

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR**

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión y  
Política de la Innovación y la Tecnología que presenta:

***Luis Alberto Marini López***

Asesor:

***Dr. Carlos Guillermo Hernández Cenzano***

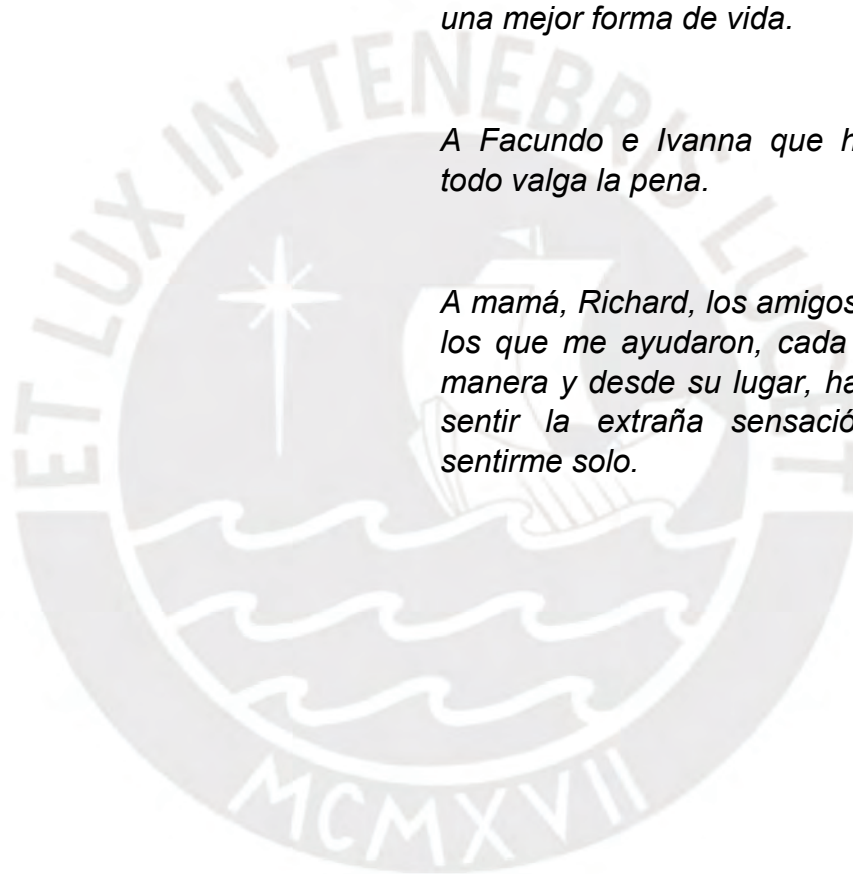
Lima, 2022

## DEDICATORIAS

*A papá y Miriam que ahora disfrutan de una mejor forma de vida.*

*A Facundo e Ivanna que hacen que todo valga la pena.*

*A mamá, Richard, los amigos y a todos los que me ayudaron, cada cual a su manera y desde su lugar, haciéndome sentir la extraña sensación de no sentirme solo.*



## Resumen

El conocimiento es un activo personal o colectivo cuya gestión puede lograr que las organizaciones alcancen sus objetivos y trasciendan en el contexto en el que se desenvuelven. Sin embargo, es una práctica relativamente nueva en el sector público, a pesar de los beneficios evidenciados en el sector privado, entre otros factores debido a las características de ambos sectores que hacen que su implementación tome en consideración distintos aspectos.

La presente tesis titulada “DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA ENTIDAD FISCALIZADORA SUPERIOR” se sitúa en el ámbito de estudio de la gestión del conocimiento aplicado en organizaciones públicas, concretamente orientadas al control gubernamental.

El objetivo de esta investigación exploratoria realizada es conocer si existe un sistema de gestión del conocimiento orientado a las funciones de control gubernamental en la entidad fiscalizadora superior (EFS), y consecuentemente verificar la presencia de los habilitadores y procesos necesarios para el funcionamiento del sistema.

En una primera etapa se ha elaborado un marco teórico basado en la bibliografía que contextualiza el concepto de conocimiento y los modelos utilizados para su gestión, por otra parte, contiene la revisión de experiencias internacionales que dan cuenta de la implementación de modelos de gestión del conocimiento en organizaciones públicas, así como los antecedentes relacionados a la materia en la EFS objeto de estudio.

La segunda etapa desarrolla el estudio exploratorio realizado mediante entrevistas y encuestas virtuales dirigidas a directivos y colaboradores de la EFS para acceder a información que permita vislumbrar la existencia de un sistema de gestión del conocimiento, sus habilitadores y procesos.

Los resultados señalan que no existe un sistema de gestión del conocimiento, sin embargo, sus componentes si existen, pero no se interrelacionan.

Se considera que este trabajo puede ser de interés para organizaciones públicas que deseen iniciar la implementación de sistemas de gestión del conocimiento, de manera que puedan tener una aproximación de los temas organizacionales que deberán priorizar y abordar para este fin.

# Índice

Resumen.....	iii
Índice .....	iv
Índice de tablas .....	vi
Índice de ilustraciones .....	vii
Introducción .....	1
1. Marco teórico.....	3
1.1. Conocimiento .....	3
1.2. Conocimiento tácito y explícito.....	4
1.3. Gestión del conocimiento.....	6
1.4. Modelos de gestión del conocimiento .....	7
1.4.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	7
1.4.2. Modelo de Davenport y Prusak.....	10
1.4.3. Modelo de CEPAL para la administración pública .....	15
1.5. Habilitadores de la gestión del conocimiento.....	19
1.6. La EFS del Perú y el control gubernamental.....	20
1.6.1. Control previo.....	21
1.6.2. Control simultáneo .....	21
1.6.3. Control posterior.....	21
1.7. Gestión del conocimiento en el sector público.....	22
1.8. Antecedentes de gestión del conocimiento en la EFS objeto de estudio.....	25
2. Modelo de gestión del conocimiento propuesto para la EFS .....	27
2.1. Producción del conocimiento .....	28
2.2. Almacenamiento de conocimiento .....	28
2.3. Transferencia del conocimiento .....	29
2.4. Uso del conocimiento .....	29
2.5. Habilitadores .....	29
3. Metodología de la investigación .....	30
3.1. Estudio de caso.....	30
3.1.1. Pregunta de estudio .....	30

3.1.2.	Proposición .....	30
3.1.3.	Unidad de análisis.....	30
3.1.4.	Relación lógica entre las preguntas y las proposiciones.....	30
3.1.5.	Criterios para interpretar resultados.....	31
3.2.	Muestra .....	31
3.3.	Proceso de recolección de información .....	31
3.3.1.	Entrevista .....	31
3.3.2.	Encuesta .....	32
4.	Resultados del estudio exploratorio, análisis y discusión.....	33
4.1.	Resultados de las entrevistas .....	33
4.2.	Resultados de las encuestas .....	34
4.2.1.	Liderazgo .....	35
4.2.2.	Tecnología .....	36
4.2.3.	Cultura.....	37
4.2.4.	Producción de conocimiento .....	38
4.2.5.	Almacenamiento de conocimiento .....	39
4.2.6.	Transferencia de conocimiento .....	40
4.2.7.	Uso del conocimiento.....	41
5.	Observaciones, conclusiones y recomendaciones.....	42
5.1.	Observaciones .....	42
5.2.	Conclusiones.....	43
5.3.	Recomendaciones .....	45
6.	Referencias .....	46
Anexo 1:	cuestionario para la entrevista.....	49
Anexo 2:	afirmaciones de la encuesta .....	51
Anexo 3:	resultados de la entrevista .....	55
Anexo 4:	resultados de la encuesta .....	59

## Índice de tablas

Tabla 1: Diferencia entre conocimiento tácito y explícito según Nonaka y Takeuchi .....	5
Tabla 2 Formas de conversión del conocimiento de Nonoka y Takeuchi.....	7
Tabla 3 Principios de la codificación del conocimiento.....	14
Tabla 4 Herramientas para el diagnóstico de la gestión del conocimiento en la organización .....	17
Tabla 5 Pilares para la aplicación del conocimiento en las economías del mundo .....	20
Tabla 6: Formas de producción de conocimiento.....	28



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi .....	10
Ilustración 2: Modelo de gestión del conocimiento de Davenport y Prusak.....	11
Ilustración 3: Modelo de gestión del conocimiento de Peluffo y Catalán para CEPAL. 16	
Ilustración 4: Modelo de gestión del conocimiento propuesto .....	27
Ilustración 5: Liderazgo.....	35
Ilustración 6: Tecnología.....	36
Ilustración 7: Tecnología.....	37
Ilustración 8: Producción de conocimiento .....	38
Ilustración 9: Almacenamiento de conocimiento .....	39
Ilustración 10: Transferencia de conocimiento .....	40
Ilustración 11: Uso del conocimiento .....	41



## Introducción

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo organiza a este poder del Estado y establece los sistemas administrativos necesarios para el funcionamiento del aparato estatal, entre estos sistemas se encuentra el de modernización de la gestión pública.

Este sistema administrativo propone la identificación y uso de todos aquellos elementos que coadyuvan a la creación de valor público por parte de la administración pública (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

La creación de valor público aterriza en dos aspectos fundamentales: la mejora de los resultados de las intervenciones públicas, y la mejora de la gestión interna que usan las entidades del Estado para atender las demandas de las personas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

En el marco del proceso de modernización de la gestión pública, la Presidencia del Consejo de Ministros propone la implantación del modelo de gestión para resultados como medio para concretar el proceso de modernización. Este modelo está compuesto por cinco pilares entre los cuales forma parte la gestión de conocimiento como una herramienta que “permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013)

El marco normativo expuesto anteriormente abre la necesidad de gestionar el conocimiento que las entidades públicas poseen y que se genera como producto de su quehacer cotidiano y sus intervenciones, sin embargo, esta necesidad por sí sola termina siendo únicamente una obligación, toda vez que la verdadera necesidad recae en el derecho que tienen las personas de recibir servicios públicos cada vez más eficientes, de mayor calidad y brindados con probidad.

Por su parte, las EFS son organismos gubernamentales de cada país que supervisan y verifican el correcto uso de los recursos y bienes del Estado. Ejercen una función necesaria en el aparato estatal porque vigilan que las demandas ciudadanas sean atendidas con probidad; en el Perú tuvo origen en los primeros años de la República, sin embargo, no fue hasta 1929 que se crea el organismo dedicado a esta labor (Contraloría General de la República, 2018).

La gestión del conocimiento, a pesar de no ser una práctica nueva en las organizaciones privadas, presenta escaso avance en el sector público, al menos en el Perú. A diferencia de las organizaciones privadas, las organizaciones estatales buscan obtener rentabilidad social, una rentabilidad que se traduce en mejoras en la calidad de vida de la población, es en este marco que la gestión del conocimiento cobra valor



porque permite capitalizar el aprendizaje obtenido de la experiencia para mejorar las intervenciones del Estado, otorgándole la posibilidad de operar y obtener mejores resultados invirtiendo la menor cantidad de recursos.

La presente tesis contiene una investigación exploratoria que tiene por propósito determinar la existencia de un sistema de gestión del conocimiento orientado a las funciones de control gubernamental en la EFS del Perú. Los resultados de la investigación también podrían tomarse como una orientación general de los aspectos que se deben atender para iniciar un proceso de gestión del conocimiento organizacional en entidades públicas.

La investigación exploratoria se realizó primero a través de una revisión de fundamentos teóricos para conocer el estado del arte de los conceptos de conocimiento, gestión del conocimiento y control gubernamental, posteriormente se revisó literatura para identificar modelos de gestión del conocimiento, así como los habilitadores que facilitan su práctica en las organizaciones. Asimismo, se revisaron artículos de investigaciones basadas en experiencias de gestión del conocimiento en organizaciones internacionales del sector público.

Los conceptos teóricos y casos revisados fueron la base para la proposición de un modelo de gestión del conocimiento adaptado a las características de la administración pública peruana y las características de la EFS objeto de estudio. El modelo propuesto fue la fuente para la construcción de los instrumentos de recojo de información.

Posteriormente, los datos recabados fueron analizados e interpretados a fin de conocer cuánto alineamiento existe entre el escenario propuesto por el marco teórico y las preguntas de investigación, y el escenario real recabado en la exploración realizada.

Finalmente se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que tienen el objetivo de orientar a las organizaciones públicas en la implementación de prácticas de gestión del conocimiento.

De manera personal este trabajo de investigación busca ampliar el conocimiento adquirido empíricamente en el ejercicio de la profesión en el sector público.

## 1. Marco teórico

En este capítulo se revisan los conceptos de conocimiento, conocimiento tácito y explícito y gestión del conocimiento, por otra parte, se exploran tres modelos de gestión del conocimiento, los cuales son utilizados como elemento principal para la propuesta de un modelo adaptado a la EFS y a partir del cual se construyen las herramientas para el estudio exploratorio.

Posteriormente se revisan los habilitadores de la gestión del conocimiento, los conceptos y definiciones relacionadas al control gubernamental en el Perú, así como experiencias de gestión del conocimiento en el Estado a nivel internacional.

### 1.1. Conocimiento

Existen diversas formas de definir el conocimiento, desde las definiciones de la palabra en sí misma, pasando por aquellas que lo conciben desde lo filosófico o aquellas lo llevan a un enfoque práctico o de utilidad.

La Real Academia de la Lengua Española (2022) lo define de diferentes maneras, entre ellas como:

- *“entendimiento, inteligencia, razón natural”*,
- *“noción, saber o noticia elemental de algo”*
- *“estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que la rodea”*.

La norma internacional UNE-ISO 30401 (2021) define al conocimiento como un *“activo humano u organizativo que permite una buena toma de decisiones y llevar a cabo actuaciones eficaces”*. Asimismo, detalla que el conocimiento puede ser individual u organizacional o colectivo.

Morin (2010) señala que todo conocimiento abarca una competencia, una actividad cognitiva ligada a la competencia y un saber-cómo producto de la combinación de estas dos. En este orden, el conocimiento se concreta a través del saber. Es decir, el saber es resultado de aplicar una destreza o habilidad en una determinada actividad.

Alavi y Leider, por su parte sostienen que se tienen seis puntos de vista para definir el conocimiento (Peluffo A & Catalán C, 2002):

- En relación con la información: el conocimiento es la información personalizada a partir del procesamiento de los datos.
- Como estado de la mente: vinculado a la comprensión de las cosas.

- Como objeto: vinculado a la idea que el conocimiento se puede almacenar y emplear.
- Como proceso: vinculado al resultado del empleo de la experiencia.
- Como capacidad y competencia: vinculado a la capacidad que incide en la acción.

Asimismo, Peluffo y Catalán (2002) sostienen que *“el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y perspicacia experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores”*.

En las organizaciones, el conocimiento no solo se refleja en procedimientos o documentos, sino que también se ve reflejado en los procesos, rutinas de trabajo o conductas organizacionales (Davenport & Prusak, 1998).

## **1.2. Conocimiento tácito y explícito**

Diversos autores señalan la diferencia entre conocimiento tácito y explícito, al respecto Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento es principalmente “tácito”, asimismo, refieren que lo que se conoce y se expresa en algún medio respecto de algo “representa sólo la punta del iceberg”; en esta analogía, el conocimiento tácito es todo lo que se encuentra por debajo, es lo que no vemos pero que existe, lo percibimos pero es difícil de expresar y compartir con los demás.

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que el conocimiento tácito está ligado a lo *“subjetivo, percepciones, intuiciones y corazonadas”*, es decir, lo que sabemos en relación a algo se conjuga con nuestra propia concepción de las cosas. En este contexto sostienen también que el conocimiento tácito tiene dos dimensiones.

La primera es la dimensión técnica, refiriéndose a la destreza que por ejemplo un zapatero artesano tiene al momento de hacer un calzado. Así, el conocimiento de cómo hacer un calzado va incrementándose en la medida en que desarrolla su habilidad al hacerlo una y otra vez, combinándola incluso con sus propios gustos y formas de cómo él piensa que podría hacerse mejor; este conocimiento representa el *“know how”*. Bajo este concepto, el *know how* es la representación técnica que el artesano no podría expresar con palabras.

La otra dimensión, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi, es la dimensión cognitiva que está vinculada a la percepción que tenemos del mundo que nos rodea, que se forma de esquemas mentales, creencias y percepciones que damos por supuestas.

El conocimiento explícito por su parte es lo que conocemos respecto de algo y podemos expresar de alguna manera: números, procedimientos formulas científicas, entre otros, en resumen, se puede expresar fácilmente mediante números y letras, entre otros y compartir (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Tabla 1: Diferencia entre conocimiento tácito y explícito según Nonaka y Takeuchi**

<b>Tipo de conocimiento</b>	<b>Qué es</b>	<b>Cómo se representa</b>	<b>Dificultad / facilidad para compartir</b>
Explícito	Lo que se puede expresar fácilmente.	Textos, datos, números, fórmulas, entre otros.	Fácil de compartir.
Tácito	Lo que sabemos de algo y es difícil de expresar.	Habilidad para hacer alguna actividad, conductas, entre otros.	Difícil de compartir.

Fuente: elaboración propia basada en Nonaka y Takeuchi (1995).

Por su parte, Davenport y Prusak (1998) sostienen que el conocimiento “*no es una cuestión sencilla*”, por lo contrario, es la convergencia de diversos elementos, además de ser constante y de poseer una estructura formal; por otra parte, obedece a la intuición y por tanto es difícil de expresar en palabras.

Del mismo modo en que Nonaka y Takeuchi señalan que el conocimiento abarca las formas de tácito y explícito, Davenport y Prusak (1998) señalan que el conocimiento radica en los individuos y son difíciles de expresar, es decir es principalmente tácito.

Los autores mencionan que los datos se convierten en conocimiento, pero para hacer esto posible es necesaria la intervención humana a través de las siguientes actividades:

- Comparar una situación actual con otra vivida anteriormente.
- Descubrir las consecuencias que tiene utilizar una información al momento de tomar una decisión.
- Conectar el conocimiento con lo que nos rodea.

- Conversar con los demás para saber qué piensan sobre la información que se posee.

Haciendo una analogía entre el planteamiento de Nonaka y Takeuchi contra el de Davenport y Prusak, el conocimiento explícito que se puede expresar en documentos es como los datos, mientras que el conocimiento tácito vendría a ser como la información, es decir, el resultado de la revisión e interpretación de los datos.

A manera de conclusión y para contar con una definición propia, tras la revisión realizada, se puede afirmar que “el conocimiento es un activo humano u organizacional que permite desenvolvernos en un contexto específico mediante su aplicación (del conocimiento) en cuestiones prácticas”.

### **1.3. Gestión del conocimiento**

En tiempos donde el conocimiento se vuelve el activo diferenciador en el mercado, y su uso puede significar una herramienta de supervivencia, su administración para obtener ventajas competitivas se vuelve casi una obligación. Una obligación que ejecutada sistemáticamente es la puerta de entrada hacia la innovación.

En este sentido, la gestión del conocimiento está ligada a la capacidad que tienen las organizaciones para identificar el conocimiento que les hace falta para funcionar, capturarlo, convertirlo para ser entendido y compartirlo entre los miembros de la organización.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) gestionar el conocimiento organizacional “*es la capacidad de una empresa para generar nuevos conocimientos, diseminarlos en la organización y generar nuevos productos y servicios*”. Esta última parte, la referida a la generación de nuevos servicios, es la finalidad más allá de la administración del conocimiento en sí misma.

En este contexto, la clave para gestionar el conocimiento según Nonaka y Takeuchi es la conversión del conocimiento tácito a explícito y viceversa, para ello es necesario entender que estos conocimientos no se excluyen entre sí, sino que se completan.

Esta afirmación cobra sentido cuando los autores desarrollan el caso de Matsushita y la máquina panificadora casera: el maestro panadero explica con palabras el método para hacer el pan, los ingenieros toman nota de lo explicado pero no pueden lograr que la máquina funcione correctamente hasta que deciden aprender a hacer el pan ellos mismos. Es decir, hay conocimiento que no se expresó y transmitió con palabras sino con la práctica del oficio, es en ese entonces que el conocimiento tácito complementa al explícito.

Para Davenport y Prusak (1998) es un proceso organizado, de generación, codificación y difusión de conocimiento dentro y entre las organizaciones para incrementar el entendimiento del personal en los temas que les resultan relevantes.

#### 1.4. Modelos de gestión del conocimiento

En el subcapítulo que se desarrolla a continuación se revisan tres modelos de gestión del conocimiento, los cuales han sido seleccionados de acuerdo a su relevancia, su afinidad al sector público y su adaptabilidad a la organización objeto de estudio.

El modelo de Nonaka y Takeuchi es el mayor referente en la materia y proporciona un enfoque orientado a la competitividad, el modelo de CEPAL ha sido concebido específicamente para el sector público y proporciona herramientas que facilitan su aplicación, y por su parte, el modelo de Davenport y Prusak provee un marco de referencia simple y completo a la vez que ayuda a su comprensión y aplicación.

##### 1.4.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi

Antes de entrar a detalle en el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) es necesario explicar las formas en que ellos sostienen que se transforma el conocimiento.

De acuerdo a los autores, cada una de estas formas de conversión de conocimientos no es tan relevante por sí misma si no interactúan, es decir, es necesario que el conocimiento pase en repetidas oportunidades de tácito a explícito creando de esta manera la llamada “*espiral de conocimiento*”.

**Tabla 2 Formas de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

Forma de convertir el conocimiento	Explicación
Socialización, de tácito a tácito	La socialización se da cuando dos individuos comparten experiencias. Según refieren los autores, un individuo puede adquirir conocimiento tácito sin necesidad de usar el lenguaje, por ejemplo, un aprendiz de zapatero puede aprender a hacer calzado con sólo mirar lo que hace su maestro y replicarlo.
Exteriorización, de tácito a explícito	Es el proceso por el cual se enuncia el conocimiento tácito mediante medios explícitos. Esto ocurre cuando se busca expresar algo a través de conceptos, metáforas o analogías, generalmente ocurre de la

	“ <i>reflexión colectiva</i> ” (Nonaka & Takeuchi, 1995). En el Estado por ejemplo los gobiernos entrantes elaboran un eslogan que los acompaña durante toda la gestión y pretende graficar de alguna manera su política de gobierno.
Combinación, de explícito a explícito	Mediante este proceso se intercambia y combina el conocimiento a través de documentos, bases de datos, computadoras, entre otros. La combinación por ejemplo se da cuando se toman informes de ventas o reportes para elaborar una nueva estrategia para el posicionamiento de una marca.
Internalización de explícito a tácito	Este proceso se relaciona con el saber haciendo y busca convertir el conocimiento explícito en tácito y ocurre cuando se internalizan las experiencias.

Fuente: elaboración propia basada en Nonaka y Takeuchi (1995).

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen un modelo que consta de cinco fases: a) compartir conocimiento tácito, b) crear conceptos, c) justificar los conceptos, d) construir un arquetipo y e) distribuir el conocimiento.

#### **a) Compartir conocimiento tácito**

La compartición de conocimiento tácito, según Nonaka y Takeuchi (1995), se realiza entre los miembros de la organización, sin embargo, señalan también que no es fácil transmitir este tipo de conocimiento dado que está acompañado de creencias, antecedentes, perspectivas o motivaciones personales. Para tales efectos los autores sostienen que el método más efectivo es el establecimiento de “*equipos auto organizables*” que gocen de autonomía, en el que miembros de distintas partes de la compañía discuten y explican su interpretación de los objetivos trazados o la tarea encomendada para buscar un entendimiento común que cumpla con las expectativas de los directivos; a este evento de se conoce como “*generación del caos creativo*”, de acuerdo a los autores, cuyo resultado final son los modelos mentales que luego son compartidos.

## **b) Crear conceptos**

Los modelos mentales compartidos son enunciados colectivamente de manera que se crean frases y conceptos para aterrizarlos (pasar de lo tácito a lo explícito), de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995) esto se logra a través del empleo de analogías y metáforas originadas mediante la cooperación y el diálogo, de esta manera diversas perspectivas (por cada miembro del equipo) permiten tener diferentes aristas ante el abordaje de un problema.

## **c) Justificar los conceptos**

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que la justificación se centra en comprobar que los conceptos creados son aceptados por la organización, es decir, se busca saber si el resultante de la discusión grupal encaja en los objetivos institucionales. Los autores mencionan que tradicionalmente los conceptos son sometidos a evaluaciones objetivas y duras como el costo o margen de utilidad, entre otros, sin embargo, para estos casos no todo se mide de esta manera, de hecho, de acuerdo a los autores, las mejores valoraciones pueden ser subjetivas, basándose en juicios y estar cargadas de valores.

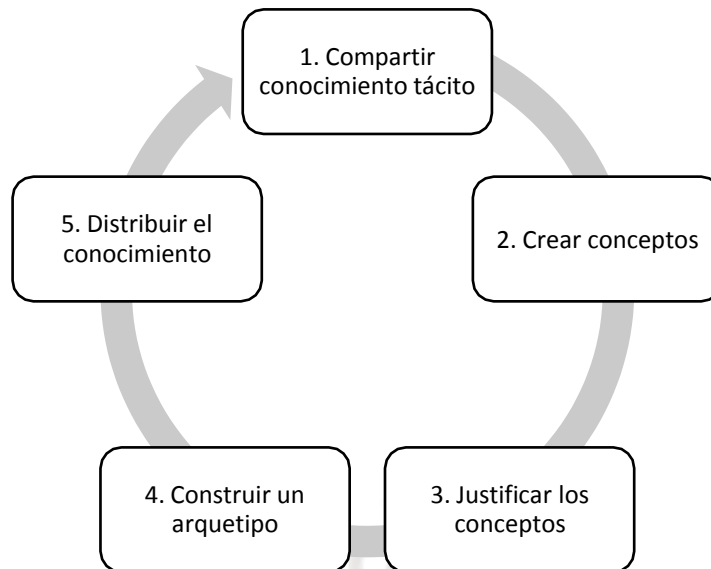
## **d) Construir un arquetipo**

A esta altura se busca convertir el concepto generado en algo tangible y concreto mediante la construcción participativa de colaboradores de distintas áreas de la organización. Esta fase es congruente con la combinación (de explícito a explícito) porque el conocimiento explícito basado en el concepto se transforma en un prototipo que también es explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## **e) Expandir el conocimiento**

El arquetipo desarrollado no queda en el área de la organización desarrolladora, el nuevo conocimiento tiene que ser compartido dentro y fuera de la unidad creadora. Dentro de la organización se comparte vertical y horizontalmente, en este caso, el efecto que se logra, entre otros, es que otras unidades apliquen la experiencia en emprendimientos propios, de manera que la mayor cantidad de unidades organizacionales generen sus propias innovaciones. Por otro lado, fuera de la organización el nuevo producto o servicio puede ser compartido con clientes para obtener nuevos parámetros de diseño para futuras innovaciones (Nonaka & Takeuchi, 1995).





**Ilustración 1: Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

Fuente: elaboración propia basada en Nonaka y Takeuchi (1995)

#### 1.4.2. Modelo de Davenport y Prusak

*“Sin conocimiento una organización no podría organizarse a sí misma, sería incapaz de mantenerse en funcionamiento”* (Davenport & Prusak, 1998).

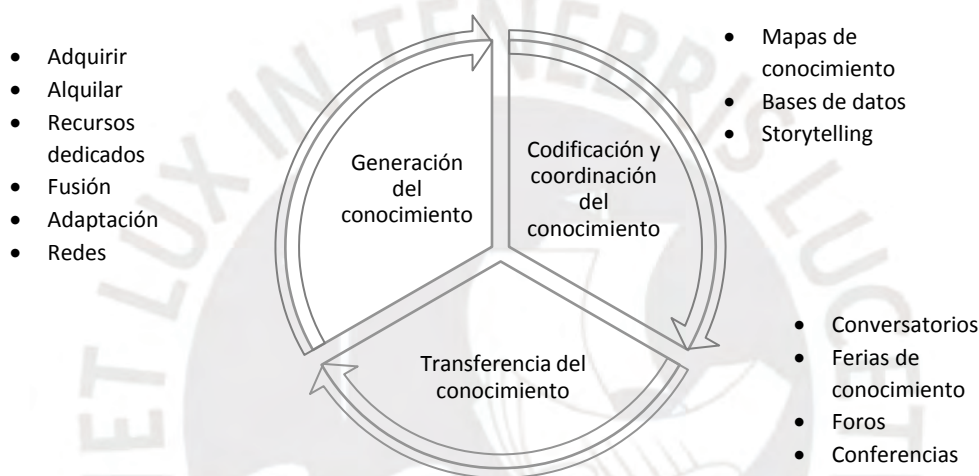
Davenport y Prusak se preguntan cómo una organización puede transferir el conocimiento de una manera efectiva, una de sus respuestas es mediante la contratación de personas inteligentes; sin embargo, también refieren que esas personas a pesar de que pueden ser incorporadas a la organización, a menudo son “aisladas” o “cargadas de muchas tareas”, impidiendo que se relacionen con los demás.

En las organizaciones se comparte conocimiento incluso sin que haya una gestión de por medio (Davenport & Prusak, 1998). Esto puede ocurrir cuando una persona le pregunta a su compañero de oficina cómo solicitar viáticos para una comisión de trabajo o cómo rendir cuenta de lo gastado. Lo que está sucediendo en realidad es que la persona, sin saberlo, está solicitando una transferencia de conocimiento.

Cuando un auditor pide una opinión a un superior jerárquico sobre las características específicas de una organización a ser auditada, lo que está ocurriendo es un intercambio de conocimiento; cuando un ingeniero le cuenta un problema a un colega mientras bajan por el ascensor y si este le puede responder, lo que está habiendo es una transferencia de conocimiento.

Es de esta manera cómo, de acuerdo a Davenport y Prusak, las organizaciones comparten su conocimiento sin necesidad de gestionarlo e incluso sin necesidad de ser conscientes de ello. Sin embargo, la manera “casual” de transferir conocimiento termina siendo poco eficiente; por ejemplo, ante una interrogante solemos consultar a las personas que conocemos o a las que tenemos mayor afinidad o confianza, en lugar de consultar a las personas que mayor conocimiento tienen del tema.

Davenport y Prusak (1998) proponen tres procesos para gestionar el conocimiento: a) generación de conocimiento, b) codificación y c) coordinación del conocimiento y transferencia de conocimiento.



**Ilustración 2: Modelo de gestión del conocimiento de Davenport y Prusak**

Fuente: elaboración propia basada en Davenport y Prusak (1998).

### a) **Generación de conocimiento**

En primer lugar, la generación del conocimiento, de acuerdo a los autores, no tiene que realizarse dentro de la organización necesariamente (a diferencia de Nonaka y Takeuchi). En ese sentido, el conocimiento puede ser tomado del entorno, ya sea dentro o fuera de la organización. Por ejemplo, en British Petroleum se premia al “ladrón del año” en reconocimiento de aquel trabajador que “robó” la mejor idea en beneficio de la organización (Davenport & Prusak, 1998).

Para graficar la línea de “robar” conocimiento, en una empresa metalmeccánica de capital peruano se premió “la idea del semestre”. La compañía se dedica a construir transformadores de potencia para la industria minera y la idea ganadora estaba vinculada al bobinado del núcleo del transformador. El operario había “descubierto” una manera

que ahorra hilos de cobre. Sucede que el trabajador había compartido la situación con un colega de la competencia y éste le contó cómo se hacía en la suya: transferencia de conocimiento.

Los autores sostienen que una forma de tomar el conocimiento del entorno es comprándolo. Las empresas pueden comprar conocimiento a través de la contratación de personas o a través de la compra de otras empresas. En el primer caso se pueden contratar profesionales calificados y la remuneración es “*el pago por la compra*” de sus conocimientos.

En el segundo caso se trata de compras de empresas completas, sin embargo los autores también refieren que no siempre el conocimiento está disponible para el nuevo dueño. Esto se debe a que muy poco conocimiento está explicitado, en su mayoría (el conocimiento tácito) reside en las personas.

Otra forma es el alquiler, esto se da por ejemplo a través de la contratación de firmas investigadoras o desarrolladoras, también se da a través de las consultorías. Otra manera referida por Davenport y Prusak es el financiamiento de investigaciones o desarrollos encargados a universidades. El inconveniente es que si no hay una adecuada transferencia de conocimiento, este se va con el servicio alquilado. En la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) por ejemplo en 2016 se contrató una firma consultora para asistir al equipo designado en la identificación y análisis de tendencias de modernización de la gestión pública, el resultado se trasladó a la PCM una vez concluido el servicio (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

Davenport y Prusak (1998) también mencionan a los recursos dedicados como medio de generación de conocimiento. Los recursos dedicados son por ejemplo unidades dentro de una organización que se encargan únicamente a desarrollar nuevo conocimiento, los autores refieren a las unidades de I+D+i como un ejemplo. Este caso a diferencia de la compra o el alquiler, genera conocimiento desde el interno de la organización, en lugar de buscarlo o “robarlo” de fuera.

En el Estado la PCM contaba con una unidad de innovación que tenía a su cargo funciones de I+D+i, sin embargo esta iniciativa no duró mucho, luego del cambio de gobierno en 2018.

Esta unidad tenía la misión de encontrar nuevas maneras de acercar el Estado a la ciudadanía a través de formas de hacer más fáciles los trámites o proporcionar información más entendible a las personas, entre otros.

“*La fusión también es una manera de generar conocimiento*” (Davenport & Prusak, 1998), bajo este concepto distintos actores con distintos conocimientos, ideas y experiencias son obligados a trabajar en conjunto. Podrían haber fusiones de personas o fusión de áreas. El objetivo es que lleguen a una propuesta común de solución ante

una situación determinada, mediante la discusión, el intercambio de puntos de vista y el consenso.

Los autores señalan a este choque de posiciones (personas con distintos enfoques) como “*abrasión creadora*”, asimismo concuerdan con Nonaka y Takeuchi al señalar que el conocimiento se crea cuando personas con diferentes ideas interactúan. Por otra parte, sostienen que la abrasión creadora rompe la rutina de las áreas y proporcionan un mayor espectro de acutación frente a los problemas cotidianos.

“*Las organizaciones que no se adaptan en respuesta del cambio del entorno están destinadas a desaparecer*” (Davenport & Prusak, 1998), esta afirmación resume la siguiente forma de generación de conocimiento: la adaptación. Los autores señalan además que “*el éxito es enemigo de la innovación*” porque termina arrullando a las organizaciones y les impide ver lo que ocurre en el horizonte y lo que le puede impactar.

Un caso que puede graficar el concepto de adaptación es el señalado por Nishiyama en relación a lo ocurrido con Nokia, la compañía de dispositivos móviles de capital finlandesa, quizá, abrumada con el éxito no pudo valorar el impacto que significó la entrada del sistema operativo de Google (Android), creyéndose capaz de competir con Android continuó produciendo teléfonos móviles con su propio sistema operativo Symbian; el resto es historia conocida, similar fue el caso de Blackberry que no se adaptó rápidamente al uso de las pantallas táctiles y al nuevo sistema operativo (RPP, 2020).

La última forma de generación de conocimiento que mencionan Davenport y Prusak (1998) son las redes de conocimiento. Los autores sostienen que las redes se forman en las organizaciones de manera casual e informal en torno a un tema de interés común, pero que con el tiempo si los directivos reconocen su valor terminan brindando los recursos para su funcionamiento, en este contexto la tecnología asume un rol preponderante en esta forma de generación de conocimiento porque logra que las personas interactúen, el objetivo también es hacer que el nuevo conocimiento se disemine al interior de la organización y no solo se quede en la comunidad.

## **b) Codificación y coordinación del conocimiento**

Luego de que el conocimiento es generado Davenport y Prusak (1998) indican que este debe ser codificado. La codificación se refiere a poner este conocimiento en medios que puedan ser compartidos a toda la organización y esté accesible a todo el que lo requiera, el objetivo es que no sólo esté en la mente de los poseedores, sino que sea diseminado en formatos que puedan ser ubicados y decodificados.

Un aspecto resaltante es que los autores señalan que no todo el conocimiento debe ser codificado porque sería inútil, en este punto cabe precisar que es

recomendable iniciar gestionando el conocimiento de lo que agrega valor directamente relacionado con el público objetivo, en este caso los objetivos a lograr mediante la gestión del conocimiento deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

Los autores plantean cuatro principios a tener en cuenta para la codificación del conocimiento:

**Tabla 3 Principios de la codificación del conocimiento**

<b>Principio</b>	<b>Desarrollo</b>
Trazado de objetivos	La alta dirección debe establecer los objetivos resultantes de gestionar el conocimiento, por ejemplo, en una organización de recaudación fiscal un objetivo puede ser recabar información acerca de las modalidades y modus operandi de evasión de impuestos.
Identificación de formas de conocimiento	Los gestores deben ser capaces de identificar diferentes perspectivas en las que radica el conocimiento. Es decir, deben ser capaces de saber que el conocimiento no tiene una sola forma específica sino que puede estar vertido en diferentes formas y enfoques.
Identificación de conocimiento idóneo	Los gestores deben medir el conocimiento en función de su utilidad para los objetivos trazados y de su adecuación a la codificación, respondiéndose a la pregunta ¿cuán fácil o difícil es codificar esto?
Identificación de medios de codificación	Los codificadores deben encontrar el mejor medio para codificar y distribuir el conocimiento.

Fuente: elaboración propia basada en Davenport y Prusak (1998).

El trazado de objetivos alineados a la estrategia de la organización, de acuerdo a los autores, es clave porque la estrategia plantea el estado en la que la organización desea encontrarse en un mediano plazo, en ese sentido, la gestión del conocimiento es un agente que coadyuva a ese fin, sin embargo señalan también que es difícil medir su grado de contribución, por lo que los indicadores no pueden ser rígidos sino intuitivos.

En cuanto a la identificación y formas de conocimiento, Davenport y Prusak (1998), señalan que el conocimiento puede ser tácito y explícito, en tal sentido, una forma de identificarlo (el conocimiento tácito) es mediante un mapa de conocimiento. Sin embargo, el mapa de conocimiento únicamente contendrá a sus contenedores. De acuerdo a los autores, es importante que se utilicen medios que permitan explicitar la

mayor parte de conocimiento, como procedimientos, base de datos, listados, guías, directorios, entre otros, los storytelling también son medios efectivos cuando el conocimiento tácito es difícil de expresar.

### **c) Transferencia de conocimiento**

*“Si el conocimiento no es absorbido entonces no hay transferencia”* (Davenport & Prusak, 1998). Los autores plantean la transferencia del conocimiento como el proceso de cierre del círculo iniciado por la generación, codificación y coordinación.

El conocimiento se transfiere de manera natural cuando las personas interactúan entre sí en torno a un tema de interés o alguna necesidad en común. El conocimiento explícito se puede compartir a través de herramientas y medios tecnológicos, en este punto lo importante es lograr que todos los miembros tengan acceso independientemente de donde estén.

Sin embargo, como se refirió al inicio, el conocimiento explícito podría compararse a la punta de un iceberg y, la enormidad sumergida, al conocimiento tácito. Así que aquí se encuentra el reto: ¿cómo hacemos para transferirlo? Davenport y Prusak (1998) sostienen que la efectividad de la transferencia radica en la interacción humana y aunque esta suele darse de manera natural, se maximizarían los resultados si se hace de manera sistemática.

Conversaciones, foros y ferias son maneras que los autores presentan para este fin. Las conversaciones, foros y todo mecanismo organizado, pero sin demasiada estructura ayuda a que las personas interactúen y haya mayor flujo de información de ida y vuelta. Mientras que las formas estructuradas como las conferencias pueden no tener un efecto tan eficaz.

Tras lo presentado en el marco del modelo de Davenport y Prusak se tiene que en las organizaciones existe transferencia de conocimiento, sin embargo se realiza de manera casual por la misma naturaleza del ser humano de socializar. El reto está en que los directivos o los que toman decisiones reconozcan el valor del conocimiento como un activo de la organización y empiecen a gestionarlo, para ello, los autores propusieron tres procesos: generación, codificación y coordinación y transferencia.

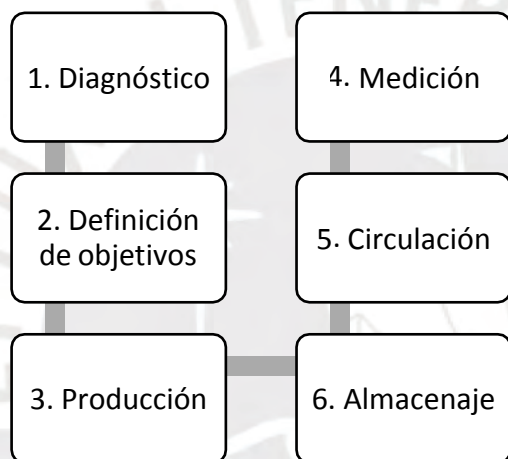
#### **1.4.3. Modelo de CEPAL para la administración pública**

En el sector público la necesidad de gestionar el conocimiento no nace de buscar una ventaja competitiva en el mercado, tampoco nace de la necesidad de subsistir frente a los cambios del entorno que obliga a las organizaciones a adaptarse para sobrevivir.

En el sector público la necesidad nace principalmente de dos motivos: cumplir con el derecho de las personas de recibir servicios públicos de calidad que satisfagan sus necesidades, y por otro lado la obligación que tiene el aparato estatal de ser más eficiente en el uso de sus recursos.

En este marco es que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de la ONU promueve un modelo de gestión del conocimiento adaptado a las características de las organizaciones públicas, y cuyo principal objeto es brindar una herramienta que contribuya a la eficacia de las intervenciones públicas.

Peluffo y Catalán (2002) establecen un modelo de gestión del conocimiento para el sector público que consta de 6 procesos: a) diagnóstico, b) definición de objetivos, c) producción, d) almacenaje, e) circulación y f) medición.



**Ilustración 3: Modelo de gestión del conocimiento de Peluffo y Catalán para CEPAL**

Fuente: elaboración propia basada en Peluffo y Catalán (2002).

#### **a) Diagnóstico inicial de la gestión del conocimiento**

Peluffo y Catalán (2002) sostienen que la gestión del conocimiento inicia con un diagnóstico que permite determinar el estado de las prácticas que existen en la organización para gestionarlo (el conocimiento). Para tal efecto plantean usar herramientas como:

**Tabla 4 Herramientas para el diagnóstico de la gestión del conocimiento en la organización**

Herramienta	Descripción
Mapa de conocimiento organizacional	Partiendo de la pregunta ¿cuánto se sabe de lo que se sabe?, se obtiene lo que la organización conoce que sabe, lo que la organización conoce que no sabe, lo que la organización desconoce que sabe y lo que la organización desconoce que no sabe.
Diagnóstico de prácticas habituales	Como resultado del diagnóstico se conoce en qué grado existe un alineamiento entre lo que se conoce y lo que se necesita conocer, de manera que se emprenden acciones para contar con estos conocimientos.
Evaluación de las capacidades	Se busca evaluar la calidad del aprendizaje organizacional. La evaluación se realiza a nivel de personas y organizacional. La evaluación personal analiza si los colaboradores aprenden proactivamente, mientras que la evaluación colectiva revisa si existen disposiciones organizacionales para fomentar el aprendizaje (individual).

Fuente: elaboración propia basada en Peluffo y Catalán (2002).

#### **b) Definición de los objetivos del conocimiento**

Peluffo y Catalán (2002) señalan que en este proceso se definen los objetivos a alcanzar mediante la gestión del conocimiento, estos objetivos pueden estar relacionados a:

- Crear conciencia de la importancia de gestionar lo que se sabe en la organización.
- Identificar y producir el conocimiento que la organización necesita para funcionar.
- Administrar eficientemente el conocimiento de la organización.



### **c) Producción de conocimiento organizacional**

Las autoras presentan dos modelos de producción de conocimiento: el modelo occidental y el modelo oriental.

*“El modelo occidental se construye sobre la idea de que la creación y aprendizaje de conocimiento nuevo tiene su origen en las preguntas, cuestionamientos, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a un conjunto de ideas en la búsqueda de las respuestas adecuadas. Estas ideas se ponen a prueba y mediante la reflexión se identifican las mejores soluciones, que son el conocimiento nuevo”* (Peluffo A & Catalán C, 2002).

El modelo oriental, según las autoras, está basado en la producción de conocimiento que generan las personas que componen a las organizaciones. “Dado que estas experiencias provienen de conocimientos tácitos, el método de creación de conocimiento organizacional oriental busca la transformación del conocimiento tácito individual en conocimiento explícito colectivo” (Peluffo A & Catalán C, 2002).

### **d) Almacenaje y actualización**

Las autoras señalan que esta fase se centra en el almacenaje y herramientas que se deben tener en cuenta para guardar el conocimiento codificado y ponerlo a disposición de todo el que lo requiera. En esta parte, Peluffo y Catalán también proponen algunas actividades necesarias para ejecutar el proceso, por ejemplo: codificar, catalogar, depurar, limpiar y resguardar.

### **e) Circulación y utilización de conocimientos**

Para las autoras este proceso está enfocado a los usuarios, es decir, la circulación consiste en crear espacios para que los usuarios interactúen entre sí e intercambien los conocimientos tácitos y/o explícitos que pudieran tener. En esta parte Peluffo y Catalán (2002) también resaltan la importancia de las tecnologías de la información para la interconexión entre usuarios que no están próximos físicamente.

### **f) Medición del desempeño**

Peluffo y Catalán (2002), por último, sugieren que se debe medir el desempeño logrado luego de gestionar el conocimiento, partiendo del planteamiento de interrogantes dirigidas, por ejemplo, a conocer la capacidad lograda por la organización

para generar y documentar nuevo conocimiento, la manera en que se están compartiendo los conocimientos tácitos y explícitos en la organización, o conocer la tasa de utilización de los conocimientos generados y puestos a disposición.

### 1.5. Habilitadores de la gestión del conocimiento

Diversos autores han definido los habilitadores que facilitan la práctica de la gestión del conocimiento, Lee y Choi (2003) señalan los siguientes habilitadores:

- **Liderazgo:** vinculado a la capacidad de la alta dirección para establecer políticas que impulsen la práctica y cree sinergia organizacional.
- **Las tecnologías de la información y la comunicación:** vinculadas al soporte para almacenar y circular el conocimiento, así como poner a disposición de medios para que las personas interactúen.
- **Los recursos humanos:** vinculado a personas competentes, sensibilizada y dispuesta a compartir lo que sabe.
- **La cultura organizacional:** vinculada a la creación de entornos para que las personas interactúen y compartan sus saberes.

En el marco de la gestión pública, la EFS colombiana, el Centro de Estudios Fiscales de la Contraloría General de la República de Colombia (2016) aplica los siguientes habilitadores:

- **Gestión estratégica:** referido al direccionamiento que debe establecer la alta dirección para favorecer la gestión del conocimiento, teniendo en consideración su relación con el diseño, ejecución y evaluación de la visión estratégica.
- **Estructura organizacional:** elementos estructurales de organización para llevar a cabo la estrategia y operación vinculada a la gestión del conocimiento.
- **Tecnología:** elementos utilizados para procesar datos e información, así como facilitar su difusión y acceso a los colaboradores y permitir su interacción.
- **Recursos humanos:** comprende elementos conductuales y de formación que permiten una adecuada gestión del conocimiento y transparencia.

A nivel de país el Banco Mundial a través de su “*Knowledge Assessment Tool*” emplea los siguientes pilares para medir el uso del conocimiento como herramienta de desarrollo (INAP, 2016):

**Tabla 5 Pilares para la aplicación del conocimiento en las economías del mundo**

<b>Pilar</b>	<b>Contenido</b>
Régimen económico e institucional	Se refiere establecimiento de las condiciones para hacer uso eficiente de los nuevos conocimientos y de los que se tienen a disposición a fin de fomentar el emprendimiento
Educación y habilidades	Se refiere a brindar las condiciones necesarias para contar con una población que cree y comparta conocimiento.
Infraestructura de información y comunicación	Las tecnologías de la información y la comunicación que puedan facilitar la comunicación efectiva, la difusión y tratamiento de la información.
Sistema de innovación	Son las condiciones para que el empresariado y la academia principalmente accedan al conocimiento almacenado, lo utilicen y creen mejoras enfocadas a mejorar la calidad de vida de las personas.

Fuente: elaboración propia basada en World Bank (2017)

## **1.6. La EFS del Perú y el control gubernamental**

El Estado tiene el deber de buscar el bienestar de la población en todo el territorio y para ello debe asignar los recursos que lo permitan, sin embargo, con el paso del tiempo las inconductas funcionales de los servidores públicos han hecho que los servicios públicos lleguen en mal estado ocasionando perjuicios en la ciudadanía.

La EFS del Perú es el órgano constitucionalmente autónomo (Ley N° 6784 Ley de creación de la Contraloría General de la República) que tiene la misión de "dirigir, supervisar y ejecutar el control a las entidades públicas para contribuir al uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos públicos" (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022).

En el ejercicio de su función la EFS ejerce el control gubernamental en todas las entidades del Estado, independientemente del nivel de gobierno o la autonomía que le haya sido conferida.

*“El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así*

*como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, asimismo constituye un proceso integral y permanente, que tiene como finalidad contribuir y orientar la mejora continua en la gestión de las entidades”* (Contraloría General de la República, 2021).

En el Perú, las Normas Generales de Control Gubernamental establecen tres tipos de control:

- Control previo
- Control simultáneo
- Control posterior

#### **1.6.1. Control previo**

Se realiza “*a pagos de presupuestos adicionales de obra pública, adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios u obras con carácter de secreto militar exonerados de licitación pública, concurso público o adjudicación directa*”; asimismo comprende la “*opinión sobre fianzas y garantías otorgadas por el Estado sobre las operaciones de endeudamiento*” (Contraloría General de la República, 2021).

#### **1.6.2. Control simultáneo**

Se realiza a procesos de entidades públicas que se encuentran en curso, con el objetivo de alertar de situaciones que podrían afectar el desarrollo del proceso o del logro del objetivo trazado (Contraloría General de la República, 2019).

#### **1.6.3. Control posterior**

Se realiza para “*supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes públicos*”, incluye evaluación de los actos y resultados de la administración pública en relación al uso de los recursos del Estado (Contraloría General de la República, 2021).

## 1.7. Gestión del conocimiento en el sector público

La gestión del conocimiento no es una práctica nueva en términos generales, sin embargo, sí lo es en el sector público donde se reconoce que tiene el potencial de influir en la operación y mejorar los procesos de renovación. Sin embargo, es pertinente señalar que gestionar el conocimiento en una institución pública implica crear cultura, lo cual es más complicado que en el sector privado (Edge, 2005).

En el marco de lo señalado anteriormente *“otros estudios encontraron que los factores motivacionales como los beneficios personales, la autoeficacia del conocimiento y el placer de ayudar a otros afectan significativamente las actitudes e intenciones de los empleados para compartir el conocimiento”* (Amayah, 2013).

Por ejemplo, Liebowitz y Chen (2003) citados en Amayah (2013) señalan que en el sector público es más difícil compartir el conocimiento debido a que las personas lo asocian al poder y oportunidades de promoción.

Amayah (2013) señala que las metas organizaciones de las entidades públicas son más difíciles de medir y se ven afectadas por factores políticos. Asimismo, la configuración organizacional, las especialidades técnicas y las diferencias en los regímenes laborales de las entidades públicas dificultan el intercambio de conocimiento.

Lo señalado por Amayah se ve evidenciado por ejemplo con las normas de estructura organizacional y funcional que establece la PCM para las entidades de la administración pública peruana. Es decir, existen reglas pre establecidas para que todas las entidades públicas se organicen jerárquicamente. Por otro lado, los sistemas administrativos del Estado establecen funciones que todas las entidades públicas deben aplicar por ejemplo para la planificación estratégica y operativa, gestión de recursos humanos, gestión financiera, entre otros.

Lo señalado anteriormente demuestra que el sector público es particularmente específico porque entre otras cosas tiene diferentes objetivos (distintos a los privados), diferente funcionamiento, diferente manera de organizarse, diferente cultura y sumado a ello la responsabilidad de rendir cuentas de los resultados de la gestión realizada (Massaro, Dumay, & Garlatti, 2015).

Por otra parte De Angelis (2013, p. 1), citado en Massaro, Dumay y Garlatti, (2015) menciona que el sector público, en la actualidad, se ve *“influenciado por una creciente necesidad de: “competencia, estándares de desempeño, seguimiento, medición, flexibilidad, énfasis en resultados, enfoque en el cliente y control social”*”.

En vista de lo señalado anteriormente, la UPAN (2003) citada en Massaro, Dumay y Garlatti, (2015) sostiene que las organizaciones estatales no deben replicar herramientas de gestión del conocimiento provenientes del sector privado sin antes adaptarlas a su contexto y entorno.

Como se ha mencionado anteriormente, la gestión del conocimiento busca generar ventajas competitivas en las organizaciones a través del cumplimiento de sus objetivos estratégicos e institucionales. A diferencia de las organizaciones privadas que buscan rentabilidad económica, las organizaciones públicas se centran en obtener rentabilidad social, que se ve traducida en la mejora de la calidad de vida de las personas a través de mejores servicios proporcionados por el Estado.

Precisamente es en la búsqueda de mejores servicios públicos que la innovación tiene protagonismo, y la gestión del conocimiento es una herramienta clave para este fin, tal como lo muestran Nonaka y Takeuchi en el caso de Matsushita o en el caso de Honda, por ejemplo.

Esta relación (gestión del conocimiento – innovación) se ve corroborada en el estudio realizado por Susanty, Yuningsih, y Anggadwita, (2019) en el que analizaron la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento sobre el rendimiento de la innovación en el Centro de investigación y formación de Aparato de Gobierno Indonesio, concluyendo principalmente que la organización del trabajo y las prácticas informáticas están estrechamente vinculadas con la innovación.

La organización del trabajo se refiere a lograr que la entidad apoye consiente y dedicadamente la gestión de la innovación a través de la creación de unidades de gestión del conocimiento y/o unidades dedicadas exclusivamente a la innovación.

En cuanto a las prácticas informáticas el estudio concluye que las tecnologías de la información asumen un rol importante al facilitar el almacenaje y difusión de información para la operación de la organización y la toma de decisiones de los directivos, así como la puesta a disposición de información relevante para los actores que generan innovación, incluyendo la facilitación de la innovación abierta.

Por otro lado, el estudio concluye que la retribución económica como incentivo para generar innovaciones en el sector público no tiene mayor impacto, por lo contrario, se sugiere cambiar los incentivos basados en el dinero por aquellos basados en la creación, intercambio y utilización del conocimiento.

La gestión del conocimiento, independientemente si se centra en el sector público o privado, busca incrementar el desempeño de las organizaciones. En este

sentido, es importante resaltar la importancia de los factores que favorecen su práctica, tales como la cultura organizativa, liderazgo, personal y tecnología de la información.

Waleed, Bakri, Noorizwan, y El-Farra (2015) corroboraron que la presencia de estos factores tiene incidencia directa con la práctica de la gestión del conocimiento y por consecuencia en la mejora del rendimiento, específicamente de la Presencia del Gobierno Palestino, resaltando concretamente el factor humano a través de la mejora de las competencias de los servidores públicos. Al respecto Bučková (2015) señala que el intercambio de conocimientos del personal se ve favorecido principalmente por la cultura organizacional, seguida por la estructura organizativa y la infraestructura tecnológica.

En cuanto a la cultura organizacional los investigadores señalan básicamente la colaboración, el aprendizaje y el desarrollo y el apoyo de la alta dirección. La colaboración se refiere al apoyo y ayuda que existe entre las personas de la organización; el aprendizaje y desarrollo hace referencia a las condiciones que la empresa fomenta para el aprendizaje y crecimiento a mediano y largo plazo del personal. Finalmente, el apoyo de la alta dirección se refiere al liderazgo que se ejerce para conducir a los empleados a aprender y compartir lo aprendido sin que esto resulte un trabajo extra o se tome como una obligación.

Los investigadores señalan que la estructura organizativa se refiere por un lado a la rigidez jerárquica y la relación vertical que tienen los miembros de la entidad, por otro lado hace referencia a la horizontalidad que se tiene entre el personal y los superiores jerárquicos. En ese sentido, una organización rígida tanto vertical como horizontalmente dificulta la compartición de conocimientos.

La infraestructura tecnológica se refiere a las condiciones y arquitectura que presenta la entidad para almacenar, circular y poner a disposición el conocimiento con base a los procesos de la cadena de valor.

Un aspecto resaltante a tomar en consideración es que si bien existe literatura, aunque poca, vinculada a la práctica de la gestión del conocimiento en el Estado, esta se centra principalmente en el campo de las universidades y la investigación, muy por encima de los gobiernos nacionales (Massaro, Dumay, & Garlatti, 2015), nivel de gobierno donde se desenvuelve la EFS materia de estudio en este documento.

## 1.8. Antecedentes de gestión del conocimiento en la EFS objeto de estudio

Diversas iniciativas se han impulsado desde la EFS para gestionar el conocimiento. Una de ellas es el diagnóstico realizado en 2017 para contar con un punto de partida que permita implementar un modelo de gestión.

De acuerdo al informe de diagnóstico emitido por la Contraloría General de la República (2017) se analizaron los siguientes aspectos:

- Cultura organizacional
- Identificación del conocimiento
- Almacenamiento y distribución
- Aplicación del conocimiento
- Creación del conocimiento

En términos generales, el estudio determinó que todos los aspectos antes mencionados obtuvieron puntajes bajos con excepción de la “creación del conocimiento” que obtuvo un puntaje aceptable. Este último aspecto estuvo vinculado a la predisposición que tienen los miembros de la organización para documentar lo que conocen.

Entre las conclusiones el informe destaca que la EFS cuenta con diversas herramientas de almacenaje de conocimiento que no se encuentran integradas, por otro lado señala que *“se debe contar con políticas, procesos y mecanismos que permitan que los colaboradores puedan almacenar, aplicar y generar nuevo conocimiento en la organización”* (Contraloría General de la República, 2017).

Otro esfuerzo es la propuesta de creación del “Comité de Gestión del Conocimiento”, cuya composición comprende a la Secretaría General y diferentes gerencias de la EFS.

Cabe señalar que tanto los resultados del informe de diagnóstico como la creación del Comité de Gestión del Conocimiento no se llegaron a implementar, entre otras razones debido a la priorización de actividades relacionadas al control gubernamental.

Otra iniciativa que vale la pena mencionar es el que condujo la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ), quien diseñó el concepto del Razonamiento Basado en Casos (CBR), plataforma pensada como una herramienta tecnológica que agrupa un conjunto de experiencias denominadas “casos” que presentan una problemática específica y las soluciones adoptadas para su abordaje. En otras palabras, es una



herramienta que permite almacenar información resultante de experiencias de servicios de control gubernamental.

GIZ sostiene que *“el empleo adecuado del CBR facilita el aprendizaje en una organización, debido a que pone al alcance del personal el conocimiento y las experiencias previas acumuladas, generando un enriquecimiento del conocimiento para la institución”* (Contraloría General de la República; Cooperación Alemana al Desarrollo, 2008).

De acuerdo a GIZ, con el uso del CBR se busca:

- Agilizar la emisión de informes de control gubernamental.
- Estandarizar los criterios para identificar responsabilidades.
- Incrementar la calidad de los informes de control gubernamental y de los tiempos de entrega.
- Generar el intercambio de conocimientos y aprendizaje organizacional.

Cabe señalar que aun cuando se desarrolló del CBR, este se centra principalmente en el uso de la tecnología como medio para almacenar, diseminar o compartir información, dejando de lado las herramientas necesarias para su producción, codificación e intercambio.

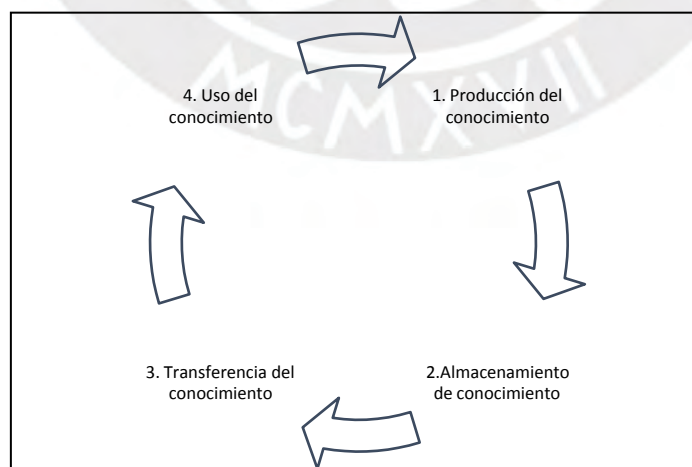
## 2. Modelo de gestión del conocimiento propuesto para la EFS

En el marco teórico se exploraron tres modelos de gestión del conocimiento, básicamente uno japonés (Nonaka y Takeuchi), uno estadounidense (Davenport y Prusak) y uno diseñado para los Estados de América Latina desde la ONU. Estos modelos reconocen la importancia de generar conocimiento (tácito y explícito) para luego compartirlo y utilizarlo.

Cabe mencionar que el modelo de Nonaka y Takeuchi a pesar de presentar una secuencia lógica enfocada hacia la innovación, implica la utilización de conceptos abstractos (uso de analogías, metáforas, frases, entre otros para explicitar el conocimiento tácito) que no son acordes a las prácticas de la gestión pública, toda vez que esta se basa en reglamentaciones concretas que marcan el accionar de las intervenciones, en ese sentido, es poco probable que la EFS explicita el conocimiento tácito mediante metáforas, por ejemplo.

Por otra parte, el modelo del CEPAL a pesar de ser concebido para la administración pública, termina siendo muy rígido y no aterriza en las formas de producir el conocimiento, y es precisamente el desarrollo de este factor aunado a la lógica y simplicidad de los procesos para gestionar el conocimiento que se emplea el modelo de Davenport y Prusak como base para la proposición del modelo para la EFS objeto de estudio.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto comprende los siguientes procesos: i) producción del conocimiento, ii) almacenamiento de conocimiento, iii) compartición del conocimiento y iv) uso del conocimiento:



**Ilustración 4: Modelo de gestión del conocimiento propuesto**

Fuente: elaboración propia basada en Nonaka y Takeuchi (1995) y Davenport y Prusak (1998).

## 2.1. Producción del conocimiento

Mediante este proceso se genera el conocimiento tácito y explícito necesario para el funcionamiento de la EFS. Para tal efecto se proponen las siguientes formas:

**Tabla 6: Formas de producción de conocimiento**

Procedencia	Forma de producción de conocimiento
Al interior de la EFS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentación de buenas prácticas, experiencias y de procesos.</li><li>• Equipos auto organizados dedicados a generar nuevos conocimientos o innovaciones.</li><li>• Unidades dedicadas a generar conocimiento al interior de la EFS.</li><li>• Interacción de personal fomentada por la organización.</li><li>• Coloquios, conversatorios, ferias del conocimiento.</li><li>• Foros, espacios virtuales exclusivos para compartir conocimientos basados en temas de interés.</li><li>• Directorios de poseedores de conocimiento.</li></ul>
Al exterior de la EFS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboración entre organizaciones públicas y/o privadas mediante convenios.</li><li>• Consultorías.</li><li>• Fusión entre organizaciones públicas</li><li>• Absorción de organizaciones públicas (en este caso de OCIs).</li><li>• Contratación de personal calificado.</li></ul>

Fuente: elaboración propia basada en Nonaka y Takeuchi (1995) y Davenport y Prusak (1998).

## 2.2. Almacenamiento de conocimiento

Es el proceso que se encarga de almacenar principalmente en medios electrónicos el conocimiento explícito y tácito (en lo que sea posible). Este proceso contempla la utilización de herramientas como bancos de conocimientos, bases de datos, directorios de conocimiento, entre otros. A su vez, también contempla el

establecimiento y asignación de roles para el almacenamiento del conocimiento, así como el aseguramiento de la accesibilidad para los miembros de la organización.

### **2.3. Transferencia del conocimiento**

Este proceso está enfocado a crear los espacios físicos y virtuales para la diseminación del conocimiento a través de la interacción de los colaboradores o el acceso a la información de la organización. A su vez contempla la dotación de políticas internas que propicien que los colaboradores compartan lo que saben independientemente de su nivel jerárquico.

### **2.4. Uso del conocimiento**

Este proceso está vinculado al uso del conocimiento, así como, la creación de condiciones y costumbres para que los colaboradores consulten el conocimiento almacenado para tomar decisiones o se enfrenten a situaciones específicas.

### **2.5. Habilitadores**

Basado el marco teórico y los casos de estudio de gestión del conocimiento en el sector público revisados (incluida la EFS colombiana), y tomando en cuenta las características de la EFS se definen tres factores a tenerse en cuenta para brindar las condiciones necesarias para este fin:

- **Liderazgo:** es la decisión política de gestionar el conocimiento en la organización y su difusión al interior de la organización para promover la práctica, asignación de recursos y responsabilidades, así como el establecimiento de objetivos a alcanzar.
- **Tecnología:** se refiere a la dotación, desarrollo o facilidad para contar con herramientas que permitan el almacenaje y circulación del conocimiento, así como la interacción virtual de las personas.
- **Cultura organizacional:** vinculado al fomento del trabajo colaborativo entre el personal, la forma de pensar de los trabajadores frente a la idea de compartir lo que saben con los demás, así como horizontalidad en la comunicación entre los integrantes de la organización.

### **3. Metodología de la investigación**

La metodología empleada en esta investigación exploratoria es de carácter cualitativa y cuantitativa, se basa en la metodología de estudio de caso de Robert Yin (2002). Para tal efecto se definió una pregunta de estudio, una proposición, la unidad de análisis, la relación lógica entre las preguntas y la proposición y el criterio para interpretar los resultados.

#### **3.1. Estudio de caso**

##### **3.1.1. Pregunta de estudio**

La pregunta general que se busca responder con esta investigación exploratoria es:

¿Existe un sistema de gestión del conocimiento en la EFS objeto de estudio?

De manera específica se busca:

Verificar la presencia de habilitadores de la gestión del conocimiento y si se orientan a la materia objeto de estudio.

Verificar la presencia de los procesos de la gestión del conocimiento y en qué estado se encuentran.

##### **3.1.2. Proposición**

La proposición principal del presente estudio exploratorio es que no existe un sistema de gestión del conocimiento como tal.

Por otra parte, existen los habilitadores pero no se orientan hacia la gestión del conocimiento, existen los procesos, pero no se gestionan coordinadamente en torno al conocimiento.

##### **3.1.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis es la EFS del Perú, la información que se recoja será desde el punto del sistema de gestión del conocimiento para sus funciones de control gubernamental.

##### **3.1.4. Relación lógica entre las preguntas y las proposiciones**

La relación entre las preguntas y la proposición es directa.

### **3.1.5. Criterios para interpretar resultados**

Se verificará la existencia de los procesos propuestos para gestionar el conocimiento, así como liderazgo, tecnología y cultura organizacional orientados a la materia objeto de estudio, así como su interacción para determinar la existencia de un sistema.

### **3.2. Muestra**

La investigación consideró 15 auditores de control gubernamental que se desempeñan en la sede central de la EFS. Los auditores seleccionados cuentan con experiencia en auditoría de control posterior, que es el servicio que se realiza con más frecuencia. Asimismo, se consideraron dos entrevistas a directivos de la EFS.

### **3.3. Proceso de recolección de información**

La recolección de la información se realizó principalmente a través de entrevistas y encuestas, e información bibliográfica.

Las preguntas de las encuestas se basan en las variables de la gestión del conocimiento señaladas en el marco teórico (procesos y habilitadores). Antes de su aplicación, se realizaron entrevistas con dos funcionarios a fin de terminar de acondicionar las preguntas y tener un acercamiento de la concepción que tiene la instancia de toma de decisiones en relación a la materia.

#### **3.3.1. Entrevista**

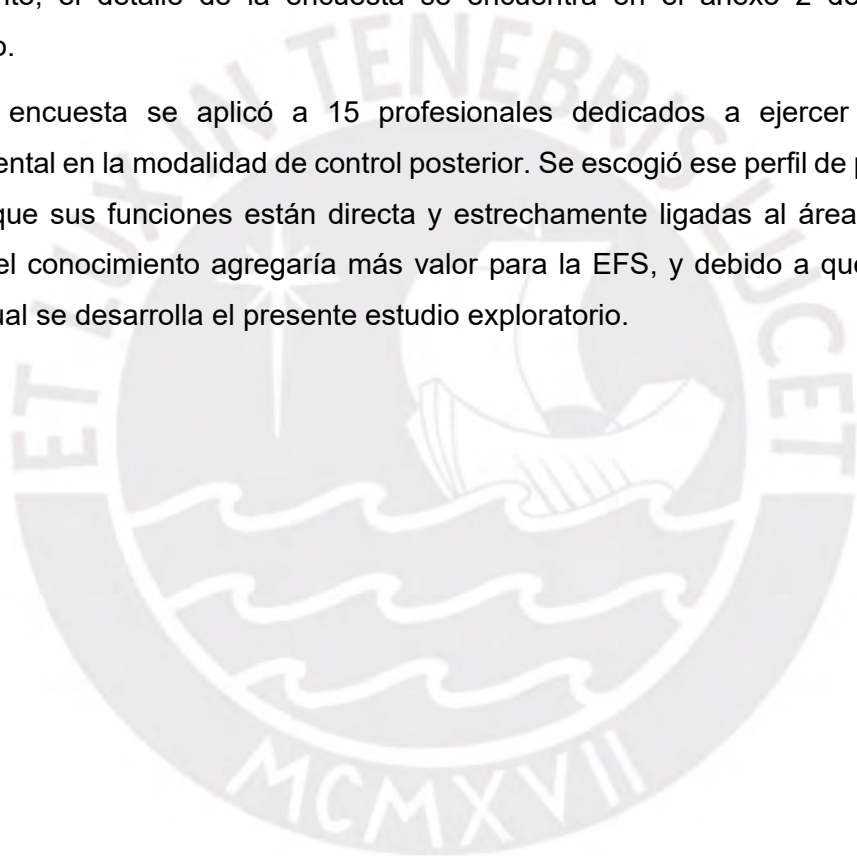
Para la realización de la entrevista y tomando como base las fuentes utilizadas en el marco teórico se elaboraron preguntas abiertas que tuvieron como objetivo, por un lado, conocer la percepción que tienen los funcionarios respecto de la gestión del conocimiento, y por otro, obtener información para ajustar las afirmaciones de la encuesta. El detalle de las preguntas de la entrevista se encuentra en el anexo 1 del presente documento.

### **3.3.2. Encuesta**

La encuesta consta de 7 bloques de afirmaciones basados en las fuentes consultadas en el marco teórico, 3 de los bloques enfocados a conocer la presencia de habilitadores que son necesarios para gestionar el conocimiento, tales como el liderazgo, la tecnología y la cultura organizacional.

Los 4 bloques restantes están orientados a conocer el desarrollo de los procesos planteados para gestionar el conocimiento: producción de conocimiento, almacenamiento de conocimiento, transferencia del conocimiento y uso de conocimiento, el detalle de la encuesta se encuentra en el anexo 2 del presente documento.

La encuesta se aplicó a 15 profesionales dedicados a ejercer el control gubernamental en la modalidad de control posterior. Se escogió ese perfil de profesional debido a que sus funciones están directa y estrechamente ligadas al área en la que gestionar el conocimiento agregaría más valor para la EFS, y debido a que es el eje sobre el cual se desarrolla el presente estudio exploratorio.



## **4. Resultados del estudio exploratorio, análisis y discusión**

Primero se analizaron los resultados de la encuesta realizada a los directivos y posteriormente los resultados de las encuestas realizadas a los profesionales dedicados a control gubernamental.

### **4.1. Resultados de las entrevistas**

La encuesta se realizó a 2 directivos de la EFS. Los directivos dirigen oficinas que desempeñan funciones de modernización institucional, así como de seguimiento y evaluación de los planes de control.

Es importante señalar que la unidad orgánica de modernización institucional es la encargada de promover la gestión del conocimiento en la EFS, mientras que la de seguimiento y evaluación es la encargada de medir el cumplimiento de las metas institucionales en relación al servicio de control gubernamental y como producto de ello plantear acciones en caso no se estén alcanzando las metas.

Los resultados señalan que los directivos entrevistados tienen conocimientos generales relacionados a la materia y que estarían interesados en participar en un proyecto de gestión del conocimiento dado que reconocen el valor que genera en la organización en términos de eficiencia, productividad y reducción de costos.

El directivo de seguimiento y evaluación tiene experiencia en la materia debido a que colaboró en los esfuerzos previos para implementar el sistema de gestión del conocimiento en la EFS. Por su parte, el directivo de modernización conoce la materia de manera general debido a su experiencia previa en la PCM, institución rectora del proceso de modernización de la gestión del Estado.

Ambos directivos coinciden en señalar que el conocimiento tácito y explícito se debe gestionar desde los órganos de línea (áreas que ejecutan servicio de control gubernamental). El directivo de modernización institucional mencionó que su unidad orgánica tiene planificado incluir a la gestión del conocimiento dentro de los temas a impulsar en el mediano plazo.

En cuanto a las fortalezas organizacionales mencionan a la experiencia del personal, la estabilidad laboral y el presupuesto, mientras que como barreras señalan asuntos de cultura organizacional, la falta de motivación, la falta de tiempo y decisión política.



Para fomentar que el personal participe en temas de gestión del conocimiento los directivos entrevistados coinciden en asociar la participación del personal con evaluaciones de desempeño, el bono anual o acumulación de puntos a favor para eventuales ascensos.

Por otra parte, aun cuando ambos directivos reconocen el valor que proporciona la gestión del conocimiento, no coinciden en ponderar de igual manera el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

Por un lado, un directivo señala que el conocimiento que poseen las personas es el más importante, mientras que el otro directivo señala que los libros son una fuente validada de conocimiento, por tanto no se puede cuestionar dado que nace de la experiencia de un experto.

Ambos directivos son conscientes de la necesidad de hacer que el conocimiento circule entre los interesados, no obstante señalan también que el tema no se pone en agenda debido a los acontecimientos políticos que la EFS debe atender dada su función misiona.

Finalmente, ambos señalan que se debe priorizar la gestión del conocimiento vinculado a la función sustantiva de la entidad (control gubernamental) y no abordar el conocimiento de toda la organización (conocimiento en temas administrativos, contable, legal, por ejemplo).

#### **4.2. Resultados de las encuestas**

La encuesta se cursó virtualmente a 15 profesionales dedicados a control gubernamental, en la modalidad de control posterior. Se obtuvieron 11 respuestas, las cuales se analizan a continuación en función de los componentes del modelo planteado y de los habilitadores propuestos, el análisis incluye también gráficos radiales para mostrar el comportamiento de los resultados obtenidos, los gráficos permitieron identificar los aspectos a abordar en una futura implementación de un sistema de gestión del conocimiento en la EFS.

Cabe señalar que los resultados analizados corresponden al promedio aritmético de las once respuestas obtenidas, los resultados sin promediar se encuentran detallados en el anexo 3.

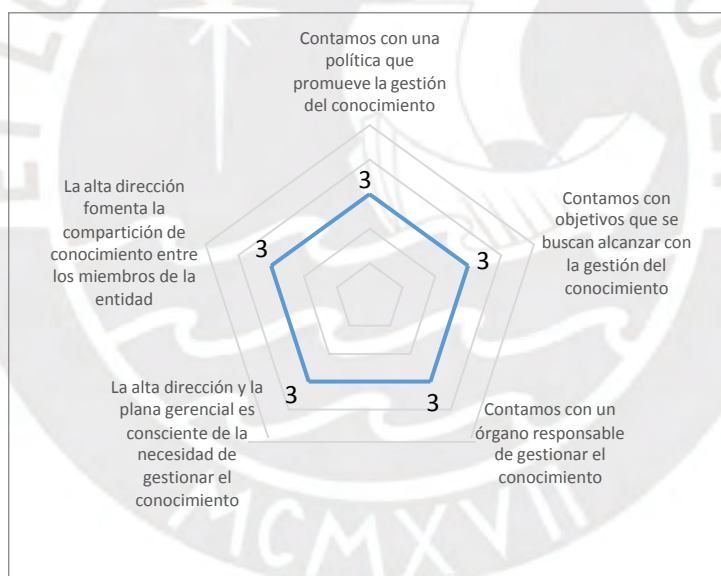
### 4.2.1. Liderazgo

Las afirmaciones relacionadas al liderazgo estuvieron orientadas a conocer el grado de involucramiento de la alta dirección en el compromiso de gestionar el conocimiento.

En la figura 5 se observa que se tiene un avance medio, se obtuvo un promedio de 3 en cada afirmación analizada (3 puntos de 5 en cada afirmación).

Con relación a la política y objetivos de gestión del conocimiento, se puede afirmar que esta no existe como tal, sin embargo, el personal respondió con una calificación de tres puntos al considerar que la política institucional proporciona un marco de actuación que se adecúa a la práctica de la gestión del conocimiento.

Con relación al órgano designado para gestionar el conocimiento, se cuenta con la Escuela Nacional de Control, la cual tiene asignada esta función, no obstante, no ha desarrollado el tema.



**Ilustración 5: Liderazgo**

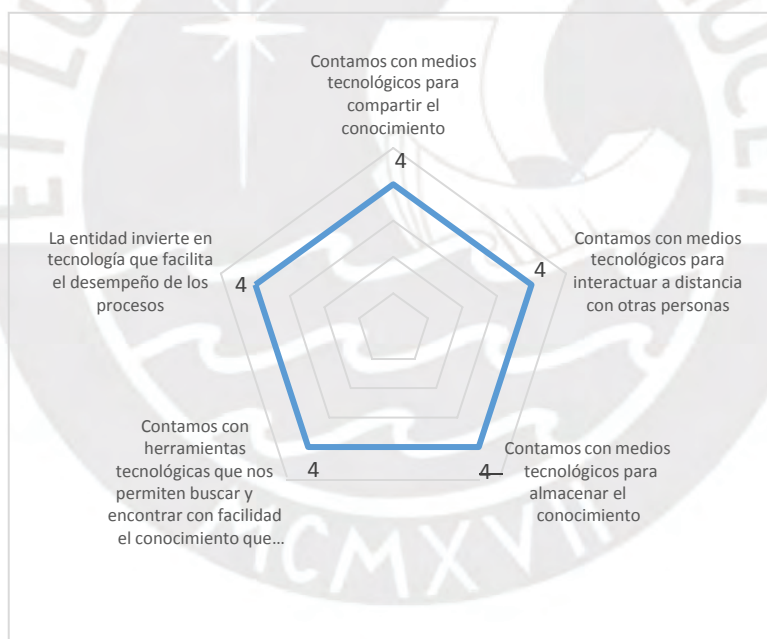
Fuente: elaboración propia

### 4.2.2. Tecnología

La sección relacionada a la tecnología está orientada a conocer las facilidades tecnológicas con las que cuenta la EFS, en particular para almacenar, circular y brindar acceso a los miembros de la organización.

El aspecto tecnológico obtuvo un promedio de 4 puntos en cada afirmación analizada. Este puntaje se ajusta a la realidad dado que la EFS cuenta con una gerencia dedicada a la tecnología de la información y presenta más procesos automatizados en comparación de otras entidades públicas.

No obstante, los resultados, existe una oportunidad de mejora frente a la herramienta para buscar el conocimiento almacenado, se cuenta con una intranet institucional, pero carece de motores de búsqueda. Por otro lado, los desarrollos de los aplicativos informáticos requieren de tiempos prolongados, por lo que se dificulta su viabilidad.



**Ilustración 6: Tecnología**

Fuente: elaboración propia

### 4.2.3. Cultura

El punto vinculado a la cultura busca conocer las condiciones que presenta la entidad para promover la gestión del conocimiento, temas como el fomento de trabajo en equipo, compartición del conocimiento o iniciativas para explicitarlo son abordados en este punto.

El aspecto cultural obtuvo un puntaje bajo, 4 afirmaciones obtuvieron un puntaje de 2 y 1 afirmación obtuvo un puntaje de 3. Aspectos como el fomento del trabajo en equipo, la iniciativa de documentación del conocimiento o la transferencia del mismo presentan una brecha importante por abordar.

Cabe mencionar que la EFS presenta una cultura organizacional que promueve los niveles jerárquicos, lo cual dificulta el intercambio de conocimiento, en este contexto, el personal no puede realizar coordinaciones formales con sus pares si no pasa previamente por el responsable del órgano o unidad orgánica.

Por otra parte, la carga laboral impide la creación de espacios para que el personal interactúe para intercambiar información de interés común.



**Ilustración 7: Cultura**

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.4. Producción de conocimiento

Este punto se orienta a conocer las prácticas de producción de conocimiento explícito y tácito.

La documentación de los procesos es un tema desarrollado en la EFS, se cuenta con procedimientos y manuales que estandarizan la prestación del servicio de control gubernamental, sin embargo, existe una brecha amplia en cuanto a la adquisición de conocimientos de fuentes internas.

En este aspecto cabe mencionar que, si bien se recibe apoyo de cooperaciones internacionales, como GIZ, por ejemplo, o se contratan servicio de consultoría, los trabajos desarrollados no suelen compartirse o terminan siendo dejados de lado al presentarse un cambio de gestión.

Por otro lado, a pesar de que la Escuela Nacional de Control es la encargada de gestionar el conocimiento en la EFS, el personal desconoce su labor, debido a que no se han iniciado acciones destinadas para este fin.



**Ilustración 8: Producción de conocimiento**

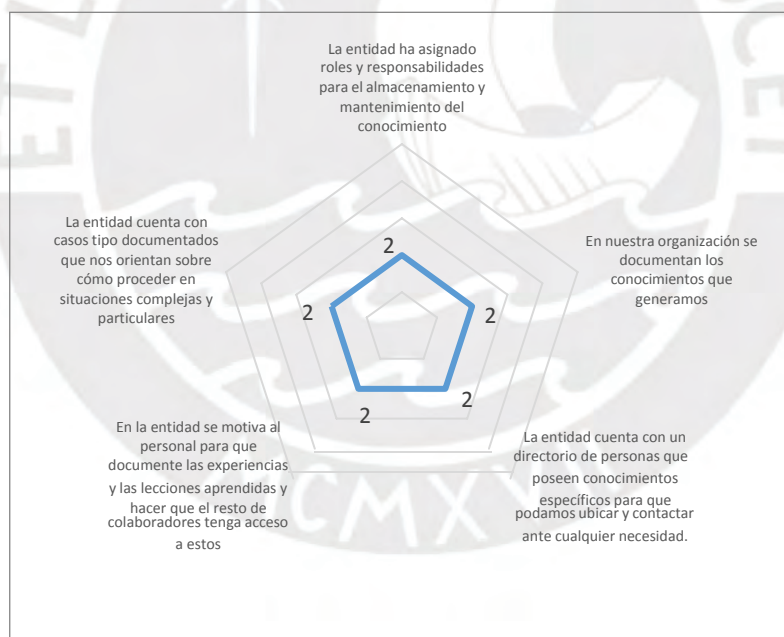
Fuente: elaboración propia

#### 4.2.5. Almacenamiento de conocimiento

Las afirmaciones vinculadas al almacenamiento están orientadas a brindar información de la capacidad que presenta la EFS para codificar y almacenar el conocimiento organizacional. Este es el apartado que ha obtenido menor puntaje promedio en cada una de sus afirmaciones (dos puntos de 5 posibles).

En líneas generales, tras los resultados, se puede señalar que la entidad carece de iniciativas para explicitar el conocimiento del personal, lo cual es congruente tomando en consideración que se carece de un impulso emanado de la alta dirección para este fin. Únicamente se almacenan las disposiciones normativas destinadas a regular el control gubernamental.

De manera específica, como se señaló anteriormente, a pesar de que se cuenta con la Escuela Nacional del Control, esta no ejecuta sus funciones avocadas a la gestión del conocimiento, por otro lado, esta función tampoco se ejecuta en la estructura orgánica de la EFS.



**Ilustración 9: Almacenamiento de conocimiento**

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.6. Transferencia de conocimiento

Este punto está orientado a conocer las prácticas vinculadas a la transferencia del conocimiento entre los miembros de la organización. Aspectos como el acceso a la información y el intercambio de conocimientos son abordados en esta instancia.

Los resultados señalan una brecha amplia por cerrar, todas las afirmaciones obtuvieron 2 puntos de un máximo de 5.

Un aspecto a resaltar es que el personal no considera que su conocimiento está a disposición de los demás, en parte esto es consecuencia del bajo involucramiento de la alta dirección y de la cultura organizacional que dificulta las coordinaciones formales entre personas del mismo rango, sin pasar antes por el superior jerárquico.

Por otro lado, los resultados señalan que el personal no intercambia sus saberes por voluntad propia, tampoco existen espacios coordinados o promovidos por la institución para este fin, de otro lado, no todo el personal accede al mismo conocimiento almacenado debido a que se asignan perfiles con privilegios diferenciados según la jerarquía organizacional.

Finalmente, el gráfico evidencia también que la EFS no cuenta con mecanismos internos que promuevan la interacción del personal a menos que se traten de la ejecución de servicios de control gubernamental.



**Ilustración 10: Transferencia de conocimiento**

Fuente: elaboración propia

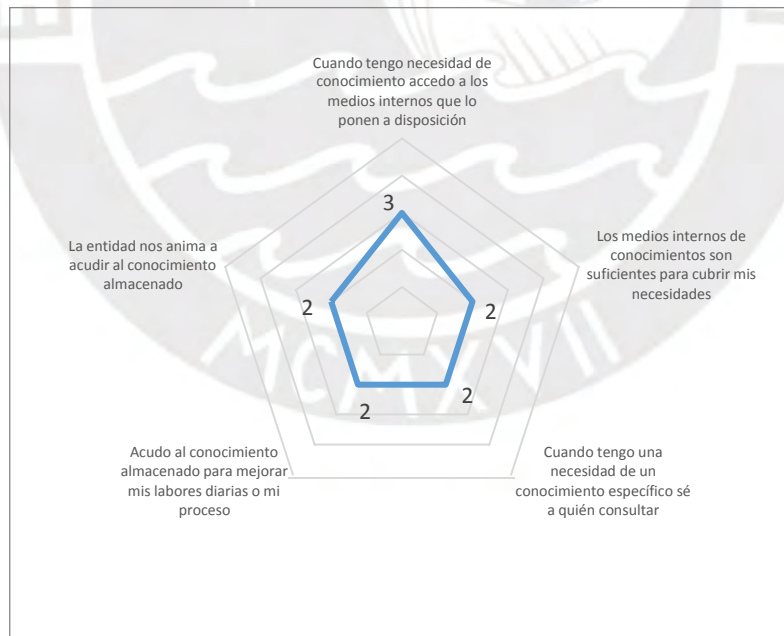
#### 4.2.7. Uso del conocimiento

El uso del conocimiento está orientado a dar a evidenciar las prácticas del personal para acceder y consultar el conocimiento almacenado en la EFS.

Los resultados, al igual que los anteriores procesos, muestran puntajes bajos (2 puntos de cinco en 4 afirmaciones y 3 puntos de cinco en la última). En tal sentido, existe una brecha que debe abordarse para lograr que el personal acceda a la documentación de los procesos que se tienen a disposición.

Los resultados señalan que el personal no considera que el conocimiento almacenado pueda ser de utilidad para sus labores, en parte, esta situación se origina porque la documentación almacenada se centra en las regulaciones normativas del proceso de control gubernamental y no en información para consultar ante situaciones que se pudieran presentar.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que a pesar de que se cuenta con información almacenada, la EFS no fomenta su uso, el personal accede por cuenta propia pero no todos conocen dónde se encuentra la información de utilidad.



**Ilustración 11: Uso del conocimiento**

Fuente: elaboración propia



## **5. Observaciones, conclusiones y recomendaciones**

Las observaciones contenidas en este capítulo han sido obtenidas del análisis realizado al marco teórico referente a gestión del conocimiento, los modelos revisados y su aplicación en el sector público.

Las conclusiones, por su parte, se desprenden del estudio exploratorio, concretamente de las entrevistas y de las encuestas.

Por otra parte, las recomendaciones se plantean a partir de las conclusiones del estudio exploratorio.

### **5.1. Observaciones**

Aun cuando el conocimiento es un activo valioso, la administración pública no ha desarrollado la sensibilidad suficiente para terminar de reconocer su valor, en parte por el entorno cambiante en el que se desenvuelve o por la demanda constante de resultados inmediatos que se le exige.

El conocimiento es más fácil de explicitar en la medida en que las personas son conscientes de que lo poseen, por lo contrario, mientras menos conciencia se tenga de un conocimiento más difícil será la tarea de explicitarlo y compartirlo, ese es el caso de la pericia que puede mostrar un deportista al desenvolverse en el campo de juego.

En las organizaciones existe constante intercambio de conocimiento entre las personas, aun cuando este no se gestione, las interacciones para solicitar opiniones, puntos de vista o simples consejos es una evidencia de ello. La utilidad de gestionar el conocimiento radica en que estas interacciones dejan de ser casuales y espontáneas para pasar a ser dirigidas, sistemáticas y persiguiendo un objetivo común.

La gestión del conocimiento además de ser una disciplina es una herramienta que permite la generación de innovación en las organizaciones, en tal sentido, es necesario contar con líderes que no sólo la conciban como un medio para el logro de fines, sino también como un mecanismo para aprovechar el aprendizaje de las labores cotidianas en aras de obtener una ventaja competitiva en el mercado, en el caso del sector privado, o acercar el Estado a las personas, en el caso del sector público.

El modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi es una puerta de entrada a la gestión de la innovación debido a que está orientado a la creación de nuevos productos y servicios, por otra parte, es importante resaltar que se soporta en el uso de medios abstractos como las analogías o metáforas para explicar un conocimiento

tácito. Sin embargo, es precisamente el uso de lo abstracto que dificulta su entera aplicación en el sector público, debido a que por naturaleza las intervenciones del Estado suelen ser reguladas por normativas específicas que buscan dejar el menor espacio a la interpretación.

El modelo de CEPAL se ajusta a las características de las intervenciones públicas, sin embargo no profundiza en el punto principal de la materia en estudio: la producción del conocimiento. Por lo contrario, el modelo propuesto por Davenport y Prusak tiene una secuencia lógica, estructurada y detallada en aspectos concretos y cotidianos que se ajusta a las características del sector público.

Los aspectos culturales hacen que gestionar el conocimiento en el sector público sea distinto a hacerlo en el sector privado. En el sector público los incentivos económicos (para hacer que el personal participe en iniciativas de gestión del conocimiento) son poco viables, por otro lado, según la literatura revisada, las metas organizacionales del sector público son más difíciles de medir en comparación con las del sector privado.

Los aspectos de estructura organizativa también juegan un rol diferenciador entre la gestión del conocimiento del sector público y del sector privado. Las estructuras organizacionales del sector público suelen ser más rígidas y las jerarquías son más marcadas, esto dificulta el intercambio espontáneo de conocimiento.

La compartición de conocimiento explícito es más frecuente en el sector público debido a la necesidad de contar con marcos normativos que regulen las intervenciones del Estado.

## **5.2. Conclusiones**

Como conclusión general, se tiene que la EFS no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento, en su lugar cuenta con una serie de procesos vinculados a la materia que se ejecutan de manera independiente y que se relacionan únicamente al conocimiento explícito. En ese sentido, no cuentan con actores específicos, normas, regulaciones y procedimientos que enmarquen la existencia de un sistema.

Existen los habilitadores, sin embargo, no presentan un avance homogéneo enfocado al conocimiento, así como tampoco se articulan a los procesos. En este contexto, el aspecto tecnológico es una fortaleza, mientras que el liderazgo y la cultura organizacional no se orientan a la producción y compartición del conocimiento.

Los procesos de gestión del conocimiento existen pero no se orientan de manera consciente a la materia estudiada. Se evidencia que se produce, comparte y utiliza conocimiento explícito, dejando de lado el tácito. Consecuentemente, los procesos a pesar de existir no están orientados al conocimiento sino a proporcionar la regulación necesaria para el ejercicio del control gubernamental.

Se han realizado iniciativas con la intención de gestionar el conocimiento de la EFS, sin embargo, no han tenido el apoyo de la alta dirección y han terminado siendo dejadas de lado. Los resultados de esta investigación exploratoria guardan relación con los estudios iniciales realizados por la EFS y que se referenciaron anteriormente.

Específicamente se tienen las siguientes conclusiones:

Los directivos reconocen el valor que genera gestionar el conocimiento en la entidad, sin embargo reconocen también que a pesar de que se han llevado iniciativas relacionadas a la materia, éstas fueron dejadas de lado debido a la falta de liderazgo y apoyo permanente de la alta dirección.

La estabilidad laboral, el presupuesto asignado, el uso de las tecnologías y la calificación del personal son fortalezas que favorecen la práctica de gestión del conocimiento en la EFS. En cuanto a las barreras encontradas se pueden mencionar a la cultura organizacional, la falta de motivación, tiempo y liderazgo.

La EFS produce y comparte conocimiento principalmente explícito, su mayor fortaleza radica en que ha desarrollado documentación interna relacionada al funcionamiento de sus procesos de negocio, la producción de conocimiento tácito no es abordada por los procesos actuales, esto se evidencia cuando las personas encuestadas no consideran que la interacción del personal como un medio de producción.

Se cuentan con roles y responsabilidades para el almacenamiento de conocimiento principalmente explícito (normativas, procedimientos, entre otros vinculados al control gubernamental), sin embargo estos se concentran distribuidos entre dos áreas distintas (Modernización y Gestión Jurídico Normativa), por otro lado, no se evidencia el fomento o responsabilidades para la documentación de buenas prácticas, casos tipo de abordaje de situaciones específicas, directorios de conocimientos, entre otros.

La transferencia del conocimiento explícito se realiza principalmente utilizando las tecnologías de la información, sin embargo la transferencia del conocimiento tácito se ve limitada cuando los colaboradores no consideran que su conocimiento personal está a disposición de los demás, además no existen disposiciones institucionales que lo

promueva. Otro factor que limita la transferencia del conocimiento es que la estructura jerárquica que impide la interacción fluida del personal.

Aun cuando se cuenta con conocimiento almacenado mediante documentación de los procesos, el estudio exploratorio evidencia que el personal no lo utiliza con frecuencia, en parte porque considera que no cubre la totalidad de sus necesidades. Por otra parte, ante la necesidad de conocimiento de temas particulares el personal señala que no sabe a quién acudir.

### **5.3. Recomendaciones**

Sensibilizar a la plana directiva respecto de la importancia y beneficios de gestionar el conocimiento organizacional y de su utilidad como herramienta para generación innovación en los servicios públicos.

Iniciar un proceso de gestión del cambio que contemple al menos dos puntos fundamentales: el fomento de la compartición del conocimiento entre colaboradores y la flexibilidad de la estructura jerárquica a fin de facilitar las coordinaciones horizontales.

Lograr el compromiso de la alta dirección mediante la emisión e instauración de una política de gestión del conocimiento, la asignación de recursos y responsabilidades para su gestión y mantenimiento.

Fomentar la producción de conocimiento tácito, pudiendo considerar para ello la transferencia de conocimiento entre los consultores que se contraten y el personal de la entidad, así como el establecimiento de redes internas de colaboración centradas en temas de interés.

Establecer roles y responsabilidades en cada unidad de negocio para la sistematización de experiencias, documentación de buenas prácticas y elaboración de casos tipo que sirvan de referencia de consulta.

Impulsar interacciones organizadas de personal a través de ferias de conocimientos o foros para que los colaboradores puedan compartir lo que saben y adquirir lo que necesitan.

Instaurar políticas de incentivos para que los colaboradores produzcan y compartan sus conocimientos, estos incentivos pueden ser no económicos como reconocimientos o puntos a favor para futuros ascensos, o económicos al vincularlos con los bonos anuales de productividad.

## 6. Referencias

- Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 454-471.
- Asociación Española de Normalización. (Febrero de 2021). Norma española UNE-ISO 30401:2021. 12. Madrid, Madrid, España. Obtenido de <https://www.une.org/>
- Bučková, J. (2015). Knowledge Management In Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 390-395. doi:<https://pdf.sciencedirectassets.com/282136/1-s2.0-S2212567115X00177/1-s2.0-S2212567115016457/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEEEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIHxbYdzvpGeyVOEder%2FZolspxNF1A0WnSr6C6M0MxOL1AiEai6fslcMLYAAtBZxdrxNyQXcoQlqtJ8oNplWnPNqDjS>
- Congreso de la República. (27 de febrero de 1930). Ley N° 6784 Ley de creación de la Contraloría General de la República. *Creando a la Contraloría General de la República*. Lima, Perú. Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/transparencia/Ley\\_6784\\_Creacion\\_de\\_la\\_CGR.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/publicaciones/transparencia/Ley_6784_Creacion_de_la_CGR.pdf)
- Contraloría General de la República. (2017). *INFORME DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA*. Lima. Recuperado el 28 de 04 de 2022
- Contraloría General de la República. (13 de 04 de 2018). Los sistemas de control en la República. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/2304250-la-contraloria-cuenta-su-historia>
- Contraloría General de la República. (28 de Marzo de 2019). Servicio de Control Simultáneo. *Directiva N° 002-2019-CG/NORM "Servicio de Control Simultáneo"*. Lima, Perú. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2744724/Directiva%20N%C2%B0%20002-2019-CG/NORM%20%22Servicio%20de%20Control%20Simult%C3%A1neo%E2%80%9D.pdf>
- Contraloría General de la República. (6 de Enero de 2021). Directivas "Servicio de Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Obra" y "Servicio de Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Supervisión de Obra". *Aprueban las Directivas "Servicio de Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Obra" y "Servicio de Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Supervisión de Obra"*. Lima, Perú. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1535222/RC\\_387-2020-CG.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1535222/RC_387-2020-CG.pdf)
- Contraloría General de la República. (21 de Diciembre de 2021). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de Contraloría General de la República: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2809016/4.%20Control%20Previo.pdf>
- Contraloría General de la República. (23 de Diciembre de 2021). Resolución de Contraloría N° 295-2021-CG Aprueban las Normas Generales de Control Gubernamental. Lima, Perú.

Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-las-normas-generales-de-control-gubernamental-resolucion-no-295-2021-cg-2024977-1>

Contraloría General de la República de Colombia. (2016). *Centro de Estudios Fiscales*. Recuperado el 13 de 03 de 2022, de <https://portalcef.contraloria.gov.co/Gestion-del-conocimiento/Modelo/Componentes-del-Modelo>

Contraloría General de la República; Cooperación Alemana al Desarrollo. (2008). *Manual del Sistema de Gestión del Conocimiento para el Control Gubernamental. Aportes para la discusión*. Lima.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How the organizations manege whatthe know*. United States of America: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *Journal of Knowledge Management*, 42-52.

Evalúe - Innovation thinking. (7 de agosto de 2022). *El caso Nokia: el inmovilismo del líder y la falta de innovación*. Obtenido de <https://www.evalúeconsultores.com/nokia-innovacion-lider/>

INAP. (17 de 03 de 2016). *Banco de conocimientos INAP*. Recuperado el 13 de 03 de 2022, de [https://bci.inap.es/alfresco\\_file/7e6d490f-942b-4a91-bba7-f2683ad86eaf](https://bci.inap.es/alfresco_file/7e6d490f-942b-4a91-bba7-f2683ad86eaf)

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 179–228.

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 530-558.

Morin, E. (2010). *El método 3: El conocimiento del conocimiento*. Obtenido de <file:///C:/Users/51966/Downloads/Morin%20Edgar%20-%20El%20metodo%203%20-%20El%20conocimiento%20del%20conocimiento.pdf>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Peluffo A, M. B., & Catalán C, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.

*Plataforma digital única del Estado Peruano*. (12 de marzo de 2022). Obtenido de <https://www.gob.pe/4100-la-contraloria-general-de-la-republica-que-hacemos>

Presidencia del Consejo de Ministros. (22 de 02 de 2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2016 de Agosto de 2016). *IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA CON UNA VISIÓN A 2030*. Lima. Obtenido de <https://www.cemproestudios.com/m%C3%A9todos>

- Presidencia del Consejo de Ministros. (18 de 12 de 2018). Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de las Gestión Pública. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/237034-123-2018-pcm>
- RAE. (2022). *Diccionario de la lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/conocimiento>
- RPP. (10 de setiembre de 2020). *El fracaso de Microsoft y el fin (temporal) de Nokia: la historia de la última vez que retaron a Android*. doi:<https://rpp.pe/tecnologia/moviles/el-fracaso-de-microsoft-y-el-fin-de-nokia-la-historia-de-la-ultima-vez-que-retaron-a-android-huawei-hongmeng-os-noticia-1212794>
- Serrano, C., Cruz, R., Salcedo, J., & Malagón, A. (2022). La gestión del conocimiento en la auditoría interna: un modelo teórico-relacional para el crecimiento empresarial. *Información Tecnológica*, 8. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642022000100003&lng=en&nrm=iso&tIng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000100003&lng=en&nrm=iso&tIng=en)
- Susanty, A., 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.
- Waleed, A., Bakri, N., Noorizwan, S., & El-Farra, M. (2015). 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. Obtenido de available at <http://www.econjournals.com>
- World Bank. (30 de 06 de 2017). *Measuring Knowledge in the World's Economies*. Obtenido de [https://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM\\_V4.PDF](https://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM_V4.PDF)
- Yin, R. K. (2002). Diseñando estudios de caso. En R. K. Yin, *INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS: Diseño Y Métodos* (pág. 35). London: SAGE Publications.

## Anexo 1: cuestionario para la entrevista

### Definiciones previas

- Conocimiento

Es un activo humano u organizacional que permite desarrollarnos en un contexto mediante su aplicación (del conocimiento) en cuestiones prácticas. Este a su vez puede ser tácito o explícito.

- Conocimiento explícito

Conocimiento expresado en documentos, bases de datos, fuentes escritas en general, fuentes audiovisuales.

- Conocimiento tácito

Conocimiento que tenemos pero que es difícil de explicar y compartir, se relaciona con el *know how* que cada persona desarrolla en un área de trabajo.

### Preguntas

1. ¿Tiene interés en participar en algún proyecto de gestión del conocimiento? ¿Por qué?
2. ¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en la entidad?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que encuentra en su área de trabajo para gestionar el conocimiento?
4. ¿Cuáles son las principales fortalezas que encuentra en la entidad para gestionar el conocimiento?
5. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en su área de trabajo para gestionar el conocimiento?
6. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en la entidad para gestionar el conocimiento?
7. ¿Cómo debería “pagarse” o retribuirse a quienes participan en prácticas de gestión del conocimiento?
8. ¿Qué mecanismos se pueden implementar para fomentar que el personal comparta el conocimiento?
9. ¿El conocimiento se encuentra únicamente en los libros?
10. ¿Considera que hay conocimiento que es difícil de compartir? ¿Por qué?
11. ¿Considera que hay conocimiento que no sabe que necesita?
12. ¿Cree que hay un conocimiento al que todos tenemos acceso y otro que solo está en nuestra mente?



13. ¿El conocimiento personal es el más valioso (*know how*)?
14. ¿Cómo definiría una buena práctica? ¿Tiene que haber sido premiada o reconocida necesariamente?
15. ¿Si el conocimiento se pudiera clasificar cómo lo haría? ¿En función de qué?
16. ¿Todo el conocimiento de la entidad se debe gestionar?
17. ¿Qué beneficios obtendría si gestiono el conocimiento?



## Anexo 2: afirmaciones de la encuesta

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
I. Liderazgo		1	2	3	4	5
1	Contamos con una política que promueve la gestión del conocimiento.					
2	Contamos con objetivos que se buscan alcanzar con la gestión del conocimiento.					
3	Contamos con un órgano responsable de gestionar el conocimiento.					
4	La alta dirección y la plana gerencial es consciente de la necesidad de gestionar el conocimiento.					
5	La alta dirección fomenta la compartición de conocimiento entre los miembros de la entidad.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
II. Tecnología		1	2	3	4	5
1	Contamos con medios tecnológicos para compartir el conocimiento.					
2	Contamos con medios tecnológicos para interactuar a distancia con otras personas.					
3	Contamos con medios tecnológicos para almacenar el conocimiento.					
4	Contamos con herramientas tecnológicas que nos permiten buscar y encontrar con facilidad el conocimiento que necesitamos.					
5	La entidad invierte en tecnología que facilita el desempeño de los procesos.					

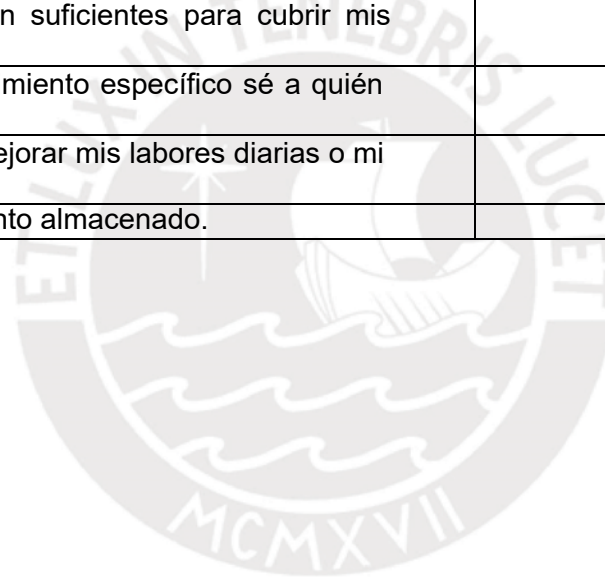
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
<b>III. Cultura organizacional</b>						
1	El personal considera que su conocimiento individual se debe compartir.					
2	El personal toma la iniciativa para almacenar el conocimiento y buenas prácticas que se generan de las labores diarias.					
3	La entidad se asegura de que el conocimiento generado en las consultorías sea transferido al personal.					
4	La entidad posee una comunicación horizontal en todos sus niveles jerárquicos.					
5	La entidad promueve el trabajo en equipo en el desarrollo de los encargos asignados.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
<b>IV. Producción de conocimiento</b>						
1	Existen medios internos (procedimientos, manuales, casos documentados, entre otros) para obtener/consultar conocimientos en la entidad.					
2	En la entidad se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (colaboraciones con otras entidades públicas, cooperaciones, consultorías, entre otros).					
3	La entidad considera que las consultorías son medios para adquirir conocimiento y no únicamente para desarrollar un tema en específico.					
4	Se cuenta con órganos o unidades orgánicas dedicados a crear nuevos conocimientos al interior de la entidad.					
5	La entidad considera que la interacción entre personal es un medio para conseguir/generar conocimiento.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
V. Almacenamiento de conocimiento		1	2	3	4	5
1	La entidad ha asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento del conocimiento.					
2	En nuestra organización se documentan los conocimientos que generamos.					
3	La entidad cuenta con un directorio de personas (de la entidad) que poseen conocimientos específicos que no han sido documentados, para que podamos ubicar y contactar ante cualquier necesidad.					
4	En la entidad se motiva al personal para que documente las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que el resto de colaboradores tenga acceso a estos.					
5	La entidad cuenta con casos tipo documentados que nos orientan sobre cómo proceder en situaciones complejas y particulares.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
VI. Transferencia de conocimiento		1	2	3	4	5
1	Mi conocimiento personal es accesible para el resto de colaboradores.					
2	El conocimiento existente se distribuye libremente al resto de colaboradores de forma virtual o personal.					
3	Existen políticas o disposiciones internas que fomentan el intercambio de conocimiento entre el personal.					
4	Existen mecanismos para promover el intercambio de conocimiento (conversatorios, foros, conferencias, espacios para intercambiar experiencias, entre otros).					
5	El conocimiento existente es de fácil acceso para todos independientemente de los niveles jerárquicos.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
VII: Uso del conocimiento						
1	Cuando tengo necesidad de conocimiento accedo a los medios internos que lo ponen a disposición (procedimientos, manuales, entre otros).					
2	Los medios internos de conocimientos son suficientes para cubrir mis necesidades.					
3	Cuando tengo una necesidad de un conocimiento específico sé a quién consultar.					
4	Acudo al conocimiento almacenado para mejorar mis labores diarias o mi proceso.					
5	La entidad nos anima a acudir al conocimiento almacenado.					



## Anexo 3: resultados de la entrevista

### Funcionario 1

**1. ¿Tiene interés en participar en algún proyecto de gestión del conocimiento? ¿Por qué?**

Si tengo interés, se está empezando a trabajar temas relacionados. El tema es importante porque las organizaciones son vivas y viven del conocimiento de los colaboradores. El conocimiento se debe dejar para que los nuevos integrantes puedan aprender y continuar. El conocimiento es un activo de la organización y debe trascender a las personas.

**2. ¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en la entidad?**

Desde la producción: los dueños de los procesos. RRHH no tendría la sensibilidad para asumir este rol. Se podría crear un órgano que articule los esfuerzos organizacionales.

**3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que encuentra en su área de trabajo para gestionar el conocimiento?**

La experiencia que tiene el personal.

**4. ¿Cuáles son las principales fortalezas que encuentra en la entidad para gestionar el conocimiento?**

La experiencia que tiene el personal.

**5. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en su área de trabajo para gestionar el conocimiento?**

Motivacional, todos sabemos que es importante pero no ha habido tiempo ni espacio para empezar.

**6. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en la entidad para gestionar el conocimiento?**

No se ha tomado la importancia para empezar a pesar de que reconoce el valor que genera.

**7. ¿Cómo debería “pagarse” o retribuirse a quienes participan en prácticas de gestión del conocimiento?**

Puntos a favor para ascender profesionalmente.

**8. ¿Qué mecanismos se pueden implementar para fomentar que el personal comparta el conocimiento?**

Reconocimientos hacia el personal (diplomas, por ejemplo).

**9. ¿El conocimiento se encuentra únicamente en los libros?**

No, se podría contar con repositorios de casos éxitos, por ejemplo. El conocimiento se encuentra principalmente en las personas.

**10. ¿Considera que hay conocimiento que es difícil de compartir? ¿Por qué?**

Si hay algunos, por ejemplo, en algunos casos el conocimiento que se genera como resultado del servicio de control es compartido con otros actores, sin embargo, no siempre se logra obtener retroalimentación del resultado final.

**11. ¿Considera que hay conocimiento que no sabe que necesita?**

Si, se presenta de acuerdo a las circunstancias que se van presentando durante el desarrollo de los procesos de auditoría. Por ejemplo, el planeamiento antes de 2019 no contemplaba las consideraciones que originó la pandemia.

**12. ¿Cree que hay un conocimiento al que todos tenemos acceso y otro que solo está en nuestra mente?**

Si, por ejemplo google proporciona información para todos, sin embargo existen otros conocimientos que se encuentran en personas que han vivido determinadas circunstancias.

**13. ¿Qué conocimiento es más valioso, el personal o el que está a disposición de todos?**

El de las personas mientras sea compartido.

**14. ¿Cómo definiría una buena práctica? ¿Tiene que haber sido premiada o reconocida necesariamente?**

No necesariamente tiene que ser premiada, se adquieren de procesos que se han repetido varias veces y se evidencia que sus resultados son exitosos, permitiendo replicarlo en otras instancias.

**15. ¿Si el conocimiento se pudiera clasificar cómo lo haría? ¿En función de qué?**

Conocimiento teórico y conocimiento práctico. El mejor es la combinación de ambos. El conocimiento tácito y explícito. El que está demostrado y se acepta y el que necesita demostrarse.

**16. ¿Todo el conocimiento de la entidad se debe gestionar?**

Si, siempre y cuando tenga una orientación hacia el cumplimiento de metas. Todo el conocimiento debe estar debidamente articulado.

**17. ¿Qué beneficios obtendría si gestiono el conocimiento?**

Se mejora la calidad de los servicios, productividad, efectividad. Se reducen los costos.

## Funcionario 2

### 1. ¿Tiene interés en participar en algún proyecto de gestión del conocimiento? ¿Por qué?

Si, de hecho, hay un proyecto que está en cartera de la entidad. El conocimiento explícito no se está trasladando a los ejecutores. Las normas de control no se transmiten a quienes deberían. Las opiniones de GJN no se comparten. El conocimiento tácito es más complicado de transferir porque tiene barreras porque el personal sabe genera diferencial y lo protege, es decir no lo quiere compartir.

### 2. ¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en la entidad?

El conocimiento explícito debería estar a cargo de la GJN y la Subgerencia de Modernización (procesos, racionalización, ROF, normativo, procedimental).

El conocimiento tácito debería estar a cargo de la línea, el saber hacer genera mayor impacto, en ese sentido la Vicecontraloría debería estar a cargo.

### 3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que encuentra en su área de trabajo para gestionar el conocimiento?

Que se gestiona información que está en bases de datos, sale conocimiento de casuística y mejores prácticas.

En la línea fortaleza es que están en el día a día, les permite tomar decisiones más ágiles y pueden retroalimentar.

### 4. ¿Cuáles son las principales fortalezas que encuentra en la entidad para gestionar el conocimiento?

Es altamente profesionalizada, se tiene presupuesto y se cuenta con la ENC, se tiene autonomía y estabilidad laboral.

### 5. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en su área de trabajo para gestionar el conocimiento?

Que no se aplica trabajo en campo, se retroalimenta de lo que señalan los evaluados, es necesario el conocimiento en campo.

### 6. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en la entidad para gestionar el conocimiento?

El saber hacer se guarda porque genera diferencial entre los colaboradores. La cantidad de cambios normativos afecta también las operaciones diarias de la entidad.

### 7. ¿Cómo debería “pagarse” o retribuirse a quienes participan en prácticas de gestión del conocimiento?

Se pueden generar incentivos no remunerativos, felicitaciones, ascensos, se puede vincular con el bono, podría vincularse a la evaluación del desempeño del personal.

### 8. ¿Considera que hay conocimiento que es difícil de compartir? ¿Por qué?



Los temas de control posterior son los más complejos, la línea estima que para que un personal nuevo pueda aplicar control posterior toma un año.

**9. ¿Cree que hay un conocimiento al que todos tenemos acceso y otro que solo está en nuestra mente?**

Todo se puede transmitir, intuición o cuestiones de feeling.

**10. ¿El conocimiento que está en las personas es más valioso que el que está en los libros?**

Depende, lo que está en los libros nace de la experiencia y es una técnica depurada, está demostrado que funciona.

**11. ¿Cómo definiría una buena práctica? ¿Tiene que haber sido premiada o reconocida necesariamente?**

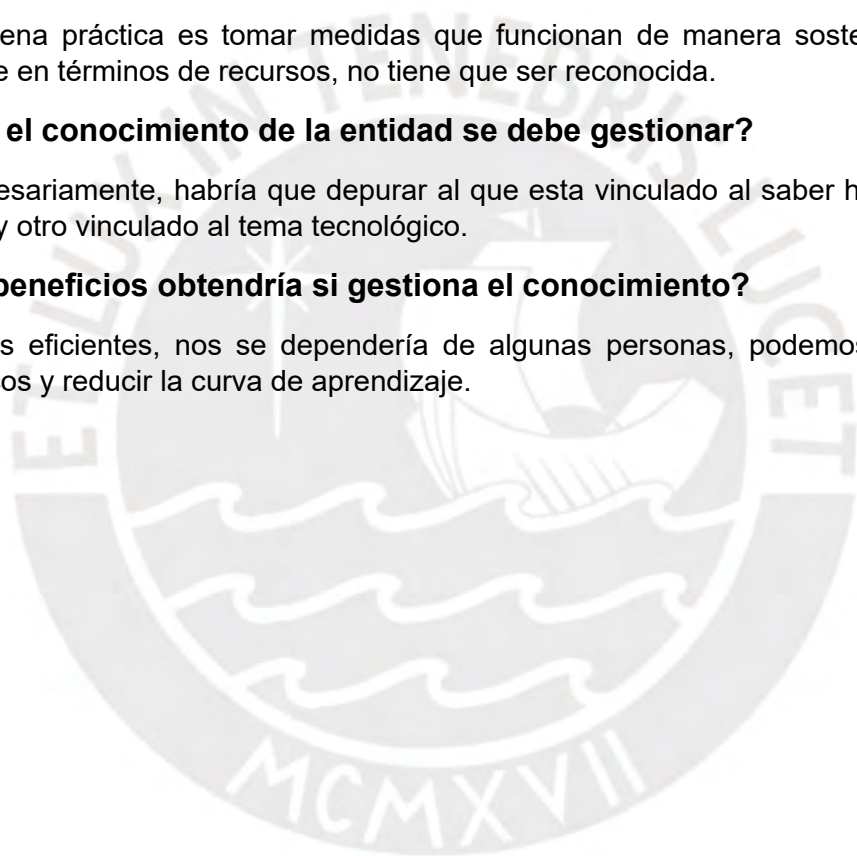
Una buena práctica es tomar medidas que funcionan de manera sostenida y es eficiente en términos de recursos, no tiene que ser reconocida.

**12. ¿Todo el conocimiento de la entidad se debe gestionar?**

No necesariamente, habría que depurar al que esta vinculado al saber hacer en sí mismo y otro vinculado al tema tecnológico.

**13. ¿Qué beneficios obtendría si gestiona el conocimiento?**

Ser más eficientes, nos se dependería de algunas personas, podemos ser más dinámicos y reducir la curva de aprendizaje.



#### Anexo 4: resultados de la encuesta

Liderazgo				
Contamos con una política que promueve la gestión del conocimiento	Contamos con objetivos que se buscan alcanzar con la gestión del conocimiento	Contamos con un órgano responsable de gestionar el conocimiento	La alta dirección y la plana gerencial es consciente de la necesidad de gestionar el conocimiento	La alta dirección fomenta la compartición de conocimiento entre los miembros de la entidad
4	4	4	4	3
2	2	2	2	2
5	5	5	5	5
5	5	3	5	5
4	3	3	3	3
4	4	3	4	3
2	2	2	1	1
3	3	3		3
2	2	3	3	3
2	2	2	3	3
3	3	3	2	4
PROMEDIOS				
3	3	3	3	3

Tecnología				
Contamos con medios tecnológicos para compartir el conocimiento	Contamos con medios tecnológicos para interactuar a distancia con otras personas	Contamos con medios tecnológicos para almacenar el conocimiento	Contamos con herramientas tecnológicas que nos permiten buscar y encontrar con facilidad el conocimiento que necesitamos	La entidad invierte en tecnología que facilita el desempeño de los procesos
5	5	5	5	5
2	5	5	5	5
4	4	4	4	3
4	4	5	4	3
4	4	4	4	3
3	4	3	3	3
4	4	4	4	3
3	4	4	2	4
4	4	4	2	3
3	4	4	3	3
PROMEDIOS				
4	4	4	4	4

Cultura				
El personal considera que su conocimiento individual se debe compartir	El personal toma la iniciativa para almacenar el conocimiento y buenas prácticas que se generan de las labores diarias	La entidad se asegura de que el conocimiento generado en las consultorías sea transferido al personal	La entidad posee una comunicación horizontal en todos sus niveles jerárquicos	La entidad promueve el trabajo en equipo en el desarrollo de los encargos asignados
4	3	3	3	4
2	2	2	2	2
3	3	1	1	1
1	1	1	1	1
3	3	2	2	1
3	3	3	2	3
3	2	2	3	2
3	3	3	3	3
3	2	2	2	3
3	3	2	4	4
2	2	2	1	1
PROMEDIOS				
3	2	2	2	2

Producción de conocimiento				
Existen medios internos (procedimientos, manuales, casos documentados, entre otros) para obtener/consultar conocimientos en la entidad	En la entidad se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas	La entidad considera que las consultorías son medios para adquirir conocimiento y no únicamente para desarrollar un tema en específico	Se cuenta con órganos o unidades orgánicas dedicados a crear nuevos conocimientos al interior de la entidad	La entidad considera que la interacción entre personal es un medio para conseguir/generar conocimiento
5	4	4	4	5
2	2	2	2	2
1	1	3	1	4
3	1	1	1	2
3	1	2	3	1
4	2	2	2	2
2	4	2	2	2
1	1	1	1	1
4	5	1	1	1
2	2	2	2	4
4	3	2	2	2
PROMEDIOS				
3	2	2	2	2

Almacenamiento de conocimiento				
La entidad ha asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento del conocimiento	En nuestra organización se documentan los conocimientos que generamos	La entidad cuenta con un directorio de personas que poseen conocimientos específicos para que podamos ubicar y contactar ante cualquier necesidad.	En la entidad se motiva al personal para que documente las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que el resto de colaboradores tenga acceso a estos	La entidad cuenta con casos tipo documentados que nos orientan sobre cómo proceder en situaciones complejas y particulares
4	4	3	3	3
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1
1	2	1	1	1
2	2	2	2	3
3	4	3	3	2
2	2	1	1	1
1	1	1	1	1
4	4	4	2	4
2	3	2	3	2
3	2	2	2	3
<b>PROMEDIOS</b>				
2	2	2	2	2

Transferencia de conocimiento				
Mi conocimiento personal es accesible para el resto de colaboradores	El conocimiento existente se distribuye libremente al resto de colaboradores de forma virtual o personal	Existen políticas o disposiciones internas que fomentan el intercambio de conocimiento entre el personal	Existen mecanismos para promover el intercambio de conocimiento (conversatorios, foros, conferencias, espacios para intercambiar experiencias, entre otros)	El conocimiento existente es de fácil acceso para todos independientemente de lo niveles jerárquicos
3	3	1	4	4
2	2	2	2	2
2	2	1	1	1
1	1	1	1	1
3	2	1	2	2
3	3	2	3	2
3	3	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	3	3	3
4	3	2	2	3
2	3	3	2	3
<b>PROMEDIOS</b>				
2	2	2	2	2

Uso del conocimiento				
Cuando tengo necesidad de conocimiento accedo a los medios internos que lo ponen a disposición	Los medios internos de conocimientos son suficientes para cubrir mis necesidades	Cuando tengo una necesidad de un conocimiento específico sé a quién consultar	Acudo al conocimiento almacenado para mejorar mis labores diarias o mi proceso	La entidad nos anima a acudir al conocimiento almacenado
4	3	3	4	4
2	2	2	2	2
2	2	2	1	1
3	1	1	2	1
2	2	1	2	1
4	3	4	4	4
3	2	3	2	2
2	2	2	2	2
3	2	2	4	3
4	3	3	3	3
2	2	3	1	1
PROMEDIOS				
3	2	2	2	2

