010; Behzadi et al, 2010; Gadda et al., 2003; Durst et al, 2020

Nota. La tabla muestra una clasificación de barreras relacionadas en las TIC sobre el uso de la GC a partir de diversos autores

Dentro del sector público existen diferentes sistemas, plataformas e infraestructura tecnológica que permite, según las necesidades de las instituciones, realizar sus funciones adecuadamente hecho por el cual la tecnología independiente de la GC favorece el desarrollo de cada entidad pública, así como la comunicación y atención ciudadana. Introducir las TIC orientadas a la GC dentro de la función pública implica aceptar cambios en los procesos

orientados a la innovación y la sociedad, a través de nuevos servicios dentro de la democracia y transparencia para crear valor público, adicionalmente permite usar estratégicamente los recursos y conocimientos existentes para fortalecer la toma de decisiones, políticas públicas y relación con la ciudadanía (Romanelli, 2017). Estas tecnologías permiten incrementar la efectividad, creatividad e innovación mejorando las habilidades del RR.HH de forma sistemática a través del conocimiento (Alvarenga et al., 2020; Abu-Shab y Shehabat, 2018).

El desarrollo tecnológico implica un nivel de especialización tanto para el equipo técnico encargado de acoplarlo a la institución como el personal que hará uso de este (Al Nawakda et al. 2008), esta limitación implica cubrir una brecha de habilidades y actitud frente a nuevas tecnologías (Gaffoor y Cloete, 2010; Gholipour Souteh et al., 2018) las cuales requieren una interfaz entendible y amigable de fácil entendimiento (Mentín, 2019). Evidentemente son necesarias las capacitaciones en cuanto al manejo de estas tecnologías como en sistemas de gestión administrativa, portales, repositorios, sistemas de mensajería, entre otros., y acompañados de soporte en su infraestructura para un adecuado funcionamiento.

Sumado a ello, una de las limitaciones más grandes en cuanto a las TIC dentro del sector público son los diferentes sistemas que se utilizan para múltiples tareas y sectores que administran los recursos públicos, los cuales no suelen ser interoperables y dificultan la gestión de su conocimiento (Laihonen y Kokko, 2020; Gaffor y Cloete, 2010) ya que la GC debe permitir centralizar el conocimiento para su uso y aprovechamiento, contar con distintos sistemas de dificil intercambio de información hace esta tarea más compleja.

Dentro de la AP, existe el enfoque de utilizar las TIC para implementar la transformación digital hacia el Gobierno Electrónico como servicio de innovación bajo el cual la GC se presenta como un factor de éxito (Almarabeth, 2011; Alvarenga et al., 2020), principalmente estos se enfocan en formar un gobierno inteligente orientado a la sociedad y cooperación eficiente entre sus entidades (Albreiki et al., 2019). Esta migración de servicios

al entorno digital requiere de reingeniería de procesos y comprender al detalle cada proceso administrativo y servicio público, lo cual implica desarrollar políticas institucionales que fomenten el cambio y la integración de la GC para contribuir en el éxito del gobierno electrónico (Abu-Shanab y Shehabat, 2018).

5.5.3 La innovación, valor público y valor organizacional

La innovación dentro de las organizaciones públicas es una tendencia reciente causada por los avances tecnológicos y demandas sociales sobre los servicios públicos que estas imparten. Al Ahbabi et al. (2019), definen la innovación en la AP como la introducción de nuevos elementos al servicio público diferentes a los anteriores, principalmente la creación de nuevos servicios o modificaciones a los existentes, para mejorar la interacción entre las organizaciones y la sociedad a partir de su propio conocimiento.

El conocimiento y el acceso a la información son la base para el proceso de la innovación ya que estos permiten conocer y potenciar soluciones aportando valor e integrando recursos para maximizar el impacto de las nuevas ideas y servicios (Martín Munchmeyer y Alfaro Rojas, 2018). La capacidad de innovar dentro del sector público se relaciona estrechamente con el aprendizaje organizacional (AO) y la competitividad enfocada en el incremento de la productividad y eficiencia para crear valor público y atender los desafíos sociales a partir de nuevos servicios, tecnologías y estructura organizacional. El desarrollo de la innovación en este sector requiere la participación de: ciudadanos como usuarios finales, organizaciones públicas y personas encargadas de brindar servicios a la sociedad (servidores públicos) los cuales utilizan las TIC para potenciar este desarrollo. Es a partir de estas tecnologías y la innovación las que anteceden a la llamada Modernización del Estado (Matei y Săvulescu, 2014).

Esta capacidad de innovar no se condiciona exclusivamente a mejorar continuamente o poder aprender y compartir el conocimiento en la organización sino también realizar

cambios radicales y tomar acciones diferentes (Alhamoundi, 2014). Para evidenciar la innovación, es necesario que los resultados obtenidos a partir de su aplicación sean medibles en el tiempo a partir de políticas y acciones que hayan generado un cambio social. (Martínez Herrera et al., 2015). La transformación e impacto deseado requiere de intervención y planificación de tomadores de decisiones basados en conocimiento para fomentar el desarrollo organizacional y local de la zona hacia donde se dirigen, estos desarrollos de innovación fomentan una cultura de innovación que potencia a las entidades públicas continuamente. (Boffil Vega et al, 2009). La innovación en la AP surge a partir de diversos factores a nivel interno y externo:

Tabla 15

Factores presentes en el surgimiento de la innovación en la AP

Factores internos	Factores externos
La incapacidad de gestión con modelos burocráticos y formalismo para incidir en la complejidad de problemas sociales	La exigencia social para solucionar problemas con otras alternativas en los servicios públicos
La necesidad de integrar criterios de innovación (planes, mejora de procesos, sistemas de calidad, etc.) en programas y servicios para generar valor público	La planificación estratégica para el diseño de políticas que visualiza a la innovación no como un proceso accidental sino sistemático y de gran bienestar social
La proyección a corto plazo de servicios y resultados que limitan los aportes se mantenga en el tiempo	La aparición de problemas complejos que requieren políticas e ideas creativas en múltiples sectores
La profesionalización del RR.HH para desarrollar soluciones a problemas que ameritan reconocimiento en su aporte con ideas creativas y toma de decisiones	La competitividad frente a otras entidades en la mejora continua y desarrollo de nuevos servicios con mayor valor y calidad
La incorporación de las TIC que facilita la gestión interna y aporte de ideas, así como permitir el aporte y participación de la sociedad	Las prioridades y estrategias a las que se enfoca una localidad o nación para su desarrollo y que requieren de conocimiento e innovación como apoyo

Nota. Factores internos y externos que han favorecido la incorporación de la GC en entidades públicas. Elaborado a partir de Llorente Márquez y Polo Villar (2017), Palacios-Alcívar y Zambrano-Zambrano (2020) y Boffil Vega et al., (2009)

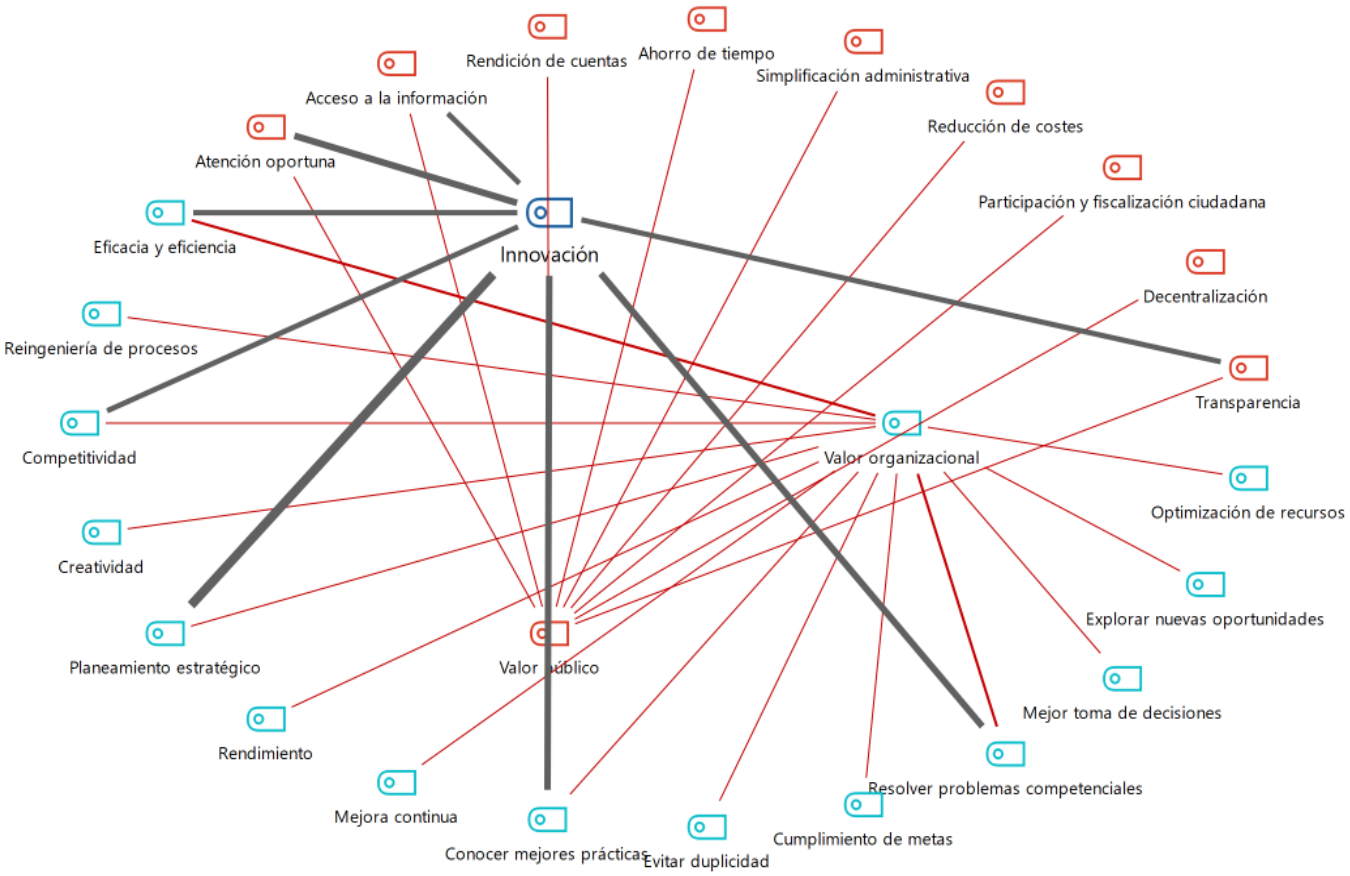
Como consecuencia de la innovación en el ámbito público, la sociedad se beneficia con el valor público que estas imparten a través de los servicios que brindan; pese a ello, depende en gran medida de la gestión estratégica de los recursos usados para brindar estos servicios (Soo et al., 2018). Siendo la finalidad de las entidades públicas servir a la sociedad y resolver sus problemas, la innovación se presenta como una necesidad para mejorar la calidad de vida a través de servicios, atención y alternativas de solución a partir del conocimiento existente.

La innovación y el valor público pueden ser definidos como causa y efecto respectivamente, realizar o cambiar un proceso de atención, servicio, trámite, digitalización, etc. debe tener un impacto social de valor que genere satisfacción pudiendo ser: ahorro de tiempo, simplificación de trámites, atención de calidad, participación ciudadana, entre otros.

A partir de la codificación realizada, el programa MAXQDA nos permite conocer la relación entre códigos de interés para conocer su dinámica e interrelación mediante modelos de co-ocurrencia.

Figura 9

Modelo de co-ocurrencia del Valor público, Valor organizacional e Innovación



Nota. La figura nos muestra la relación entre los tres códigos y los beneficios obtenidos de su aplicación en los casos prácticos identificados en la literatura científica. El grosor de las líneas representa la frecuencia de co-ocurrencia.

Podemos apreciar que la innovación se relaciona en gran medida con el planteamiento estratégico, conocer mejores prácticas, atención oportuna y transparencia en las entidades que lo aplican, algunos de estos a su vez son considerados como valor público. Por otro lado, el valor organizacional se presenta más sobre la eficiencia y la capacidad de resolver problemas que sean de competencia para las entidades.

Adicionalmente, podemos mencionar los planteamientos sobre estos valores más sobresalientes a partir de prácticas innovadoras específicas.

Tabla 16

Creación de valor público a partir de prácticas innovadoras

Enfoque de prácticas innovadoras	Beneficios	
	Valor organizacional	**Valor público**
Implementación de una plataforma web	● Enfoque en la modernización del Estado y gobierno electrónico ● Mejora en los procesos institucionales ● Disponer de información de la entidad de forma inmediata, confiable ● Trabajo colaborativo del personal compartiendo experiencias bajo un aprendizaje virtual ● Predictibilidad de controversias en base a perfiles, etiquetado, entre otros para anticiparse mediante alertas ● Capacidad de ser replicado en otras entidades públicas ● Reportes y seguimientos avanzados para una mejor toma de decisiones	● Acceso a la información de la institución a nivel nacional ● Entorno de interacción no presencial ● Atención rápida, oportuna, especializada y confiable ● Conocimiento de los procedimientos institucionales para evitar conflictos y expectativas que incurran en contratiempos o infracciones
Plataforma de atención al ciudadano	● Reingeniería de procesos ● Banco de proyectos como referente ● Mejora del clima laboral frente a la sobrecarga de atención ● Simplificación y eficiencia administrativa	● Atención rápida, segura y ordenada en cinco minutos, derivado a otro módulo especializado si se excede ● Mayor satisfacción frente a trámites
Sistema de Integración	● Simplificación administrativa e interconexión de procesos ● Reducción de costes ● Enfoque en el gobierno electrónico ● Optimización de trabajos operativos ● Unificación de procesos y mejores resultados	● Unificación de trámites a un establecimiento y reducción de tiempo en traslados ● Transparencia de la gestión pública ● Atención en menor tiempo y las 24h en canales virtuales ● Aumento en la satisfacción
Concurso de simplificación y	● Registro de buenas prácticas para compartir y tener como	● Participación y recomendaciones ciudadanas tomadas en cuenta

eficiencia	referencia ● Ambiente laboral aceptable para proponer ideas y debatirlas ● Incentivos para propuestas innovadoras y reconocimientos	por funcionarios ● Mayor visibilidad de problemas y necesidad públicos para atender
Observatorios de seguridad y convivencia	● Colaboración y capacitación inter e intrainstitucional ● Anticipación y prevención de actividades delictivas, mejor rendimiento institucional ● Registro de incidencias por zonas para análisis y predictibilidad delictiva	● Espacio de participación ciudadana y atención inmediata ● Mejor percepción de seguridad ciudadana y monitoreo en tiempo real
Mejores prácticas y benchmarking interno	● Registro de mejores prácticas y experiencias sobre determinados rubros para su reconocimiento y distribución ● Identificar instrumentos de mayor y menor impacto en el rendimiento para reforzar o evitar ● Incentivos y reconocimientos para las ideas innovadoras, fomento de la cultura de la innovación ● Participación en conferencias de innovación ● Identificación de colaboradores con conocimientos valorados mediante un sistema de GC ● Enfoque hacia el gobierno electrónico	● Acceso a los casos en portales institucionales sobre temas específicos para consulta, supervisión y uso particular

Nota. Elaborado a partir de las prácticas innovadoras en Herrera Camacho (2016), Barrera et al. (2014a), Barrera et al. (2014b) Lee y Jeon (2004)

Ante las características de cada institución pública, fue posible conocer cuáles son los facilitadores que utilizan para promover e incentivar la GC en su organización, estos presentan diferentes orientaciones; sin embargo, en su totalidad contribuyen al desarrollo de estas prácticas.

Tabla 17
Facilitadores de GC aplicados en entidades públicas

Facilitador	Frecuencia
● Capacitaciones	20
● Fomentar iniciativas ● Interacción interdepartamental	13
● Comunicación fluida	9
● Comunidades de práctica ● Reuniones y debates	8
● Reconocimientos e incentivos ● Evidenciar resultados y necesidad	7
● Soporte técnico ● Adecuada gestión documental ● Adecuada gestión de RR. HH ● Seguimiento ● Estandarización	6
● Retroalimentación ● Objetivos y planificación clara ● Manuales, guías y tutoriales	5
● Selección bajo competencias y habilidades ● Seguridad para expresar ideas y opiniones ● Interfaz y diseño simple ● e-learning ● Mapas de conocimiento ● Conocer el valor del conocimiento	4
● Conferencias ● Benchmarking ● Flujo de conocimiento claro ● Facilitar participación ciudadana y grupos de interés ● Participación y fomentos de los directivos ● Nuevos métodos y herramientas ● Facilitar contribución	3
● Focus group ● Impulso de proyectos ● Revisión de casos ● Estabilidad laboral ● Recursos de búsqueda y personalización ● Fortalecimiento de grupos ● Centralización del conocimiento (almacenamiento) ● Mentoring/Coaching ● Meritocracia ● Fomento de conocimiento de interés	2

● Biblioteca virtual ● Banco de conocimientos	
● Interoperabilidad ● Storytelling ● Concursos ● Brainstorming ● Uso de documentos electrónicos ● Desaprender conocimiento obsolescente ● Juego de roles ● Actualización periódica ● Alertas informativas ● Disponer de equipos tecnológicos adecuados	1

Nota. La figura muestra la frecuencia de uso de cada facilitador encontrado en los casos prácticos de la literatura en relación con los códigos utilizados en el MAXQDA Analytics Pro 2022.

Podemos observar que las capacitaciones, fomento de iniciativas, comunicación, comunidades de práctica, reuniones y debates e interacción interinstitucional son las más recurrentes, por ende, se puede inferir que son los medios que más promueven la GC en el aparato estatal. Si bien se mencionan otros con menor recurrencia, ello no implica que al ser utilizados contribuya del mismo modo, eventualmente requiere un análisis para conocer las bondades que ofrecen partiendo de las características institucionales y objetivos que se desean cumplir, así como el impacto y evaluación de estos facilitadores.

5.5.4 Retos y nuevo perfil de la AP a partir de la GC

La necesidad de incorporar los cambios que exige el contexto y la ciudadanía incluyen afrontar retos y cambiar la forma de trabajo actual hacia cambios significativos que ofrezcan mejores servicios y mayor impacto social. Para toda institución es de suma importancia enmarcarse en las tendencias y dinámicas para no estancarse o eventualmente desaparecer con el paso del tiempo. Los cambios de las últimas décadas han sido más dinámicos e incorporan principalmente las TIC guiados mediante el planeamiento estratégico

que se enfoquen en ser más productivos, eficaces y eficientes con los servicios y recursos públicos.

Dentro de la AP, existen dos orientaciones que no deben alterar su naturaleza pese a algún cambio que se realice en el tiempo; la primera constituye la rendición de cuentas a la sociedad mientras que la segunda es la atención de necesidades sociales. Ambos se enmarcan en derechos ciudadanos de acceder a la información pública, orientación al ciudadano en servicios y su participación en un estado democrático. Mantener el rol de las entidades públicas bajo estos nuevos cambios requiere que la interrelación con la sociedad sea a través de la tecnología (Hernández Juárez y Pérez Cervantes, 2012).

El sector público se encuentra estructurado de forma jerárquica donde interactúan diversas entidades y niveles que -en su mayoría- solo existe la comunicación horizontal- generan un sistema complejo de procesos y políticas burocráticas que dificultan todo cambio (Laihonen y Mäntylä, 2018). Así también la necesidad de interactuar con otras instituciones facilitando la difusión e intercambio de conocimientos en base a sistemas interoperables, especialmente la del personal especializado. (Gessi et al., 2017). A pesar de esto, existe una dificultad en relación con la terminología utilizada en diferentes sectores, donde el conocimiento es más complicado de capturar para su uso en especial para la toma de decisiones (Al Nawakda et al., 2008). Por tanto, incorporar la GC requiere superar o minimizar trámites innecesarios para su adecuada implementación y aplicación, para ser aprovechado en su máximo potencial y beneficios las relaciones interinstitucionales deben ser sólidas bajo el uso de las TIC y una comunicación con lenguaje simple y estandarizado pese al nivel de especialización de su sector para un adecuado entendimiento, internalización y uso del conocimiento, sobre todo para los altos mando al momento de tomar decisiones.

5.5.5 Tendencias y futuras líneas de investigación

A inicios del siglo XXI, la GC ya se encontraba posicionada como una necesidad e innovación para muchas instituciones del sector privado mientras que apenas se avizoraba como ideas y planteamientos en el sector público. La diferencia sustancial se relaciona en que el ámbito público no exige una tendencia como sustento para la decadencia en un corto plazo por lo que toma más tiempo incorporar cambios necesarios (Saussois, 2003). Sin embargo, la gestión pública suele encaminar los pasos del sector privado cuando este aprovecha y gestiona adecuadamente su información y conocimiento hacia mejores servicios de calidad. (Martínez et al., 2006)

Algunos planteamientos teóricos en estos años aseguraban que la GC mediante el uso de las TIC facilitarían en gran medida los procesos y trámites realizados en papel hacia un entorno digital, así también el desarrollo de nuevas capacidades de manejo e interpretación de información, el cambio de la organización burocrática y la aplicación de nuevos métodos de gestión. (Saussois, 2003). Adicionalmente, se enunciaba que el uso y requerimientos para las TIC permitirían desarrollar nuevos instrumentos como bases de datos, sistemas informáticos, flujos de información, entre otros. los cuales ayudarían a la gestión del RR.HH y actividades organizacionales. La introducción de estas nuevas tecnologías dio pie a la Modernización del Estado y el Gobierno Electrónico generaron expectativas positivas en la interacción que podría lograr con la sociedad, en especial para el logro de la llamada Sociedad de la Información y del Conocimiento (SIC) (Snellen, 2003).

Para Martínez et al. (2006), la SIC es impulsada por las TIC y su relación con la GC por lo que la AP presenta y reconoce al conocimiento y a la GC con enfoque estratégico para la producción de mejores servicios, gestión y eficiencia, reconociéndose como acciones complejas que no solo involucra las tecnologías sino también procesos, personas y recursos. En suma, estas relaciones provocarán que se reestructure la jerarquía y procesos tradicionales

a organizaciones horizontales y dinámicas capaces de interactuar de mejor forma con los ciudadanos.

En este sentido, la GC es considerada ya una necesidad para los Estados de todo el mundo los cuales a partir de las TIC necesitan adaptarse a la realidad y trabajar con información y conocimiento de calidad para resolver problemas y evitar errores (Sandoval Almazán, 2019). Por otra parte, al ser inciertos los escenarios futuros solo está claro que la sociedad demandará más y mejores servicios, así como las innovaciones tecnológicas continuarán creciendo a pasos agigantados y mantendrán su soporte hacia la información y conocimiento, por tanto, en este vínculo debe primar la mejora de la sociedad a partir de estrategias y nuevos conocimientos que surjan de las personas y tecnología hacia los sectores que más lo requieran (Castellano Oviedo et al., 2016).

Afrontar desafíos que mejoren el desarrollo social como parte de las actividades públicas requiere conocer a la sociedad a la cual se sirve y más aún conocer sus necesidades los cuales cambian constante, por tanto, independientemente de las diferentes posturas que surjan, la AP mantiene su naturaleza de servicio y atención a las demandas que se le exigen a partir de propuestas de mejora, productividad, eficiencia, calidad y facilidades de participación e interacción sustentadas en las tecnologías existentes -y las que existirán- y el conocimiento.

Ahora bien, el desarrollo que han tenido los estudios sobre este tema es diverso y se presenta en diferentes contextos según la geografía, necesidades, tipo de institución y enfoque que se les da. Los propios investigadores reconocen que existen vacíos en el tema en base a los aspectos que no han desarrollado o encontrado aportes de otras investigaciones, por tanto, ellos mismos sugieren posibles líneas de investigación para abordar dichos vacíos.

Por otra parte, resulta interesante y de gran aporte, realizar investigaciones en diferentes tiempos sobre una misma entidad con múltiples fuentes de información y factores que evidencien los resultados obtenidos. (Pérez López-Portillo et al., 2015). Evidentemente,

existe una amplia diferencia entre investigaciones de países desarrollados y en vías de desarrollo por lo que entender las necesidades y limitaciones de estos países a través de estudios permitirá contribuir en su desarrollo y eventual implementación en sus organismos públicos (Arongo Ndiege y Kanyi Wamuyu, 2019), es en estos contextos emergentes donde recopilar antecedentes de GC e innovación similares su entorno desarrollado constituyen una indagación de mayor valor (Dávila et al., 2019)

Junto a ello, las investigaciones revisadas se han centrado especialmente en el conocimiento interno de su organización, obviando en muchos casos que el conocimiento se encuentra con todo actor que se relacione con la función pública. A nivel interno, investigar la interacción de conocimiento de directivos y RR.HH se presenta como una línea relevante para identificar un adecuado flujo de conocimiento en todo nivel de la organizaciones públicas (Sánchez Gutiérrez et al., 2010). Por otro lado, a nivel externo, considerar el aporte que se obtiene del conocimiento externo de proveedores, ciudadanos, grupos de interés, entre otros, a las organizaciones públicas es una perspectiva poco tocada (Oviedo-García, 2014) y eventualmente resulta más complejo estudiar la interacción entre estos. El uso de diferentes técnicas y estrategias en la aplicación de la GC es también un tema de posible interés ya que estos se actualizan constantemente o dejan de ser utilizados (Špaček y Gatarik, 2017).

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

Posterior a la exposición de resultados y análisis de la información recopilada sobre la aplicación de la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública, el siguiente apartado comprende la discusión de los hallazgos y nuevos planteamientos del tema.

Las categorías establecidas en cuanto a GC y AP presentan diferencias significativas en cuanto a planteamientos teóricos y enfoques dentro de la literatura. En cuanto a la primera categoría, se encontró una amplia variedad de conceptos y procesos pese a ser una especialidad con pocas décadas de aparición y más aún cuando se enmarca en el sector público, esta multiplicidad de permitió conocer la visión no solo de los investigadores -como profesionales en la materia- sino también la diferencia y complejidad de implica incorporar un proceso desde la perspectiva empresarial y privada, desde donde surge la GC siendo poco limitada y con propósito de lucro, hacia una perspectiva pública y social enfocada en el desarrollo y mejora de la ciudadanía. Sobre la segunda categoría, el sector público y su estructura fueron establecidos de forma general a partir de los elementos que la componen, pese a ello, la literatura presenta enfoques específicos y poco detallados cuando son abordados por los investigadores, principalmente por las características de cada entidad y la orientación de cada estudio.

Ambas categorías unidas representan el enfoque de la investigación a partir de la incidencia de la GC en la AP, esta combinación constituye una nueva forma del quehacer público para mejorar la sociedad a través de los servicios públicos utilizando y procesando el conocimiento disponible. En este sentido, el producto más resaltante de esta relación es la innovación para crear valor público como un medio para desempeñar mejor la función pública de forma eficaz y eficiente con un impacto significativo y diferenciado en la sociedad. La teoría nos dice que la GC es un concepto y práctica en surgimiento dentro de la AP, la cual ya es considerada como un medio para fortalecer su institucionalidad y servicio

frente a la sociedad utilizando como insumo al conocimiento. A pesar de ello, es necesario antes de realizar esta práctica, conocer plenamente el concepto, valor y beneficios del conocimiento dentro de la entidad para gestionarlo adecuadamente ya que dentro del sector público algún cambio e integración debe ser planificado y sustentado debidamente, implementar la GC no tiene relevancia alguna sin antes saber el impacto que generará así como los procesos y flujo donde afectará dentro de las entidades y, sobre todo, aceptar los cambios y desafíos que esto lleve consigo.

Sobre los resultados encontrados, el vínculo entre la GC y la AP se presenta en todo tipo de instituciones, niveles y sectores, pese a que no han sido consideradas en esta investigación las entidades como hospitales, universidades, etc. del sector público se demuestra la capacidad de incorporación y aplicación en estas instituciones de igual forma. Esta relación parte de reconocer el valor del conocimiento y su aprovechamiento organizacional mediante su gestión, si bien existen distorsiones y percepciones distintas sobre ello, las características y propósito bajo el cual es utilizado en el sector público se mantienen directamente enfocados a la mejora institucional para ofrecer servicios y atención de calidad, eficaz y eficientemente a la sociedad.

Acerca del desarrollo de la GC, se utilizó una propuesta de cuatro procesos que abarquen de forma global otros procesos añadidos por diferentes autores. Dentro de estos procesos se observan conceptos similares y -en cierto modo- uniformes en el propósito para utilizar el conocimiento. Estos incluyen y dan la relevancia necesaria a elementos como el RR.HH, la cultura organizacional, las TIC e incluso procesos organizacionales; sin embargo, los requisitos encontrados se enfocan solo en algunos de estos pese a que son estrechamente relacionados y mantienen un impacto directo en el flujo de gestión del conocimiento. Asimismo, se muestra que estrategias como las Comunidades de Práctica, *brainstorming*, motivación, incentivos, entre otros. Están presentes en más de uno de estos procesos, utilizar

los mismos fortalecen la GC de manera transversal cuando es aplicado permitiendo una solidez frente a barreras y minimizando esfuerzos.

Dentro de los hallazgos de los casos aplicados en la literatura, existe una inclinación por mostrar solo los resultados e impacto de la GC dentro de entidades públicas, estas evidencias nos muestran el efecto positivo de su aplicación en los procesos y servicios. Sin embargo, se está dejando de lado el proceso previo de implementación y posterior de evaluación y seguimiento. Ante ello, resulta necesario evidenciar también las experiencias de las entidades públicas durante su proceso de planificación e implementación y las consideraciones tomadas en cuenta sobre sus tecnologías, cultura organizacional, recurso humano y servicios brindados en base a las características institucionales. Del mismo modo, luego de su implementación y puesta en marcha, es necesario mostrar de qué manera se realiza un seguimiento y evaluación en distintas dimensiones junto a las estrategias y tecnología utilizadas para ello.

Mostrar evidencia científica sobre el impacto de la GC en el sector público debe contribuir a la replicación de las prácticas para ello es necesario conocer la fase previa y posterior de la aplicación como sustento ante la rigidez de la normativa pública para ser aplicado. Más aun considerando que cada institución posee características y problemas particulares, en tanto, requiere de más información de organismos similares para servir de orientación y con posibles soluciones a las barreras encontradas para un mayor aporte.

La limitada literatura y casuística dentro del sector público son evidencia de los pocos profesionales del área y más aun los que investigan sobre ella. Un primer acercamiento con esta disciplina se da dentro de asignaturas específicas en la formación profesional del área de administración y ciencias de la información, de forma general, puede servir para conocer los conceptos, beneficios y plantear propuestas teóricas en entidades privadas y públicas; sin embargo, la especialidad como tal se realiza en niveles académicos superiores. Según los hallazgos encontrados de la GC en la AP, se demuestra que su integración es compleja y con

propósito distintos al sector privado, en tanto según Voronchuk y Starineca (2014), deberían existir asignaturas y capacitaciones específicas en AP que fortalezcan la GC, asimismo, recomienda la autocapacitación del RR. HH en plataformas educativas online.

En complemento, una adecuada gestión, en su expresión general, requiere de un área o institución encargada de implementar, dar seguimiento y evaluación a la GC. Contar con una área u oficina especializada en ello puede garantizar de mejor manera el flujo de conocimiento y propuestas de estrategias y mejora en un entorno dinámico (Al Nawakda et al., 2008), esta responsabilidad si bien es en una determinada institución, en la gestión pública se debe enmarcar y sustentar en la normativa vigente que describa a la GC como pilar fundamental en el desarrollo del Estado y regulado por organismos jerárquicamente superiores.

Asimismo, según las barreras de la GC fue posible determinar que estas son similares a los problemas existentes de organismos públicos en relación al RR.HH y cultura organizacional los cuales pueden ser atención de mejor forma y orientados al conocimiento con un área dedicada a ello. Por otro lado, sobre las TIC se ha hecho mención en reiteradas veces de su importancia y necesidad en la GC, pese a ello, no ha sido encontradas evidencias sobre algún sistema de gestión en específico o necesidades de infraestructura especialidad o cambios requeridos en la ya existente para su incorporación en las entidades públicas.

A medida que la sociedad y tecnología avanzan, se incrementan y cambian las necesidades y exigencias de la sociedad en las cuales la dinámica de la GC en el sector público debe adaptarse sobre todo frente cambios sustanciales sobre todo en su RR. HH y TIC utilizadas. Estos cambios requieren de un cambio de paradigma de la gestión pública hacia un perfil innovador dirigido por directivos con capacidad de gestión, liderazgo y conocimiento en GC. Ya se ha mencionado cuando se presenta la capacidad de innovación en la AP, el ejemplo más reciente y de mayor impacto fue en la atención de la emergencia sanitaria a causa de la Covid-19 en 2020. Atender esta pandemia exigió un cambio de la

forma de gestionar el sector público, especialmente en salud, pero también economía, transporte, entre otros, sobre ello Gris Legorreta (2020) describe experiencias innovadoras de múltiples países para minimizar el impacto del virus. La base sobre la que estas se desarrollan fueron el uso del conocimiento para la toma de decisiones, reingeniería de procesos, transparencia y participación ciudadana e interesados, lecciones aprendidas para solucionar problemas de cada país afectado por esta emergencia desde sus diferentes aristas. Eso nos evidencia que el conocimiento desempeña un papel fundamental para la atención ciudadana tanto en asuntos urgentes y no urgentes siendo esencial su gestión.

Finalmente, existen múltiples vacíos del tema al ser una rama de estudio y aplicación reciente, es así como en futuras investigaciones deben profundizar el análisis de todas las fases de incorporación de la GC en instituciones públicas, en esencia, describir su indagación para ser replicado. Asimismo, se debe insistir en la formación profesional de esta disciplina que conozcan y propongan soluciones en base a su especialidad apoyados en un área dedicada a ello y normativa flexible que facilite su aplicación. Por último, la AP se alimenta de información y conocimiento para su desarrollo, sobre ello retomamos la idea de Al Ahbabi et al. (2019) acerca de que el conocimiento no tiene valor alguno sino es utilizado, y para ello se requieren procesos complejos que permitan dar las características para ser capturado, almacenado y utilizado que faciliten a los altos mandos e instituciones tomar mejores decisiones sobre la atención y servicios que contribuyan a crear una mejor sociedad.

CONCLUSIONES

- La búsqueda y revisión de la literatura científica sobre la GC en la AP obtuvo como resultado 128 referencias utilizadas en el presente estado del arte a partir de los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Estas fuentes proporcionaron un acercamiento teórico y práctico de la aplicación de la GC en el sector público, así como el valor del conocimiento, procesos, enfoques, características, estrategias y lecciones aprendidas para fortalecer la mejora continua de las entidades públicas que se reflejen en servicios de calidad y eficiente intervención pública en la sociedad.

- Se elaboraron tres categorías de análisis denominadas "Gestión del Conocimiento" (GC), "Administración pública" (AP) y "Aplicación de la GC en la AP", las cuales permitieron demostrar la incidencia de la GC en el sector público. A su vez, sobre la literatura se han identificado múltiples teorías y enfoques relacionados a las necesidades y contextos de cada investigación. De modo que, no se ha establecido a autores que sean fundamentales, debido a que el tema se encuentra en surgimiento.

- Con relación al primer objetivo específico, se evidencia que no existen características particulares en las instituciones públicas para incorporar y aplicar la GC. Siendo así, dentro de la AP se otorgan beneficios de forma transversal independientemente del nivel de gobierno o sector de la entidad mostrando su importancia y utilidad para el adecuado desarrollo de la función pública. Pese a ello, existen diferencias significativas en cada entidad relacionada a los recursos, tecnología e infraestructura que constituyen en muchos casos como limitantes para su incorporación así como también se establecen objetivos concretos bajo los cuales será utilizada la GC como el aprendizaje organizacional, atención al usuario, servicios públicos, sistemas de información, planeamiento estratégico, entre otros.

- En relación con el segundo objetivo específico, se utilizó una propuesta de cuatro procesos de la GC en la AP denominados "Creación", "Captura y almacenamiento", "Intercambio" y "Aplicación y uso" las cuales engloban las demás propuestas teóricas en la literatura analizada. Es así que se identificó que dichos procesos se desarrollan a partir de medios, requisitos y estrategias enfocados principalmente en el recurso humanos y tecnología; asimismo, la gran mayoría de estos utiliza los mismos medios y estrategias evidenciando su relevancia y beneficios como las comunidades de práctica, repositorios de experiencias, motivación, participación e incentivos.

- Acerca del tercer objetivo específico, se halló que las prácticas de GC en entidades públicas presentan dos enfoques similares, el primero centrado en el fortalecimiento de los procesos internos y tecnologías, mientras que el segundo promueve y fomenta el desarrollo del recurso humano apoyado en tecnologías. Asimismo, se identificó que las barreras para la implementación y aplicación de GC se relacionan principalmente con los sistemas y plataformas de TIC, los directivos (alta gerencia), políticas y normativas de la institución, la colaboración del recurso humano, la cultura organizacional y los procesos de creación e intercambio sobre la GC.

- Se comprobó a través de la teoría y casuística la importancia y necesidad de gestionar el conocimiento como activo estratégico en las entidades públicas para mejorar la calidad, rendimiento, eficiencia institucional y servicios públicos que resulten en la creación de valor público y la innovación como nuevo paradigma de atención e intervención pública que incluya elementos organizacionales estrechamente relacionados como el recurso humano, cultura organizacional, TIC para el éxito de su gestión y mejora continua para el bienestar de la sociedad.

RECOMENDACIONES

- Las futuras investigaciones deben mostrar un enfoque más amplio analizando no solo el impacto de la GC sino también las actividades previas de planificación, implementación y posteriores como evaluación y seguimiento con el propósito de que la literatura sea un aporte de mayor valor evidenciando lo que conlleva y requiere la GC en el sector público en todas sus posibles fases, beneficios y problemas que podrían surgir en alguna entidad que quiera replicar la práctica investigada.
- La brecha de investigaciones de la GC en el sector público en los países desarrollados por encima de los países en vías de desarrollo hace evidente la necesidad de realizar estudios en estos países que presentan características y problemas más complejos. En tanto, se recomienda tomar mayores indagaciones que sirvan de aporte a funcionarios y otros investigadores de estas regiones, especialmente en América del Sur y África.
- Promover iniciativas para desarrollar la GC en entidades públicas independientemente de su sector, tamaño o nivel jerárquico para conocer sus beneficios y desafíos de modo que sea posible maximizar el potencial de la entidad y minimizar errores en el tiempo. En complemento, dentro de la especialidad y pese a la no exclusión de entidades públicas de menor alcance e impacto, la aplicación de la GC dentro de diferentes instituciones como bibliotecas, universidad u otros resulta ser factible en tanto se involucre del marco normativo y ente jerárquicamente superior así como previa evaluación y asignación de recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para su implementación sumado al compromiso de su desarrollo a mediano y largo plazo en beneficio de la propia entidad y de su público.
- Durante la elaboración de este trabajo se observó una orientación para desarrollar investigaciones cuantitativas y muy pocas de carácter cualitativo. Siendo estos dos enfoques complementarios, se recomiendo realizar más estudios con este último enfoque de modo que sea posible detallar, explicar y reflexionar sobre la realidad de

experimentar la incorporación de la GC en la función pública.

- Contar con asignaturas de GC en la formación académica en áreas de administración y ciencias de la información resulta fundamental para brindar acercamientos y propuestas teóricas a los futuros profesionales -posiblemente servidores públicos- para que tengan en consideración la GC en sus actividades laborales posteriores evitando desconocimiento del tema y -por el contrario- reforzando y facilitando su aplicación. Eventualmente, dentro del sector público requiere ser fortalecido con especialistas y capacitaciones en la materia con la complejidad que lo caracteriza y competencias que la entidad posea.
- La AP y sus tomadores de decisiones deben mantener la capacidad de atención oportuna ante desafíos y emergencias sociales, como lo fue la Covid-19, utilizando como fuente principal el conocimiento y experiencias previas. Para ello, una propuesta que refuerce la importante tarea de la gestión pública es contar con área especializada en gestionar el conocimiento institucional, que mantenga activo el flujo de conocimiento mediante estrategias que faciliten la toma de decisiones y vigilancia de experiencias nacionales e internacionales soportados en las TIC. Asimismo, es necesario sustentar y conocer la infraestructura, recurso humano, cambios necesarios, entre otros; que se requieran ante la normativa pública mostrando los resultados y beneficios que se esperan obtener.

REFERENCIAS

Abu-Shanab, E., & Shehabat, I. (2018). The influence of knowledge management practices on e-government success: A proposed framework tested. *Transforming Government: People, Process and Policy.* 12(3), 286-308. http://dx.doi.org/10.1108/TG-02-2018-0016

Adobor, H., Kudonoo, E. & Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management,* 32(6), 671-687. https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0225

Albreiki, S., Ameen, A. & Amiya Bhaumik, A. A. (2019). The influence of knowledge management on the smart government effectiveness: an empirical study in UAE. *International Journal on Emerging Technology,* 10(1a), 105-114.

Alfaro Calderón G. G. & González Santoyo, F. (2008). El conocimiento en las organizaciones como recurso estratégico. *Ciencias Empresariales.* (16). 22-37. http://iaidres.org.mx/pdf/revista16.pdf

Algahtani, K. (2019). Knowledge management practices in the Kingdom of Saudi Arabia public sector organizations. [Trabajo de grado para obtener el título de doctor en Filosofía] University of Wolverhamton. https//wlv.openrepository.com/handle/2436/622796

Alhamoundi, S. (2014). Knowledge Management Strategies Balanced Systems in Public Sector. En Zhao (Ed.), *Organizational Innovation and IT Governance in Emerging Economies.* https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7332-8.ch009

Alhamoundi, S. (2015). Knowledge management strategies in the public sector - case study. *China-USA Business Review,* 14(3), 159-170. https://dx.doi.org/10.17265/1537-1514/2015.03.004

Ali, A., Haizan Nor, R., Abdullah, R. & Azmi Murad, M. A. (2016). Developing conceptual governance model for collaborative knowledge management system in public sector organisations. *Journal of Information and Communication Technology,* 15(2), 171-191. http://e-journal.uum.edu.my/index.php/jict/article/view/8213

Al Ahbabi, S.A., Singh, S.K., Balasubramanian, S. & Gaur, S.S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Managemen*t, 23(2), 351-373. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348

Almarabeh, T. (2011). Knowledge Management of E-Government in Jordan. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 4(4), pp. 4–9. https://doi.org/10.3991/ijac.v4i4.1678

Ansuattigui, R. V., Caulliraux-Pithon, A. J., & Fernandes, J.L. (2013). Prácticas de Gestión del Conocimiento en una Institución Pública de Investigación: El Caso del Centro Tecnológico del Ejército en Brasil (CTEx). *Información tecnológica,* 24(5), 51-60. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642013000500007

Al Nawakda, E., Hameed Fathi, A., Ribière, V. & Mohammed, M. (2008). Knowledge management initiative at the Ministry of Health in the Kingdom of Bahrain: a case study , *VINE* , 38(4), 535-553. https://doi.org/10.1108/03055720810917769

Asderaki, F. & Samul, J. (2015). The acquisition of knowledge in public organizations: the perspective of employees. *International Journal of Contemporary Management,* 14(2), 23-32. http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-2449-8920-year-2016-volume-14-issue-2-article-6225

Alvarenga, A., Matos, F., Godina R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability,* 12(14), 1-24. https://doi.org/10.3390/su12145824

Al Yami, M & Ajmal, M. M. (2019). Pursuing sustainable development with knowledge management in public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 49(4), 568-593.* https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2019-0068

Arongo Ndiege, J. R. & Kanyi Wamuyu, P. (2019). Knowledge management practices and systems in county governments in developing countries: perspectives from selected counties in Kenya. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems,* 49(3), 420-439. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2019-0014

Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M.S.M., Madan, R. & Dzandu, M.D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public

sector organisations. *Journal of Knowledge Management,* 25(9), 2245-2273. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700

Balasubramanian, S., Al-Ahbabi, S. and Sreejith, S. (2020). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 1-21. https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2019-0131

Bardzki, B & Reid, V. (2004). Knowledge sharing and creation: the bricks and mortar of intra-organisational co-operation within a Scottish Local Authority. En M. A. Wimmer (Ed.), *Knowledge Management in Electronic Government* (pp.394-303). 5th IFIP International Working Conference. http://dl.ifip.org/db/conf/kmgov/kmgov2004/BardzkiR04.pdf

Barón, R. M. R., Rojas, M. V. C., & Ruiz, C. P. (2020). Aprendizaje organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, una mirada a lo público. AGLALA, 1. https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1758

Barrera, A., Morales, O,. Rodríguez, M., Romero, C & Távara, R. (2014a). Política y experiencias de innovación en los gobiernos locales en el ámbito internacional. En *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú.* (pp. 83-124). https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf

Barrera, A., Morales, O,. Rodríguez, M., Romero, C & Távara, R. (2014b). Políticas y experiencias de innovación en los gobiernos locales en el Perú. En *Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú.* (pp.125-176). https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf

Batista Ferreira, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754

Behzadi, H., Isfandyari-Moghaddam, A. & Sanji, M. (2010). E-government portals: a knowledge management study. *The Electronic Library,* 30(1), 89-102. http://dx.doi.org/10.1108/02640471211204088

Benavides Reina, M. R. & Pedraza Nájar, X. L. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de la literatura. *Signos.* 10(2), 175-191. https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10

Boffil Vega, S., Calcines Díaz, C. M. & Sánchez Cid, A. (2009). Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en Cuba. *Ingeniería Industrial,* XXX(2), 1-5. https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569007.pdf

Briceño Saldivar, H. G., & Cipagauta Pedraza, E. A. (2018). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento en la dirección de informática y tecnología de la Secretaría Distrital de Hacienda* [Trabajo de grado para optar por el título de magíster en Gerencia Estratégica en Tecnologías de la Información], Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1459

Brito, L. M. P., De Oliveira, P. W. S. & De Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1341-1366. https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500008

Braun, C. C. & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública,* 48(4), 983-1006. https://doi.org/10.1590/0034-76121620

Buunk, I., Smith, C. F., & Hall, H. (2019). Tacit knowledge sharing in online environments: Locating 'Ba' within a platform for public sector professionals. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 1134–1145. https://doi.org/10.1177/0961000618769982

Cabrera Mendoza, E. (2019). Gestión del conocimiento en organizaciones públicas: un andamiaje en construcción. En Aguilar, L.F. (Ed.), *Hacia el Gobierno Digital en México: conceptos y experiencias,* (pp.13-40). Prometeo Editores S.A. de C.V http://iippg.cucea.udg.mx/sites/default/files/Hacia%20el%20Gobierno%20Digital%20de%20Mexico%20%2819-12-05%29.pdf#page=15

Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., & Noprisson, H. (2017). Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science,* 124, 496-503. https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.182

Câmara, K. M. C., & Nunes, I. M. (2021). A gestão do conhecimento no setor público: uma análise bibliométrica. *Research, Society and Development*, *10*(1), https://doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11386

Castañeda Correa, O., Gallardo López, M. A. & Méndez Jiménez, H. (2019). Aproximación a la gestión del conocimiento en gobiernos locales: análisis de caso en la ciudad de México. En L. F. Aguilar (Ed.), *Hacia el gobierno digital en México: conceptos y experiencias.* (pp. 115-137). http://iippg.cucea.udg.mx/sites/default/files/Hacia%20el%20Gobierno%20Digital%20de%20Mexico%20%2819-12-05%29.pdf

Castaneda, D. I., Fernández Ríos, M. & Durán, W. F. (2016). Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behaviour in a public organization. *Knowledge Management & E-learning,* 8(2), 372-386. https://doi.org/10.34105/j.kmel.2016.08.024

Castellanos Oviedo, F., Fonseca Zárate, C. H. & Castillo Grimaldos, S. (2016). Nuevos métodos de gestión del conocimiento: consulta nacional de administradores públicos con prospectiva participativa. *Administración & Desarrollo,* 46(2), 175-199. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403475

Chiu, C. N. & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. *SpringerPlus,* 5(1), 1-34. https://doi.org/10.1186/s40064-016-3173-6

Colnar, S. & Dimovski, V. (2017). Knowledge management initiatives benefits for the Slovenian public sector. *Journal of Contemporary Management Issues,* 22, 145-161. https://hrcak.srce.hr/190515

Colorado Ordoñez, P. & Bedoya Guzmán, G. D. (2018). La gestión del conocimiento en las secretarías de hacienda de los municipios de categoría 6. *Revista Logos Ciencia & Tecnología,* 10(2), 158-171. https://doi.org/10.22335/rlct.v10i2.407

Dal Mas, F., Renaudin, M., Galartti, A. & Massaro M. (2018, noviembre). Towards a social knowledge management in a knowledge-intensive public organization. En International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning. pp. 41-48. https://search.proquest.com/openview/8aee0f723af71687d2be265ac97e1b84/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796420

Davenport, T. H. & Prusak L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Pre*ss. 1. https://doi.org/10.1145/347634.348775

Dávila, G. A., Andreeva, T. & Varvakis, G. (2019). Knowledge management in Brazil: What governance mechanisms are needed to boost innovation?, *Management and Organization Review,* 15(4), 857-886, https://doi.org/10.1017/mor.2019.10

De Angelis Trindade, C. (2013). Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. Gramatical, normativa e de Formatação, 10(3), 296-324. https://doi.org/10.5773/rai.v10i3.1248

Dewah, P. & Mutula, S. M. (2014). Knowledge retention strategies in public sector organizations: current status in sub-Saharan Africa. *Information Development,* 32(3), 362-376. https://doi.org/10.1177%2F0266666914551070

Durst, S., Lindvall, B., & Bruns, G. (2020). Knowledge risk management in the public sector : insights into a Swedish municipality. *Journal of Knowledge Management,* 24(4), 717–735. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2017-0558

Encinas Orozco, F. C. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. Caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Generales,* 30(130), 10-17. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.010

Ferguson, S. & Blackman, D. (2019). Translating innovative practices into organizational knowledge in the public sector: A case study. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 42-57. https://ideas.repec.org/a/cup/jomorg/v25y2019i01p42-57_00.html

Gadda L., Bugli Innocenti E. B. & Savoldelli A. (2003). KIWI: Building innovative knowledge management infrastructure within European Public Administration. The case of Prefecture of Milan. En Wimmer M. A. (Ed) *Knowledge Management in Electronic Governme*nt. https://doi.org/10.1007/3-540-44836-5_30

Gaffor S. & Cloete F. (2010). Knowledge management in local government: the case of Stellenbosch Municipality. *South African Journal of Information Management,* 12(1), 1-7. http://hdl.handle.net/10019.1/19449

Gharehbiglo, H., Shadidizaji, B., Yazdani, S., & khandehzamin, R. (2012). The Survey of Affecting Factors on Knowledge Management (Case Study: Municipality of the City of Rasht in Iran). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1155-1163. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.198

Gairín Sallán, J., Fernández de Álava, M., Barrera-Corominas, A. & Rodríguez-Gómez, D. (2012). Review of knowledge creation and management processes through communities of practice in public administration. *Procedia-Social and Behavioral Science,* 46, 2198-2204. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.454

Ganapathy S., Zulkefli M. & Kamsuriah A. (2019). Investigating Factors Affecting Knowledge Management Practices in Public Sectors. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*, 10(11), http://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0101128

García Capcha, G. A. (2018). *El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana (2011-2016)* [Tesis para optar por el título profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. http://hdl.handle.net/20.500.12404/12417

García-Holgado, A., Cruz-Benito, J. & García-Peñalvo, F. (2015). Analysis of Knowledge Management Experiences in Spanish Public Administration. En G. R. Alves y M. C. Felguiras (Eds.), *Proceedings of the Third International Conference on Technological*

Ecosystems for Enhancing Multiculturality, (pp.189-193). https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/750/1/SpanishPublicAdmin.pdf

Galindo Arévalo, L. V. (2019). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De Gestión*, 12(1), 181-197. https://doi.org/10.15332/24631140.5428

Galindo Camacho, M. (2000). Teoría de la administración pública. *Editorial Porrúa S.A.* https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf

Garlatti, A., Massaro, M., Dumay, J. & Zanin, L. (2014, mayo). Intellectual capital and knowledge management within the public sector. A systematic literature review and future developments. En International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning. https://search.proquest.com/openview/6b70c5da90af3c14ca085cc853e3b0a3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796420

Gessi, N. L., Nuske, M. A., Thesing, N. J., Allebrandt, S. L. & Baggio, D. K. (2017). Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran Rosa. *Revista Espacios,* 38(17), 1-14. https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p14.pdf

Gholipour Souteh, R., Reza Esmaeili, M., Honari, H., Hossein Ghorbani, M. (2018). The factors affecting knowledge sharing at the Iranian Ministry of Sports. *Annals of Applied Sport Science,* 6(1), 87-97. http://dx.doi.org/10.29252/aassjournal.6.1.87

Girard, J. P. & McIntyre, S. (2010). Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management,* 23(1), 71-77. https://doi.org/10.1108/09513551011012330

Gómez Días, M. R. & Rosales Estrada, E. M. (2016). El aprendizaje organizacional en la competitividad municipal. En Mercado Salgado P. y Cernas Ortiz, D. A. (Coords), *Aportaciones de los estudios-administrativos: reflexiones teóricas y evidencias empíricas* (pp. 65-86). Universidad Autónoma del Estado de México. https://core.ac.uk/download/pdf/55531998.pdf#page=65

Gómez Romero, J. G. I., Rico Almochantaf, Y. Y. R. & Villareal Solis, F. M. (2019). Estilos e incapacidades de aprendizaje organizacional de la entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango. En J. C. Centeno Maldonado y F. M. Villareal Solis (Eds.), *Sistemas, Estructuras y Procesos de la Administración en México: Algunos estudios de casos,* (pp.60-88). http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/1-Sistemas.pdf

Gómez Vargas, M., Galeano Higuita, C. & Jaramillo Muñoz, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. 6(2). 423-422. http://hdl.handle.net/10495/6843

Gris Legorreta, P. C. (2020). Innovación gubernamental: experiencias derivadas de la atención de la pandemia del Covid-19. *Instituto Belisario Domínguez,* (92). http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4865/NE92_Innovaci%c3%b3nCOVID_%20F.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guevara Patiño, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación de nuevos sentidos?. *Revista Folios,* (44), pp.165-179. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3459/345945922011

Harris, M. C. (2013). *Elements of a knowledge management guide for public sector organizations* [Disertación para optar por el grado de Doctor de Filosofía en Tecnología Informática en Educación]. Nova Southeastern University. Graduate School of Computer and Information Science. https://nsuworks.nova.edu/gscis_etd/174

Henttonen K., Kianto, A. & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management,* 20(4), 749-768. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414

Hernández Juárez, J. L. & Pérez Cervantes, B. (2012). La Gestión del Conocimiento como estrategia para la mejora continua en la Administración Pública Municipal. La experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato. *Daena: International Journal of Good Conscience,* 7(3), 1-14. http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)1-14.pdf

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Herrera Camacho, C. A. (2015). *Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado* [Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado. http://hdl.handle.net/20.500.12404/7163

Herrera Camacho, C. A. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en área de atención de usuarios de un organismo público. *Ciencias de la Información,* 47(3), 27-35. https://www.redalyc.org/pdf/1814/181452084004.pdf

Igwe, A. & Ononye U. H. (2020). Social media use and its effects on knowledge sharing: evidence from public organisations in Delta State, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management,* 15, 25-37. https://doi.org/10.28945/4503

Ingrams A. (2017). Managing governance complexity and knowledge networks in transparency initiatives: the case of police open data. *Local Government Studies,* 43(3), 364-387. https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1294070

Jurado-Zambrano, D. A. & Valencia Upegui, S. M. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Revista TENDENCIAS,* XXII(2), 130-156. https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171

Jorgensen R., Edwards, K., Scarso, E. & Ipsen, C. (2021). Improving public sector knowledge sharing through communities of practice. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems,* 51(2), 318-332. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0115

Karagoz, Y., Korthaus, A., & Augar, N. (2016). How do ICT project managers manage project knowledge in the public sector? An empirical enquiry from the Victorian Public Sector in Australia. *Australasian Journal of Information Systems*, 20. https://doi.org/10.3127/ajis.v20i0.1313

Khiat Y. & Khiat A. (2019). Implementation of Knowledge in a Moroccan Public Administration. *International Journal of Recent Technology and Engineering,* 7, 787-798.https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v7i5s4/E11620275S419.pdf

Khilji, N., Duan, Y., Lewis, R. & Bukoye, T. (2017, diciembre). Incorporating Knowledge Management Tools in the UK Local Government towards improved planning support services. En 14th International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning. https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/incorporating-knowledge-management-tools-uk-local/docview/1980476234/se-2

Laihonen, H. & Kokko, P. (2020). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge management Research & Practice,* 1-15. https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429

Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government, *Journal of Knowledge Management,* 22(1), 219-234. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232

Lee, K.J. & Jeon, B. (2004). Analysis of Best Practice Policy and Benchmarking Behavior for Government Knowledge Management. Conferencia realizada en IFIP International Working Conference on Knowledge Management in Electronic Government llevada a cabo en Berlín. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24683-1_8

López Portillo, H. P. (2016). *Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas* [Tesis para optar el grado de Maestría en Administración]. Universidad de Guanajuato. https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1609/1609.02995.pdf

Llorente Márquez y Polo Villar (2017, septiembre). La generación de valor público desde el conocimiento: la conformación de una organización pública que aprende e innova. En XIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. https://www.recp.es/files/view/docx/congress-papers/13-0/1848/

Matei, A. I. & Savulescu, C. (2014), Enhancing the Capacity for Innovation of Public Administration. An Exploratory Study on E-Governance, ICT, Knowledge Management in Romania. *Theoretical and Applied Economics*, 11(600), 7-26. https://ssrn.com/abstract=2725026

Martínez, J. A., Lara-Navarra, P. & Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. *UOC Papers,* (3), https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2100866

Martínez Herrera E., López Ríos J. M., Salas Zapata L. (2015) Lecciones aprendidas de gestión del conocimiento para la salud pública: algunos espacios observados en Colombia. *Rev. Gerenc. Polít. Salud,* 14(29), 97-113. http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps14-29.lagc

Martín Munchmeyer, M. P & Alfaro Rojas, I. (2018). Transferencia interactiva de conocimiento para la innovación de la gestión de servicios públicos. *Revista ESPACIOS,* 39(47), 1-21. http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p21.pdf

Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review, *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466

Melati C., Janissek-Muniz, R. & Marques Curado, C. M. (2021). Decision.making quality of public managers: contributions from intelligence and knowledge management. *Revista de Administração Contemporânea,* 25(2), 1-17. https://www.scielo.br/j/rac/a/6HfPR3h7rD9s4cnDJvZQNxb/?lang=en

Mentín, F. (2019). The factors influence online tacit knowledge sharing in public organisations: a qualitative case study from Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* , 18 (3) , 1121-1142 . https://doi.org/10.21547/jss.442144

Mitrović, Z., Obradović, V. & Suknović, M. (2018). Knowledge management in the public sector - the case of Serbian local government. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 293-309. https://doi.org/10.5937/sjm13-15037

Ncoyi, S. S. & Cilliers, L. (2020). Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management,* 18(a1147), 1-11.https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1147

Ngah, R., Tai, T. & Bontis, N. (2016). Knowledge management capabilities and organizational performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization. *Knowledge and Process Management,* 23(3), 184-193. https://doi.org/10.1002/kpm.1504

Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M., Palacios Vilela, J. & Romero Delgado, H. (2018) Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf

Orozco-Acosta, E., Ortiz-Ospino, L., Padilla-Suarez, D., & Pizarro Gutiérrez, A. (2021). Factores de gestión del conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa,* 32. https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.4563

Orrego Azula, C. A. (2010). Apuntes sobre el derecho del ciudadano a informarse de lo que sucede en la Administración Pública. *Revista de derecho.* 11(10). 161-191. https://revistas.udep.edu.pe/derecho/article/view/1533

Oviedo-García, M. A., Castellanos-Verdugo, M., Del Junco, J. G. & Riquelme-Miranda, A. (2014). Organizational learning capacity and its impact on the results in a Government Agency in Chile. *International Public Management Journal,* 17(1), 74-110. http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2014.874263

Oviedo Santillán, M. I. (2020). *La motivación en la creación y compartición de conocimiento en las comunidades de práctica de las organizaciones públicas* [Tesis para optar el grado de Doctor en Administración]. Universidad Andina Simón Bolívar. http://hdl.handle.net/10644/7415

Palacios-Alcívar, J. R. & Zambrano-Zambrano, E. J. (2020). Importancia de la gestión del conocimiento y su incidencia en la competitividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Manabí. *Polo de Conocimiento,* 5(3), 326-353. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7398412.pdf

Palomar i Baget, J. (2014). El uso de herramientas sociales digitales para la gestión del conocimiento en las administraciones públicas. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas,* (7), 36-47. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113206

Pardo, S. (2013). *Gestión del conocimiento: un enfoque aplicado en la administración pública* [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Sistemas]. Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Informática. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/46964

Pérez-Arrau, G. & Valdivia R. (2016, octubre). Knowledge management in Chile's public sector: identification of current structural objectives. En International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning, https://www.proquest.com/openview/cb90e59d8f5d00698a2af8d21ab0c373/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796420

Pérez López-Portillo, H., Romero Hidalgo, J. A. & Mora Martínez, E. O. (2015). Factores previos para la gestión del conocimiento en la administración pública costarricense. En E. O. Mora Martínez (Coord.), *Administrar lo público 3,* pp. 102-132. https://hdl.handle.net/10669/75207

Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El Profesional de la Información*, *25*(4), 526–534. https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02

Pinto, M. R., Barbosa C. E. de Lima, Y. O., Coimbra Costa, L. F. & de Souza, J. M. (2019) A Service Bus for Knowledge Management Systems in Brazilian Federal Government. En IEEE 23rd International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD), (pp. 111-116). https://doi.org/10.1109/CSCWD.2019.8791904

Prabowo, H.Y., Sriyana, J. & Syamsudin, M. (2018). Forgetting corruption: unlearning the knowledge of corruption in the Indonesian public sector, *Journal of Financial Crime,* 25(1), 28-56. https://doi.org/10.1108/JFC-07-2016-0048

Quecedo Lecanda, R. & Castaño Garrido, C. (2003) Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica,* (14), 5-40. http://hdl.handle.net/10810/48130

Rahman, M. H., Moonesar, I. A., Hossain, M. & Islam, Z. (2018). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, 18, e1696. https://doi.org/10.1002/pa.1696

Rega Kathiravelu, S., Abu Mansor, N. .A, Ramayah, T. & Idris, N. (2014). Why organisational cultures drives knowledge sharing?. *Procedia-Social and behavioral Sciences,* 129, 119-126. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.656

Richards, G. S. & Duxbury, L. (2014). Work-group knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: an exploratory study. *Journal of Public*

Administration Research and Theory. 25(4), 1247-1277. https://doi.org/10.1093/jopart/muu034

Riquelme A., Cravero, A. & Saavedra, R. (2008). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena. *EIG,* 43-61. https://www.semanticscholar.org/paper/Gesti%C3%B3n-del-Conocimiento-y-Aprendizaje-Modelo-para-Riquelme-Leal/56857cadefe72fc366b9dec6fa2443b7d28bfb00

Rodríguez Barón, R. M., Cuan Rojas, M. V. & Pacheco Ruiz, C. Aprendizaje organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, una mirada a lo público. *AGLALA,* 11(1), 80-89.https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1758

Rodríguez-Cruz, Y. (2020). La dimensión informacional de la Administración Pública para la Gobernanza y el gobierno "electrónico" y "abierto". *Revista Cubana de Información y Comunicación.* 9(22). 149-179. http://ojs.uh.cu/index.php/RCIC/article/view/223/216

Rodríguez-Ponce, E. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia,* 32(12), 820-826. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33913504

Romanelli, M. (2017). Rethinking public organizations and knowledge-oriented and technology-driven organizations. *Management Dynamics in the knowledge economy,* 5(4), 556-576. https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/249

Sánchez Gutierrez, J., Gónzalez Uribe, E. G. & Ortiz Barrera, M. A. (2010). Knowledge management process as development policy in public sector: cases in Guadalajara, México. *Revista Universidad y Empresa,* 12(19), 11-22. https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1303

Sancho, M.R, Cañabete, A., Botella, A., Casanovas & Sabaté, F. (2011). e-Catalunya, comunidades de práctica virtuales para una administración pública más eficiente y abierta. *El profesional de la información,* 20(3), 324-331. https://doi.org/10.3145/epi.2011.may.12

Sandoval Almazán, R. (2019). Aportes a la Gestión del Conocimiento en el sector público para el siglo XXI. En L. F. Aguilar (Ed.), *Hacia el Gobierno Digital en México: conceptos y experiencias,* pp. 157-181. http://iippg.cucea.udg.mx/sites/default/files/Hacia%20el%20Gobierno%20Digital%20de%20Mexico%20%2819-12-05%29.pdf#page=169

Saussois, J. M. (2003). Knowledge Management in Government: an idea whose time has come, *OECD Journal on Budgeting,* 3(3), 105-120. https://www.oecd.org/gov/budgeting/43495554.pdf

Segovia Rojas, R. A. (2013). Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo [Tesis para optar el grado de magíster en Gestión y Política de Innovación y la Tecnología]. Pontificia Universidad Católica del Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12404/4991

Singh Sandhu, M., Kishore Jain, K. & Umi Kalthom Ahmad, I. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management,* 24(3), 206-226. https://doi.org/10.1108/09513551111121347

Snellen, I. (2003, mayo). E-knowledge management in Public Administration: an agenda for the future. En 4th IFIP International working conference on Knowledge Management in electronic government, 70-75. https://dl.acm.org/doi/10.5555/1792050.1792059

Socorro Moyado, F. & Alvarado Verdín, V. M. (2007, mayo). La importancia de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas. En XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. Llevado a cabo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P07T9.pdf

Soo, C., Chen, S. & Edwards, M. G. (2018). A Knowledge-Based Approach to Public Value Management: A Case Study of Change Implementation in Disability Services in Western Australia. *Australian Journal of Public Administration,* 77(2), 187-202. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12279

Sousa de Moraes, M., Ferreira Soares, V. R., Najberg, E. & Medeiros Joslin, J. (2015). Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and

characterization. *Revista de Administração,* 50(4), 460-476. https://doi.org/10.5700/rausp1213

Špaček, D. & Gatarik, E. (2017). Knowledge Management and Czech Self-Governments: Empirical Investigations into the Application ofKnowledge Management to Public Administration in the Czech Republic. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 10(1), 201-220. https://doi.org/10.1515/nispa-2017-0009

Talledo Jiménez, M. (2013). *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos regionales en el Perú* [Tesis para obtener el grado de Maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información] Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. https://hdl.handle.net/11042/1846

Todericiu, R., & Stanit, A. (2016). Knowledge management practices improvement in public sector administration. *Review of General Management,* 24(2), 33-39. http://www.managementgeneral.ro/pdf/2_2016_5.pdf

Turyahikayo, E., Pillay, V., & Muhenda, M. B. (2021). Antecedents of Knowledge Sharing Behaviour in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(1), 33-42.https://doi.org/10.34190/ejkm.19.1.2195

Uma Mageswari S. D., Sivasubramanian, C & Srikantha Dath, T. N. (2016). The impact of Government initiatives on knowledge management processes: an empirical analysis. *IUP Journal of Knowledge Management,* 14(1), 7-32. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2755429

Uvalle Berrones, R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales,* XLVII(192),43-70. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119203

Vásquez, N. (2019, agosto). La Gestión del Conocimiento, sus aportes al proceso de Modernización del Estado. En las XIII Jornadas de Sociología. Llevado a cabo la conferencia de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. https://cdsa.aacademica.org/000-023/468.pdf

Voronchuk, I., & Starineca, O. (2014). Knowledge management and possibilities of professional development in public sector. *European integration studies,* (8), 168-179. https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.8.6844

Wanyama, V. T. (2018). Effect of knowledge management on organization performance in the public service sector in Kenya [Tesis para optar por el grado académico de Master en Administración de Negocios]. KCA University. School of Business and Public Management. http://41.89.49.50/handle/123456789/294

Yao Larte, P., Kong, Y., Owusu Afriyie, S., Jaladi Santosh, R. & Binta Maci Bah, F. (2019). Knowledge management issues in India: a public sector perspective. *International Journal of Public Administration,* 44(3), 215-330. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1676778