

Gestión del conocimiento en la administración pública

Mg. Ing. Guido Castillo Torres

ing.guidocastillo@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6491-0770

Universidad Cesar Vallejo - Lima – Perú.

Mg. Arq. Víctor Humberto González Acuña

vga_sac@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-1774-9750

Universidad Cesar Vallejo - Lima – Perú.

Mg. Arq. María Elena Soto Velásquez

arq_mesoto@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-7388-4300

Universidad Cesar Vallejo - Lima – Perú.

Mg. Arq. Juan Miguel Guerrero Orbezo

miguelguerrerolima@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-5780-0824

Universidad Cesar Vallejo - Lima – Perú.

RESUMEN

En el Perú, la administración pública no cuenta con un sistema sólido de gestión del conocimiento, que coadyuve a brindar un servicio público eficiente. Por ello, la presente investigación ha recogido una serie de estudios que remarcan la importancia de la implementación de la gestión del conocimiento tanto en el sector privado como en el sector público, con el objetivo de resaltar los beneficios que puede generar el conocimiento en miras de conseguir un óptimo desempeño de las instituciones públicas; a efecto de incorporarlo como un activo fundamental que genere un impacto positivo en la administración pública; asimismo, fomentar la construcción de una cultura institucional que promueva la transferencia de conocimientos entre los servidores, motivando el buen desempeño que garantice la toma de decisiones correctas e innovadoras, a fin de brindar servicios eficientes que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad.

Palabras clave: gestión del conocimiento; sector público; administración pública; cultura organizacional; talento humano.

Knowledge management in the public administration

ABSTRACT

In Perú, the public administration does not have a solid knowledge management system, which helps to provide an efficient public service. Therefore, this research has collected a series of studies that highlight the importance of the implementation of knowledge management in both the private and public sectors, with the aim of highlighting the benefits that knowledge can generate in order to achieve optimal performance of public institutions; an effect of incorporating it as a fundamental asset that produces a positive impact on public administration; promote the construction of an institutional culture that promotes the transfer of knowledge between servers, encouraging good performance that guarantees correct and innovative decision-making, in order to provide efficient services that contribute to the integral development of society.

Keywords: knowledge management; public sector; public administration; organizational culture; human talent

Artículo recibido: 10 Agosto. 2021

Aceptado para publicación: 07. Setiembre. 2021

Correspondencia: ing.guidocastillo@gmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es definida por diferentes autores, los mismos que coinciden en que es un proceso mediante el cual se incorpora el conocimiento con el fin de mejorar la capacidad de la organización en la resolución de problemas; los activos de información y la experiencia se convierten en las herramientas para responder de manera eficiente, ante las diversas situaciones y escenarios presentados.

En el Perú, la administración gubernamental presenta deficiencias en la idoneidad de los servicios que ofrece, así como en el tratamiento y solución eficaz de los problemas; es por ello que la ejecución de un procedimiento de gestión del conocimiento en las diversas instituciones, es esencial para ofrecer un servicio público de calidad que contribuya al desarrollo integral de la sociedad peruana.

El Poder Ejecutivo emitió la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública mediante DS N°004-2013-PCM”, el cual identificó “La carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y conocimiento”, como una deficiencia de la administración pública peruana. Tras ocho años de haberse aprobado dicha Política, aún no se reflejan cambios sustanciales en las instituciones públicas, la inexistencia de un sistema sólido para gestionar la investigación y el discernimiento, evidencia esta debilidad, que se agrava con la pérdida de habilidades y conocimientos de los servidores públicos que migran hacia otros puestos de trabajo.

El objetivo del presente artículo es destacar los beneficios que genera un conjunto de actividades y procesos en la administración pública como herramienta estratégica que contribuye a un progreso perenne y al desarrollo integral de las entidades públicas.

Asimismo, se destaca la importancia de la investigación porque brinda información pertinente y necesaria para sustentar la aplicación de los procedimientos de un conjunto de procesos y actividades en diferentes sectores públicos para optimizar sus técnicas, a efectos de brindar un mejor servicio a la comunidad.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS

El presente se ejecutó bajo un enfoque cualitativo y se fundamenta en la interpretación de documentos para encontrar su significado e implicancia (Hernández & Mendoza, 2018). Del mismo modo, se sustenta en un conjunto de artículos científicos de revistas indexadas, que han proporcionado un amplio contexto para el desarrollo del tema tratado.

Maher et al. (2020), sostienen que el conocimiento se ha convertido en un activo fundamental en las organizaciones, además de constituir un valor agregado y un medio para la innovación. Del mismo modo, los autores señalan que el conjunto de técnicas, la capacidad productiva y los procesos, forman parte de las cualidades claves para la gestión del conocimiento. La investigación resalta su importancia en la optimización y desenvolvimiento de las organizaciones.

Mejri & Doghan (2020), sustentan que, en todos los rubros, las organizaciones experimentan cambios en el contexto empresarial, a consecuencia de las innovaciones tecnológicas, por lo que éstas requieren implementar una gestión del conocimiento eficiente para obtener una primacía competitiva del mercado en que se desarrollan. El estudio también señala que la gestión del talento humano representa un componente crítico que debe ser empleado permanente, a efecto de que exista una mejora continua en los procesos de planificación, dotación de personal, capacitación y coaching, gestión del desempeño, aprendizaje y desarrollo. Ncoyini & Cilliers (2020), identifican los factores que impactan en el desarrollo de transferencia de la gestión del conocimiento y analizan la manera que repercuten en una deficiente prestación de los servicios públicos. El estudio recomienda que los altos directivos de las organizaciones respalden la ejecución de un sistema de transferencia del discernimiento o conocimiento como estrategia para superar las barreras burocráticas que limitan su desarrollo y asignen los materiales para la regulación de las iniciativas y buenas prácticas en la administración pública. Kianto et al. (2019), sostienen que la creación y el uso del conocimiento generan una mayor productividad en los colaboradores de una organización; asimismo, señalan que el intercambio de conocimientos en ciertos procesos repercute positivamente en la eficiencia de los colaboradores. Por lo que, la investigación recomienda gestionar el conocimiento como fuente y antecedente para el incremento de la productividad.

Farooq (2019), analiza el valor que genera un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización y sostiene que la ausencia de este sistema en una empresa, repercute en el aprendizaje de la organización y no permite el intercambio del conocimiento productivo y su reutilización. El estudio aporta una visión fundamentada en la acción de gestionar y administrar una actividad como parte de un activo estratégico de vital importancia para lograr el desempeño óptimo de la organización.

Deda & Terstena (2019), recomiendan que, frente a un mercado cada vez más competitivo y ante las presentes innovaciones; el conocimiento debe desarrollarse en las organizaciones en el

corto plazo. El éxito en un mercado competitivo guarda relación con la calidad del conocimiento que las organizaciones poseen en los procesos claves. Actualmente, éstas han reconocido su importancia y la necesidad de identificar los instrumentos y herramientas que maximicen el rendimiento de los colaboradores.

Ade et al. (2019), exploran el impacto positivo que generan las pericias de la gestión del conocimiento, como parte del desempeño innovador en una institución pública. El estudio muestra el éxito de la organización cuando desarrolla un conjunto de técnicas de la información y las vincula de modo directo y demostrativo con la innovación organizacional. En ese contexto, los autores sostienen que las organizaciones muestran mejores resultados, cuando utilizan sistemas de incentivos o compensación a favor de los colaboradores, por su participación en la creación, el intercambio y el uso del conocimiento.

Ying-Yen (2019), sostiene que la implementación de la gestión del conocimiento ha proporcionado a las organizaciones mayores herramientas para superar los inconvenientes que se presentan durante el desarrollo de sus proyectos. Además, señala que el conocimiento propio de la organización, así como el de sus clientes, son determinantes para la toma de decisiones durante la implementación de las estrategias orientadas a optimizar la calidad y eficacia de los productos que brinda la organización.

Sultan et al. (2019), sustentan que la gestión del conocimiento es imprescindible para las organizaciones públicas y privadas; sin embargo, las investigaciones y antecedentes en el sector público sobre este tema, son aún muy limitados, a pesar de ello, los autores recomiendan su implementación en las organizaciones gubernamentales para mejorar su desempeño con las debidas consideraciones establecidas en la administración pública.

Figuerska (2018), señala que la gestión del conocimiento es un factor estratégico de suma importancia en lograr la competencia de una organización en el mercado actual. La investigación destaca a la cultura organizacional como elemento esencial para lograr la efectividad deseada; corresponde a los líderes, realizar gestiones para construir una organización cimentada en la confianza, estimulando la cooperación y promoviendo una comunicación abierta entre los colaboradores para generar un aprendizaje continuo.

González et al. (2018), señalan que la tasa de rotación de colaboradores de las empresas, influye negativamente en la eficiencia de las organizaciones, puesto que el conocimiento tácito de los colaboradores es adquirido a través de la experiencia, que se pierde con la salida de éstos. La investigación sostiene que esta rotación afecta la capacidad empresarial para afrontar los retos

del mercado, dado que la experiencia que adquieren sus colaboradores durante el desarrollo de sus proyectos, difícilmente será otorgada a través de capacitaciones a los nuevos colaboradores; por ello, la transferencia de conocimiento mediante los sistemas de la gestión del conocimiento es imprescindible para garantizar la estabilidad y crecimiento de las organizaciones.

Mitrović et al. (2018), argumentan que el conocimiento ha llegado a ser un factor de suma importancia en la competitividad de los gobiernos locales; asimismo, lo señalan como prioridad institucional para mejorar las capacidades de los servidores públicos. Es por ello que, los gobiernos locales deben orientar todos sus esfuerzos a la preparación de sus colaboradores para desenvolverse en una economía digital, propia de la globalización y alcanzar el éxito en la gestión pública.

Cososchi et al. (2018), precisa que, ante un entorno tan competitivo como el mercado actual, el éxito de una organización obedece a la integración de las buenas prácticas de gestión, entre las que se encuentran el sistema de gestión ambiental y la adquisición de conocimiento, como base que impulsa el desarrollo sostenible. La investigación destaca la necesidad de establecer indicadores de desempeño para la gestión del conocimiento organizacional, considerando las necesidades alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Raudeliūnienė et al. (2018), señalan que, la gestión del conocimiento es un instrumento fundamental en optimizar la eficiencia de las entidades, en el escenario de la globalización y las transformaciones. Ya que genera condiciones preliminares para descubrir las necesidades cambiantes del usuario y permitir de este modo, plantear soluciones frente a los requerimientos. Además, la investigación propone un modelo de proceso a partir de: la adquisición, el intercambio, el desarrollo, la preservación y la aplicación de conocimientos; los cuales deben ser evaluados de manera constante.

Mustapha & Abdelheq (2018), realizan un análisis sobre el impacto positivo que puede generar el talento humano en los métodos de la gestión del conocimiento. En ese sentido, la investigación recomienda realizar inversión en el capital intelectual de la organización, a través de la implementación de sistemas de creación e intercambio de conocimiento, con el propósito de optimizar el desempeño organizacional.

Aslam et al. (2018), señalan que la gestión del conocimiento contiene diversas herramientas que contribuyen en la implementación de cambios en una organización y que a través de su uso se puede generar efectivos cambios organizacionales; logrando construir los cimientos para que

los altos directivos de las instituciones públicas comprendan las mejoras que produce y de éste modo se reduzcan las probabilidades de la resistencia ante una propuesta de cambio.

Torres et al. (2018), sostienen que el talento humano es la fuente primordial del conocimiento organizacional, por lo que corresponde a las empresas valorar, comprometer y capacitar al recurso humano para que brinden soluciones innovadoras que permitan mantener un vínculo duradero con los clientes. Destacan la importancia de las tecnologías de información como parte de una actual economía digital; y recomiendan que las organizaciones gestionen los sistemas de información, de manera oportuna, como parte de un activo estratégico.

Zaim et al. (2018), señalan que para lograr una ventaja competitiva sostenible en una organización, el factor del éxito, es la gestión del conocimiento. El estudio dió como resultado que las organizaciones presentan un mejor desempeño en el proceso del desarrollo humano cuando emplean prácticas de la gestión del conocimiento; no obstante, resalta que el conocimiento generado y almacenado dentro de una organización no produce ningún desempeño, salvo que se comparta y utilice de manera eficaz.

Špaček & Gatarik (2017), identifican la necesidad de incorporar las técnicas de la gestión del conocimiento para captar información que mejora el desempeño de los colaboradores; asimismo, el estudio sostiene que la cultura organizacional y el perfil de los colaboradores pueden ser una barrera para la ejecución de la gestión del conocimiento en una institución, por lo que resalta la importancia del tratamiento de estos factores para lograr una organización competitiva y eficaz.

Romanelli (2017), sostiene que las instituciones públicas deberían considerar a la gestión del conocimiento como fundamento para crear e implementar procesos internos enfocados en el uso de la tecnología y como vehículo para generar una administración pública enfocada en el ciudadano. En esa línea, el autor señala que la tecnología presenta un abanico de oportunidades para las instituciones públicas que se encuentran en la búsqueda de la sostenibilidad, destaca la necesidad de que la gestión del conocimiento sea considerada esencial para mejorar la relación con los ciudadanos, generar confianza pública e impulsar la participación ciudadana, de tal modo, poder trabajar de manera conjunta en la producción de los servicios públicos.

Ghiorghita & Grzegorzcyk (2017), afirman que la gestión del conocimiento se ha transformado en un modo eficaz de conseguir la mejora continua de una organización. La investigación sostiene que la búsqueda de ventajas competitivas, incentiva a las organizaciones a centrarse en la filosofía del capital intelectual, dado que actualmente el valor de mercado de una

organización supera su valor contable. Esta afirmación responde a que el capital intelectual, comprende todos los elementos no materiales, que incluye además del conocimiento, los sistemas de información, eficiencia de procesos, potencial del personal y cultura organizacional. Hussinki et al. (2017), presentan al conocimiento como el recurso de mayor valor en una organización y sostienen que la capacidad con que se aprovecha dicho recurso, constituye el medio para obtener ventajas competitivas en la organización; confirmando de esta manera que la aplicación de las buenas prácticas de la gestión del conocimiento son reconocidas por las instituciones de diferentes países. Además, los autores sostienen que corresponde a los altos directivos de la organización, proponer alternativas que permitan mejorar la administración de los recursos de conocimiento.

Farrell (2017), comenta que la toma de decisiones en una organización forma parte del proceso de la gestión del conocimiento, por lo que una entidad interactiva necesita de un liderazgo que impulse y promueva las buenas prácticas y que contribuya a la mejora de procesos. En ese sentido, aprovechando el *expertis* de los colaboradores, un líder debe fomentar las actividades que generen conocimiento y elaborar la documentación que muestre los resultados, de tal forma que dicha información pueda aplicarse en las diferentes áreas, a efecto de, contribuir con la eficiencia de la organización.

Lopes et al. (2017), afirman que la innovación viene a ser un papel fundamental para una gestión estratégica eficiente, pues a través de ella, las organizaciones pueden aprovechar la gestión del conocimiento como un activo que repercute en la sostenibilidad organizacional. En ese sentido, el estudio sostiene que la continuidad de las organizaciones depende del desarrollo de las ideas innovadoras que permitan una retroalimentación por parte de los involucrados, de tal forma que generen cambios orientados al desarrollo organizacional.

Almudallal et al. (2016), detallan los factores necesarios para permitir la ejecución de una gestión del conocimiento exitosa en las instituciones públicas, entre los que destacan: la cultura organizacional, el liderazgo, los colaboradores y las tecnologías de la información. La investigación también recomienda involucrar al área de talento humano, en los procesos de creación del conocimiento y en la construcción de la cultura organizacional.

Henttonen et al. (2016), analizan el desenvolvimiento de los servidores públicos, tras recibir y compartir el conocimiento insitucional y rescatan como lección clave para los gerentes de las instituciones públicas, que los colaboradores no son solo elementos de un sistema de producción, sino más bien son propietarios y controladores de un factor mucho más importante:

el conocimiento. En ese sentido, la investigación invita a los gerentes públicos a proponer diversos mecanismos que permitan compartir el conocimiento entre los diferentes colaboradores, con el propósito de alcanzar la eficiencia institucional.

Ahmady et al. (2016), en su investigación señalan que la propiedad intelectual y la cultura organizacional son elementos que contribuyen en el éxito de una organización. Para establecer un sistema de la gestión del conocimiento efectivo, el estudio recomienda marcar posición sobre el rol del conocimiento, implementar programas estratégicos, fomentar la transferencia de conocimientos entre los colaboradores, motivar el buen desempeño e innovación del personal y formar un ambiente cálido dentro de la organización que puedan crear seguridad y confianza en los colaboradores.

Kianto et al. (2016), afirman que la existencia de las técnicas de la gestión del conocimiento en el ambiente laboral está ligado a un gran deleite laboral de los colaboradores; en ese sentido, el estudio fortalece la perspectiva que sostiene que la gestión del conocimiento es una pieza fundamental en crear valor y competencia organizacional en el mercado. La investigación sugiere alentar a los directivos de las organizaciones a implementar buenas prácticas, tanto para mejorar el desempeño de los colaboradores como el de la organización.

Todericiu & Stanit (2016), sostienen que una economía vinculada a una sociedad del conocimiento, puede generar oportunidades, tanto para el sector privado y público; asimismo, señalan que las herramientas de la gestión del conocimiento permiten manejar recursos estratégicos orientadas al desarrollo del sector público, por lo que la administración pública debe identificar las mejores técnicas para adaptarlas a las necesidades en el sector público, a fin de afrontar las dificultades que se presenta para poder cumplir con las demandas requeridas por los ciudadanos.

Pérez (2016), enumera un conjunto de factores alineados a los aspectos culturales y tecnológicos que impiden la ejecución de la gestión del conocimiento en las organizaciones y no permiten su evolución, tales como: el limitado apoyo por parte de los directivos de las organizaciones en temas relacionados a la promoción del conocimiento organizacional, la carencia de herramientas para medir, evaluar y controlar el conocimiento que se aplica en los proyectos que desarrolla la organización, la ausencia de la capacidad de poder incentivar a los colaboradores para la consolidación del conocimiento organizacional. La investigación también señala que, la implementación de esta técnica estratégica, en el sector público, puede generar beneficios que se trasladarán a los ciudadanos que hacen uso de los servicios.

Bučková (2015), destaca los puntos más relevantes que intervienen en la construcción de la gestión del conocimiento en la gestión pública. La puesta en práctica de los conocimientos que posee una institución genera ventajas competitivas. Por lo que, gestionar ciertamente el conocimiento en el sector público, requiere de la implementación de este proceso, con el objetivo de reducir prácticas ineficaces, en las que se recae.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El conocimiento de los colaboradores de una organización gubernamental juega un papel determinante para obtener la competencia que se requiere, por lo que es indispensable la inversión en capital humano debidamente capacitado a fin de crear el conocimiento que le permitirá hacer crecer su capital humano. En ese contexto, el mecanismo de la gestión del conocimiento y cultura organizacional vienen a ser factores claves para la creación y aplicación del capital intelectual (Chen & Tsai, 2020).

El conocimiento es considerado como un activo primordial en las organizaciones, asimismo, cuando existe una adecuada la gestión del conocimiento, se puede establecer una respuesta concreta ante los escenarios cambiantes que genera la ocurrencia de algún imprevisto. Del mismo modo, la gestión del conocimiento incrementa las posibilidades de tomar decisiones atinadas, mejora las capacidades de los colaboradores de la organización y logra resultados acertados en la ejecución de los planes de respuesta que se implementan (Quiroz et al., 2020).

La globalización produce cambios tecnológicos, sociales y económicos, que están relacionados a la calidad de información con la que se cuenta y la capacidad de gestión, por lo que la gestión del conocimiento es cada vez más valorada, en los sectores público y privado. Los colaboradores sustentados en el conocimiento destacan en una organización, porque tienen un mejor desempeño laboral, se adaptan a cualquier situación, proponen las mejores soluciones, conocen diferentes campos y aprenden continuamente; por consecuencia, estos colaboradores son los que forman los mejores equipos (Borcoși, 2019).

Para que los programas de la gestión del conocimiento logren los resultados de desempeño esperados, deben incluir la creación, el almacenamiento, el intercambio, la aplicación y el uso del conocimiento. Cabe señalar que en el sector privado el desempeño organizacional está alineado al crecimiento y la rentabilidad, mientras que en el sector público se busca la innovación, la eficiencia operacional y la calidad adecuada para la prestación del servicio (Balasubramanian et al., 2019).

En el sector estatal, el desarrollo de la gestión del conocimiento debe ser una estrategia que no se limite a países desarrollados, sino que debe ser adoptada por los países en proceso de desarrollo, para contribuir a la eliminación de las deficiencias relacionadas con el bajo compromiso organizacional y el desempeño laboral. Es indispensable implementar módulos para fortificar el conocimiento en la gestión pública, considerando la realidad contextual de cada entidad del sector público (Razzaq et al., 2019).

Para generar el impacto en la administración pública, se deben tomar en cuenta dos criterios: primero, profundizar en la gestión del conocimiento como herramienta estratégica en el sector estatal, y segundo, colocarla en primer plano para gestionar el desarrollo de la administración pública. Además, es necesario considerar cuatro factores críticos: el enfoque estratégico, la adhesión de la gestión del conocimiento en los sistemas de gestión, el refinamiento de los datos y la calidad de los datos (Laihonen & Mäntylä, 2018).

La gestión del conocimiento se ha transformado en un insumo básico en alcanzar la ventaja competitiva de las entidades estatales y afrontar los desafíos que se presenten en su implementación, la adaptación a los cambios y la calidad de los servicios. Las instituciones del sector público necesitan asumir cambios culturales que, les permitan gestionar los activos intangibles como núcleo de sus estrategias, a fin de obtener un mejor desempeño (McEvoy et al., 2017).

El compromiso de los directivos de la organización y el de los colaboradores alineados a una gestión del conocimiento, influyen en la eficiencia de las tareas y la productividad. No basta contar con una arquitectura y un sistema basado en la gestión del conocimiento si es que no se cuenta con el compromiso de los colaboradores, puesto que su colaboración activa garantiza el buen juicio, y mejora la eficiencia con la que se desarrollan las tareas (Muhammad et al., 2019).

4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

La administración pública en nuestro país necesita adaptarse a una sociedad cambiante, por lo que, es necesario generar cambios en las instituciones gubernamentales que permitan gestionar estrategias que sirvan de base para obtener un mejor desempeño. En ese contexto, la gestión del conocimiento se muestra como un instrumento fundamental en producir un impacto positivo; constituyéndose como una prioridad para lograr el desarrollo nacional.

Para que resulte conveniente la ejecución de un procedimiento de gestión del conocimiento debe tomar como punto de partida la adquisición, el intercambio, el tratamiento, la preservación

y el uso de los conocimientos, de acuerdo a la realidad contextual de cada institución del sector público.

En el camino hacia la mejora continua de la administración pública, los mecanismos de la gestión del conocimiento deben incidir sobre el valor del conocimiento de la información; el talento humano competente y las herramientas informáticas adecuadas proponen mejores soluciones y garantizan la innovación en la correcta toma de decisiones, a fin de brindar servicios eficientes a la ciudadanía.

A efectos de propiciar la sostenibilidad y eficiencia en las instituciones del sector público, es tarea de los altos directivos, proporcionar los mecanismos y las condiciones necesarias para la cesión, creación y la aplicación del conocimiento hacia los servidores públicos; de no existir el compromiso, el sistema de gestión del conocimiento implementado no será eficaz.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda que los Directores responsables funcionales de las instituciones públicas peruanas, tomen acciones, en el corto plazo, para superar las barreras que restringen la ejecución de un procedimiento de la gestión del conocimiento; por lo que, es conveniente generar una cultura institucional de intercambio de conocimiento, mediante la creación e implementación de programas estratégicos que pongan en marcha las iniciativas y buenas prácticas señaladas.

La ejecución de un procedimiento de gestión del conocimiento en una institución pública no garantiza mejoras en el manejo del conocimiento, si éste no es implementado, compartido y utilizado de una manera eficiente. Se debe animar a los directivos de las instituciones gubernamentales a fomentar la transferencia de conocimiento entre los servidores, así como a motivar el buen desempeño e innovación personal, a fin de formar un ambiente cálido de trabajo dentro de la institución que pueda generar la creación y el intercambio del conocimiento.

Considerando que el capital intelectual es un elemento fundamental para el manejo efectivo de la gestión del conocimiento, se recomienda que las instituciones públicas peruanas, desarrollen estrategias que reduzcan la rotación del personal clave, pues con la partida de un servidor eficiente, se produce la pérdida de habilidades y conocimiento valioso; del mismo modo, se recomienda emplear herramientas tecnológicas que le faciliten la ejecución de los procesos de manera adecuada y precisa, a fin de trasladar los beneficios generados a los ciudadanos usuarios de aquellos servicios.

6. LISTA DE REFERENCIAS

- Ade, I., Yuningsih, Y., & Anggadwita, G. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 301-318.
- Ahmady, G., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 387-395.
- Almudallal, A., Bakri, N., Muktar, S., & El-Farra, M. (2016). Implementing Knowledge Management in the Palestinian Public Sector Institutions: Empirical Study on the Presidency of the Palestinian Government. *International Review of Management and Marketing*, 101-107.
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M., & Ubaid-Ur, R. (2018). Exploring the sources and role of knowledge sharing to overcome the challenges of organizational change implementation. *International Journal of Organizational Analysis*, 567-581.
- Balasubramanian, S., Al-Ahbabi, S., & Sreejith, S. (2019). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 1-22.
- Borcoși, C. (2019). Relationship between knowledge-based employees and performance of organizations. *Analele Universitatii "Constantin Brancusi" din Targu Jiu. Serie Litere si Stiinte Sociale*, 66-73.
- Bučková, J. (2015). Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 390-395.
- Chen, M., & Tsai, M. (2020). Increase intellectual capital through knowledge management. *International Journal of Organizational Innovation*, 475-489.
- Cososchi, D., Luca, A., Lupu, L., & Herghiligiu, I. (2018). Indicators system for assessing the organizational knowledge acquisition process. *Environmental Engineering and Management Journal*, 937-950.
- Deda, G., & Terstena, A. (2019). Business knowledge management as a prerequisite for a stronger position in the market. *International Journal of Ecosystems & Ecology Sciences*, 509-518.
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 139-160.

- Farrell, M. (2017). Leadership reflections: leadership skills for knowledge management. *Journal of Library Administration*, 674–682.
- Figurska, I. (2018). Kultura organizacji a zarządzanie wiedza w praktyce funkcjonowania organizacji. 18-29.
- Ghiorghita, E., & Grzegorzczak, A. (2017). Knowledge Management as a strategic business resource. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 63-72.
- González, M., Carrera, O., Ortiz, A., & González, G. (2018). Los efectos de la rotación de personal en la GC de las empresas en México. *Conference: Global Conference on Business and Finance Proceedings*, (págs. 260-267).
- 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*, 749-768.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 1596-1621.
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Murad, A. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. 178-197.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 621-636.
- Laihonen, H., & Mäntylä, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, 219-234.
- Lopes, C., Scavarda, A., Hofmeister, L., Thomé, A., & Vaccaro, G. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 476-488.
- Maher, A., Samir, H., & Ghoneim, N. (2020). Challenges Facing Knowledge Management in Public Organizations in Arab Countries. *European Conference on Knowledge Management*; 494-502.
- McEvoy, P., Ragab, M., & Arisha, A. (2017). Review on the KM Applications in Public Organisations. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 37-48.
- Mejri, K., & Doghan, M. (2020). A Knowledge Management Lens to Talent Management: Towards a Framework. *European Conference on Knowledge Management*, 503-509.

- Mitrović, Z., Obradović, V., & Suknović, M. (2018). Knowledge management in the public sector – the case of Serbian local government. *Serbian Journal of Management*, 293-309.
- Muhammad, A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M., & Wang, M. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 336-356.
- Mustapha, H., & Abdelheq, L. (2018). The Role of Investment in Intellectual Capital in improving organizational performance considering knowledge management: The case study of wireless communication sector in Algeria. *Arab Economic and Business Journal*, 73-91.
- Ncoyini, 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*.
- Pérez, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El Profesional de la Información*, 526-534.
- Quiroz, P., Penadés, M., & Núñez, A. (2020). A Training Approach to Improving Knowledge Management in Organizations. *European Conference on Knowledge Management*, 953-963.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 542-554.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Wang, M. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. 923-947.
- Romanelli, M. (2017). Rethinking Public Organizations as Knowledge-Oriented and Technology-Driven Organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 559-576.
- Špaček, D., & Gatarik, E. (2017). Knowledge Management and Czech Self-Governments: Empirical Investigations into the Application of Knowledge Management to Public

- Administration in the Czech Republic. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 201-220.
- Sultan, A., Singh, S., Balasubramanian, S., & Sanjaya, S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 351-373.
- Todericiu, R., & Stanit, A. (2016). Knowledge management practices improvement in public sector administration. *Review of General Management*, 33-39.
- Torres, A., Santos, S., & Santos, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. 453-472.
- Ying-Yen, L. (2019). Knowledge management exploring the fundamental theory effect of corporate knowledge management for strengthening marketing strategy applications. *The International Journal of Organizational Innovation*, 220-241.
- Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management. 310-328.