

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Gestión del Conocimiento en el sector público peruano: Un análisis desde la experiencia de siete entidades del Poder Ejecutivo

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Pamela Luciana Paucar Calle*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

*Arianna de los Angeles Sanchez Ibarra*

Asesor:

*Juan Carlos Pasco Herrera*

Lima, 2022

La tesis

**Gestión del Conocimiento en el sector público peruano: Un análisis desde la experiencia de siete entidades del Poder Ejecutivo**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Mayen Lucrecia Ugarte Vasquez Solis  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Cinthya Giselle Arguedas Gourzong  
[Tercer Jurado]

A mis padres y hermano, por estar siempre presentes, confiar en mí y brindarme su apoyo constante; y a quienes han contribuido de distintas maneras en mi formación. Estaré siempre agradecida. De igual forma, a todas las personas que apuestan por el sector público y se esfuerzan por contribuir a generar cambios positivos para el país. Sigamos tomando acción para lograr una sociedad equitativa, justa y libre para todos y todas.

**Arianna Sánchez Ibarra**

A todos aquellos que fueron parte de esta investigación, pues gracias a su apertura y contribución hicieron este viaje más enriquecedor. Por otro lado, Ari sin ti nada esto hubiese sido posible, gracias por ser parte no solo de esta investigación, sino de mi vida. Finalmente, a papá, quien, a pesar de todo y todos, siempre confió y estuvo para mí.

**Pamela Paucar Calle**



## RESUMEN

El conocimiento es un importante activo intangible para la competitividad e innovación en las organizaciones. Específicamente en el sector público, gestionarlo permite obtener capital intelectual para responder a retos complejos y generar valor para la sociedad. No obstante, su desarrollo se ha concentrado en ámbitos académicos y de investigación; y los estudios o investigaciones respecto a la práctica existente son reducidos.

En el Estado peruano, la Gestión del Conocimiento fue introducida en el 2013 a través de la Política de Modernización de la Gestión Pública. Sin embargo, su implementación no se concretó como sucedió con otros aspectos del proceso de modernización. A pesar de lo anterior, hubo entidades que empezaron a desarrollar iniciativas vinculadas a esta temática, aunque de forma aislada y en base a sus necesidades organizacionales.

La presente investigación, la cual es de carácter cualitativo, y sigue un enfoque descriptivo y exploratorio, analiza las experiencias en Gestión del Conocimiento de siete entidades pertenecientes al Poder Ejecutivo. Así, busca identificar las condiciones, comprendidos como factores habilitadores, que influenciaron en su desarrollo; además de conocer sus principales características, diferencias y similitudes.

De esa manera, se determinó que los principales factores que han influenciado en ellas son el liderazgo y la estructura organizacional. A esto se sumó la cultura y los recursos disponibles, los cuales fueron importantes para la ejecución de sus actividades. Asimismo, se concluyó que las experiencias analizadas no demuestran un desarrollo de la Gestión del Conocimiento a nivel estratégico, transversal y que apuesta por el aprendizaje organizacional. Por el contrario, su enfoque fue centrado en el almacenamiento y transferencia del conocimiento. No obstante, es innegable el aporte que representan para entender el panorama actual y tomar acción en base a la práctica desplegada.

Palabras clave: Knowledge management, gestión pública, gestión del conocimiento, factores habilitadores.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de la investigación .....	3
2. Objetivos .....	5
2.1. Objetivo general .....	5
2.2. Objetivos específicos .....	6
2.3. Preguntas específicas .....	6
3. Justificación.....	6
4. Limitaciones de la investigación .....	7
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1. Secuencia metodológica .....	9
2. Diseño metodológico.....	10
2.1. Enfoque de la investigación.....	10
2.2. Alcance de la investigación .....	11
2.3. Estrategia general de la investigación.....	11
3. Selección muestral y unidades de análisis .....	11
3.1. Identificación y acceso a las unidades de análisis.....	12
4. Técnicas de recolección de la información .....	13
5. Técnicas de análisis .....	14
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....	16
1. Conocimiento .....	16
1.1. Datos información y conocimiento.....	16
1.2. Tipos de conocimiento.....	17
1.3. Conversión del conocimiento .....	18
2. Gestión del conocimiento .....	20
2.1. Definición.....	20
2.2. Importancia y beneficios .....	21
2.3. Procesos.....	21
2.4. Modelos.....	23
2.5. Gestión del Conocimiento en el sector público.....	25

CAPÍTULO 4: FACTORES CRÍTICOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	28
1. Revisión de la literatura.....	28
2. Categorización.....	28
3. Primera lista de factores .....	29
4. Validación con expertos .....	29
5. Lista final de factores para la Gestión del Conocimiento .....	30
5.1. Propósito y visión de la Gestión del Conocimiento .....	30
5.2. Comunicación de la Gestión del Conocimiento .....	30
5.3. Planeamiento estratégico .....	31
5.4. Estructura organizacional .....	31
5.5. Procesos de la Gestión del Conocimiento.....	31
5.6. Liderazgo.....	32
5.7. Recursos .....	32
5.8. Entorno externo .....	33
5.9. Métricas y seguimiento de los resultados de la Gestión del Conocimiento.....	33
5.10. Formación.....	34
5.11. Motivación sobre la Gestión del Conocimiento.....	34
5.12. Cultura.....	35
CAPÍTULO 5: MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. Experiencia internacional .....	36
1.1. Gestión del Conocimiento en el sector público chileno .....	36
1.2. Modelo de Gestión del Conocimiento para las instituciones de la Administración Pública Federal de México .....	37
1.3. Política de la Gestión del Conocimiento y la Innovación de Colombia .....	38
2. Modernización del Estado peruano.....	40
2.1. La Política de Modernización de la Gestión Pública (PMGP) y la Gestión del Conocimiento .....	41
2.2. Estado actual de la Gestión del Conocimiento en el sector público peruano .....	43
3. Experiencias en Gestión del Conocimiento en el sector público peruano .....	44
3.1. Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir .....	44

3.2.	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre.....	45
3.3.	Instituto Nacional de Innovación Agraria .....	46
3.4.	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) ..	46
3.5.	Ministerio del Interior.....	47
3.6.	Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña .....	47
3.7.	Agencia de Promoción de la Inversión Privada – ProInversión .....	48
CAPÍTULO 6: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		49
4.	Características de las experiencias en Gestión del Conocimiento.....	49
4.1.	Funciones principales de las entidades públicas .....	49
4.2.	¿Qué motivó el desarrollo de la Gestión del Conocimiento? .....	50
4.3.	Objetivos de las áreas o equipos encargados de la Gestión del Conocimiento.....	51
4.4.	Funciones de las áreas o equipos encargados de la Gestión del Conocimiento.....	52
4.5.	Alcance de las experiencias en Gestión del Conocimiento .....	53
4.6.	Estructura y características de los equipos de Gestión del Conocimiento .....	54
5.	Evaluación de los factores que influyeron en la Gestión del Conocimiento .....	55
5.1.	Liderazgo.....	55
5.2.	Formación.....	56
5.3.	Procesos de Gestión del Conocimiento.....	57
5.4.	Estructura organizacional .....	57
5.5.	Métricas y seguimiento de los resultados de la Gestión del Conocimiento.....	58
5.6.	Propósito y visión de Gestión de Conocimiento .....	58
5.7.	Comunicación sobre la Gestión del Conocimiento .....	58
5.8.	Planeamiento estratégico .....	59
5.9.	Cultura.....	60
5.10.	Recursos .....	61
5.11.	Entorno externo .....	61
5.12.	Motivación sobre la Gestión del Conocimiento .....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		63
1.	Características de las experiencias en Gestión del Conocimiento.....	63

2. Factores influyentes en la Gestión del Conocimiento .....	65
3. Recomendaciones .....	68
REFERENCIAS .....	69
ANEXOS .....	78
ANEXO A: Lista de factores críticos hallados para la Gestión del Conocimiento .....	78
ANEXO B: Primera lista de factores críticos para la Gestión de Conocimiento .....	81
ANEXO C: Lista final de factores críticos para la Gestión de Conocimiento .....	83
ANEXO D: Guía de entrevista semiestructurada .....	85
ANEXO E: Organizaciones donde se desarrollan o han desarrollado iniciativas en GC (Identificación de Servir) .....	89



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Experiencias en GC identificadas en entidades públicas peruanas .....	13
Tabla 2: Jefes y directivos de equipos de GC o afines entrevistados/as.....	15
Tabla 3: Clasificación temática de los factores críticos para GC obtenidos de la revisión de literatura .....	29
Tabla 4: Expertos teóricos entrevistados sobre Gestión del Conocimiento .....	29
Tabla 5: Alcance de la GC en las entidades públicas abordadas.....	53
Tabla 6: Lista de factores ordenados según el puntaje promedio obtenido .....	55



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia metodológica de la investigación .....	10
Figura 2: Proceso de identificación de experiencias y contacto con funcionarios .....	12
Figura 3: Conversión del conocimiento.....	20
Figura 4: Modelo de Gestión del Conocimiento Organizacional por Arthur Andersen y APQC25	
Figura 5: Proceso de construcción de la lista de factores críticos para la Gestión del Conocimiento .....	28
Figura 6: Modelo de la Secretaría de la Función Pública de México para las entidades públicas mexicanas.....	38
Figura 7: Ejes de la Gestión del Conocimiento en el sector público colombiano .....	39
Figura 8: Pilares de la Política de Modernización de la Gestión Pública en Perú .....	42



## INTRODUCCIÓN

En el Perú, a pesar de haber vivido periodos significativos de crecimiento económico en los últimos 20 años, las entidades públicas no demostraron una mejora en sus capacidades que aporte a la generación de valor público. La presencia de innumerables deficiencias en ellas resulta en el incremento de la desconfianza por parte de las y los ciudadanos, pues no perciben cambios significativos y tangibles que impacten en la sociedad. Bajo ese contexto, en el 2013, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros inició el proceso de modernización de la gestión pública, en un esfuerzo por integrar acciones de manera estratégica y coherente a fin de mejorar el desempeño estatal con un enfoque centrado en las personas.

Dichos esfuerzos se manifestaron a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), elemento dirigido a todas las entidades del Estado peruano para iniciar sus procesos de modernización. En ella, se establecieron cinco pilares que éstas debían incorporar en su actuación para iniciar el camino hacia la modernización. Uno de ellos fue la Gestión del Conocimiento, la cual se incluyó de la mano con los sistemas de información, seguimiento, monitoreo y evaluación.

La Gestión del Conocimiento es un tema con reducida presencia en el Estado. Solo se sabe de una entidad que había trabajado en el mismo de forma previa a la aprobación de la PNMGP: la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Por ello, su inclusión como pilar de modernización marcó un hito claro que promovió su surgimiento en el sector público. Sin embargo, a pesar de que en el plan de implementación de la política se contempló la elaboración de normativa técnica para la misma, ésta nunca se hizo efectiva; por lo que su ejecución no se materializó.

Lo anteriormente mencionado no representó una limitación para determinadas entidades que sí iniciaron a desarrollar iniciativas en Gestión del Conocimiento. Ello con el objetivo de almacenarlo, transferirlo y preservarlo de modo que aportase a sus objetivos organizacionales. Sin embargo, éstas no han tenido un alcance considerable, ni se han dado de manera estratégica, integrada y transversal a la organización. Asimismo, algunas de ellas aún se encuentran en estadios iniciales de planificación.

En respuesta al panorama presentado, la investigación tiene como finalidad determinar los factores influyentes en la implementación de la Gestión del Conocimiento en entidades del sector público desde la perspectiva de actores clave vinculados a siete experiencias identificadas en el Poder Ejecutivo. Asimismo, dado el estado del tema en cuestión, se propone conocer las características de estas con la finalidad de tener mayor acercamiento hacia la práctica existente.

Es importante mencionar que solo se han considerado aquellas experiencias que cuentan con un nivel significativo de institucionalización, entendiéndose esto como la existencia de un equipo o roles específicos encargados de llevar adelante la Gestión del Conocimiento, o la existencia de un plan estratégico que apunta hacia su implementación.

Es así que el presente documento se estructura en siete capítulos que desarrollan el estudio llevado a cabo y sus resultados. En el primero, se presenta el problema del estudio, los objetivos que determinan el desarrollo de la investigación, la justificación y limitaciones presentadas. En el segundo capítulo, se explica la secuencia metodológica y el diseño aplicado. También se aborda la selección muestral, las técnicas de recolección de información y técnicas de análisis.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual inicia clarificando los conceptos relacionados al conocimiento para después abordar la Gestión del Conocimiento en sí misma. Respecto a ella se presentan, además, sus procesos, modelos y finaliza precisando su relevancia en el sector público. El cuarto capítulo corresponde al marco teórico y metodológico seguido para la construcción de los factores influyentes en la Gestión del Conocimiento. Para llegar a una lista final, se atraviesa por un proceso de embudo que parte desde la revisión literaria. Luego, se da la reducción acorde a las similitudes conceptuales y finaliza con la validación de expertos en la materia.

En el quinto capítulo, se describe el marco contextual de la investigación, en el cual se desarrolla el alcance de la Gestión del Conocimiento en experiencias internacionales de la región latinoamericana: Colombia, Chile y México. Asimismo, se presenta su evolución en el sector público peruano y se describen las siete experiencias a las cuales se tuvo acceso para el estudio.

En el sexto capítulo, se desarrollan los hallazgos de la investigación. Éstos son divididos en aquellos relacionados a conocer las experiencias a mayor profundidad y los que corresponden a la valoración de la lista de factores por parte de los actores clave entrevistados. El documento finaliza con las conclusiones y recomendaciones, obtenidas mediante la triangulación de la información recogida.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de la investigación

En el mundo organizacional, el conocimiento ha logrado ser reconocido y posicionarse como un activo intangible fundamental para la competitividad y la generación de valor. De acuerdo con Davenport & Prusak (1998), las compañías requieren calidad, valor, servicio, innovación y rapidez en el mercado para ser exitosas. Por lo que el conocimiento se convierte en su principal ventaja competitiva, pues se diferencian en base a lo que saben. Dicha ventaja es sostenible en el tiempo, ya que se encuentra presente en las personas de forma natural. Por tanto, también lo está en las organizaciones, inclusive con mayor dinamismo dadas las fuerzas que convergen, e impulsan la acción y toma de decisiones en ellas.

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2020), en el sector público, la Gestión del Conocimiento, denominada en adelante GC, permite obtener capital intelectual para el Estado al preservar y compartir el conocimiento; además, se convierte en fuente de innovación. De ese modo, mejora el ciclo de las políticas públicas y se generan mayores resultados en términos de valor para la sociedad.

En esa misma línea, permite enfrentar condiciones complejas que atraviesan los gobiernos para atender las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas. Riege & Lindsay (2006) indican que estos enfrentan cuatro problemas críticos relacionados al conocimiento: impulsar la eficiencia en los servicios públicos superando silos de información; consolidar sistemas integrales, accesibles y basados en el conocimiento para su actuación; mejorar la rendición de cuentas y la mitigación del riesgo tomando decisiones informadas respaldadas por el acceso a información integrada y transparente; y ofrecer servicios de calidad más costo-eficientes que demuestren mayor rendimiento a los contribuyentes. En ese sentido, gestionar el conocimiento se vuelve indispensable para la acción efectiva del Estado.

No obstante, la GC en el sector público no es un tema ampliamente estudiado. Massaro, Dumay & Garlatti (2015) encuentran que su despliegue se concentrado principalmente en organizaciones con propósitos educativos y de investigación, mas no en la práctica diaria y casos de la administración pública. Asimismo, la mayoría de los autores son expertos académicos antes que profesionales con experiencia empírica en organizaciones gubernamentales.

Para Latinoamérica, la situación no es distinta; existen pocas experiencias en GC, pero éstas no han llegado aún a alcanzar su máximo potencial o extenderse a nivel interno en las organizaciones, y están lejos de ampliarse a nivel interorganizacional. Así lo demuestran casos como los de Chile, donde las iniciativas en esta materia se han centrado en la creación de escuelas

o universidades propias de cada entidad para cubrir la necesidad de capturar y compartir conocimiento específico que los servidores públicos adquieren en la experiencia, y que difícilmente se pueden conseguir en su formación académica. Sin embargo, siguen siendo casos aislados, cuya ejecución no se ha completado totalmente en su mayoría o han presentado limitaciones (Pérez Arrau, 2016).

En el Perú, en el año 2013 se promulgó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el objetivo de “orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país” (PCM, 2018). En ella, la GC se ubica dentro de uno de los cinco pilares para llevar a cabo el proceso de modernización y lograr un gobierno eficiente centrado en el ciudadano; sin embargo, no se ha logrado institucionalizar e iniciar su ejecución. En los últimos años, las iniciativas desde la Secretaría de Gestión Pública (SGP) para determinar lineamientos, herramientas y normatividad que permita interiorizar y asumir la implementación de la GC en las entidades públicas se han visto frustradas por la priorización de otras actividades, así como por los cambios de dirección (García, 2018).

Pese a la situación comentada previamente, existen iniciativas en GC ejecutadas por entidades públicas, las cuales han apuntado a contribuir a sus objetivos organizacionales para generar valor y alcanzar los resultados esperados. Sin embargo, son reducidas y se centran en entidades pertenecientes al nivel nacional de gobierno. Entre ellas, se puede mencionar a Servir, entidad pionera en desarrollar GC, pues la incluyó dentro de la Gerencia General con una persona específicamente encargada de este tema. Luego, lograría establecerse un equipo hasta convertirse en un órgano de apoyo de dicha entidad y, posteriormente, trasladarse a la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP (Ponce, 2015). De igual manera, se puede mencionar al Instituto Geofísico del Perú con el “Modelo de Gestión del Conocimiento del IGP 2018 - 2020”, el cual buscó desarrollar un proceso de valor donde el conocimiento que adquieran los miembros del equipo de investigación se registre y se comparta para fortalecer las decisiones y políticas a largo plazo. Otras iniciativas referentes también se encuentran en entidades como Concytec, ProInversión, el Instituto Nacional de Innovación Agraria, entre otras. No obstante, no existen registros con información a profundidad sobre estas experiencias, sus avances o resultados.

En líneas generales, las entidades públicas en el Perú poseen características que resultan desfavorables para el avance de la GC. Pasco (2015), durante la ponencia “Gestión del Conocimiento en el Sector Público: De información a innovación para entregar valor a la sociedad”, expone tales problemas. En primer lugar, menciona el alto nivel de rotación de personal en las entidades públicas, lo que conlleva a una gran pérdida de conocimiento y a una

reconstrucción de este constantemente. En muchos casos los colaboradores que parten se llevan consigo toda la información que sería útil para los nuevos ingresos, por lo que se extiende la curva de aprendizaje durante los primeros meses en funciones. Esto se percibe en los puestos de directivos clave que orientan las acciones estratégicas y la ejecución de proyectos importantes; por ejemplo, en Salud, Educación y Desarrollo e Inclusión Social, los directores generales duraron menos de nueve meses entre julio del 2016 y julio del 2019, lo que termina repercutiendo en la continuidad de las políticas y mejoras planteadas (Perú Compite, 2020).

En segundo lugar, la existencia de culturas institucionales que no impulsan o incentivan espacios de apertura en las organizaciones, para compartir y acceder al conocimiento, fomenta en los servidores públicos la percepción de que al centralizarlo se puede incrementar el poder dentro de la institución. Contrario a ello, compartirlo genera mayor valor hacia todos los actores relacionados a su actividad como organización. En tercer lugar, Pasco (2015) resalta la inexistencia de una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento que asegure la calidad para la prestación de servicios. Lo mismo sucede con la sostenibilidad de los datos, información y conocimiento que generan valor en la entidad. Por último, la ausencia de institucionalidad para el funcionamiento de componentes como los sistemas de gestión de la información y el conocimiento, y sistemas de recojo y transferencia de buenas prácticas. Cabe mencionar que se hace referencia en lo importante que es contar con un ente que pueda regir y brindar lineamientos para orientar las iniciativas a la generación de un mayor valor público.

Como se ha mencionado previamente, la GC fue establecida como un pilar para la modernización. A partir de ello y por iniciativas impulsadas por los propios funcionarios públicos, algunas instituciones han iniciado su implementación aún sin contar con lineamientos de actuación claros. Además, se han dado en un contexto desfavorable con la presencia de limitaciones para su avance en el Estado peruano. Por lo que surge la interrogante sobre cuáles son las condiciones que han permitido su desarrollo, en mayor o menor medida, ya que representan casos significativos en tanto han logrado alcanzar relevancia y aceptación dentro de las entidades a las que corresponden.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Determinar los factores influyentes en la implementación de la Gestión del Conocimiento en entidades del Poder Ejecutivo desde la perspectiva de actores clave vinculados a siete experiencias identificadas.

## **2.2.Objetivos específicos**

- Describir las experiencias identificadas en Gestión del Conocimiento.
- Elaborar y definir una lista de los factores que influyen la Gestión del Conocimiento en las organizaciones a partir de la literatura y el consenso de expertos en la materia.
- Identificar el nivel de influencia de los factores, en las experiencias de Gestión del Conocimiento analizadas.

## **2.3.Preguntas específicas**

- ¿Cómo se han desarrollado las experiencias identificadas en Gestión del Conocimiento?
- ¿Cuáles son los factores que influyen la Gestión del Conocimiento en las organizaciones según la literatura y la opinión de expertos en la materia?
- ¿Cuál es el nivel de influencia de los factores identificados en las experiencias de GC analizadas?

## **3. Justificación**

Como se indicó previamente, los estudios existentes sobre GC en el sector público se centran y surgen desde ámbitos académicos (Massaro et al., 2015). Específicamente, en el caso peruano no se han encontrado estudios e investigaciones referentes a las experiencias de GC ya existentes, específicamente de aquellas organizaciones públicas que han buscado introducirla formalmente en su estrategia e institucionalizarla. A pesar de haber sido introducido como un pilar de modernización en la Política de Modernización de la Gestión Pública, el tema aún no se ha visibilizado, ni es comprendido a cabalidad por los funcionarios y servidores públicos.

En ese sentido, el estudio pretende contribuir a generar conocimiento sobre el tema al acercarse, desde el enfoque de la gestión, a la práctica existente en GC a partir de la experiencia y perspectiva de actores clave vinculados a su implementación y desarrollo. Ello permitirá abrir la discusión y aportar a generar un panorama inicial sobre las características y condiciones que han favorecido el avance (o que han representado limitaciones) en estas iniciativas. De ese modo, se abren nuevas rutas de investigación sobre el tema en favor de la mejora de la gestión estratégica y moderna de las entidades públicas.

Por otro lado, los resultados obtenidos podrán ser utilizados, tanto por las entidades consideradas en esta investigación como otras del sector público, para diseñar o mejorar estrategias de implementación de la GC. Ello es posible gracias a que contarán con información

sobre casos adecuados a la realidad peruana. Es decir, servirá como un insumo para establecer rutas de acción, y en la priorización de recursos y esfuerzos.

Finalmente, la investigación posee relevancia social, pues la GC es un elemento que aporta a mejorar la acción del Estado y, por ende, permite la generación de valor público para las personas. Por lo que valorar los activos intangibles de conocimiento que poseen los funcionarios, servidores y organizaciones públicas en general resulta fundamental. Es necesario establecer sistemas de gestión que permitan su pleno aprovechamiento para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas efectivas. Ello no sería posible si el aparato administrativo no es capaz de mejorar continuamente y aprender para responder a las personas y al entorno.

#### **4. Limitaciones de la investigación**

Si bien la presente investigación pretende acercarse a las experiencias de Gestión del Conocimiento existentes en el sector público peruano, y analizar la influencia que han tenido determinadas condiciones en su desarrollo, resulta necesario precisar la existencia de limitaciones propias de su diseño metodológico y del contexto donde se analiza el tema. En primer lugar, al ser un estudio de enfoque cualitativo con alcance descriptivo, las conclusiones obtenidas no pueden generalizarse a todas las instituciones públicas existentes. Ello se ve reforzado por dos aspectos principales: se aborda un tema reciente en el sector público peruano, por lo que la literatura (sea teórica o empírica) es casi nula; y la muestra se compone por siete experiencias que han cumplido con los criterios de selección establecidos, un número reducido que no representa la amplia variabilidad que poseen las entidades públicas peruanas.

En segundo lugar, el análisis se realiza en base a la perspectiva de actores que han desempeñado roles clave en el desarrollo de la GC en sus organizaciones. Es decir, la información proviene desde un solo punto de vista, principalmente de puestos de directivos, jefes o especialistas, sin contemplar posiciones de carácter más operativo y cercano a las actividades y procesos desplegados. Asimismo, se han presentado restricciones en el acceso a información objetiva, por ejemplo, documentos oficiales, dada la situación de pandemia y la ausencia de estos en los portales oficiales de datos abiertos del gobierno.

En relación con lo anterior, para la valoración de los factores influyentes en la GC, representó una limitación el hecho de que los entrevistados establecieran el puntaje en base a lo que creían que debía ser importante, y no como era en la realidad. Por ello, se decidió analizar las razones y narrativa utilizada para explicar cada factor, adicionalmente al recuento de los puntajes establecidos.

Finalmente, fue determinante el tiempo con el que se contó para identificar las experiencias y validar su vigencia en la actualidad, así como el contexto en el que se accedió a la información, el cual fue a distancia en su totalidad. Ello representó un condicionante para acceder a profundidad a otras experiencias que también hayan desplegado tales iniciativas. A ello se sumó el que no exista un monitoreo periódico y documentado, por parte de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (entidad rectora en el tema), de entidades que desarrollen la GC en sus funciones.



## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo describe la metodología aplicada para llevar a cabo la investigación, la cual tuvo como finalidad determinar los factores influyentes en el desarrollo de la Gestión del Conocimiento en entidades del sector público peruano. Además, busca explorar y conocer dichas experiencias. Todo ello desde la perspectiva de actores clave vinculados a las mismas. Es así que se aborda la secuencia y diseño metodológico aplicado, el cual es de carácter cualitativo. Asimismo, presenta el proceso seguido para la identificación de las experiencias en GC.

### **1. Secuencia metodológica**

Para el desarrollo de la investigación, se contemplaron tres fases: la revisión documentaria, el trabajo de campo, y la realización del análisis y obtención de resultados. La primera etapa se enfocó en sentar las bases teóricas y empíricas de la GC hasta llegar a su desarrollo en el contexto público peruano. Por otro lado, se realizó la conformación del listado de factores críticos para la implementación de la GC en las organizaciones. En ella se buscó lograr un consenso entre los autores revisados y la opinión de expertos en la materia, los cuales fueron entrevistados. El proceso seguido se detallará en los capítulos siguientes.

En la segunda etapa, el trabajo de campo, la lista de factores identificados fue el principal insumo. En base a ella se elaboraron las guías de entrevistas semiestructuradas, las que estuvieron divididas en dos partes: la primera, dirigida a conocer la experiencia en GC de la entidad; y, la segunda, a evaluar la aplicabilidad de los factores. Las entrevistas fueron realizadas a directivos y jefes de entidades donde la GC ha logrado escalar hasta contar con una dirección o unidad específica que se encarga del tema, o donde se contempla una implementación estratégica transversal a la organización.

Por último, la tercera etapa se centró en la triangulación y análisis de toda la información obtenida. Inicialmente, el objetivo solo fue identificar los factores críticos en las entidades a las cuales se tuvo acceso. Sin embargo, dado el estado de los estudios en GC, conforme avanzó la investigación, se añadió el de conocer a mayor profundidad sus características. De ese modo, surgió el alcance exploratorio, dejando de ser puramente descriptivo. Ello se reflejó en el análisis de la información, teniendo así los hallazgos correspondientes a los factores críticos y, por otra parte, a la caracterización. Cabe mencionar que, en los primeros, jugó un rol determinante el contraste entre los puntajes brindados y las razones que dieron detrás de ellos. La etapa culmina con las conclusiones y recomendaciones.

**Figura 1: Secuencia metodológica de la investigación**



## 2. Diseño metodológico

El diseño metodológico de una investigación se orienta a dirigir la planificación de la recolección de información necesaria para lograr los objetivos planteados. Entre los elementos que conforman el diseño metodológico, Ponce & Pasco (2015) identifican los siguientes: el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de unidades de observación y la operacionalidad del estudio. A continuación, se detallan tales aspectos para la presente investigación.

### 2.1. Enfoque de la investigación

Las investigaciones pueden ser de tres tipos: cuantitativa, cualitativa y mixta (Ponce & Pasco, 2015). A partir de ello, la metodología y el análisis de información se realizan de forma distinta. La investigación cualitativa busca comprender la perspectiva de los participantes sobre el fenómeno que los rodea (experiencias, opiniones, perspectivas y significados); asimismo, se recomienda cuando el tema del estudio ha sido poco explorado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por ello, el estudio realizado sigue este enfoque, ya que pretende comprender el desarrollo de la GC en las entidades del sector público peruano que tienen un grado de avance mayor en relación con otras. Asimismo, es un tema poco estudiado dicho ámbito; por lo que es necesario tener mayor claridad sobre el mismo antes de realizar planteamientos generalizables.

## **2.2. Alcance de la investigación**

La investigación posee un alcance descriptivo, el cual se orienta a especificar las propiedades y características del fenómeno que es sometido a análisis. Es decir, se circunscribe a medir o recoger información (independiente o conjunta) sobre las variables consideradas, más no indicar cómo se relacionan (Hernández et al., 2010). En este caso, el fenómeno estudiado es la GC y se busca recoger información sobre las experiencias existentes en las entidades públicas en base a los factores críticos identificados, los cuales constituyen las variables de estudio. Cabe mencionar que, dado el estado de la investigación académica sobre los casos existentes, el estudio también presenta un componente exploratorio en tanto busca conocer y lograr un primer acercamiento a estas experiencias.

## **2.3. Estrategia general de la investigación**

### ***2.3.1. Diseño fenomenológico***

La investigación se ajusta en gran medida al diseño fenomenológico; el cual pretende “describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente” (Hernández et al., 2010). Esto dado que la evaluación de los factores críticos para la GC se realiza desde las percepciones de los directivos y jefes involucrados en las experiencias identificadas. El estudio busca determinar un nivel de influencia para cada factor de acuerdo a cómo se ha dado la GC y qué es lo que consideran que les ha permitido avanzar (o que ha representado una limitación).

### ***2.3.2. Horizonte temporal de la investigación***

El horizonte temporal hace referencia al espacio temporal en el que se centra la investigación, y puede clasificarse como transversal o longitudinal. Este estudio se ubica en un horizonte temporal transversal; es decir, en un solo periodo de tiempo. En él, se analiza el desarrollo y estado de la GC al momento actual en las entidades públicas peruanas.

## **3. Selección muestral y unidades de análisis**

Las unidades de análisis son aquellos actores u organizaciones que proporcionan la información que permitirá cumplir con los objetivos planteados para la investigación (Ponce & Pasco, 2015). En ese sentido, se han seleccionado como unidades de análisis para la exploración de las experiencias y valoración de los factores críticos a directivos, jefes o especialistas que han trabajado en la implementación y desarrollo de la GC en sus entidades. Ello con la finalidad de que puedan proporcionar, desde su experiencia y perspectiva, la información requerida para el análisis. Asimismo, su selección responde al hecho de que son las personas que cuentan con

información holística sobre la experiencia y a las cuales se puede acceder con mayor facilidad al ser directivos públicos.

Dado que el tema a ser investigado aún se encuentra en un estadio inicial en el sector público peruano, donde las experiencias en GC son reducidas, y su enfoque es cualitativo, el tipo de muestreo elegido es no probabilístico; pues no se busca generalizar los resultados. Por otra parte, la conformación y tamaño de la muestra se realizó de manera selectiva a personas que formen parte de entidades donde la GC ha logrado un grado mayor de desarrollo. El criterio utilizado para identificar dichas experiencias fue el grado de institucionalización que ha alcanzado en la entidad pública. Esto se traduce a que dicha entidad cuente con un área o equipo formalizado (dirección, subdirección o unidad) dedicado a la GC o que haya una propuesta estratégica definida para su implementación. La razón para la elección de este criterio fue poder contar con entidades que hayan logrado tener un mayor alcance con sus iniciativas y donde se manifiesta una mayor consciencia sobre la importancia de gestionar el conocimiento. Adicionalmente, se consideró la existencia de información relevante (documentos oficiales, publicaciones, páginas web, Portal de Transparencia, entre otros) que permita dar luces sobre lo que vienen trabajando.

### 3.1. Identificación y acceso a las unidades de análisis



El proceso seguido para la identificación de experiencias tomó como punto de partida la lista de entidades brindada por Alejandro Ponce, quien fue jefe del Programa Académico de Monitoreo y Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), entidad adjunta a la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, pionera en GC en el sector público peruano. En su labor y gracias a las comunidades de práctica, lograron identificar una serie de entidades del Estado peruano donde se había desarrollado GC en mayor o menor grado (Ver Anexo E). Posteriormente, se procedió a realizar la búsqueda de información a partir de fuentes secundarias para evaluar cuáles cumplían con el criterio de elección establecido. Estas fueron páginas web oficiales, Portal de Transparencia, publicaciones, entre otros, con el objetivo de identificar si contaban con un área encargada de la GC u otro documento (Plan

Estratégico Institucional - PEI o Plan Operativo Institucional - POI) que brinde dicha información. De esa manera, se identificaron a las entidades que se muestran en la Tabla 1, cuyos directivos, jefes o especialistas fueron contactados mediante el directorio oficial de sus entidades (Gob.pe) o a través de redes profesionales como LinkedIn.

**Tabla 1: Experiencias en GC identificadas en entidades públicas peruanas**

Entidad	Experiencia en Gestión del Conocimiento	¿Se tuvo acceso?
Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión)	Subdirección de Gestión del Conocimiento	Sí
Autoridad Nacional del Agua (ANA)	Dirección de Gestión de Conocimiento y Coordinación Interinstitucional	No
Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)	Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento	Sí
Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP (Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR)	Sistema de Gestión del Conocimiento	Sí
Instituto Geofísico del Perú (IGP)	Modelo de Gestión del Conocimiento del Instituto Geofísico del Perú	No
Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)	Estrategia de Gestión del Conocimiento a cargo del Área de Información y Vigilancia Tecnológica Agraria	Sí
Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (INAIGEM)	Subdirección de Gestión del Conocimiento	Sí
Instituto Nacional de Salud (INS)	Plataforma de Gestión del Conocimiento “Acceso a Recursos de Información Electrónica en Salud”	No
Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)	Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos “Gestión del Conocimiento e Innovación Productiva”	No
Ministerio del Interior	Subdirección de Gestión del Conocimiento para la Seguridad	Sí
Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)	Dirección General de Gestión del Conocimiento Forestal y de Fauna Silvestre.	Sí

#### 4. Técnicas de recolección de la información

Acorde con Hernández et al (2010), existen diversas herramientas de recolección de datos cualitativos, entre ellos se identifican: biografías e historias de vida, documentos y registros, focus group, entrevistas, observación participante, y anotaciones y bitácora de campo. En esta investigación se ha considerado recolectar la información necesaria a través del análisis documental de fuentes literarias sobre los factores críticos para la GC; asimismo, se realizaron tres etapas de entrevistas. En la primera, estas fueron de carácter exploratorio y con la finalidad de conocer de manera general el panorama de la GC en el sector público peruano. Luego, en la segunda etapa, se utilizaron guías de entrevista semiestructuradas, las cuales involucran un

abanico de preguntas con una secuenciación y formulación flexible (Ponce & Pasco, 2015). Dichas entrevistas tuvieron como objetivo validar la lista de factores críticos realizada a partir de la revisión documental y llegar a un acuerdo con expertos en el tema. Finalmente, una vez realizadas las modificaciones pertinentes a la lista, ésta sirvió como insumo para elaborar nuevamente guías de entrevistas semiestructuradas a ser aplicadas en los directivos y jefes de áreas/equipos de GC. En esta etapa, se buscó conocer las experiencias y analizar cada factor en las mismas.

## **5. Técnicas de análisis**

Acorde con Hernández et al (2010), el proceso de análisis cualitativo inicia con la recolección de datos, ya sea mediante entrevistas, focus group, observaciones, registros, entre otros. Luego, se preparan los datos para el análisis, por lo que se limpian las grabaciones de ruidos, se digitalizan las fotografías y/o se filtran videos, así como se transcriben datos verbales en texto. Una vez realizado esto, ya se pueden organizar en base a criterios previamente establecidos con la finalidad de descubrir las unidades de análisis.

Ese proceso fue el que se siguió en líneas generales para el análisis realizado en la presente investigación, la cual consta de dos partes principalmente: la elaboración de la lista de factores críticos y la aplicación de esta en el contexto peruano a través de las experiencias identificadas, donde también se buscó conocerlas dada la reducida investigación en este tema. Para la primera parte, se utilizaron técnicas de recolección de información como la revisión de literatura, entrevistas exploratorias y entrevistas a profundidad. El proceso seguido inició con la aplicación de las entrevistas exploratorias a expertos en GC en el Estado peruano con la finalidad de conocer el panorama general de ésta. Luego, se realizó la revisión de literatura para identificar los factores críticos para la GC, proceso que se detallará a mayor profundidad en el capítulo 4. Una vez obtenida la matriz de factores se realizaron nuevamente entrevistas a expertos con la finalidad de llegar a un acuerdo y validar lo identificado.

Luego de haber validado y realizado las mejoras pertinentes a la lista de factores, se dio inicio a la segunda parte de la investigación: la aplicación en las entidades públicas donde se identificaron experiencias en GC que cumplieren los criterios indicados en la selección muestral. Primero se elaboraron las guías de entrevista semiestructuradas, las cuales constaron de dos partes: preguntas dirigidas a conocer la experiencia y la evaluación de los factores. Luego, se realizaron las entrevistas a las personas a las cuales se pudo tener acceso:

**Tabla 2: Jefes y directivos de equipos de GC o afines entrevistados/as**

Nombre	Cargo	Entidad	Fecha de entrevista
Daniel Martínez Castro	Subdirector en Gestión del Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidades	Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (INAIGEM)	24/11/2021
Omar Castañeda Varas	Director General de la Dirección General de Gestión del Conocimiento Forestal y de Fauna Silvestre	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)	26/11/2021
Entrevistado 1	Programa Académico de Monitoreo y Gestión del Conocimiento	Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) - SERVIR	26/11/2021 y 18/12/2021
Mariana Llona Rosa	Ex Directora General de la Dirección General de Información para la Seguridad	Ministerio del Interior (Mininter)	04/12/2021
Lucy Henderson Palacios	Subdirectora de Gestión del Conocimiento	Agencia de Promoción de Inversión Privada (ProInversión)	14/12/2021
Claudia Córdova Yamauchi	Directora de la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)	15/12/2021
Víctor Humberto Gómez Razza	Sub Director de Gestión de la Información y Conocimiento	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)	15/12/2021
Karla M. Peña Pineda	Coordinadora del Área de Información y Vigilancia Tecnológica Agraria	Instituto Nacional de Innovación Agraria	17/12/2021
David Cohen Santa Cruz	Especialista en Gestión del Conocimiento	Agencia de Promoción de Inversión Privada (ProInversión)	20/12/2021

Para la investigación, las entrevistas fueron transcritas y se procedió con la codificación a través de dos matrices: la primera siguió la estructura de las guías de entrevistas con la finalidad de ordenar las respuestas e información provechosa para cada una de ellas. Luego, se analizó cada pregunta, y sus respuestas, y se elaboró una segunda matriz de codificación, donde se establecieron variables, subcategorías, significados y citas importantes que las evidenciaran. Con ello, fue posible identificar patrones comunes, diferencias y características que resultaron en los hallazgos de la investigación para que puedan ser contrastados con el análisis documental teórico. Finalmente, la información fue interpretada, para responder a los objetivos y preguntas de investigación planteados, así como plantear las soluciones y recomendaciones correspondientes (Ponce & Pasco, 2015).

## CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por objetivo brindar las bases teóricas y conceptuales que contribuyan a una mejor comprensión de la Gestión del Conocimiento (GC). Se explorará desde la definición del conocimiento y cómo este se diferencia de los datos e información, así como sus tipos y formas de conversión, hasta llegar a la definición de la GC. En esa línea, se abordan sus procesos y principales modelos teóricos, tomando el de Arthur Andersen & APQC (1996) como el referente para la investigación. Esto dado que en él se muestra la interacción de las condiciones necesarias que deben girar en torno a los procesos de la GC para lograr un sistema organizacional efectivo. Este capítulo finaliza con la revisión de la aplicación de la GC en el sector público.

### 1. Conocimiento

Para comprender la Gestión del Conocimiento, es necesario diferenciar a su componente principal, el conocimiento, de los datos y la información. Esto debido a que usualmente se les confunde y considera como sinónimos.

#### 1.1. Datos información y conocimiento

En primer lugar, se encuentran los datos, elemento que es definido por Davenport & Prusak (1998) como un conjunto de hechos objetivos que suceden alrededor de un evento. Así, por ejemplo, podemos considerar como un dato al número de niños y niñas que fueron vacunados en un periodo determinado o la cantidad de desayunos que se repartieron en una institución educativa en el mes de abril. Estos números no nos brindan mayor razón sobre el porqué de estos sucesos. Los autores indican que los datos no tienen dicha intención, por lo que no transmiten un mensaje por sí solos. En la misma dirección, Pérez-Montoro (2008) considera a los datos como “el soporte físico de la información”, cuya naturaleza es física o material, y coincide en que éstos no contienen un significado o incluyen interpretaciones; por lo que no poseen algún indicador que nos muestre su importancia o relevancia.

En el caso de la información, Davenport & Prusak (1998) señalan que ésta se diferencia gracias a que posee relevancia y propósito; es decir, son datos dotados de significado, capaces de tener alcance en los juicios de valor que hace el receptor sobre el mensaje recibido. Para un acercamiento más claro, se considera la definición de Pérez-Montoro (2008), la información es “el contenido semántico del dato derivado de una clave de codificación” y se diferencia de los datos al tener una naturaleza conceptual, no física. En este caso, el autor centra el elemento diferencial en el código del mensaje, pues considera que esto relaciona al dato con el contenido informativo. Por tanto, el propósito de informar depende de si el receptor conoce o no dicho código, lo cual se sostiene en su stock previo de conocimiento.

Respecto al conocimiento, es importante mencionar que, debido a su vinculación con la epistemología, éste cuenta con varias definiciones aplicadas a contextos más específicos; sin embargo, se tomará la propuesta por Davenport & Prusak (1998), quienes la orientan en un sentido pragmático enfocado en lo organizacional, el cual se vincula con la naturaleza de esta investigación en las ciencias de la gestión. Así, señalan que el conocimiento es una “combinación de experiencias estructuradas, valores e información contextualizada que provee un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”. Si bien se origina y aplica en la mente de las personas, en contextos organizacionales pueden arraigarse en rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Un elemento que diferencia al conocimiento es que influye en las decisiones, acciones y conductas de los individuos. Para Pérez-Montoro (2008), son estados mentales que los individuos construyen al asimilar información y que influyen en sus acciones. Es decir, es inherente al ser humano, ya que las personas lo obtienen de sus experiencias e incorporan basados en el contexto en el que lo adquieren y se desenvuelven. No obstante, el conocimiento de una persona no solo se incrementa por los sucesos o eventos que experimente, sino también por la adquisición estructurada de información (libros, manuales, clases, entre otros). Se evidencia, por tanto, que el conocimiento posee una naturaleza mental, y es resultado de procesos humanos y sociales realizados de manera individual y colectiva (Davenport & Prusak, 1998; Pérez-Montoro, 2008).

Volviendo a la perspectiva organizacional, Pizarro & Real (2000) indican que el conocimiento “es el modo en que los recursos de la empresa u organización son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor” (Citado en Peluffo & Catalán, 2001). De esa forma, se vuelve un activo intangible fundamental; no obstante, dichos procesos de gestión a los que hacen referencia son difíciles, ya que implican a las personas y sus complejos procesos cognitivos (asimilación, análisis y aprendizaje) (Pérez-Montoro, 2008). Por ello, manejarlo de manera eficiente y eficaz para generar valor a los actores involucrados se vuelve un reto para la organización.

## **1.2. Tipos de conocimiento**

Con la finalidad de estudiar el conocimiento dentro de las organizaciones, resulta necesario identificar sus tipos, ya que la utilidad de diferenciarlos radica en poder identificar y comparar los beneficios que proporciona cada uno de ellos. Dentro de la revisión literaria, se identifican diversas clasificaciones sobre los tipos de conocimiento; sin embargo, una de las más populares y vigentes en la actualidad es la propuesta por Nonaka & Takeuchi (1999). Para los autores, el conocimiento puede clasificarse en base a dos dimensiones: epistemológica y ontológica, las cuales serán descritas a continuación.

En la dimensión epistemológica, la cual se centra en la naturaleza del conocimiento, su clasificación se divide en:

- Conocimiento tácito: Es propio de las personas, complejo de esquematizar, codificar y comunicar, ya que su adquisición está basada en las experiencias, creencias y formas de interpretar la realidad.
- Conocimiento explícito: Es objetivo y racional, ya que puede ser expresado con facilidad mediante libros, palabras, imágenes, entre otros.

En la dimensión ontológica, la agrupación del conocimiento se basa en su proceso de transformación, el cual atraviesa los siguientes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. En este contexto, se debe considerar que el conocimiento en esta dimensión es creado solo por los individuos; por tanto, se deben proveer las condiciones necesarias para dicho fin. Es decir, “la creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización” (Nonaka & Takeuchi, 1999). Identificar los tipos de conocimiento propuestos por los autores en las organizaciones, permite diferenciar las fuentes de conocimiento con las que cuentan para gestionarlos de manera eficiente y eficaz, de modo que se genere valor y se responda a las necesidades de su entorno.

### **1.3. Conversión del conocimiento**

El modelo de Nonaka & Takeuchi abarca la clasificación del conocimiento para posteriormente describir su conversión. Esto se visualiza en el espiral del conocimiento, espacio en el que las dimensiones epistemológica y ontológica fluctúan entre sí. Las interacciones del conocimiento permiten identificar cuáles de las cuatro formas de conversión pueden adecuarse a las necesidades que presentan las organizaciones.

#### **1.3.1. Formas de conversión del conocimiento**

Para explicar el proceso de conversión del conocimiento, es importante mencionar que los autores indican que éste “se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y conocimiento explícito” (Nonaka & Takeuchi, 1999). Es decir, existe un fuerte componente social basado en las interacciones humanas que permite el desarrollo, transferencia y expansión del conocimiento. Dicho proceso presenta cuatro formas de conversión enfocados en la dimensión epistemológica:

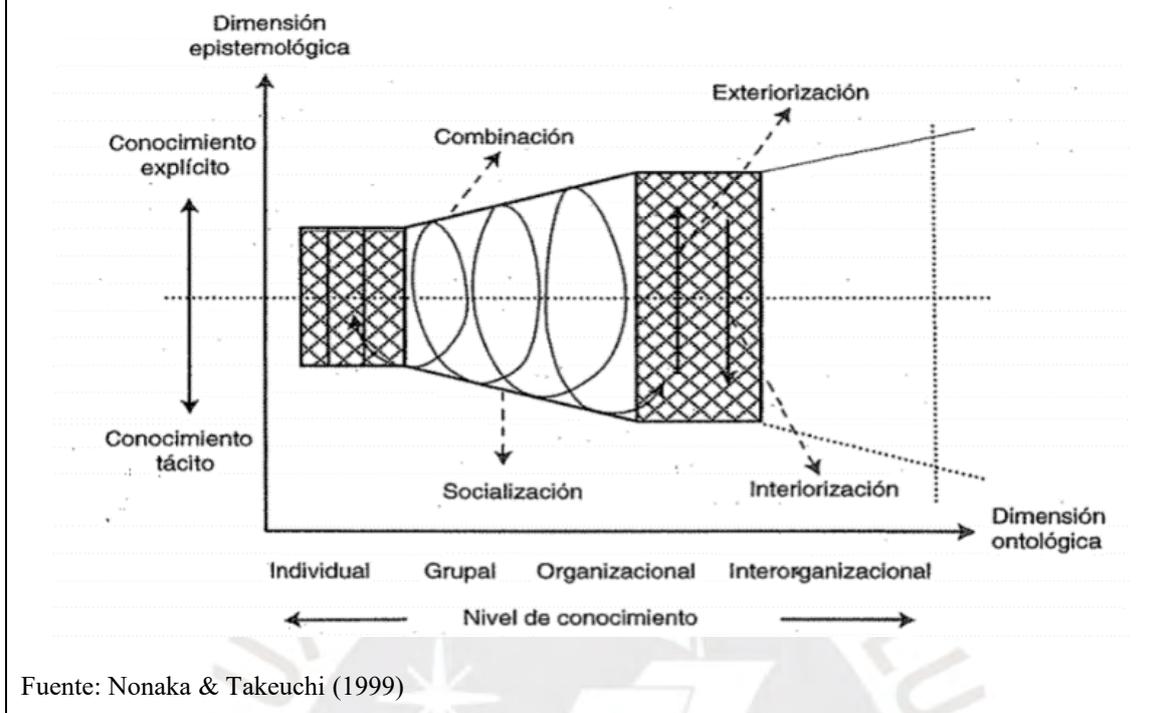
- **Socialización (tácito a tácito):** Se comparte experiencias y conocimientos tácitos con otros individuos, todo esto se puede adquirir sin utilizar el lenguaje verbal, ya sea por la observación, imitación y la práctica. Lo más importante en esta forma es la experiencia.
- **Exteriorización (tácito a explícito):** Proceso mediante el cual se enuncia el conocimiento explícitamente a través de conceptos, modelos, metáforas o analogías. Es el más complejo de realizar, pues radica en materializar el conocimiento tácito de cada individuo y compartirlo en un grupo.
- **Combinación (explícito a explícito):** Se sistematizan los conceptos que generan un sistema de conocimiento que permite recopilar e integrar nuevos conocimientos. Por lo que éste se intercambia y combina explícitamente mediante herramientas formales de estudio como los documentos, libros, imágenes, audios, entre otros.
- **Interiorización (explícito a tácito):** Se le relaciona directamente a la idea “aprender haciendo”, pues se internalizan los conocimientos generados en las etapas previas y adecúan a situaciones a las que se enfrentan mediante el “know-how” personal.

### ***1.3.2. Espiral del conocimiento***

Si bien el proceso de conversión del conocimiento se centra en su dimensión epistemológica, en el espiral del conocimiento se observa cómo la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito se incrementa conforme avanza por los niveles ontológicos. Es decir, la organización es responsable de compartir el conocimiento tácito individual que crean las personas, ya que al movilizarse se amplifica organizacionalmente en dichos niveles (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Lo señalado busca que la dinámica de compartir el conocimiento pueda cruzar los límites de equipos, áreas, departamentos y logre estar disponible para todo miembro de la organización. De esa manera, en el largo plazo, este podrá ser aplicado a cada una de sus actividades diarias.

En el siguiente gráfico se observa la representación de esta dinámica. En el eje horizontal encontramos la dimensión ontológica, referida a los niveles de agrupación del conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional); mientras que en el eje vertical se presenta la dimensión epistemológica relacionada a su naturaleza (tácito o explícito). Asimismo, se logra visualizar las formas de conversión del conocimiento, las cuales pueden darse en todos los niveles ontológicos con la finalidad de que se manifiesten en todos los niveles organizacionales progresivamente.

**Figura 3: Conversión del conocimiento**



## **2. Gestión del conocimiento**

### **2.1. Definición**

Las definiciones sobre la GC son abundantes al ser una materia estudiada desde hace mucho tiempo; sin embargo, revisaremos aquellas que se adecúan a la presente investigación. Una primera definición señala que la GC “es un marco de referencia que permite proporcionar el conocimiento preciso a la persona correcta dentro de una organización, en la forma adecuada y en el momento correcto” (Schreiber et al, 2000, como se cita en Arbaiza, Cuadra, Grace & Valdivia, 2018). Otros autores indican que es “un conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a la organización identificar cuáles son los conocimientos adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar planes futuros” (Carballo, 2006, citado en Arbaiza, Cuadra, Grace & Valdivia, 2018).

Peluffo & Catalán (2002) consideran que es una disciplina emergente que busca generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know - how) y explícito (formal) presentes en un contexto para responder a las necesidades de los individuos y comunidades involucradas. En esa línea, Almansa, Andreu & Sieber (2001) mencionan que es “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”.

Todos los autores anteriormente citados se refieren a la GC como un aspecto que permite agrupar una serie de prácticas y metodologías aplicables a un contexto para crear valor, responder a necesidades y sobre todo potenciar el desarrollo de todos los actores involucrados en su proceso. En ese sentido, para la presente investigación resulta importante delimitar a la GC como el factor estratégico dentro de las organizaciones que permite que estas mejoren su desempeño, optimicen sus recursos, potencien su capacidad de aprendizaje y desarrollo, e innoven en la creación de valor para su entorno. Ello gracias a la identificación y respuesta a las necesidades de conocimiento, a través de su generación, almacenamiento y transferencia.

## **2.2.Importancia y beneficios**

La GC es un factor indispensable para la creación de valor en las organizaciones, pues al priorizarlo como un recurso intangible de uso ilimitado que se encuentra a disposición de todos sus miembros, se generan nuevas oportunidades de innovación y desarrollo organizacional. Sin embargo, estas deben encontrarse dispuestas a mantenerse en constante aprendizaje para que tengan la capacidad de aprovechar todo su capital intelectual, los conocimientos adquiridos y por adquirir, y la experiencia acumulada gracias a diversas situaciones con la finalidad de poder evolucionar para beneficio de todos.

Bajo este lineamiento, “Peter Senge define “organización inteligente” como aquella que es capaz de incorporar los cambios más rápido, pues su organización parte de un enfoque sistémico que incorpora elementos intangibles como el autocontrol, visiones mentales, modelos conceptuales compartidos y el aprendizaje grupal” (Peluffo & Catalán, 2002). Un claro ejemplo de esto es que, al implementar la GC, se crean mayores posibilidades de generar valor, pues la organización se adapta y flexibiliza paulatinamente. Por tanto, los colaboradores toman roles protagónicos, manteniendo en constante conversión su conocimiento tácito y explícito.

Asimismo, fomenta la innovación y optimización de procesos con la finalidad de ser más ágiles y poder responder con rapidez a las necesidades de sus clientes, stakeholders y colaboradores. De esta manera, podemos mencionar que el alcance de la GC radica principalmente en la estrategia organizacional y en la ejecución de esta, ya que la suma de sus esfuerzos decanta en la creación de valor (Peluffo & Catalán, 2002).

## **2.3.Procesos**

Los procesos de GC son definidos como las etapas fundamentales que realizan las organizaciones para procesar y manipular sus recursos de conocimiento. En ese sentido, diversos autores han explorado estas etapas, pero todos coinciden en los mismos componentes principales. Cabe mencionar que su clasificación varía según el autor. Dichos procesos abarcan las principales

actividades que deben ser emprendidas para operar con éxito sus recursos de conocimiento disponibles. Asimismo, identificarlos permite que las organizaciones puedan hacer seguimiento del flujo del conocimiento y, de igual manera, identificar dificultades y barreras que lo obstruyan.

Acorde con McAdam & Reid (2000) (Citado en Peluffo & Catalán, 2001), una forma de describir los procesos de GC es clasificándolos en: creación del conocimiento, captura y almacenamiento de conocimiento, intercambio del conocimiento, y aplicación y uso del conocimiento. Éstos se detallan a continuación.

- **Creación de conocimiento:** Se define esta etapa como la capacidad de la organización de crear los espacios necesarios para que se genere nuevo conocimiento en los miembros de la organización. En ese sentido, cabe resaltar que esto se complementa con el conocimiento inherente a sus miembros, ya sea tácito o explícito.
- **Captura y almacenamiento de conocimientos:** La captura se entiende como el conjunto de operaciones orientadas a adquirir de todas las fuentes posibles el conocimiento tácito y explícito. Mientras que el almacenamiento se realiza mediante diversas técnicas como la codificación y digitalización que posteriormente permiten que el conocimiento pueda ser compartido.
- **Intercambio de conocimiento:** En esta etapa se encuentra con protagonismo a las formas de conversión del conocimiento propuestas por Nonaka y Takeuchi (1999). La importancia del intercambio de conocimiento radica en que fomenta la competitividad y los espacios de innovación. En ese sentido, las organizaciones son las responsables de generar los espacios para que el conocimiento, tanto tácito como explícito, pueda ser compartido.
- **Aplicación y uso del conocimiento:** Para aplicar y usar el conocimiento previamente debe definirse un propósito que esté orientado a generar valor y ventajas competitivas, ya sea mediante la toma de decisiones, formulación de políticas, entre otros. En esta etapa del proceso de la GC es importante que las organizaciones inciten a sus miembros a aplicar todo el conocimiento disponible para atender a las necesidades existentes dentro de su organización.

## **2.4. Modelos**

Diversos autores han estudiado la GC a lo largo de los años con la finalidad de contar con una propuesta que logre brindar un modelo que permita gestionar el conocimiento de manera eficiente y universal para cualquier organización. Entre los más representativos tenemos a:

### ***2.4.1. Modelo de las cinco fases de Nonaka & Takeuchi (1995)***

Este modelo comprende los procesos de creación, estructuración, transformación, transferencia y almacenamiento del conocimiento. Enfatiza que la creación de conocimiento se centra en hacer la información útil y compartirla para toda la organización, estableciendo las siguientes fases:

- Compartir el conocimiento tácito
- Crear conceptos
- Justificar los conceptos
- Construir un arquetipo
- Expandir el conocimiento

Su importancia radica en la vigencia que mantiene este modelo, a pesar de haberse planteado en 1995, pues parte desde la concepción básica de que el conocimiento es propio de las personas. Por ello, resulta importante gestionarlo eficientemente para compartirlo a la mayor cantidad de usuarios dentro de una organización.

### ***2.4.2. Modelo de Inukshuk KM Girard (2005)***

Este modelo fue desarrollado para brindar soporte a los departamentos del gobierno canadiense en la gestión eficiente del conocimiento. Particularmente, se basa en lo propuesto por Nonaka y Takeuchi, pero incorpora cinco habilitadores claves: tecnología, liderazgo, cultura, procesos y medición. Destaca ya que incorpora tales habilitadores considerando la medición de su aplicación, con la finalidad de verificar su efectividad dentro de contextos organizacionales.

### ***2.4.3. Modelo de Arthur Andersen (1999)***

Este modelo reconoce la importancia de acelerar el proceso de la información que tiene valor, pues, al utilizarla, genera simultáneamente valor para los clientes (externos e internos). Presenta dos perspectivas: individual y organizacional.

- Perspectiva individual: Muestra la responsabilidad propia por compartir y explicitar el conocimiento en la organización.

- Perspectiva organizacional: Evidencia la responsabilidad de construir una infraestructura de soporte para que la perspectiva individual tenga efectividad.

#### ***2.4.4. Modelo de Knowledge Practices Management Consulting de Tejedor & Aguirre (1998)***

Este modelo pretende resolver a la interrogante sobre ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?, haciendo énfasis en el aprendizaje y desempeño organizacional. De esa forma, se vuelve interactivo, ya que correlaciona elementos como el liderazgo, cultura organizacional, mecanismos de aprendizaje, entre otros.

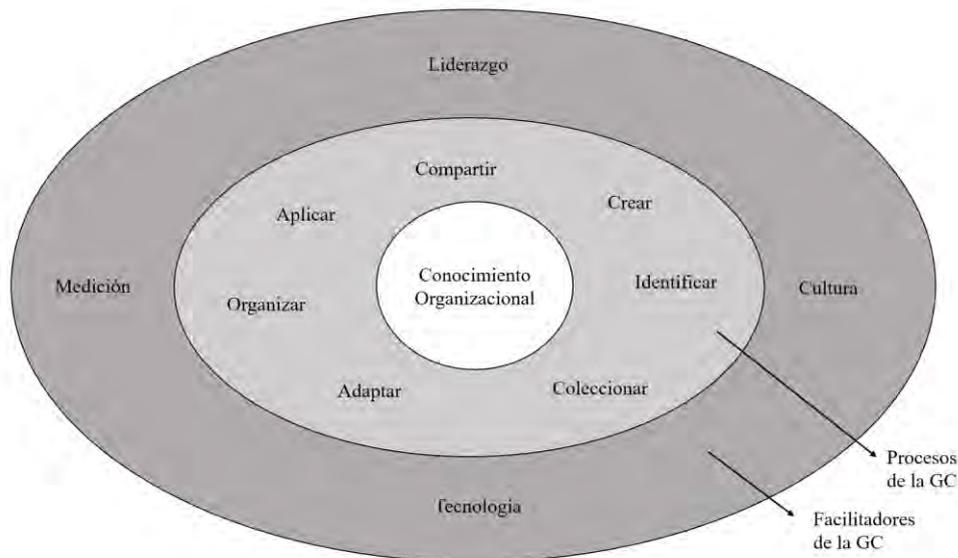
Luego de haber revisado éstos y otros modelos de GC, se consideró que para la presente investigación se usará como referente el modelo “Knowledge Management Assessment Tool”, propuesto por Arthur Andersen & American Productivity & Quality Center (1996).

#### ***2.4.5. Modelo “Knowledge Management Assessment Tool” – Arthur Andersen & American Productivity & Quality Center (1996)***

Este modelo centraliza un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado por los autores. Su foco principal es el conocimiento organizacional, el cual puede identificarse, crearse, organizarse, aplicarse y compartirse con la finalidad de generar mayor valor. Dentro del modelo se presentan siete procesos de GC que permiten gestionarlo, los cuales son: crear, identificar, capturar, adaptar, organizar, aplicar y compartir. Por otro lado, el modelo propone cuatro factores habilitadores para el funcionamiento de los procesos: liderazgo, cultura, tecnología y medición.

El aporte de este modelo a la investigación se visibiliza gracias a que plantea un marco general de factores habilitadores para los procesos de GC, constituyéndose como condiciones previas que determinan el éxito o fracaso de la estrategia que conduzca las acciones para gestionar el conocimiento organizacional. Sin embargo, no todas las organizaciones se encuentran en los mismos contextos, ni presentan las mismas necesidades y, en esa línea, se desarrolla el estudio con la finalidad de identificar los factores que han influido en su avance en las organizaciones públicas del Perú.

**Figura 4: Modelo de Gestión del Conocimiento Organizacional por Arthur Andersen y APQC**



Adaptado de Arthur Andersen & APQC (1996)

## 2.5. Gestión del Conocimiento en el sector público

La literatura sobre GC en el sector público se encuentra aún en una etapa temprana, contraria a aquella referida al sector privado, donde el tema ya es ampliamente estudiado. En los últimos años, y sobre todo en el marco de reformas del Estado para la mejora de la gestión pública, la GC ha cobrado notable importancia para el desempeño efectivo y eficiente de las entidades gubernamentales.

En el ámbito de las entidades públicas, los retos y la implementación de la GC se hacen más complejos, ya que enfrentan dificultades relacionadas a la disponibilidad de recursos, priorización de esfuerzos y juega un rol determinante lo político. Esto último desde la inestabilidad que pueden generar las decisiones de los funcionarios públicos, lo que impide el avance de diversos proyectos; así como desde la valoración que recibe aquello que no tiene evidencia de resultados en el corto plazo, pues es dejado de lado. Las organizaciones del Estado enfrentan mayores presiones relacionadas a la eficacia, los niveles de representatividad, la capacidad de respuesta y responsabilidad (*accountability* y *responsiveness*) (Massaro et al., 2015).

Actualmente, factores como la globalización, la modernización, las TICs, entre otros, empujan a los gobiernos a integrar modelos más gerenciales, abiertos, participativos y transparentes que le otorguen capacidad de respuesta ante las personas. Los ciudadanos y ciudadanas exigen cada vez mejores niveles de calidad en los servicios, y cuentan con más información y medios a través de los cuales pueden presentar quejas.

En relación con lo anterior, Riege & Lindsay (2006) identifican cuatro retos críticos relacionados al conocimiento que consolidan lo mencionado, y se ajustan a las deficiencias y oportunidades de mejora que se presentan en el contexto peruano:

- Lograr eficacia en todos los servicios públicos superando silos de información en diferentes niveles del gobierno.
- Consolidar sistemas de datos nuevos o actualizar los obsoletos para un mejor rendimiento, y contar con una base de conocimientos amplia e integrada.
- Mejorar el *accountability*, mitigar riesgos y resolver problemas más rápido a través de la toma de decisiones con más información. Todo ello con una base integrada y transparente de información.
- Entregar servicios mejores y más costo-efectivos con responsabilidad hacia el público y demostrando un mayor retorno a los aportantes en los tributos.

Por otro lado, Rahman, Moonesar, Hossain & Islam (2018) señalan que un elemento clave para la GC es la cultura organizacional<sup>1</sup>. Los miembros de una organización deben estar dispuestos a contribuir con su conocimiento y compartirlo con sus pares. Sin embargo, aún existe una cultura burocrática donde los funcionarios tienden a considerarla como responsabilidad de los gerentes y altos mandos antes que asumir ellos un rol activo en el proceso. Asimismo, el intercambio de conocimiento es más difícil, ya que asocian el poseerlo con la idea de tener poder y la posibilidad de ascender (Al-Ahbabi, Singh, Balasubramanian & Gaur, 2019). Peluffo & Catalán (2002) agregan otra dificultad, el miedo al cambio por la falta de visión sobre la GC. Esta no es valorada, por lo que es necesario estimular su importancia y promover un lenguaje que visibilice esa nueva realidad. Como indica García (2018), el sector público es intensivo en información, “sea por el despliegue involucrado de políticas públicas, sea por la necesidad de involucramiento e interacción con la ciudadanía, o por la necesidad de articular y colaborar entre entidades públicas”; por tanto, es necesaria dicha valoración.

La GC, al igual que para las organizaciones privadas, es determinante para la “supervivencia” de las entidades del Estado, pues les permite generar ventajas competitivas y capacidad de respuesta al entorno. No obstante, mientras que para las primeras el objetivo es la rentabilidad, para estas, es la generación de valor público y bienestar para la sociedad; hecho que puede contrastar con las motivaciones de los funcionarios y servidores.

---

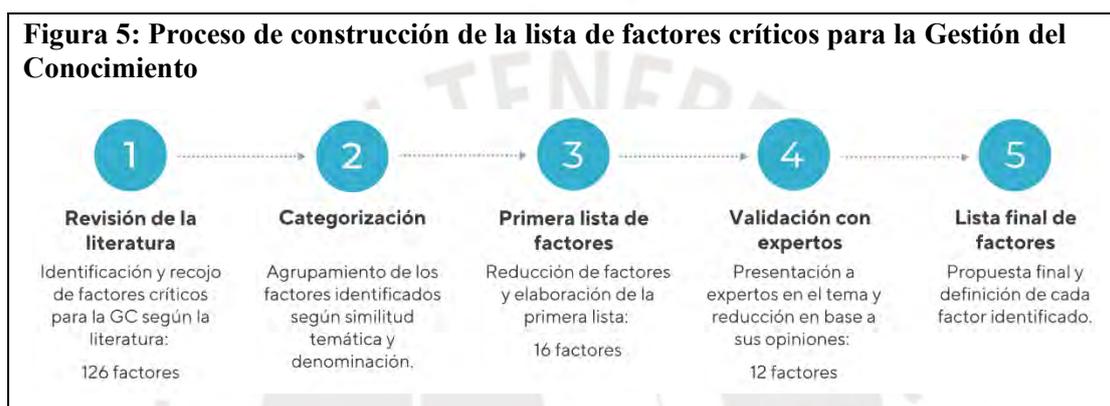
<sup>1</sup> Conjunto de valores, normas, creencias y formas de entender el mundo que son compartidas por los miembros de una organización (Daft & Armstrong, 2012).

Considerando los factores, tanto del entorno como internos, que influyen en su actuar, el escenario es claramente más complejo. Por ello, Massaro et al. (2015) mencionan que no se deben importar elementos y/o modelos aplicados en el ámbito privado sin considerar estas particularidades, pues resultaría contraproducente.



## CAPÍTULO 4: FACTORES CRÍTICOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En este capítulo, se presentará el proceso seguido para la construcción de los factores críticos para la implementación y desarrollo de la GC en las organizaciones, en base al consenso de la literatura existente y expertos/as en el tema. Asimismo, se definirá cada factor resultante en la lista final. Esta constituye el primer hito de la investigación, a partir del cual se genera el instrumento que será aplicado para recoger la valoración de cada factor desde la experiencia de los actores clave vinculados a la GC en las siete entidades consideradas.



### 1. Revisión de la literatura

La primera etapa se enfocó en la búsqueda y revisión de literatura existente que aborde los factores que influyen o son necesarios para la implementación y éxito de la GC en las organizaciones. El objetivo fue elaborar una lista teórica que contenga a todos los factores encontrados, con las definiciones correspondientes propuestas por los autores, que sea representativa y permita contar con un panorama completo para el análisis posterior. Es así como se obtuvieron en total 126 factores, los cuales se muestran en detalle en el Anexo A.

### 2. Categorización

El segundo paso tuvo como objetivo agrupar los factores en categorías generales, las cuales surgieron de forma orgánica a partir del análisis de las definiciones propuestas, la similitud temática y sus denominaciones. Se pudo observar que, entre los autores revisados, fueron más frecuentes y predominaron los aspectos relacionados a la cultura organizacional, la tecnología que da soporte a los sistemas de GC y la estructura organizacional. A continuación, se muestran las categorías obtenidas y el número de factores contenidos en ellas en orden descendente:

**Tabla 3: Clasificación temática de los factores críticos para GC obtenidos de la revisión de literatura**

Categoría encontrada	Número de factores
Cultura	15
Tecnología	13
Estructura	12
Procesos	9
Propósito y visión de la GC	8
Aprendizaje	8
Planeamiento estratégico	7
Liderazgo	6
Medición y seguimiento	6
Incentivos / Motivación	6
Apoyo de la alta dirección	5
Recursos	5
Entorno externo	5
Lenguaje común	4
Infraestructura	4
Comunicación sobre la GC	3

### 3. Primera lista de factores

En base a la categorización realizada, se elaboró una primera propuesta de lista de factores, donde cada categoría constituyó un factor. Asimismo, se redujeron los factores contenidos en dichas categorías según la similitud de sus definiciones y aquellos que podían estar contenidos en otros. De ese modo, se plantearon las definiciones y características de cada factor general. La lista constó, por tanto, de 16 elementos, los cuales pueden observarse en el Anexo B a mayor detalle.

### 4. Validación con expertos

Luego de obtener la primera propuesta de lista de factores, se realizaron entrevistas de corte exploratorio a expertos teóricos y empíricos en el tema con la finalidad de presentarla para obtener su opinión y lograr un consenso final. Fueron entrevistadas tres personas, las cuales se eligieron tomando en cuenta sus campos de especialización y experiencia en GC:

**Tabla 4: Expertos teóricos entrevistados sobre Gestión del Conocimiento**

Entrevistado/a	Entidad	Cargo	Fecha de entrevista
Paloma Martínez-Hague Chonati	Facultad de Gestión (PUCP)	Profesora asociada a tiempo completo Coordinadora académica de Gestión de Personas	20/10/2021

**Tabla 4: Expertos teóricos entrevistados sobre Gestión del Conocimiento (Continuación)**

Entrevistado/a	Entidad	Cargo	Fecha de entrevista
Alejandro Ponce San Román	Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR	Coordinador del Equipo de Trabajo en temas de Integridad Institucional	23/10/2021
Edilberto Casado Márquez	Departamento de Humanidades (PUCP)	Director de la carrera de Ciencias de la Información	03/11/2021

## **5. Lista final de factores para la Gestión del Conocimiento**

A partir de las entrevistas realizadas y la revisión de los expertos, se obtuvo como resultado una lista de doce factores clave para el éxito de la implementación y desarrollo de la GC en las organizaciones. Esta representa el consenso en base a la revisión de literatura y opinión de expertos en el tema. A continuación, se presentará cada factor de manera detallada:

### **5.1. Propósito y visión de la Gestión del Conocimiento**

Castañeda (2015) señala la importancia de definir la visión y propósito de la GC, pues es el elemento esencial para la posterior delimitación de objetivos, estrategias y distribución de recursos. Es necesario tener claro qué se quiere lograr con ella y cómo aporta a los resultados organizacionales. Este aspecto es el elemento inicial en la implementación de un sistema de GC, dado que aporta a la alineación de los miembros de la organización hacia el logro de un determinado grupo de objetivos. De esa manera, que identifiquen la contribución positiva que genera el contar con actividades relacionadas a gestionar el conocimiento y poco a poco puedan adoptar una visión compartida.

### **5.2. Comunicación de la Gestión del Conocimiento**

Acorde a Liebowitz (1999), para establecer un sistema de GC, resulta importante contar con especificaciones de discurso en forma de vocabulario compartido, ya que esto proporciona condiciones necesarias en estructura, terminología y relaciones que permiten contar con repositorios de conocimiento; sean estos en la forma de plataformas comunes compartidas donde se almacena el conocimiento, prácticas cotidianas, documentos, entre otros. Esto, a la vez, contribuye a la estandarización de dichos repositorios, y facilita su mantenimiento y control.

Por otra parte, la GC lidia con la complejidad e incertidumbre del entorno, lo cual va creando nuevos conceptos y vocabularios para los miembros de la organización. En ese sentido, contar con un lenguaje común basado en términos que se van haciendo más cotidianos para las personas permite crear un mayor entendimiento sobre lo que se trabaja y los beneficios, logros

y/o retos de contar con una estrategia de GC. Por lo que puede contribuir a su aceptación y el fomento de una cultura de confianza (Davenport, 1998).

### **5.3.Planeamiento estratégico**

Para alcanzar el éxito de la GC, es indispensable contar con una estrategia clara y planificada, pues esto proporciona la base sobre cómo la organización puede distribuir sus capacidades y recursos para lograr los objetivos esperados de ella. Cabe mencionar que, a nivel teórico, diversos autores han sugerido estrategias para implementar la GC; sin embargo, Yew (2005) señala que un adecuado planeamiento estratégico debe ajustarse bien al contexto y necesidades de la organización. Asimismo, el autor recalca que es importante que la estrategia de GC esté alineada a la estrategia organizacional, pues esto permite que se cuente con una visión convincente y compartida para la GC. Dicho planeamiento busca involucrar a todos los miembros de la organización desde la Alta Dirección hasta la plana operativa, con la finalidad de que en conjunto se trabaje con la mirada a resultados a mediano y/o largo plazo.

### **5.4.Estructura organizacional**

Otro aspecto relevante para implementar la GC en una organización es el desarrollo de una estructura organizacional apropiada y que responda a las actividades que esta realiza. Según Davenport et al. (1998), se debe iniciar con el establecimiento de un conjunto de roles y equipos para realizar las tareas relacionadas al conocimiento.

Por otro lado, este factor lo que busca es que se incluya a la GC dentro de la estructura organizacional de manera autónoma, no que esté incluida dentro de departamentos como Recursos Humanos, Planeamiento o funcione como actividades aisladas. En ese sentido, autores como Liebowitz (1999), Davenport (2001), entre otros, plantean la posibilidad de contar con una posición denominada Chief Knowledge Officer, quien asume el rol de gestionar el desarrollo de la GC. De igual manera, se plantea que la estructura organizacional debe ser lo suficientemente clara para permitir que los flujos y procesos de GC puedan desarrollarse con normalidad y evitar posibles contingencias en la ejecución de las actividades de GC.

### **5.5.Procesos de la Gestión del Conocimiento**

La implementación de la GC es un conjunto de actividades que se desarrollan de manera progresiva y con una visión a mediano y largo plazo. En ese sentido, el conocimiento atraviesa por diversas etapas, las cuales conforman procesos de GC. Yew (2005) precisa que es importante contar con dichos procesos específicos, pues permiten sistematizar y estructurar los esfuerzos orientados a la GC.

Asimismo, diversos autores identifican cuatro procesos principales de la GC: creación del conocimiento, captura y almacenamiento de conocimiento, intercambio del conocimiento y aplicación y uso del conocimiento. Estos permiten conocer los flujos por los que atraviesa el conocimiento cuando se comparte y/o documenta dentro de las actividades cotidianas de los miembros de la organización. Cabe resaltar que este factor no solo se centra en los procesos en sí mismos de la GC, sino que esta se ejecute mediante un enfoque de procesos; es decir, un conjunto de actividades coordinadas que pueden ser monitoreadas y están orientadas a resultados medibles.

## **5.6.Liderazgo**

El liderazgo posee una característica específica que lo convierte en un elemento clave y que lo diferencia de otros aspectos organizacionales: contribuye a generar una cultura cohesiva que escucha, enseña y comparte conocimiento (Holsapple & Joshi, 2000b). Los líderes representan modelos que ejemplifican y promueven el comportamiento deseado hacia la GC, influyen a los empleados para incrementar su aceptación y participación en ella (Yew Wong, 2005). Se pueden identificar dos niveles respecto a este factor:

- *El soporte desde la alta dirección:* para orientar la transformación hacia la GC. Se puede manifestar en el aspecto moral y la clarificación del conocimiento que es importante para la organización. Pee & Kankanhalli (2016) mencionan que, en el sector público, puede proveer el ímpetu político de los empleados para participar en el sistema de GC.
- *El liderazgo de los directivos y jefes:* para promover el comportamiento deseado en los empleados y generar condiciones que permitan a las personas usar el sistema de GC. Deben garantizar que cada persona contribuya con su conocimiento individual al repositorio de conocimiento valioso de la organización

## **5.7.Recursos**

La disponibilidad de recursos para la ejecución de las actividades de GC es fundamental, pues de ella dependen su eficacia y la calidad de sus resultados. Este factor se refiere a la adecuada asignación de estos para administrar y mantener un sistema de GC (Bixler, 2002; Holsapple & Joshi, 2000a).

En primer lugar, tenemos los recursos financieros, requeridos si se necesita realizar inversiones para implementar la GC (Yew Wong, 2005). Asimismo, autores como Yew (2005), Pee & Kankanhalli (2016) y Sedighi & Zand (2012) mencionan que al ser las personas las que generan y comparten el conocimiento, se debe poner atención sobre la gestión del reclutamiento, desarrollo y retención de empleados con las habilidades deseadas, y que puedan encajar en la cultura de conocimiento y aprendizaje.

Por otro lado, uno de los recursos más importantes son las tecnologías, dado su potencial para implementar la GC. Pues, el uso de tecnologías de información aplicado a sus procesos facilita la captura, aplicación y creación de conocimiento. Los sistemas de comunicación también son relevantes, ya que permiten a las personas colaborar, compartir conocimiento y eliminan barreras, como las geográficas, por ejemplo. No obstante, se debe recalcar que la GC no se agota en la implementación de una herramienta tecnológica, pues esta no es la solución final.

Es necesario que las organizaciones identifiquen cuáles son las herramientas tecnológicas que mejor se adaptan a ellas, que realmente agreguen valor a los procesos y estrategia de GC. Asimismo, algunas de las características que deben considerarse son la simplicidad, facilidad de uso, adecuación a los usuarios, relevancia del contenido de conocimiento y estandarización (Yew Wong, 2005). Hasanali (2002) también menciona algunos “factores de éxito” para las TICs como el enfoque y contenido centrado en las necesidades de los usuarios y los objetivos de la GC, el uso de plataformas comunes y la capacitación adecuada para su uso.

### **5.8. Entorno externo**

Las organizaciones se desenvuelven en entornos cambiantes con los cuales deben lidiar para sobrevivir. Estas influencias escapan de su control y pueden representar amenazas, pero también oportunidades para las mismas. Por lo que es necesario un análisis continuo, sistemático y coordinado de la información útil para la organización; de ahí su capacidad para adaptarse y reaccionar al cambio. Estos elementos influyen en los recursos que deben o pueden ser adquiridos para la GC, y las habilidades de manipulación del conocimiento disponibles (humanas y tecnológicas) (Acosta & Luiz, 2013; Pee & Kankanhalli, 2016). Sedighi & Zand (2012) distinguen dos tipos de factores del entorno:

- *Macro factores*: Incluye elementos como lo legal, económico, social, político, tecnológico, educacional y la globalización.
- *Meso factores*: Referido al segmento del mercado o industria a la cual pertenece la organización (benchmarking, alianzas estratégicas). En el caso del sector públicos, se puede hacer el símil con el sector o nivel de gobierno al cual pertenecen las entidades públicas

### **5.9. Métricas y seguimiento de los resultados de la Gestión del Conocimiento**

La medición es importante en tanto permite demostrar si los objetivos planteados para la GC están siendo logrados y brinda una base para evaluar sus avances, comparar, controlar e implementar mejoras. Este aspecto es necesario para demostrar su valor, ya que contribuye a generar confianza desde la alta dirección (Yew Wong, 2005). No obstante, al ser el conocimiento

un activo intangible, puede ser difícil establecer mediciones tradicionales, sobre todo para el corto plazo. Por lo que pueden ser reemplazadas por mediciones no financieras (“*soft*”), teniendo cuidado de no afirmar una relación pura de causa y efecto que pueda generar sesgos y afectar los resultados organizacionales finales (Hasanali, 2002). En este aspecto, se pueden considerar las mediciones del capital intelectual y los recursos usados para potenciar el conocimiento.

### **5.10. Formación**

Constituye la adquisición de conocimiento y desarrollo de habilidades por parte de los colaboradores de una organización. Esta fomenta que los trabajadores aprendan y obtengan el conocimiento clave para el logro de los objetivos organizacionales; asimismo, fortalece su empoderamiento, desarrollo y autoeficacia (Castañeda, 2015; Pertuz & Pérez, 2020).

Pee & Kankanhalli (2016) señalan su importancia, desde la gestión de personas, para la implementación de la GC, ya que permiten comprenderla y familiarizarse con ella. Es necesario incluir un sistema de aprendizaje que aborde cómo funcionan las herramientas de GC y el desarrollo de las capacidades necesarias para el uso de la tecnología establecida. Asimismo, aclara los conceptos sobre la GC, los nuevos roles establecidos para llevarla a cabo y proporciona un lenguaje común para las personas.

### **5.11. Motivación sobre la Gestión del Conocimiento**

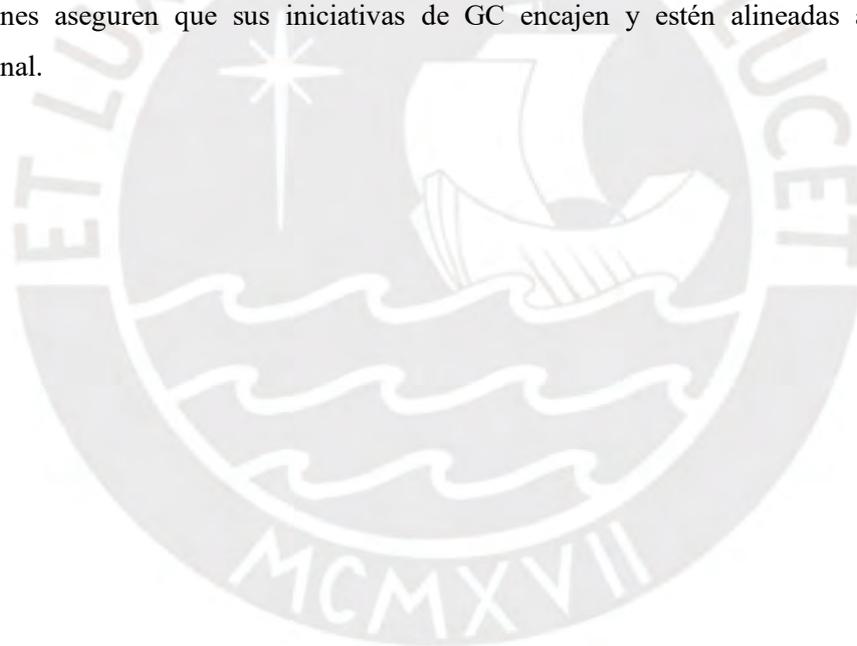
Los sistemas de GC funcionan gracias a las personas que participan en él; por ello, es necesario que tengan la predisposición y compromiso de hacerlo: la motivación. Encontrar las formas adecuadas de lograr esa motivación es un desafío constante. Davenport et al (1998) indican que estos mecanismos deben ser a largo plazo y estar alineados con la estructura general de evaluación y compensación de la organización. De lo contrario, deben ser claramente visibles para los colaboradores. En este aspecto, juega también un rol importante el liderazgo de los directivos y jefes de la organización, pues tienen como tarea promover, asistir e instar al comportamiento deseado en las personas para lograr una cultura que valore el conocimiento y aprendizaje (Holsapple & Joshi, 2000).

En cuanto a las recompensas, reconocimientos o incentivos, Yew (2005) indica que estos deben estar enfocados en criterios como el intercambio y contribución del conocimiento, el trabajo en equipo, la creatividad y las soluciones innovadoras. Asimismo, enfatizar el reconocimiento basado en el grupo, pues, si solo es individual, afectará la búsqueda de una cultura cohesiva y de intercambio de conocimiento.

## 5.12. Cultura

La cultura organizacional es otro factor importante para el éxito de la GC, dado que define las creencias, valores, normas y costumbres sociales esenciales que determinan la manera en que las personas actúan y se comportan dentro de una organización. Por tanto, una cultura que apoya la GC es aquella que valora el conocimiento y fomenta su creación, intercambio y aplicación. Sin embargo, diversos autores señalan que la cultura es el mayor desafío que enfrentan las organizaciones para efectuar su estrategia de GC.

La cultura es un aspecto muy amplio y crucial en la GC. Goh (2002) identifica que una cultura colaborativa es una condición importante entre individuos y grupos, lo cual se debe a que la transferencia de conocimiento requiere de la interacción e intercambio de ideas. Asimismo, la confianza es otro aspecto fundamental de una cultura favorable al conocimiento, ya que esto permite que se cree predisposición hacia el “*Knowledge Sharing*”. Debido a la naturaleza influyente de la cultura en el éxito y desarrollo de la estrategia de GC, resulta importante que las organizaciones aseguren que sus iniciativas de GC encajen y estén alineadas a la cultura organizacional.



## **CAPÍTULO 5: MARCO CONTEXTUAL**

El presente capítulo tiene como finalidad brindar un acercamiento al panorama actual de la GC en el sector público, específicamente acotado hacia la región Latinoamérica y su evolución en el contexto peruano. A diferencia de la literatura teórica, la empírica es considerablemente reducida en este ámbito, por lo que se presentarán algunas experiencias identificadas en países como Colombia, México y Chile, lo cual brinda una idea sobre su avance en la región. Luego, el enfoque se dirige a presentar su evolución en Estado peruano y finaliza describiendo las experiencias en GC con las cuales se pudo trabajar en esta investigación.

### **1. Experiencia internacional**

Antes de iniciar, es importante mencionar que, según Massaro et al. (2015), los estudios realizados respecto a la GC en el ámbito público son llevados a cabo, en su mayoría, por académicos que no se relacionan, ni están inmersos en la práctica cotidiana de la función pública. Debido a ello, son pocos los casos documentados e investigados que se encuentran sobre iniciativas, proyectos o programas estratégicos sobre GC en el sector público. Por lo que es necesario que los funcionarios tomen iniciativa e investiguen la GC aplicada a sus campos de acción para contribuir a la diversificación de la literatura. No obstante, la literatura teórica sí evidencia el reconocimiento, la importancia y el carácter imperativo que ha tomado para el desempeño de las instituciones públicas y la generación de valor público.

Lo anteriormente mencionado pudo ser constatado en la revisión de fuentes empíricas sobre el desarrollo de la GC a nivel regional en América Latina. Se logró obtener un panorama más acotado sobre tres países: México, Chile y Colombia. Siendo este último la experiencia más destacable dado su enfoque transversal a todas las entidades y el desarrollo a nivel de lineamientos para su ejecución en las mismas.

#### **1.1. Gestión del Conocimiento en el sector público chileno**

Pérez (2016) señala que la GC en el sector público chileno aún es incipiente. Sin embargo, logra identificar algunas iniciativas para las cuales concluye que tienen el potencial de desarrollarse y extenderse. Entre ellas menciona casos como:

- La Academia de Obras Públicas en el Ministerio de Obras Públicas (MOP): una universidad corporativa, cuyos objetivos son formar funcionarios públicos, investigar y custodiar la información técnica. Sin embargo, a la fecha de la publicación (2016), solo se había avanzado en el primer objetivo: la formación de los funcionarios públicos.

- Identificación de expertos y transferencia de conocimiento en la Aduana de Chile: por la naturaleza del trabajo realizado en la Aduana de Chile, en ella se generan conocimientos en el día a día que son poco probables de ser obtenidos en otros espacios formativos. Por lo que se vio la necesidad de establecer un plan que permita mantener dicho conocimiento y transferirlo a los demás trabajadores de la organización.
- La academia de formación de la Defensoría Penal Pública: entidad que permite a los abogados estudiar, discutir y analizar casos con la finalidad de ampliar su perspectiva como Defensores.

Estos casos dejan ver claramente la necesidad de las entidades públicas, no solo de almacenar y compartir el conocimiento explícito, sino también de capturar el conocimiento tácito. Asimismo, demuestra que deben ser capaces de capitalizar el *expertise* obtenido en su día a día por las personas para asegurar el adecuado cumplimiento de sus funciones.

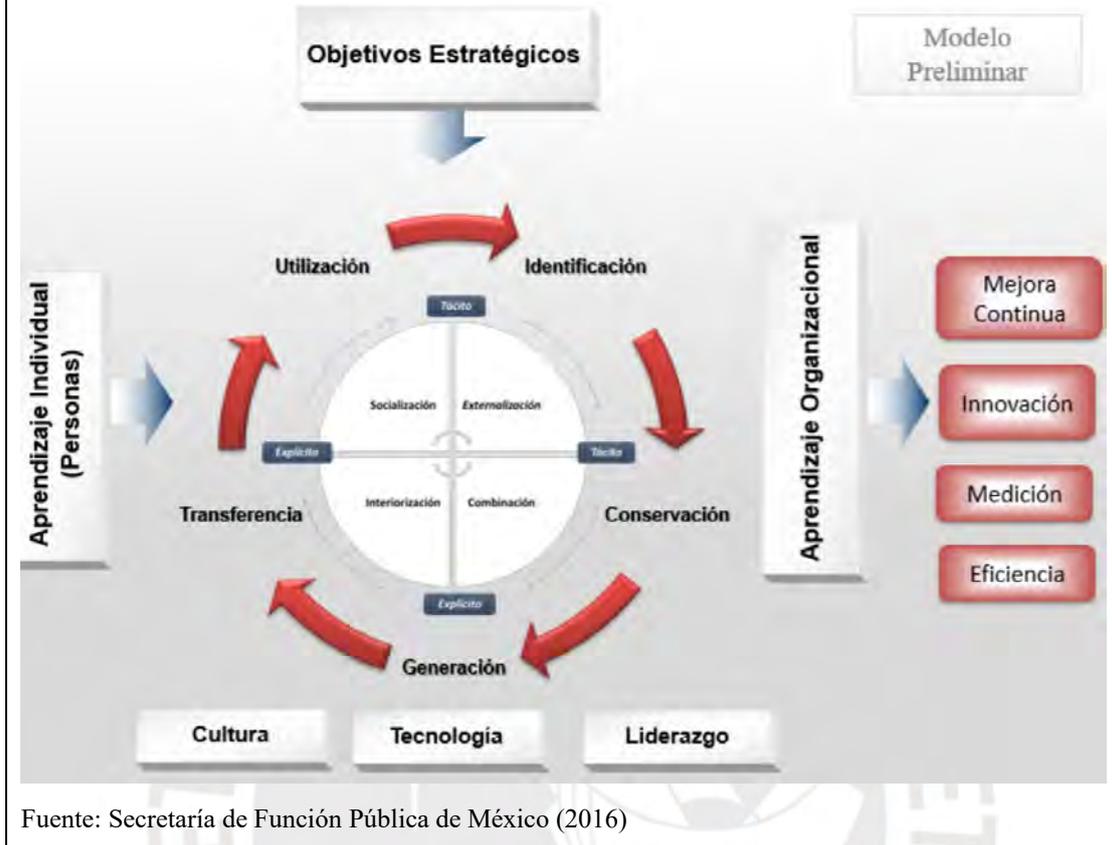
Pérez (2016) indica que existe un desconocimiento en los funcionarios sobre si las prácticas de GC realmente lo son. Asimismo, éstas se originaron en áreas de recursos humanos con una perspectiva centrada en el individuo. Destaca el apoyo por parte de las Direcciones para el éxito de la GC y la necesidad de incorporarla como un elemento de modernización de la gestión pública que no responda a las agendas políticas de los gobernantes, ya que, debido a esto, la continuidad en estas iniciativas se ha visto afectada.

## **1.2. Modelo de Gestión del Conocimiento para las instituciones de la Administración Pública Federal de México**

El Modelo de GC para la APF es un marco de referencia para las instituciones públicas de México, el cual fue elaborado por la Secretaría de la Función Pública (SFP). Como paso inicial, previo a su elaboración, en el 2016, se realizó un diagnóstico sobre el estado de la GC en dichas organizaciones. A partir de ello, se concluyó que los conceptos sobre este tema eran desconocidos por la mayoría de los funcionarios, aunque, en cierto modo, ya habían iniciado a gestionar el conocimiento (SFP, 2016).

El modelo elaborado se basa en el proceso de conversión del conocimiento propuesto por Nonaka & Takeuchi (1999), el cual fue revisado previamente en el marco teórico. Es decir, contempla los ciclos de socialización, externalización, combinación e internalización, así como los procesos de identificación, creación, almacenamiento, compartición y uso del conocimiento. El siguiente gráfico muestra la interacción de estos componentes en el modelo mencionado.

**Figura 6: Modelo de la Secretaría de la Función Pública de México para las entidades públicas mexicanas**



Fuente: Secretaría de Función Pública de México (2016)

Como se puede observar, el aprendizaje individual se encuentra alineado con el aprendizaje organizacional gracias a los procesos que se producen en la transformación del conocimiento. Además, la cultura, tecnología y liderazgo se ubican como factores clave que potencian el proceso y garantizan las actitudes necesarias para llevarlo a cabo. Como resultado, las organizaciones son capaces de mejorar continuamente, aumentar su eficiencia e innovar para alcanzar sus objetivos estratégicos (SFP, 2016). A pesar de la existencia de un documento formal emitido por la Secretaría de la Función Pública (SFP) de México que establece un marco de trabajo para la GC de las instituciones públicas, no se encontraron mayores alcances sobre si este fue llevado a la ejecución.

### **1.3. Política de la Gestión del Conocimiento y la Innovación de Colombia**

A nivel de planificación y estructuración previa a la ejecución, la experiencia colombiana en GC es la más completa que se ha identificado en la región. La guía para su implementación se publicó en el 2020 y fue elaborada por Función Pública, entidad transversal del gobierno colombiano que se ocupa de la mejora de la gestión pública (símil de la SGP en Perú). Desde el

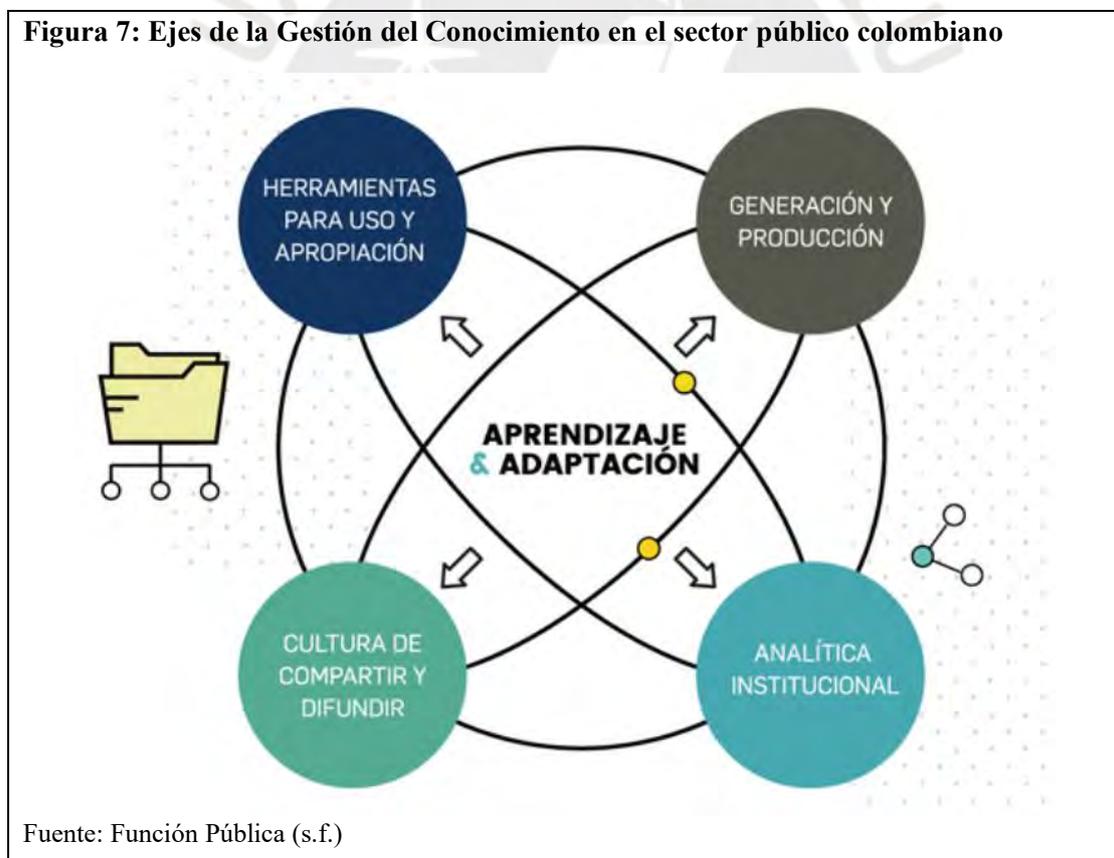
2017, la GC es una política de gestión y desempeño organizacional del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), el cual es definido como:

Un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Función Pública, 2020).

En esta política, se reconoce la importancia de la innovación como mecanismo para alcanzar los objetivos de la entidad. Al lado del conocimiento, ambos elementos favorecen el aprendizaje organizacional para generar soluciones ante los problemas y necesidades de las personas (Función Pública, 2020).

### 1.3.1. Ejes de gestión

El modelo de GC e innovación de Colombia contempla cuatro ejes como parte del sistema de generación y producción del conocimiento como se observa en la siguiente figura:



- **Generación y producción:** el conocimiento se consolida en este eje para conectarse a los otros gracias a la formación de grupos de servidores públicos. Contempla las siguientes acciones: establecimiento de nuevas ideas, experimentación, gestión de la innovación y fomento de la investigación (Función Pública, s.f.).

- **Analítica institucional:** permite convertir los datos en conocimiento útil (Función Pública, s.f.).
- **Herramientas para el uso y apropiación:** busca organizar los datos, información y conocimiento para el uso de los servidores de la entidad; de ese modo, facilita la implementación de los demás ejes (Función Pública, s.f.).
- **Cultura de compartir:** busca consolidar redes de conocimiento, fortalecer el aprendizaje, la memoria institucional y la retroalimentación a través de experiencias compartidas (Función Pública, s.f.).

### ***1.3.2. Ciclo de implementación de la política***

La guía contempla acciones para que cada entidad inicie su propio proceso de implementación de la gestión del conocimiento. En ella se distinguen las siguientes etapas (Función Pública, 2020):

- 1) Identificación del estado de la implementación.
- 2) Reconocimiento del contexto institucional, para ello, deben tener en cuenta cinco factores clave: personas, procesos, tecnología, cultura y estrategia.
- 3) Definición de la ruta de implementación.
- 4) Seguimiento a la implementación para analizar el avance y llevar a cabo ajustes.

El estado de los tres casos identificados a nivel de experiencias internacionales muestra, en primer lugar, la variabilidad de la integración de la GC en los sistemas públicos. Asimismo, en base a la experiencia de investigación, se ha podido corroborar que el acceso a documentación oficial sobre tales experiencias es limitado y que, en efecto, no existen estudios sobre las mismas. No obstante, respecto a este último punto, es necesario precisar que dichas experiencias son recientes y, si bien la de Colombia se muestra con un avance y lineamientos claros en planificación, aún es muy pronto para obtener conclusiones sobre sus resultados.

## **2. Modernización del Estado peruano**

Es innegable que, con el paso de los años, las sociedades y sistemas en los que nos desarrollamos evolucionan, se hacen más complejos e incorporan en su dinámica diversos elementos que cambian nuestros paradigmas de pensamiento y percepciones sobre los que nos rodea y determina nuestra manera de actuar. Las organizaciones, al estar conformadas por personas y depender de ellas para su funcionamiento, no son ajenas a estos cambios. Las que sobreviven y superan los retos de dicho entorno son aquellas capaces de adaptarse constantemente y responder a las situaciones nuevas que se les presenten.

En el sector público, estas presiones y cambios han empujado a las entidades a salir progresivamente de modelos puramente burocráticos para dirigirse a otros más flexibles. Ello ha influido en que muchos estados inicien reformas en su administración con la finalidad de modernizarse y responder a sus ciudadanos y ciudadanas. Este proceso no tiene un final definido, sino que se encuentra en constante mejora para lograr la satisfacción de los beneficiarios y usuarios de la acción pública y de los servicios públicos (SGP, 2012).

## **2.1.La Política de Modernización de la Gestión Pública (PMGP) y la Gestión del Conocimiento**

En el Perú, el proceso de modernización tuvo un hito inicial claro a partir de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, la cual surgió en el 2013 como respuesta a las latentes deficiencias en la gestión pública que obstaculizan el logro de resultados esperados y la generación de valor público. Su diseño y ejecución se definió bajo la responsabilidad de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, convirtiéndose en el marco y guía bajo la cual se despliegan sus funciones. A partir de ello, el objetivo de la SGP es generar incentivos para que las entidades públicas se modernicen; por lo que (1) establece estándares de mínimo cumplimiento y (2) ejerce puntos de control administrativo, tomando en cuenta la variabilidad de las organizaciones del Estado en todos sus niveles y tipos (SGP, 2019).

La PMGP establece una visión de Estado moderno orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo, y abierto. Para alcanzarla, propone un modelo que contempla cinco pilares o componentes que deben ser atendidos para lograr la mejora y modernización de la gestión pública:

- **Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos:** El Estado, en todos sus niveles y sectores cuenta, con políticas públicas y objetivos claros en base a las prioridades que se deben atender en el país; así como rutas de acción definidas.
- **Presupuesto para resultados:** Incorpora las reformas presupuestarias desplegadas por el Ministerio de Economía con la finalidad de asegurar la eficiencia en los recursos y mejorar la calidad del gasto público.
- **Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional:** La organización de las actividades y funciones de las entidades basadas en procesos eficientes que respondan a los objetivos planteados para generar valor público.

- **Servicio civil meritocrático:** La reforma institucional del servicio civil para mejorar el desempeño de los funcionarios y servidores públicos, la cual se centra en la atención a la ciudadanía y tiene como base la meritocracia e igualdad de oportunidades.
- **Sistemas de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento:** La adopción de sistemas que permitan recoger datos e información útil para la toma de decisiones sobre políticas a implementar, así como realizar el seguimiento pertinente a las mismas.

**Figura 8: Pilares de la Política de Modernización de la Gestión Pública en Perú**



Como se observa, la Gestión del Conocimiento se encuentra incluida en el quinto pilar de la PMGP. En ella se menciona que constituye un aspecto clave, pues “permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. [...] es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje” (SGP, 2019, p.48). A través de ella se busca:

- Administrar el flujo de información para brindar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente.
- Formular e implementar una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos de cadena de valor, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurar que toda persona en la organización sepa dónde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad (SGP, 2019, p.47).

Los objetivos considerados siguen el enfoque de la GC como elemento para lograr el aprendizaje organizacional y generar ventajas competitivas. Atendiendo retos como los silos de información, la mejora en la eficacia y entrega de servicios o la toma de decisiones con mayor y mejor información (Riege & Lindsay, 2006).

Por otro lado, en línea con la PMGP, se concibe a la GC como un medio para la generación de valor público dentro del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Se la define como “la identificación y documentación del conocimiento adquirido por una entidad pública, incluida su trazabilidad y difusión, a fin de mejorar su gestión interna y toma de decisiones” (SGP, s.f.). No obstante, no se hace mayor énfasis en la relación que tiene con la modernización y por qué se incluye en la política.

## **2.2.Estado actual de la Gestión del Conocimiento en el sector público peruano**

Dentro del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del periodo 2013 al 2016, el objetivo específico 7 se centró en la GC detallando su propósito de la siguiente manera: “Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión” (SGP, 2019, p.21). La ejecución estuvo a cargo de la SGP y, para el 2016, se establecieron metas como lograr que el 30% de Gobiernos Regionales y el 10% de entidades públicas incorporen herramientas de GC siguiendo los lineamientos nacionales establecidos. Para ello, se designaron acciones como el desarrollo de normativa específica, y la promoción de buenas prácticas y conocimientos (SGP, 2013). Sin embargo, hasta el momento dicha normatividad no se ha dado. Por parte de la SGP, se inició un proceso para establecer los lineamientos de implementación, pero fueron observados y no se promulgaron (García, 2018).

Según Arbaiza et al. (2018), la SGP contaba con una página web que constituía un repositorio de informes sobre buenas prácticas y foros de participación, pero, a la fecha, esta se encuentra inactiva. Cabe mencionar que, aun cuando estaba operativa, su contenido era reducido. Asimismo, nombra a algunas entidades con iniciativas en GC, como la Autoridad Nacional del Agua (ANA), la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), el Instituto Geofísico del Perú (IGP), entre otras. No obstante, estas prácticas no se han extendido y son realizadas por iniciativa propia de mejora organizacional, lo que indica que su uso es aún intrainstitucional (Arbaiza et al., 2018).

### **3. Experiencias en Gestión del Conocimiento en el sector público peruano**

A raíz de la inclusión de la GC en la PMGP, las entidades públicas se hicieron más conscientes de su existencia y algunas de ellas trataron de desplegar esfuerzos en iniciativas propias. Sin embargo, éstas se han llevado a cabo como proyectos aislados, movidos por sus propios funcionarios públicos en la medida que el contexto se lo ha permitido. Si bien, por parte de la SGP-PCM no existe un mapeo oficial sobre dichas entidades, gracias a la comunicación con Alejandro Ponce, ex jefe del Programa Académico de Monitoreo y Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y especialista vinculado fuertemente al desarrollo de la GC en la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, se pudo acceder a una lista de instituciones donde habían identificado experiencias relacionadas. Entre ellas se encuentran el Ministerio de Educación, Instituto Nacional de Salud, EsSalud, entre otras (Ver Anexo E) (A. Ponce, comunicación personal, 29 de junio de 2021).

Como se mencionó anteriormente, se pudo acceder a siete de ellas, las cuales se describirán a continuación, de los cuales se pudo obtener más información a través de fuentes secundarias y primarias gracias a las entrevistas brindadas.

#### **3.1. Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir**

Servir es uno de los casos más representativos en GC en el Perú, pues viene trabajando en el tema desde el 2009, según lo conversado con Alejandro Ponce. La GC inició a cargo de una persona dentro de la Gerencia General y, hacia el 2014, el equipo creció y logró establecerse como un órgano de línea para impulsarla de forma estratégica y transversal (Ponce, 2015). La entidad apostó por flexibilizar los componentes teóricos de los modelos de GC, ya que eran conscientes de la brecha existente entre la propuesta teórica que brinda la literatura y la realidad organizacional para su aplicación. No obstante, la unidad de Gestión del Conocimiento e Innovación fue desactivada (A. Ponce, comunicación personal, 29 de junio de 2021).

El trabajo realizado devino en acotar la GC a la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP). En ella, se siguió una lógica de “laboratorio” para poner a prueba distintas iniciativas. De ese modo, sus líneas de trabajo se orientaron a mejorar la experiencia educativa, proteger y valorizar el capital intelectual de la comunidad académica, y agregar valor a las actividades de formación y capacitación. Entre las actividades que realizan se encuentran el manejo de repositorios y bibliotecas, generación de casos, publicaciones y materiales audiovisuales cortos de fácil entendimiento, y el manejo de comunidades de aprendizaje donde se comparten experiencias y se difunde información para seguir desarrollando el conocimiento (Entrevistado 1, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

### **3.2.Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre**

El Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre designó la creación de la Dirección General de Gestión del Conocimiento Forestal y de Fauna Silvestre como órgano encargado de gestionar la sistematización y transferencia de conocimiento basado en programas, políticas, estrategias y planes. Dentro de esta Dirección General se encuentran las siguientes Direcciones:

- **Dirección de Seguimiento:** Encargada del diseño, implementación y gestión de políticas, planes, programas y estrategias del SERFOR.
- **Dirección de Evaluación:** Encargada de evaluar la implementación de políticas y planes, asimismo realiza seguimiento a indicadores de resultado e impacto de estas.
- **Dirección de Gestión del Conocimiento:** Encargada de realizar planes de conocimiento que fomenten la creación, difusión y sistematización del conocimiento.

Omar Castañeda, Director de la Dirección de Gestión del Conocimiento, resaltó que la estructuración de la dirección surgió a raíz de la interiorización del aporte estratégico de gestionar el conocimiento. En consecuencia, sus acciones se han centrado en la sensibilización a toda la institución sobre la GC y el despliegue de capacitaciones para dar a conocer qué es, sus objetivos y su aporte a los objetivos organizacionales (O. Castañeda, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

Por otro lado, indica que para poder implementar la GC, SERFOR se enfrenta a diversas limitaciones, entre las principales, mencionó a la falta de asignación presupuestal para diversas iniciativas que se podrían implementar y, por otro lado, indicó que al adquirir la data e información de manera manual se generan cuellos de botella para la utilización del conocimiento para el funcionamiento de la institución. (O. Castañeda, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

### **3.3. Instituto Nacional de Innovación Agraria**

El Instituto Nacional de Innovación Agraria decidió diseñar una estrategia propia de GC que se adecúe a sus características y necesidades. Esto fue realizado bajo una consultoría de la mano de un equipo de especialistas de la Pontificia Universidad Católica del Perú basándose en la experiencia del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). De esa forma, lograron estipular dicha estrategia en las “Bases para una estrategia de Gestión de Conocimiento para el Instituto Nacional de Innovación Agraria” en el 2020.

En dicha consultoría, se realizó un diagnóstico organizacional sobre el INIA y la GC, identificando elementos que pueden ser aplicados a la realidad de la institución para la formulación de su estrategia a nivel organizacional, de procesos, de personas y de tecnología. La GC aún se encuentra en fase de planeamiento; no obstante, sus objetivos giran alrededor del desarrollo y mejora de competencias de sus investigadores y científicos, promover una cultura propensa a compartir y difundir el conocimiento, y evitar la fuga de este (con aquellas personas que están próximas a jubilarse, por ejemplo). Las actividades que han venido realizando son la gestión del repositorio institucional, estudios de vigilancia tecnológica y la sensibilización (K. Peña, comunicación personal, 17 de diciembre de 2021).

### **3.4. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec)**

Concytec cuenta con una Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento, la cual tiene la funcionalidad de evaluar y realizar un seguimiento a las políticas, planes y programas dirigidos a la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Esta dirección se divide en las siguientes dos subdirecciones:

- **Sub-Dirección de Seguimiento y Evaluación:** Cuya función principal es proponer e implementar los lineamientos técnicos, políticas y planes nacionales de desarrollo tecnológico y científico.
- **Sub-Dirección de Gestión de la Información y Conocimiento:** Encargada de los procesos que generan, comparten y utilizan el conocimiento dentro del Concytec.

La Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento es liderada por Claudia Córdova, quien está hace un año en el cargo. Tal como se ha descrito anteriormente, Claudia tiene bajo a su cargo la Sub-Dirección de Gestión de la Información y Conocimiento y esta es liderada por Victor Gómez. Ambos indicaron que la dirección tiene como objetivo principal implementar PeruCris, plataforma basada en “una red nacional abierta, interoperable e integrada que brinde servicios de información oportunos y confiables sobre los actores, actividades y resultados de la

ciencia, tecnología e innovación tecnológica del Perú, en favor de la comunidad académica y científica, el sector público y privado, y la ciudadanía en general” (Concytec, 2020). Para ello, se realizaron mesas de trabajo con la finalidad de establecer directrices y homogeneizar las plataformas y repositorios existentes. Puntos importantes son también la evaluación de la calidad de los contenidos y el fortalecimiento de capacidades para trabajar con la plataforma (C. Córdova y V. Gómez, comunicación personal, 15 de diciembre del 2021).

### **3.5. Ministerio del Interior**

En el Ministerio del Interior, la GC se enmarca en la Dirección General de Información para la Seguridad, la cual consta de tres subdirecciones, entre ellas la Sub-Dirección de Gestión del Conocimiento para la Seguridad. Es uno de los componentes contemplados en una lógica de recojo estandarizado de datos, así como su sistematización y análisis.

Sus objetivos giran en torno a la definición de metodologías que sean uniformes para todo el sistema a cargo de este ministerio, donde la información proviene de comisarías, unidades policiales y municipios. Su creación se produjo en el año 2017 a raíz de la reforma organizacional de la institución, donde se vio conveniente tener un área específica encargada de mapear las necesidades de información dentro del sector, y la información y sistemas ya existentes para alinearlas tales necesidades de información. Todo ello con la finalidad de contar con evidencia e indicadores que aporten a la toma de decisiones y desarrollo de políticas públicas. A la actualidad, han trabajado principalmente en la consolidación de sistemas de información unificados y en la construcción de metodologías comunes para comparar la información (M. Llona, comunicación personal, 4 de diciembre de 2021).

### **3.6. Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña**

En INAIGEM, la GC está a cargo de la Sub-Dirección de Gestión del Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidades de la Dirección de Información y Gestión del Conocimiento (DIGC). Esta entidad, contempló desde su creación, en el 2015, la inclusión de un área específica a cargo de ver lo referente al conocimiento científico que genera. Su objetivo es “promover la investigación científica relacionada a Glaciares y Ecosistemas de Montaña [...], así como la administración de todos los sistemas de información” (INAIGEM, 2020).

Sus funciones giran en torno al procesamiento y conversión del conocimiento científico en productos con información de interés para las personas en general y los tomadores de decisiones que inciden en desarrollo de políticas públicas. Asimismo, busca mejorar las capacidades de sus investigadores para elevar la calidad de las publicaciones. Para ello, han venido realizando actividades como la supervisión y conformación de las salidas de información

de la entidad (informes periódicos, publicaciones, revistas), la difusión del conocimiento mediante la participación en conferencias y a través de redes sociales, y la capacitación de los investigadores/científicos para la mejora de sus publicaciones (D. Martínez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

### **3.7. Agencia de Promoción de la Inversión Privada – ProInversión**

ProInversión cuenta con una Subdirección de Gestión del Conocimiento, la cual es liderada por Lucy Henderson, abogada de profesión con más de 20 años de experiencia en la entidad. El equipo perteneciente a esta subdirección está conformado por un equipo pequeño de 5 personas, entre especialistas en el ámbito legal y un especialista de GC.

Se orientan a procesar la información y el conocimiento que se obtienen de cada proyecto para generar lineamientos e iniciativas dirigidas a la mejora continua del funcionamiento interno de ProInversión. En ese sentido, se prioriza el compartir el conocimiento mediante la interacción y socialización entre los pares con iniciativas como comunidades de práctica, cafés del conocimiento y diversos eventos que fomentan la interacción constante de sus miembros sin importar el nivel jerárquico de cada uno de ellos. Es decir, se generan espacios para compartir el conocimiento.

Lucy Henderson indica que su foco principal se orienta a poder posicionar la GC en la entidad, pues existe la confusión de que es un equivalente al fortalecimiento de capacidades. En línea con ello, muchas de sus iniciativas como el Café del Conocimiento, los Libros Blancos, entre otras, fomentan la difusión del conocimiento mediante la socialización y aprender de las dificultades en la ejecución de cada proyecto con la finalidad de poder tener un mejor desempeño organizacional (Lucy Henderson, comunicación personal, 14 de diciembre del 2021).

Como se ve, en el Estado peruano, son diversas las instituciones que han iniciado acciones para desarrollar la GC. Éstas son solo algunos ejemplos a los cuales se puede tener acceso para los objetivos de esta investigación. No obstante, no ha existido conexión entre ellas más allá de los posibles encuentros que han tenido los actores involucrados en espacios como las comunidades de práctica y red de gestores del conocimiento impulsados por la ENAP.

## **CAPÍTULO 6: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo describe los resultados obtenidos en la investigación a partir de las entrevistas realizadas para el trabajo de campo, las cuales fueron aplicadas a los actores clave de las experiencias consideradas. Como se indicó previamente, no existe literatura desde la academia que aborde los casos existentes en el sector público peruano. Por lo que, se consideró este aspecto al elaborar las guías de entrevista para un acercamiento más completo a ellos (ver Anexo D).

Para realizar el análisis y obtener los resultados, la información obtenida fue organizada y sistematizada en una matriz de codificación. Ello permitió la clasificación y ordenamiento de los inputs obtenidos para encontrar posibles vinculaciones y similitudes que expliquen cómo se han desarrollado estas experiencias en GC. De la misma forma, se procedió con la evaluación de los factores críticos: primero, se realizó el conteo para obtener el puntaje promedio por cada factor e identificar los más influyentes. Luego, se ordenaron las razones que brindaron los entrevistados acerca de sus elecciones para ser trianguladas en el análisis respectivo.

### **4. Características de las experiencias en Gestión del Conocimiento**

Este apartado tiene como objetivo describir las características identificadas en las experiencias en GC a las que se pudo acceder en este estudio. Como se mencionó anteriormente, es importante tener en cuenta que los hallazgos, y futuras conclusiones, se basan en la perspectiva de los actores clave entrevistados.

#### **4.1. Funciones principales de las entidades públicas**

Un primer aspecto para destacar de las entidades consideradas para el estudio es la diversidad de sus funciones, tamaño organizacional y alcance institucional en el Estado. Por ejemplo, una de ellas fue el Ministerio del Interior, ente rector en materia de orden interno con alcance nacional y, por otro lado, se tuvo al Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (INAIGEM), entidad de reciente creación, cuya sede central se encuentra en Huaraz y tiene un ámbito de estudio acotado.

A partir de las entrevistas e información obtenida de los portales oficiales de las entidades, se identificaron cinco categorías que engloban las funciones principales de las entidades acorde a su similitud temática y naturaleza de las actividades. En primer lugar, tenemos las funciones relacionadas a la investigación científica y tecnológica; en este grupo se encuentran aquellas instituciones que investigan un área específica. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) cuya función principal es la “investigación, transferencia de tecnología, conservación y aprovechamiento de los recursos genéticos, así como la producción de semillas, plantones y reproductores de alto valor genético” (Gob.pe). Asimismo, éstas cuentan con

investigadores, realizan publicaciones y brindan opinión en la toma de decisiones de diversas políticas públicas relacionadas a la materia a la que se dedican.

En segundo lugar, se encuentran las funciones de rectoría en un ámbito o sector específico. Las entidades que despliegan este tipo de funciones tienen injerencia en el diseño y despliegue de políticas públicas. Así, tenemos al Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), quienes definen “políticas y emiten normas y procedimientos para impulsar el desarrollo del sector forestal y de fauna silvestre” (Gob.pe). De la misma manera, se puede mencionar al Ministerio del Interior, ente rector en orden interno.

En tercer lugar, las funciones de formación, como las que realiza la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP). Estas entidades brindan formación y capacitación en diversos temas. Asimismo, pone a disposición de los participantes materiales y recursos educativos que favorezcan su proceso de aprendizaje.

En cuarto lugar, las funciones de aplicación técnica especializada, donde las entidades atienden políticas públicas que requieren de la adquisición y desarrollo de conocimientos técnicos especializados en un ámbito o tema. Ejemplo de ello es lo realizado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - ProInversión, quienes promueven la inversión privada mediante las figuras de Asociaciones Público-Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos; además de ejecutar los proyectos en dicha materia que les son asignados (Gob.pe).

Finalmente, se encuentran las funciones relacionadas al fomento y promoción, referidas a aquellas que difunden la relevancia y beneficios de un tema específico, o la necesidad de brindarle atención para el beneficio de la sociedad. Aquí se puede mencionar al INAIGEM, INIA, SERFOR y ProInversión.

#### **4.2.¿Qué motivó el desarrollo de la Gestión del Conocimiento?**

A pesar del establecimiento de la GC dentro del sistema de modernización, no se logró determinar líneas claras de acción para su implementación. Cabe resaltar la destacable acción de SERVIR, pues impulsaron la GC en la medida de lo que les fue posible, convirtiéndose en un referente para varios de los entrevistados. En línea con lo mencionado, se considera que la motivación por desarrollarla dentro de las entidades consideradas surgió a partir de dos razones principales.

Primero, la existencia de una ventana de oportunidad que permitiese modificar la estructura de la organización. Por ejemplo, en el caso de INAIGEM, ésta fue una entidad nueva que surgió bajo la influencia de las tendencias de modernización de la gestión pública; por lo que desde su concepción se consideró pertinente tener un área formal de GC para transformar sus

outputs en productos accesibles para las personas y tomadores de decisiones. Similar es el caso del Ministerio del Interior, donde la inclusión de la GC se dio en el marco de una reforma y reestructuración organizacional.

La segunda razón que explica la decisión de implementar la GC, es que se han logrado visibilizar sus beneficios y el aporte estratégico, sea directo o indirecto, al propósito y resultados organizacionales. De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, se puede considerar que existe una conciencia creciente sobre la necesidad de que las organizaciones sean capaces de aprender de sus prácticas diarias y resultados (sean positivos o negativos) para mejorar acciones futuras. Ejemplo de ello son ProInversion y ENAP.

### **4.3.Objetivos de las áreas o equipos encargados de la Gestión del Conocimiento**

En base a la información recopilada de las entrevistas realizadas, se identificó que las áreas de GC en las entidades consideradas cuentan con objetivos relacionados a tres categorías principales: Aprendizaje y desarrollo, retención del conocimiento y transferencia del conocimiento.

En primer lugar, se encuentran los objetivos alineados al aprendizaje y desarrollo, los cuales se orientan a la identificación de buenas prácticas y oportunidades de mejora con la finalidad de mejorar la gestión de la institución y potenciar el “know-how”. Por ejemplo, en ProInversión se gestiona este aspecto mediante la elaboración de los “libros blancos”, los cuales tienen el propósito de documentar cada detalle sobre cómo se realizó un proyecto de inversión. Esto permite que se logre visibilizar los aspectos aprendidos y las buenas prácticas que se desarrollaron en el proyecto, así como mantener este conocimiento accesible para todos los miembros de la entidad.

En segundo lugar, se identifican aquellas áreas que orientan sus objetivos primordialmente a la retención del conocimiento, esto para mantener en la institución lo que ha sido generado producto del desarrollo de sus funciones o actividades diarias. En relación con este aspecto, el equipo encargado de desarrollar el plan estratégico de GC en INIA identificó la necesidad de retener el conocimiento de los investigadores, puesto que muchos se encuentran próximos a jubilarse, y su conocimiento y el know-how no perduran en la institución. Por ello, se busca implementar un programa de mentoría a posiciones junior para que se evite la pérdida de este valor generado gracias a la investigación. En línea con ello, en ProInversión se presenta un escenario similar, ya que al renunciar un colaborador o pasar por un proceso de jubilación, se desea evitar que su conocimiento sobre el funcionamiento de la entidad se pierda.

Finalmente, existen áreas en las que sus objetivos se orientan a la transferencia del conocimiento, pues esto aporta directamente al logro de objetivos y el propósito organizacional. En ese sentido, la Subdirección de GC en INAI GEM considera que la GC mediante el procesamiento del conocimiento científico contribuye al cumplimiento de un objetivo social, pues permite insertarlo en políticas diseñadas para el bienestar de la sociedad. De forma similar, ENAP busca que el conocimiento sea compartido por los servidores a través de las comunidades de práctica.

#### **4.4. Funciones de las áreas o equipos encargados de la Gestión del Conocimiento**

Las áreas de GC realizan diversas funciones, esto ha sido agrupado en tres principales focos de acción: Identificación, recopilación y sistematización del conocimiento; generación y desarrollo del conocimiento, y difusión del conocimiento. Cabe precisar que estas funciones no son excluyentes unas de otras, ya que pueden existir entidades que realicen todas o algunas de estas.

La identificación, recopilación y sistematización del conocimiento se orienta al recojo y almacenamiento, tanto del conocimiento tácito y explícito, así como su organización en plataformas estandarizadas (repositorios, bibliotecas, documentos, entre otros). El INIA, por ejemplo, maneja un repositorio institucional donde recopila toda la información técnico-científica generada por los investigadores. De forma similar, Concytec se encuentra trabajando en la plataforma PeruCris, la cual consolida de manera uniforme y accesible la información del sistema de investigación e innovación científica nacional. Uno de los ejemplos más claros de este aspecto es el Ministerio del Interior cuya área de Información para la Seguridad establece una lógica de recolección, sistematización y análisis de información pertinente que aporten al desarrollo de políticas públicas efectivas.

En cuanto a la generación y desarrollo de conocimiento, esta se orienta, como su nombre lo indica, a producir conocimiento a través de la interacción y el “*knowledge sharing*” entre las personas, áreas y de manera interorganizacional inclusive. Esto se manifiesta mediante las experiencias, lecciones aprendidas, investigaciones, resultados organizacionales, entre otros; es decir, la construcción de conocimiento sobre el ya existente para que sea utilizado y genere valor. En el caso de ProInversión, se busca impulsar espacios de diálogo para identificar y difundir las buenas prácticas y las oportunidades de mejora; además, las buenas prácticas pueden llegar incluso a sistematizarse en directivas para toda la organización. Por otro lado, Servir trabaja fuertemente en la conformación de comunidades de práctica o aprendizaje alrededor de los eventos educativos que realiza para que las personas se mantengan en contacto y compartan sus experiencias cotidianas relacionadas a la labor pública.

Por último, la difusión del conocimiento es otra de las funciones muy presentes en las actividades de estas entidades, la cual se relaciona y es soporte para la generación y desarrollo del conocimiento. A través de ella, se diseñan canales, espacios o productos que tienen como objetivo transmitir el conocimiento como reportes de buenas prácticas, publicaciones, material audiovisual interactivo y accesible, entre otros.

#### 4.5. Alcance de las experiencias en Gestión del Conocimiento

Esta característica identifica a los usuarios a los que se dirigen las actividades de GC, en base a la información brindada por los entrevistados, se establecieron las categorías: interno, externo o ambos, para describir el alcance de las iniciativas desarrolladas en las experiencias de GC. De esa manera, son consideradas de alcance externo, aquellas entidades en las que la generación de valor está orientada para usuarios externos a la organización: ciudadanos de a pie, academia, sector privado o servidores/entidades públicas. Por otro lado, son de alcance interno las experiencias donde el valor aportado se dirige a las personas y áreas pertenecientes a la misma organización. En la siguiente tabla se muestra el alcance predominante que posee cada experiencia.

**Tabla 5: Alcance de la GC en las entidades públicas abordadas**

Experiencia	Alcance	¿Por qué?
CONCYTEC	Ambos	Actualmente, su actividad principal está enfocada en la creación de una plataforma (PeruCRIS) que condense la información académica y científica para las personas a nivel nacional. A la par, fortalece las capacidades internas para su uso.
ENAP	Externo	La GC se enfoca en agregar valor a los eventos y actividades académicas (ofrecidos a los servidores públicos y personas en general) para retener, compartir y mejorar el conocimiento generado en los mismos.
INAIGEM	Externo	Dirige su acción hacia la conformación de salidas de información Trabaja en la comunicación y difusión de éstas al público en general.
INIA	Interno	Su plan de acción destaca la mejora de competencias de los investigadores, la generación de una cultura propicia a compartir conocimiento, difundirlo y publicarlo, y evitar la fuga de conocimiento en perfiles especializados.
Mininter	Interno	Si bien recogen información a nivel nacional (de comisarías y municipalidades), la GC identifica necesidades de información y desarrolla metodologías para obtener evidencia que será insumo para la toma de decisiones y el desarrollo de políticas públicas.
ProInversión	Interno	La acción se centra en procesar información sobre la experiencia de la organización, buenas prácticas y lecciones aprendidas con el objetivo de compartirlo entre los colaboradores y áreas con la finalidad de mejorar el rendimiento organizacional.
SERFOR	Interno	La GC dirige su acción hacia el acopiamiento, sistematización y difusión del conocimiento de la organización, así como lo relativo al Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (integrado por entidades de los tres niveles de gobierno).

#### 4.6. Estructura y características de los equipos de Gestión del Conocimiento

A partir de los perfiles profesionales de los actores clave que fueron entrevistados, quienes eran casi en su totalidad jefes o directores de las áreas de GC, se identificaron ciertos perfiles y características, tanto de ellos como de sus equipos, que brindan un acercamiento a la conformación del talento humano involucrado en el tema.

En primer lugar, respecto a la experiencia o trayectoria profesional de dichos jefes o directores y cómo ésta puede estar vinculada a la GC, se han identificado tres patrones en las experiencias consideradas. Primero, aquellas personas que poseen formación profesional que se vincula a los campos de la información y el conocimiento; es decir, pertenecen a carreras como Educación, Ingeniería Informática, Bibliotecología o afines. Luego, aquellas personas que no necesariamente tienen una formación intensiva en conocimiento, pero que, dados sus años trabajando en la organización, se han convertido en referentes, ya que conocen todos sus procedimientos, operatividad y evolución. Esto quiere decir que conocen lo que se requiere en términos de conocimiento, saben dónde se ubica y por qué es relevante. Por último, aquellas personas que cuentan con experiencia en investigación, una actividad intensiva en generación de conocimiento.

En relación con lo anteriormente expuesto, se plantean como ejemplos los casos de SERFOR y ProInversión, donde los jefes son personas con varios años de experiencia en dichas entidades (incluso desde que se han conformado). Ellos, a pesar de tener otras carreras no relacionadas al conocimiento, conocen a fondo la organización y el desarrollo de sus procesos y actividades principales. En contraparte, para el INIA e INAI GEM, los jefes tienen formación relacionada a carreras en ciencias, pero con experiencia en investigación y publicaciones científicas.

Por otro lado, pasando a la conformación de sus equipos, se evidenció que el común denominador es que éstos sean reducidos, con 5 integrantes en promedio. Asimismo, sus integrantes no necesariamente tienen formación o experiencia directa relacionadas al conocimiento; no obstante, sí poseen carreras vinculadas al “core” de la organización.

Excepcionalmente, existen equipos más amplios que sí cuentan con personas formadas en carreras relacionadas a la información y generación del conocimiento. Este último panorama se presenta en instituciones con mayores capacidades y tiempo de trabajo en GC, como ENAP y Concytec. Ambos cuentan con personas con formación y experiencia relacionada a educación e ingenierías (sistemas, informática o electrónica, ciencias de la información, entre otras). Particularmente, Concytec posee un equipo amplio de cerca de 20 personas.

## 5. Evaluación de los factores que influyeron en la Gestión del Conocimiento

Luego de haber conocido a mayor profundidad las experiencias en GC abordadas, se continuó con la evaluación de factores críticos. Es pertinente mencionar que se pidió a los entrevistados centrarse en cómo se ha desarrollado en la realidad la GC en sus organizaciones (influyó, no influyó o no estuvo presente). No obstante, en repetidas ocasiones valoraron de acuerdo con qué tan importante consideraban que era este factor para seguir avanzando/mejorando sus iniciativas. Por ello, si bien se presentan los resultados en base a los puntajes asignados de acuerdo con las valoraciones brindadas para cada factor, el análisis se complementa, y debe ser contrastado, con las razones que dieron para sus elecciones y los comentarios sobre cómo se presentó o no el factor.

A continuación, se presenta la lista de factores en orden descendente de acuerdo con los puntajes promedio, siendo el primero el que obtuvo el mayor puntaje y, el último, el que obtuvo el menor. Luego, se pasará a detallar cada uno de ellos.

**Tabla 6: Lista de factores ordenados según el puntaje promedio obtenido**

Factor	Puntaje promedio
Liderazgo	4,375
Formación	4,25
Procesos de la GC	4,125
Estructura organizacional	4
Métricas y seguimiento de los resultados de la GC	3,875
Propósito y visión GC	3,75
Comunicación sobre la GC	3,75
Planeamiento estratégico	3,75
Cultura	3,75
Recursos	3,5
Entorno externo	3,5
Motivación	3,5

### 5.1.Liderazgo

Cinco de los entrevistados valoraron este factor como “Muy Alto”, uno como “Alto” y dos como “Medio”. David Cohen, especialista de GC en ProInversión, señala que el rol de los líderes es realmente importante para descentralizar el mensaje que transmite la GC, ya que ellos funcionan como embajadores frente a los colaboradores con la finalidad de motivarlos a compartir una misma visión. (Comunicación personal, 20 de diciembre del 2021). Por otro lado, Daniel Martínez, comenta que el rol de la Alta Dirección es muy importante para la definición de prioridades en las actividades de ejecutar; pues contar con el soporte desde la Alta Dirección facilita la aceptación y fomenta el interés en iniciativas de GC (Comunicación personal, 24 de noviembre del 2021).

Sin embargo, Mariana Llona hace énfasis que en el Ministerio del Interior aún no existe un liderazgo muy claro y que sería de mucha importancia fortalecer este aspecto en el área. Adicionalmente, resalta que la rotación de autoridades no es un aspecto de mucha ayuda al momento de liderar al equipo, ya que es un ejemplo de inestabilidad. (Comunicación personal, 4 de diciembre del 2021). En el caso de ENAP, el Entrevistado 1, destaca el liderazgo propio de su equipo; pero hace énfasis en que este no ha sido fuerte desde la alta dirección (lo cual podría explicar el cierre la unidad que se encargaba de la GC en la dirección de planeamiento) (Comunicación personal, 18 de diciembre del 2021).

En este factor, los entrevistados coincidieron en la importancia del liderazgo proveniente desde los directivos que se encuentran en las jerarquías más altas de la organización, el cual se manifiesta a través de su involucramiento en los procesos e iniciativas que contribuyan al desarrollo de la GC. Asimismo, reconocen la importancia de la sensibilización para el correcto despliegue de esta. Ello a través de mensajes claros que impacten en la moral organizacional y en la valoración por sus aportes a los objetivos institucionales.

## **5.2. Formación**

Este factor fue el segundo en obtener el mayor puntaje en la valoración, ya que cinco personas lo calificaron como muy alto. Solo Mariana Llona (MININTER) indicó que este es muy bajo, ya que no se ha dado en su organización. La formación es considerada importante, ya que contribuye a que las personas entiendan qué es la GC, y comprendan el uso de las herramientas establecidas en su sistema, componente que debe acompañar la estrategia de implementación (Bixler, 2002a). Sin embargo, no son muchas las iniciativas en formación y capacitación que se han dado desde estas áreas.

Destaca la experiencia de ProInversión, donde se busca que los servidores comprendan qué es la GC y sepan manejar las herramientas que tienen a la mano. Lucy Henderson comenta: “Esto es muy importante, el personal tiene que saber que herramientas tiene a su alcance, saber cómo usarlas, hace un tiempo se ha incorporado a la GC en los programas de inducción [...] y se les explica cómo encontrar la información” (Comunicación personal, 14 de diciembre del 2021). Se pueden mencionar también los esfuerzos de SERFOR e INAIGEM. El primero se ha centrado en sensibilizar en el tema al personal comprendido en el SINAFOR, ya que incluyen el componente explicativo sobre qué es la GC; mientras que el segundo ha realizado talleres para mejorar las capacidades para producir publicaciones de sus investigadores. Por otro lado, el Entrevistado 1 (ENAP) menciona la capacitación constante por parte de las personas que comprenden las comunidades de aprendizaje; pero es consciente de que hay mucho por hacer a nivel interno, pues estas iniciativas se dirigen hacia la formación de usuarios externos.

### **5.3. Procesos de Gestión del Conocimiento**

Respecto a este factor, solo dos personas lo calificaron como muy alto y cinco como alto. Contar con procesos definidos de GC permite tener claridad en la toma de decisiones y en el procesamiento de la información. En base a la información brindada en las entrevistas, el caso que más ha avanzado en sus procesos de GC es ENAP, donde se han mapeado en los niveles 0 y 1, y siguen trabajando en paralelo para ir a mayor detalle (Entrevistado 1, comunicación personal, 18 de diciembre del 2021). En Mininter, la GC también se encuentra en el mapa de procesos (M. Llona, comunicación personal, 4 de diciembre del 2021).

Por otra parte, Lucy Henderson considera que los procesos deben estar presentes en todas las entidades; sin embargo, no todas lo han logrado trabajar a profundidad. En el caso puntual de ProInversión, se ha elaborado un mapeo de procesos, el cual continúa en revisión; pero en la organización no son muy estructurados y pueden variar (L. Henderson, comunicación personal, 14 de diciembre del 2021). En contraparte, Daniel Martínez enfatiza la importancia de los procesos de la GC, pero que en algunos casos las actividades se pueden ejecutar de manera distinta y esto puede crear desviaciones. En INAIGEM no se cuenta con este componente a cabalidad (D. Martínez, comunicación personal, 24 de noviembre del 2021).

Los entrevistados han considerado que los procesos de GC permiten mantener un orden en su ejecución y, a su vez, genera que las iniciativas puedan tener un mayor alcance dentro de las organizaciones públicas. Si bien este factor es uno de los más valorados, se evidencia que solo unas pocas han trabajado en este aspecto.

### **5.4. Estructura organizacional**

En este factor, cinco personas lo valoraron como muy alto y alto. En ese sentido, entrevistados como Mariana Llona, Lucy Henderson y el Entrevistado 1 coincidieron en la importancia de tener roles y equipos definidos que se encargan de la GC. Asimismo, Daniel Martínez, menciona que la estructura organizacional resulta muy importante no solo porque permite el orden, sino también que las otras áreas conozcan quienes trabajan en el tema y puedan relacionarse con ellos. Destaca el aporte de la interacción y relación entre áreas y jefaturas, lo que enriquece la GC (Comunicación personal, 24 de noviembre del 2021).

La estructura organizacional es considerada como un factor importante, ya que, para los entrevistados, en ella radica la información base para la comunicación entre áreas, identificación de responsables de procesos y procedimientos. Por otro lado, contar con equipos y roles específicos que puedan encargarse netamente de las responsabilidades y acciones de GC permite su avance real como menciona Lucy Henderson: “Pocas entidades tienen un área en específico,

los que más van avanzando son las que tienen, porque si solo está en tareas, difícilmente le brindarás atención y prioridad” (Comunicación personal, 14 de noviembre del 2021).

### **5.5.Métricas y seguimiento de los resultados de la Gestión del Conocimiento**

Este factor fue valorado como alto y muy alto por cinco personas, y como medio por tres. Respecto al trabajo realizado sobre este factor, ENAP ha iniciado a evaluar de manera cualitativa sus resultados y el valor que aporta la GC (Entrevistado 1, comunicación personal, 18 de diciembre del 2021). De forma similar, en ProInversión se aplican encuestas para conocer la percepción sobre los eventos que se realizan (L. Henderson, comunicación personal, 14 de noviembre del 2021).

El establecimiento de métricas sobre GC y su seguimiento es valorado, pues brinda información para implementar mejoras y visibilizar el aporte de la GC. No obstante, no se han establecido mediciones claras y las que existen se circunscriben a las áreas mismas GC, sin lograr aún una relación con los objetivos organizacionales generales.

### **5.6.Propósito y visión de Gestión de Conocimiento**

De los entrevistados, 4 valoraron este factor como muy alto y 3 como medio. Estos coinciden en que es importante tener claridad sobre lo que se desea lograr con la GC y debe estar alineada con los objetivos institucionales y en su estrategia general. En esa línea, Karla Peña señala: “tiene una importancia relevante para nuestras actividades diarias como organización pública; sin embargo, consideramos que el contar con un propósito y visión permite involucrar a todos los individuos que forman parte de los procesos y flujos del conocimiento” (Comunicación personal, 17 de diciembre 2021).

Por otro lado, quienes lo valoran como medianamente crítico, mencionan que es un factor importante, pero no imprescindible, dado que en muchos escenarios se puede tener iniciativas que no necesariamente están alineadas a un propósito organizacional por la volatilidad que engloban a las entidades públicas. Mariana Llona indica que, si bien esto se encuentra plasmado formalmente, en la actuación cotidiana no se termina de incorporar claramente el aporte de la GC (Comunicación personal, 4 de diciembre). Finalmente, Omar Castañeda valorizó muy bajo este factor, puesto que señala que “para contar con una visión de GC aún hace falta comprometer a los colaboradores con la GC” (Comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

### **5.7.Comunicación sobre la Gestión del Conocimiento**

Dos entrevistados clasificaron este factor como muy alto, tres como alto y dos como bajo. Estos coinciden en que, si bien la comunicación sobre la GC permite contar con un lenguaje

compartido que la haga entendible, este factor no resulta indispensable. Sin embargo, Liebowitz (1999) indica que el lenguaje común contribuye a la construcción de una ontología del conocimiento sobre la cual se basan los repositorios de conocimiento y son estos los que fomentan la dinámica de entenderlo y compartirlo.

Es así que Daniel Martínez considera que es importante contar con un sistema de comunicación sobre el cual se desarrolle un lenguaje común para el entendimiento de la GC. Esto es algo que en INAIGEM tiene que trabajarse continuamente, pues hasta ahora no se materializa como tal (Comunicación personal, 24 de noviembre del 2021). De forma similar, Mariana Llona Interior, señala: “en términos comunicativos, no se ha desarrollado mucho, todavía tiene un camino por recorrer; entonces no es un tema que se formalice en un lenguaje común y que se hable de Gestión del Conocimiento dentro de la institución. Máximo se puede hablar de información, datos estadísticos, pero eso solo no es Gestión del Conocimiento” (Comunicación personal, 4 de diciembre del 2021).

Lucy Henderson considera que lo más complejo de la comunicación de la GC es la terminología, dado que en un inicio los colaboradores pueden no comprender el significado de diversos términos y la interiorización de estos toma tiempo (Comunicación personal, 14 de noviembre del 2021). Por otro lado, Omar Castañeda, señaló este factor como bajo, ya que en SERFOR aún no se entiende completamente bien lo que es la GC, por lo que han apostado por iniciar con una sensibilización a nivel organizacional que permita dar a conocer a la CG, sus procesos e importancia en la ejecución de las actividades de la entidad (Comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

Cabe resaltar que la comunicación de la GC necesita de un alto componente de comprensión de la terminología usada dentro de los equipos. Ante ello, los entrevistados, muestran una tendencia en validar que la comunicación es un factor importante, pero no prioritario, ya que en muchos escenarios puede ser difícil y compleja su implementación dado que requiere tiempo y dedicación.

### **5.8.Planeamiento estratégico**

La mayoría de entrevistados valora este factor como alto y muy alto, dos como medio y uno como bajo. Resulta importante mencionar la experiencia de ENAP (SERVIR), donde los productos de GC se han incluido y logrado visibilizar en los documentos de planificación estratégica institucional y operativa (PEI y POI) (Entrevistado 1, comunicación personal, 18 de diciembre del 2021).

En el caso del Mininter, a pesar de estar incluida en el planeamiento estratégico, la GC no es una prioridad (M. Llona, comunicación personal, 4 de diciembre del 2021). Lo mismo sucede en INAIGEM, Daniel Martínez comenta que es necesario aún distribuir correctamente recursos y capacidades, pues de ello dependen los resultados (Comunicación personal, 24 de noviembre del 2021). En el caso de Concytec, Claudia Córdova señala que este es afectado por diversos elementos como el presupuesto o la reducción de personal. Asimismo, indica que durante el 2020 y 2021 tuvieron que trabajar con los recursos obtenidos, pero no con una planificación como tal (Comunicación personal, 15 de diciembre del 2021).

Los entrevistados concuerdan en que contar con un planeamiento estratégico permite que se distribuyan los recursos de manera eficiente, tanto los tangibles como los intangibles; sin embargo, son conscientes que es muy complejo que en el sector público se ejecute tal como se plantea en un inicio de gestión, debido a la alta rotación de los funcionarios y sus equipos. De igual manera, la planificación estratégica en algunos casos no figura como una prioridad y ello dificulta que se pueda tener un plan de acción a largo plazo.

## **5.9.Cultura**

La cultura es valorada principalmente como “Muy alta” y “Alta”. Dichas valoraciones provienen de los directivos que pertenecen a INAIGEM, ENAP, ProInversión, CONCYTEC e INIA, experiencias donde la mayoría son entidades relacionadas a temas educativos y de investigación. Se reconoce su importancia, ya que implica un componente actitudinal que favorece a los objetivos de la GC. Por ejemplo, en ENAP, donde el Entrevistado 1 indica que “sí hay una cultura de compartir conocimiento, nadie se cree propietario. Es una cultura generada desde el inicio y en el programa, donde sí hay esa posibilidad de contribuir, compartir, valorar los espacios de redes, aprender del error y las buenas prácticas”. A la par, menciona que debe reforzarse el acercamiento desde la dirección y altos mandos para incluirla y visibilizarla como un componente estratégico (Comunicación personal, 18 de diciembre del 2021).

Por otra parte, Mariana Llona (Mininter) percibe una limitación relacionada al factor político, por el constante cambio de los directivos, lo que frena o ralentiza acciones dirigidas a desarrollar este aspecto (Comunicación personal, 4 de diciembre del 2021). En INIA, uno de los aspectos considerados está enfocado precisamente a fomentar dicha cultura de compartir los conocimientos generados, pues los investigadores tienden a ser recelosos con la información sobre aquello que conocen (K. Peña, comunicación personal, 17 de diciembre del 2021).

Existen opiniones variadas sobre la influencia de la cultura. Sin embargo, sea que éstas fueron favorables para el conocimiento o no, se puede considerar que en ambos casos poseen considerable influencia. Este fue un factor positivo para las entidades donde sí se presentaron

actitudes favorables a compartir el conocimiento; así como representó una complicación para aquellas donde sucedió lo contrario.

### **5.10. Recursos**

De los entrevistados, cuatro indican que los recursos son críticos en un nivel alto. Solo uno lo valora como medio y un dos como bajo. Al respecto, resaltan la importancia de tener mayores recursos y las posibilidades que se pueden desplegar a partir de ello, pues contribuye a realizar mejor las actividades. No obstante, no lo perciben como una limitación o un elemento determinante para el fracaso de sus iniciativas. En la GC “se aprende a trabajar con lo que se tiene” como indica Lucy Henderson de ProInversión (Comunicación personal, 14 de diciembre del 2021). Del mismo modo, Daniel Martínez de INAIGEM menciona “si hay que hacer una actividad, se hace con más o menos recursos; uno tiene que cambiar el enfoque, pero siempre se puede lograr un buen trabajo” (Comunicación personal, 24 de noviembre del 2021).

A pesar de que no lo consideran una limitación, se evidencia en la mayoría de los casos la limitada disposición de recursos con la que cuentan estos equipos. Así, por ejemplo, el Entrevistado 1 (SERVIR) indica que ellos poseen una asignación presupuestal reducida, ya que los recursos se priorizan para los programas de formación y capacitación (Comunicación personal, 18 de diciembre del 2021). Por otro lado, también surge la importancia de los recursos tecnológicos, pues son base para crear y desarrollar espacios que permiten capturar, transformar y compartir el conocimiento (ProInversión, Mininter, ENAP, CONCYTEC). Estos pueden tener costos elevados para implementarlos y mantenerlos.

### **5.11. Entorno externo**

La influencia de los factores del entorno externo es valorada principalmente entre media, por dos personas, y alta, por tres. No obstante, las razones brindadas para tales valoraciones no muestran una verdadera consideración de este elemento en el desarrollo de sus iniciativas.

Por una parte, no se llega a mapear esa influencia, pues, aunque existen políticas que abordan el tema, no hay un marco legal que dirija las acciones de las entidades públicas al respecto (como es el caso de la ENAP, a partir de los comentarios de Entrevistado 1). Para ProInversión, esta influencia se ve en términos de las necesidades de información y conocimiento para la organización, ya que los proyectos de inversión poseen un fuerte componente legal y político. En el caso de INAIGEM se considera en términos del contexto gubernamental y social (las personas) que deben considerar para difundir efectivamente las investigaciones y publicaciones (Comunicación personal, 18 de diciembre del 2021 y 26 de noviembre del 2021).

## **5.12. Motivación sobre la Gestión del Conocimiento**

Si bien, cuatro de los entrevistados calificó la motivación como crítica en un nivel alto y dos como media, esta es casi nula en las experiencias abordadas. Hacen énfasis en la dificultad de brindar recompensas en el sector público de la misma forma en que sucede en el sector privado. Solo para ENAP, se menciona que se ha encontrado la posibilidad de reconocer a quienes brindan conocimiento o cuando este se comparte a través distintivos como insignias, diplomas o constancias (Entrevistado 1, comunicación personal, 18 de diciembre del 2021). Por otra parte, Lucy Henderson (ProInversión) indica que las personas, sin necesidad de tener recompensas especiales, han aportado significativamente a las actividades de GC (Comunicación personal, 14 de diciembre del 2021).



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar los factores que influyeron en el desarrollo de la GC en siete experiencias identificadas en entidades pertenecientes al Poder Ejecutivo, a las cuales se tuvo acceso gracias a entrevistas brindadas por actores clave que estuvieron o están vinculados a ellas. Luego de buscar información acerca de casos en el contexto peruano, se optó por no enfocarse en algún tipo de entidad en específico dado que las que cuentan con alguna iniciativa o actividad ejecutada bajo los conceptos de GC son pocas y pertenecen a distintos niveles del Estado. No obstante, para seleccionar aquellos a contactar, se consideró que cuenten con un enfoque que trate de abordar la GC de manera estratégica y transversal a la organización, o posean un equipo/área específica que se dedique a esta.

Por otro lado, la ausencia de estudios o investigaciones previas que aborden el estado de estas u otras experiencias, tuvo como consecuencia que se añada como objetivo específico conocer sus características. Así, adicionalmente, se buscó contribuir a construir un panorama actual de la GC en el contexto peruano; lo que facilitó la comprensión de los hallazgos relacionados a los factores influyentes.

Este capítulo presenta las conclusiones obtenidas a partir de la investigación realizada, las cuales no pueden ser generalizables, dado que se trata de un estudio cualitativo que busca tener una mejor comprensión del surgimiento y desarrollo de la GC. Asimismo, la muestra considerada no es lo suficientemente representativa y la información obtenida se basa en la perspectiva de sus directivos. Al finalizar, se plantean recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.

A continuación, se abordarán las conclusiones respecto a las características y valoración de factores influyentes en siete experiencias en GC pertenecientes a las siguientes entidades: Ministerio del Interior, Escuela Nacional de Administración Pública (Servir), Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Instituto Nacional de Innovación Agraria, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, ProInversión y Concytec.

### **1. Características de las experiencias en Gestión del Conocimiento**

En primer lugar, se constató lo mencionado por Massaro et al., (2015), respecto a que los casos en el sector público se han centrado en entidades con fines educativos o de investigación. La mayor parte de las experiencias son de entidades que desarrollan actividades relacionadas a tales fines. En ese sentido, se pudo distinguir entre aquellas cuya actividad principal se relaciona fuertemente a la generación y difusión de conocimiento, lo que las hace más propensas a valorarlo como un activo estratégico; y las que se centran en la GC como medio para fortalecer su desempeño. En el primer caso, se puede mencionar a ENAP, INAIGEM, INIA, SERFOR y

Concytec. Por otro lado, en el segundo, la GC es un elemento de soporte o insumo que contribuye a mejorar la toma de decisiones y, por tanto, el rendimiento organizacional (ProInversión y Mininter).

En segundo lugar, resulta necesario mencionar la relevancia de las ventanas de oportunidad generadas por las nuevas tendencias en modernización de la gestión pública y las reformas estructurales. Se puede inferir que el hecho de que una entidad surja en medio de estas nuevas corrientes que responden a la urgencia de contar con un Estado eficiente, crea las condiciones propicias para darle la relevancia necesaria a la GC. Ese fue el caso del INAIGEM, entidad de reciente creación que se concibió con un equipo específicamente dedicado a ella. De manera similar, ProInversión y el Ministerio del Interior la incluyeron al atravesar procesos de reforma para mejorar su desempeño organizacional.

En tercer lugar, existe una amplia variabilidad en los enfoques, objetivos, funciones y alcance que poseen estas experiencias; lo cual se relaciona al hecho de que pertenecen a entidades diversas que han adaptado la GC bajo su entendimiento, y en base a sus necesidades y objetivos. Ello puede relacionarse, además, con que generalmente no sigan modelos específicos que parten de planteamientos teóricos; ya que estos no necesariamente responden a su realidad organizacional. Asimismo, muestran un desarrollo basado en la prueba de diversas iniciativas (el “prueba y error”) y la evaluación de su aporte a partir a los resultados que obtienen.

En cuarto lugar, se presenta una brecha de especialistas en GC. Las personas involucradas en estas experiencias pueden tener formación en carreras como educación, bibliotecología o ciencias de la información. Asimismo, las entidades también optan por contratar profesionales de carreras o con experiencia en los temas relacionados a su actividad central, pues eso les da una base sobre cuáles son los activos de conocimiento clave para ellas. Por otro lado, se pudo observar que generalmente los equipos en GC son pequeños. Solo en aquellas entidades de gran alcance y que cuentan con más recursos se presentan equipos más amplios y especializados (Concytec y Mininter).

Dadas las características de estas experiencias, no se puede hablar aún del despliegue de una implementación estratégica, estructura y planificada. Menos aún del desarrollo de una GC avocada hacia el establecimiento de sistemas transversales de aprendizaje organizacional. Solo entidades como ENAP, SERFOR e INIA se acercan a modelos que buscan recopilar, procesar y difundir el conocimiento para la mejora continua y el desarrollo de capacidades de los servidores. Sin embargo, en la práctica, se han quedado en fases iniciales de sensibilización o planificación, o su enfoque se ha reducido a la formación.

Es destacable el esfuerzo de SERVIR (y luego ENAP) para visibilizar de la importancia de la GC, lo que es mencionado incluso por varios de los entrevistados de otras entidades. Ello evidencia que la SGP no tuvo mayor acercamiento en su despliegue; lo cual se agravó por la inestabilidad política y priorización de otros aspectos que terminaron afectando su continuidad.

La GC no ha recibido la atención y priorización necesaria, más aún al ser un activo intangible cuya gestión no necesariamente muestra resultados en el corto plazo. Sin embargo, es innegable la relevancia del desarrollo que ha tenido en estas entidades a pesar de no haber claridad sobre cómo adaptarla y que no existan lineamientos que contribuyan a ello. Dichos avances son un punto de partida para desarrollarla estratégicamente, de forma transversal y en sistemas estructurados con objetivos claros que puedan ser medidos.

## **2. Factores influyentes en la Gestión del Conocimiento**

El objetivo central de esta investigación giró en torno a la identificación de los factores críticos para la GC y su influencia en las experiencias consideradas. Para ello, se elaboró una lista a partir de la literatura existente, la cual fue validada por expertos en el tema y, posteriormente, se aplicó en las entrevistas. No obstante, para el desarrollo de las conclusiones referentes a este punto, es importante recalcar la limitación que se presentó en relación con las respuestas brindadas por los entrevistados. En su mayoría, estos asignaban las valoraciones en base a lo que creían que debía ser importante o que potenciaría sus iniciativas en GC, y no precisamente a cómo se ha presentado en la realidad. Ante esto, se decidió analizar y contrastar los puntajes obtenidos con la narrativa utilizada para explicarlos y las razones que brindaban ante su valoración.

El punto de partida para la identificación de factores fue el modelo de Arthur Andersen y APQC (1996). En él se consideran habilitadores entendidos como condiciones previas para ejecutar la GC, los cuales son: liderazgo, cultura, tecnología y medición. Este modelo fue tomado como referencia, ya que se centra en la generación de conocimiento organizacional (elemento que se encuentra más presente en las entidades revisadas, pues no todas logran el aprendizaje organizacional) y los procesos principales que deben ejecutarse para lograrlo (crear, identificar, capturar, adaptar, organizar, aplicar y compartir el conocimiento), alrededor de los cuales se deben garantizar los habilitadores ya mencionados.

A partir de la búsqueda realizada, se obtuvo la siguiente lista de factores, la cual los muestra en orden descendente de acuerdo a la repetitividad en la que se presentaron y el énfasis hecho por los propios autores: Cultura, Tecnología, Estructura, Procesos, Propósito y visión de la GC, Aprendizaje, Planeamiento estratégico, Liderazgo, Medición y seguimiento, Incentivos / Motivación, Apoyo de la alta dirección, Recursos, Entorno externo, Lenguaje común, Infraestructura, y Comunicación sobre la GC. De esa forma, se evidenció que fueron muy

frecuentes y predominantes aquellos relacionados a la cultura organizacional, los recursos y la estructura organizacional. A continuación, se detallarán las conclusiones sobre los resultados obtenidos en esta etapa.

A partir de la valoración brindada por los entrevistados, se encontró que los más influyentes habrían sido: Liderazgo (4.375), Formación (4.25), Procesos de la GC (4.125), Estructura organizacional (4.00), y Métricas y seguimiento de los resultados de la GC (3.875). Luego, los factores Propósito y visión de la GC, Comunicación sobre la GC, Planeamiento estratégico y Cultura obtuvieron todos 3,75. Por último, los Recursos, el Entorno externo y la Motivación obtuvieron todos 3,5. En promedio, todos los factores son valorados con un nivel de influencia medio, alto o muy alto.

En primer lugar, el liderazgo, factor que resultó como el más influyente, sí coincide con las razones brindadas por los entrevistados. Este se ha presentado de dos maneras: mediante el soporte de la alta dirección en la difusión e involucramiento; y el liderazgo propio del equipo de GC para desplegar sus iniciativas. Es importante mencionar que los entrevistados indican que es indispensable para que perdure la GC en la organización, dado que pueden enfrentar situaciones como la posible desactivación de su unidad o recortes presupuestales; por lo que el apoyo de las personas en los rangos más altos es clave.

Por otro lado, el factor Formación, ubicado en segundo lugar, no se evidencia realmente en la práctica y, por tanto, no se puede inferir que haya influenciado en la GC. Sucede algo similar en cuanto a los Procesos de la GC. Si bien es valorado como influyente, la mayoría de las entidades no ha consolidado procesos claros.

El factor Estructura organizacional sí ha evidenciado su influencia en el desarrollo de la GC. Contar con equipos y roles claramente definidos que se dedican específicamente al tema ha permitido su posicionamiento en la organización. Así lo mencionan los entrevistados, quienes también coinciden en que dicha formalización contribuyó a que la importancia de la GC se haga tangible ante otras áreas y personas de la organización.

En cuanto al factor Métricas y seguimiento de los resultados, a pesar de que fue valorando con una alta influencia, no se ha logrado definir mediciones claras. Solo en experiencias como ProInversión y ENAP se ha trabajado con elementos cualitativos o indicadores de insumos, pero éstas aún no se relacionan directamente con los objetivos organizacionales.

Respecto a los factores restantes, en el caso del Propósito y visión de la GC, aunque se establecen en documentos formales (PEI, POI), aún es complejo reflejarlo en el accionar cotidiano de los líderes y, por ende, en los colaboradores. En algunas experiencias, no se cuenta con dicho

factor de forma explícita. Para el factor Comunicación, en la práctica, estandarizar un lenguaje formal representa un esfuerzo complejo para los equipos, dado que la terminología puede ser muy teórica y en la cotidianidad tiende a no comprenderse fácilmente. Adicionalmente, existen entidades que aún no identifican las iniciativas como parte de la GC, sino dentro de la Gestión de Información y Datos; por lo que cuesta implementarlo. El factor de Planeamiento estratégico ha funcionado principalmente como un formalismo, dado que se trabaja enfrentando recortes presupuestales, ausencia de personal, rotación de posiciones clave de liderazgo, entre otros aspectos. Asimismo, no se han diseñado planes de implementación completos y estructurados.

La Cultura, la cual fue el factor más repetitivo e importante según la revisión literaria, aunque no recibió una valoración alta, puesto que suelen presentarse actitudes herméticas en cuanto a compartir información. No obstante, cabe recalcar el aporte que ha tenido en casos donde las personas sí estaban dispuestas a contribuir a la GC, como en ENAP y ProInversión. Sucede algo similar con los Recursos, ya que los entrevistados indican que para desplegar sus iniciativas han tenido que trabajar con los existentes. La disposición de recursos tecnológicos representó una importante contribución a sus actividades.

Por último, no se percibe realmente influencia del Entorno externo y que este haya sido considerado en el desarrollo de la GC. Del mismo modo, la Motivación se valoró como alta; pero, en la realidad, existen dificultades para brindar recompensas y reconocimientos en el sector público que potencien el compromiso en los miembros de la entidad para contribuir a la GC.

A partir de lo mencionado, se concluye que los que han influenciado en un nivel alto (según las valoraciones dadas) y se presentan en la realidad son el Liderazgo y la Estructura Organizacional. Cobra especial relevancia el aspecto cultural, pues en las entidades donde sí hubo la predisposición de las personas a compartir el conocimiento, los elementos a desplegar eran entendidos y aceptados con mayor facilidad. En el caso de los Recursos, aunque indicaron que no eran indispensables, lo cierto es que las plataformas digitales que utilizan poseen costos elevados para obtenerlas y mantenerlas. También se identificó la carencia de talento humano especializado, principalmente por la disponibilidad y priorización presupuestal, lo que termina influyendo en el avance y escalamiento de estas iniciativas.

En contraparte, aspectos como la Formación, los Procesos, las Métricas y seguimiento, el Propósito y visión, y el Planeamiento estratégico, aunque son valorados con un nivel alto de influencia, no necesariamente se han manifestado en la realidad o solo de forma parcial. Cabe mencionar que casi todos ellos corresponden a elementos estratégicos, los cuales deben ser reforzados en una visión alineada y coherente de implementación. Finalmente, la Comunicación,

el Entorno Externo y la Motivación se valoran solo como medianamente influyentes y no se llegan a manifestar en la realidad.

### **3. Recomendaciones**

Siendo conscientes de las limitaciones que estuvieron presentes, este acercamiento sobre la GC contribuye a establecer una línea de investigación que, en el futuro, ahonde de manera específica en cada experiencia, o de forma general para seguir profundizando en ella. La GC se hace cada vez más necesaria en entornos competitivos donde se busca brindar soluciones centradas en las personas; por lo que se debe empezar a generar información y estudios en nuestro contexto más cercano, lo que permitirá establecer políticas pertinentes cuya acción se materialice y responda a la diversidad organizacional del Estado. En ese sentido, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Continuar profundizando y estudiando la GC en el contexto peruano desde el enfoque de las ciencias de la gestión, pues ello permitirá generar aprendizajes y conocimiento necesario para la toma de decisiones y el planteamiento de rutas de acción en su implementación.
- Reforzar la rectoría de la Secretaría de Gestión Pública en el tema para lograr establecer lineamientos y elementos normativos que concreten la adaptación e implementación de la GC en todas las entidades públicas. Asimismo, esta debe asumir un rol de soporte especializado que pueda responder a la diversidad organizacional y establecer sinergias con otras entidades que potencien la implementación (Ceplan y Servir, por ejemplo).
- En el diseño de lineamientos para la GC, deben ser incluidas las entidades que han logrado desarrollar experiencia práctica en el tema en un proceso de aprendizaje y cocreación, aprovechando la red de profesionales existente.
- En línea con lo anterior y considerando los resultados obtenidos en la valoración de factores críticos, dichos lineamientos deben incorporar la designación de recursos para establecer equipos específicos encargados de la GC. Asimismo, se deben dirigir esfuerzos hacia la sensibilización sobre el tema para lograr una concepción unificada de la misma que resalte su importancia.
- En el mediano y largo plazo, se debe apuntar al diseño de modelos que abarquen la diversidad organizacional de las entidades públicas peruanas en sus distintos niveles; así como abrir líneas de investigación hacia la tropicalización de este tema en el sector público. Esto dado que las entidades gubernamentales, a diferencia del sector privado, poseen un alcance más amplio y mayor injerencia en la sociedad.

## REFERENCIAS

- Acosta, J., & Luiz, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*, 35, 25–63.
- Akhavan, P., & Jafari, M. (2006). Critical issues for knowledge management implementation at a national level. *VINE*, 36(1), 52–66. <https://doi.org/10.1108/03055720610667372>
- Almansa, A.; Andreu, R. y Sieber, S. (2001), *La Gestión del Conocimiento en España-2001*, Informe, IESE y Cap Gemini-Ernst&Young, Barcelona.
- Al-Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Andersen & APQC (1996). *The Knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking Version*.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes psicológicos*, 17(1), 53-70. Recuperado a partir de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7044227>
- Arguedas, C. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Lima: IDEA Internacional.
- Arzabaiza, L., Cuadra, M., Díaz, G. y Valdivia, C. (2018). La gestión del conocimiento y los conflictos socioambientales en el Perú: el caso de las Cuatro Cuencas. Recuperado a partir de: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1365/SGD\\_76.pdf](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1365/SGD_76.pdf)
- Avendaño, V. & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10),201-227. Recuperado a partir de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457646537004>

- Bixler, C. (2002a). Knowledge management: practical aspects of implementation. *KMWorld Magazine*, 11(7), 1–2. <http://polaris.umuc.edu/~busilane/tman636/articles/critical.pdf>
- Bixler, C. (2002b). Knowledge management: The four pillars of success. *BioPharm*, 15(7), 44–46.
- Bobadilla Díaz, P. A. (2012). La importancia de integrar en la gestión pública. *Sistemas de monitorización y evaluación. Politai*, 3(5), 145-155. Recuperado a partir de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/14132>
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f.) Acerca de gestión pública. Recuperado a partir de: <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2020) PeruCRIS [Diapositivas de Power Point]. PeruCris [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2239/1/Brochure\\_PeruCris\\_final\\_nov.2020.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2239/1/Brochure_PeruCris_final_nov.2020.pdf)
- Contreras, F., & Tito, P. (2013). La gestión del conocimiento y las políticas públicas. Recuperado a partir de: <http://eprints.rclis.org/22933/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20Y%20LAS%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf>
- Dalkir, Kimiz (2005). *Knowledge Management in theory and practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann, EE. UU.
- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- Davenport, Thomas y Lorent Prusak (2000). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard College, EE. UU.
- Denner, L., & Diaz, T. (2011). Knowledge management in the public sector: an online presence as a tool for capture and sharing. *ECLAC - Studies and Perspectives*, 20(December), 51.

- Farro, D. (2013). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5218>
- Función Pública (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIGP). [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/37827592](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37827592)
- Función Pública (s.f.). Gestión del conocimiento. Función Pública <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/doble-ciclo-de-gestion>
- García, G. (2018). *El rol de la gestión del conocimiento en el progreso de modernización de la gestión pública peruana (2011-2016)* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12417>
- Goh, S. C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, 23-30.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>.
- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Gómez, S., Kanashiro, A. & Reynaga, H. (2017). Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana. Recuperado a partir de: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1907>
- González Millan, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management: A review. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(4), 409–427. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.102338>
- Heisig, P. (2015). Future Research in Knowledge Management: Results from the Global Knowledge Research Network Study. In *Knowledge Management and Organizational*

Learning (Vol. 1, pp. 151–182). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1\\_71](https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1_71)

Herrera, C. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado a partir de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7163>

Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 235–261. [https://doi.org/10.1016/s0963-8687\(00\)00046-9](https://doi.org/10.1016/s0963-8687(00)00046-9)

Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). *Knowledge Management: A Threefold Framework*. The Information Society, 18(1), 47–64.

Knowledge Management in the Public Sector: The Spilling Effects on Employee Performance Using the SECI Model. (2018). In the British Academy of Management (BAM) Conference: Driving Productivity in Uncertain and Challenging Times.

Kumar Mohajan, H. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques* 2017, 5(1), 12–33.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>

Lee, T. C. (2001). Review and Classification of the literature on the Critical Success Factors for Knowledge Management Adoption.

Leonard, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press.

Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37–40. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1441\(199903\)6:1<37::aid-kpm40>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1441(199903)6:1<37::aid-kpm40>3.0.co;2-m)

Mathi, K. (2004). Key success factors for knowledge management & knowledge management system initiative: Case study of EMU. <https://hosteddocs.ittoolbox.com/KM21105.pdf>

- Mas, M., Corrales, A., & Vélaz, I. (2004). Dirección de empresas en la economía del conocimiento. Cuadernos Empresa y Humanismo. Recuperado a partir de: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/4478/1/90.pdf>
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Mendoza, X. y Vernis, A. (2008). The changing role of governments and the emergence of the relational state. *Corporate governance*, 8 (4), 389-396.
- Montoro, M. P. (2008). Gestión del Conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis. Asturias: Ediciones Trea S.L.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de innovación. Oxford University Press, Nueva York. Recuperado a partir de: <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111. <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>
- Pasco, J. (3 de diciembre de 2015). *Caso Minedu* [Ponencia]. Mesa redonda “Gestión del Conocimiento en el Sector Público: De información a innovación para entregar valor a la sociedad”. Lima, Perú.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Peluffo, M. & Catalán E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. ILEPS. Recuperado a partir de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?seque](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?seque)
- Perez, G. (2016). Perez Arrau (2016) " Gestión del Conocimiento en el Sector Publico Chileno ". en Fabio Batista ferreira (organizador) ( Ipea ). Brasil. January.

- Pertuz, V., & Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(3), 209–218. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000300209>.
- Ponce, A. (3 de diciembre de 2015). *Caso Servir* [Ponencia]. Mesa redonda “Gestión del Conocimiento en el Sector Público: De información a innovación para entregar valor a la sociedad”. Lima, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021. <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.) Modernización de la gestión pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/11/MODERNIZACION-GESTION-PUBLICA.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2012). Plan de trabajo: corto y mediano plazo. <https://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/plan%20de%20trabajo-sgp%202012%20-%202016.pdf>
- Rahman, M. H., Moonesar, I. A., Hossain, M. M., & Islam, M. Z. (2018). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, 18(1). <https://doi.org/10.1002/pa.1696>
- Rengifo, G., Oré, E. & Huallani, S. (2018). Plataforma de Gestión del Conocimiento: Modelo integrador de recursos de información. *Boletín institucional del Instituto Nacional de Salud*. 24 (9-10). 110-115. <https://boletin.ins.gob.pe/plataforma-de-gestion-del-conocimiento-modelo-integrador-de-recursos-de-informacion/>
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: Stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 24–39. <https://doi.org/10.1108/13673270610670830>
- Rodríguez Díaz, M. T., & González Millán, J. J. (2013). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios. Recuperado a partir de: <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1663>

- Sánchez, J. (2015). Los antecedentes del gobierno abierto: una mirada retrospectiva en la evolución de la administración pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 13(23), 67-84.
- Secretaría de la Función Pública (2016). Diagnóstico Proceso de Gestión del Conocimiento en las instituciones de la APF, Informe de resultados. [https://usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-DGDHSPC/AutogestionConocimiento/2016\\_10\\_23\\_Informe\\_resultados\\_DGC\\_FINAL.pdf](https://usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-DGDHSPC/AutogestionConocimiento/2016_10_23_Informe_resultados_DGC_FINAL.pdf)
- Secretaría de la Función Pública (2016). Modelo de Gestión del Conocimiento aplicable en las instituciones de la Administración Pública Federal. [https://usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-DGDHSPC/AutogestionConocimiento/ModelodeGCparaAPF\\_preliminar.pdf](https://usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-DGDHSPC/AutogestionConocimiento/ModelodeGCparaAPF_preliminar.pdf)
- Sedighi, M., & Zand, F. (2012). Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. *International Conference on ICT and Knowledge Engineering*, 1–9. <https://doi.org/10.1109/ICTKE.2012.6408553>.
- Segovia, R. (2013). Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo. Tesis de Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Perú: PUCP, Escuela de Posgrado. Recuperado a partir de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4991/SEGOVIA\\_ROJAS\\_RITA\\_GESTION\\_DEFENSORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4991/SEGOVIA_ROJAS_RITA_GESTION_DEFENSORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Shafritz, J. M., Russell, E.W., & Borick, C. (2015). *Introducing public administration*. Routledge.
- Silva More, K. A. (2017). Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado a partir de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7371>
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2004). The “MATE” model: A strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*, 42(1), 69–88. <https://doi.org/10.1108/00251740410504430>

- Skyrme, D., & Amidon, D. (2010). Business research methods. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 1–6.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1871187108000126>  
<https://www.vitae.ac.uk/researchers-professional-development/about-the-vitae-researcher-development-framework>  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00400910210424337>
- Stankosky, M. and Baldanza, C. (2001), A Systems Approach to Engineering a KM System, Unpublished Manuscript [en (Kumar Mohajan, 2017)]
- Theocharis, S. A., & Tsihrintzis, G. A. (2016). Knowledge management systems in the public sector: *Critical issues. Lecture Notes on Software Engineering*, 4(1), 59.  
[https://www.researchgate.net/profile/George-Tsihrintzis/publication/276304194\\_Knowledge\\_Management\\_Systems\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_Critical\\_Issues/links/5f7354b5a6fdcc008646da9b/Knowledge-Management-Systems-in-the-Public-Sector-Critical-Issues.pdf](https://www.researchgate.net/profile/George-Tsihrintzis/publication/276304194_Knowledge_Management_Systems_in_the_Public_Sector_Critical_Issues/links/5f7354b5a6fdcc008646da9b/Knowledge-Management-Systems-in-the-Public-Sector-Critical-Issues.pdf)
- Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: An empirical research of the Greek medium and large firms. *European Research Studies Journal*, 14(2), 97–134. <https://doi.org/10.35808/ersj/321>
- Tompkins, J. (2005). *Organization theory and public management*. Wadsworth Publishing Company
- Vigo, T. (2018). La gestión del conocimiento operativo como punto de partida para la innovación de las organizaciones. *InnovaG*, (4), 67-77. Recuperado a partir de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/2020>
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82. <https://doi.org/10.1108/13673270510602773>
- Yaghoubi, N., & Maleki, N. (2012). Critical Success Factors of Knowledge Management (A Case Study: Zahedan Electric Distribution Company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 12024–12030.

Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261–279. <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>.



## ANEXOS

### ANEXO A: Lista de factores críticos hallados para la Gestión del Conocimiento

**Tabla A1: Factores para la Gestión del Conocimiento hallados en la revisión de literatura**

Nº	Nombre	Autor
1	Intención	Nonaka y Takeuchi (1995)
2	Autonomía	
3	Fluctuación y caos creativo	
4	Redundancia	
5	Variedad de requisitos	
6	Intento estratégico	
7	Habilidades de la empresa	Leonard - Barton (1995)
8	Abrasión creativa	
9	Experimentación continua	
10	Límites porosos a la información	
11	Diversidad cognitiva	Gold et al (2001)
12	TICs	
13	Estructura organizacional	
14	Cultura organizacional	Lawson y Samson (2001)
15	Visión y estrategia	
16	Establecimiento de la competencia base	
17	Inteligencia organizacional	
18	Creatividad y gestión de ideas	
19	Estructura organizacional y sistemas	
20	Cultura y clima	
21	Gestión tecnológica	
22	Propósito estratégico (interno)	Acosta y Luiz (2013)
23	Estructura flexible (interno)	
24	TICs (interno)	
25	Ambiente interno (interno)	
26	Entorno competitivo (externo)	Sedighi, M., & Zand, F. (2012)
27	Macro Factores (externo)	
28	Meso Factores (externo)	
29	Cultura	
30	Estructura y procedimientos	
31	Recursos humanos	
32	Recursos financieros	
33	Tecnología e infraestructura	
34	Planificación estratégica	YEW (2005)
35	Liderazgo	
36	KM procesos	
37	Liderazgo y apoyo gerencial	
38	Cultura	
39	Tecnología	
40	Estrategia y propósito	
41	Medición	
42	Infraestructura organizacional	
43	Procesos y actividades	
44	Premios y reconocimientos	

**Tabla A1: Factores para la Gestión del Conocimiento hallados en la revisión de literatura (Continuación)**

N°	Nombre	Autor
45	Tecnología de GC	Pee & Kankanhalli (2016)
46	Inversión en la GC (no tecnológica)	
47	Estructura organizacional	
48	Senior Management	
49	Capital social	
50	Experiencia laboral	Pertuz y Pérez (2020)
51	Cultura de aprendizaje	
52	Formación	
53	Claridad estratégica	
54	Soporte organizacional	Peluffo y Catalán (2002)
55	Cultura orientada al conocimiento	
56	Infraestructura tecnológica de conocimiento	
57	Relación directa entre la GC y estrategias de desarrollo	
58	Armonización del lenguaje	
59	Sistemas de Recompensas y Estímulos para compartir y producir conocimiento	
60	Estructura de Conocimiento	
61	Canales de Comunicación del Conocimiento	Arthur Anderson & APQC (1996)
62	Visualización de las ventajas del sistema	
63	Liderazgo	
64	Cultura organizacional	
65	Tecnología	Skyrme & Amidon (1997)
66	Medición (measurement)	
67	Conexión con el imperativo del negocio	
68	Visión y estructura convincentes	
69	Liderazgo del conocimiento	
70	Cultura de creación y compartimiento del conocimiento	
71	Aprendizaje continuo	
72	Infraestructura tecnológica desarrollada	Holsapple & Joshi (1997)
73	Procesos de conocimiento organizacional sistemáticos	
74	Influencia gerencial	
75	Influencia de los recursos	Davenport et al. (1998)
76	Influencia del entorno	
77	Vínculo con el desempeño económico o el valor de la industria	
78	Infraestructura técnica y organizativa	
79	Estructuras de conocimiento estándar y flexible	
80	Cultura amigable con el conocimiento	
81	Claridad de propósito y lenguaje	Liebowitz (1999)
82	Diferentes prácticas motivacionales	
83	Múltiples canales para la transferencia de conocimientos	
84	Reconocimiento y apoyo de la alta dirección	
85	Estrategia con apoyo de la Alta Dirección	
86	Contar con un líder e infraestructura de GC	
87	Ontología y repositorios de conocimiento	
88	Sistemas y herramientas de Gestión del Conocimiento	
89	Incentivos para el intercambio de conocimiento	
90	Cultura de apoyo	

**Tabla A1: Factores para la Gestión del Conocimiento hallados en la revisión de literatura (Continuación)**

Nº	Nombre	Autor
91	Organización	Stankosky & Baldanza (2000)
92	Tecnología	
93	Liderazgo	
94	Aprendizaje	
95	Cultura	Holsapple & Joshi (2000)
96	Liderazgo	
97	Tecnología	
98	Ajustes organizacionales	
99	Motivación del empleado	
100	Factores externos	Hasanali (2002)
101	Claridad sobre la GC	
102	Liderazgo	
103	Cultura organizacional	
104	Estructura, roles y responsabilidades	
105	Infraestructura de tecnología de información	
106	Medición (measurement)	
107	Planificación estratégica	Bixler (2002a)
108	Formación organizativa y de comunicación	
109	Medidas de desempeño empresarial	
110	Alineamiento de la misión de la GC	
111	Infraestructura de la GC	
112	Integración de la GC y los recursos	
113	Governance: políticas y procedimientos	Bixler (2002b)
114	Liderazgo	
115	Organización	
116	Tecnología	Castañeda (2015)
117	Aprendizaje	
118	Cultura de aprendizaje organizacional	Mathi (2004)
119	Formación	
120	Claridad estratégica	
121	Soporte organizacional	Mathi (2004)
122	Cultura de compartir conocimiento	
123	Organización de la GC	
124	Procesos sistemáticos y efectivos	
125	Estrategia, sistemas e infraestructura	
126	Métricas	

## ANEXO B: Primera lista de factores críticos para la Gestión de Conocimiento

Tabla B1: Primera lista reducida de factores para la Gestión del Conocimiento

N°	Factor	Definición	Autores
1	<b>Propósito y visión de la GC</b>	Desarrollo y definición de los objetivos, metas y aporte que se espera obtener de la GC; los cuales deben estar alineados a la estrategia y valores de la organización.	Davenport et al. (1998); Sedighi, M., & Zand, F. (2012); Bixler (2002a); Acosta y Luiz (2013); Peluffo y Catalán (2002); Skyrme y Amidon (1997); Nonaka y Takeuchi (1999); Castañeda (2015); Hasanali (2002)
2	<b>Lenguaje común</b>	Mecanismos de lenguaje común comprendidos por todos los miembros de la organización.	Davenport et al. (1998) ; Peluffo y Catalán (2002) ; Liebowitz (1999) ; Skyrme & Amidon (1997)
3	<b>Comunicación sobre la GC</b>	Sistema de comunicación y aprendizaje que promueva el "knowledge sharing", produzca sentido de confianza y visibilice los beneficios de incorporar conocimiento clave en las actividades.	Peluffo y Catalán (2002) Bixler (2002a)
4	<b>Planeamiento estratégico</b>	Estructuración estratégica de la organización para desplegar recursos y capacidades para lograr los objetivos de la GC y orientar a los colaboradores a considerar como una ventaja el compartir conocimiento.	Lawson y Samson (2001); Leonard - Barton (1995); Yew (2005); Sedighi, M., & Zand, F. (2012); Bixler (2002a); Arthur Anderson & APQC (1996); Stankosky & Baldanza (2000)
5	<b>Estructura organizacional</b>	Designación de roles de trabajo, equipos y mecanismos administrativos para crear, usar y transferir el conocimiento. La GC requiere actividades simultaneas y coordinadas, y una base unificada en la estructura organizacional.	Bixler (2002a); Pee & Kankanhalli (2016); Lawson y Samson (2001); YEW (2005); Davenport et al. (1998); Sedighi, M., & Zand, F. (2012); Holsapple & Joshi (2000); Liebowitz (1999); Hasanali (2002); Peluffo y Catalán (2002); Acosta y Luiz (2013); Gold et al (2001)
6	<b>Procesos de GC</b>	Ejecución de la GC mediante el desarrollo estructurado de procesos, procedimientos y métodos de GC alineados e integrados con los objetivos y métricas de la organización. De ese modo, se traduce el programa en actividades habituales de los empleados.	Bixler (2002a); Sedighi & Zand (2012); Stankosky & Baldanza (2000); Bixler (2002b); Skyrme & Amidon (1997); Mathi (2004); YEW (2005); Davenport et al. (1998)
7	<b>Apoyo de la alta dirección</b>	Nivel de reconocimiento y soporte de la alta dirección sobre la estrategia, y adopción de herramientas y prácticas de la GC; el cual brinda ayuda al cumplimiento de los objetivos.	Liebowitz (1999) ; Pee & Kankanhalli (2016) ; Davenport et al. (1998); Holsapple & Joshi (1997)
8	<b>Liderazgo</b>	Promoción de la transformación de la información y conocimiento, así como la creación de condiciones para la GC.	Skyrme & Amidon (1997); Sedighi & Zand (2012); Hasanali (2002); Bixler (2002b); YEW (2005); Mathi (2004)
9	<b>Tecnología</b>	Equipamiento tecnológico de la organización orientado a brindar soporte y desarrollar herramientas para la GC. Permite la comunicación, búsqueda, acceso y recuperación ágil de información. Asimismo, la estandarización de la estructura de conocimiento.	Arthur Anderson & APQC (1996); Holsapple & Joshi (2000); YEW (2005); Stankosky & Baldanza (2000); Bixler (2002b); Pee & Kankanhalli (2016); Sedighi & Zand (2012); Gold et al (2001); Acosta y Luiz (2013); Peluffo y Catalán (2002); Skyrme & Amidon (1997); Lawson y Samson (2001); Hasanali (2002)

**Tabla B1: Primera lista reducida de factores para la Gestión del Conocimiento (Continuación)**

N°	Factor	Definición	Autores
10	<b>Infraestructura</b>	Herramientas y sistemas que brindan soporte a la GC, evaluando la aplicabilidad de los ya existentes y desarrollando nuevos.	Mathi (2004) ; Bixler (2002a) ; Davenport et al. (1998)
11	<b>Recursos</b>	Asignación y gestión efectiva de recursos físicos, financieros y tecnológicos para ejecutar las actividades y mantener el sistema de GC.	Leonard - Barton (1995); Bixler (2002a); Pee & Kankanhalli (2016); Sedighi & Zand (2012); Castañeda (2015)
12	<b>Motivación sobre la GC</b>	Prácticas motivacionales, recompensas e incentivos que promueven la participación en los sistemas de intercambio de conocimiento.	Davenport et al. (1998) ; Holsapple & Joshi (2000) ; Peluffo y Catalán (2002) ; Liebowitz (1999) ; YEW (2005)
13	<b>Entorno externo</b>	La influencia de los elementos del entorno externo en la GC tanto en el proceso y desarrollo de la estrategia, como en los procesos de exploración y explotación del conocimiento.	Holsapple & Joshi (2000); Acosta y Luiz (2013); Sedighi & Zand (2012)
14	<b>Métricas y seguimiento de los resultados de la GC</b>	Medidas en base a la correlación de las actividades de GC con los <i>outcomes</i> de la organización, sin considerar relaciones puramente de causa-efecto. Permite realizar un seguimiento del progreso de la GC y determinar los beneficios, aporte a la visión y el negocio, y la eficacia del sistema.	YEW (2005); Arthur Anderson & APQC (1996); Hasanali (2002); Bixler (2002a); Mathi (2004); Holsapple & Joshi (2000)
15	<b>Aprendizaje</b>	Fomento de una cultura de aprendizaje colaborativo para la innovación: generar ideas, cuestionar, hacer preguntas, retarse, crear y aprender. Adquisición y desarrollo de conocimiento y habilidades clave por parte de los trabajadores.	Stankosky & Baldanza (2000); Bixler (2002b); Skyrme & Amidon (1997); Lawson y Samson (2001); Nonaka y Takeuchi (1995); Pertuz y Pérez (2020); Castañeda (2015); Bixler (2002a)
16	<b>Cultura</b>	Conjunto de valores, creencias y actitudes de los trabajadores que favorezcan los procesos de conocimiento.	Nonaka y Takeuchi (1995); Lawson y Samson (2001), Sedighi, M., & Zand, F. (2012); Liebowitz (1999); YEW (2005); Pertuz y Pérez (2020); Castañeda (2015); Mathi (2004); Skyrme & Amidon (1997); Gold et al (2001); Arthur Anderson & APQC (1996); Davenport et al. (1998); Leonard - Barton (1995)

## ANEXO C: Lista final de factores críticos para la Gestión de Conocimiento

Tabla C1: Lista final de factores críticos para la Gestión del Conocimiento

N°	Factor	Definición	Autores
1	<b>Propósito y visión de la GC</b>	Desarrollo y definición de los objetivos, metas y aporte que se espera obtener de la GC; los cuales deben estar alineados a la estrategia y valores de la organización.	Davenport et al. (1998); Sedighi, M., & Zand, F. (2012); Bixler (2002a); Acosta y Luiz (2013); Peluffo y Catalán (2002); Skyrme y Amidon (1997); Nonaka y Takeuchi (1999); Castañeda (2015); Hasanali (2002)
2	<b>Comunicación sobre la GC</b>	Sistema de comunicación y aprendizaje que promueva el " <i>knowledge sharing</i> ", produzca sentido de confianza y visibilice los beneficios de incorporar conocimiento clave en las actividades.	Davenport et al. (1998); Peluffo y Catalán (2002); Liebowitz (1999); Skyrme & Amidon (1997); Peluffo y Catalán (2002); Bixler (2002a)
3	<b>Planeamiento estratégico</b>	Estructuración estratégica de la organización para desplegar recursos y capacidades para lograr los objetivos de la GC y orientar a los colaboradores a considerar como una ventaja el compartir conocimiento.	Lawson y Samson (2001); Leonard - Barton (1995); Yew (2005); Sedighi, M., & Zand, F. (2012); Bixler (2002a); Arthur Anderson & APQC (1996); Stankosky & Baldanza (2000)
4	<b>Estructura organizacional</b>	Designación de roles de trabajo, equipos y mecanismos administrativos para crear, usar y transferir el conocimiento. La GC requiere actividades simultaneas y coordinadas, y una base unificada en la estructura organizacional.	Bixler (2002a); Pee & Kankanhalli (2016); Lawson y Samson (2001); YEW (2005); Davenport et al. (1998); Sedighi, M., & Zand, F. (2012); Holsapple & Joshi (2000); Liebowitz (1999); Hasanali (2002); Peluffo y Catalán (2002); Acosta y Luiz (2013); Gold et al (2001)
5	<b>Procesos de GC</b>	Ejecución de la GC mediante el desarrollo estructurado de procesos, procedimientos y métodos de GC alineados e integrados con los objetivos y métricas de la organización. De ese modo, se traduce el programa en actividades habituales de los empleados.	Bixler (2002a); Sedighi & Zand (2012); Stankosky & Baldanza (2000); Bixler (2002b); Skyrme & Amidon (1997); Mathi (2004); YEW (2005); Davenport et al. (1998)
6	<b>Liderazgo</b>	Promoción de la transformación de la información y conocimiento, así como la creación de condiciones para la GC.	Liebowitz (1999) ; Pee & Kankanhalli (2016) ; Davenport et al. (1998) ; Holsapple & Joshi (1997) ; Skyrme & Amidon (1997) ; Sedighi & Zand (2012) ; Hasanali (2002) ; Bixler (2002b) ; YEW (2005); Mathi (2004)

**Tabla C1: Lista final de factores críticos para la Gestión del Conocimiento (Continuación)**

N°	Factor	Definición	Autores
7	<b>Recursos</b>	Asignación y gestión efectiva de recursos para ejecutar las actividades y mantener el sistema de GC.	Arthur Anderson & APQC (1996); Holsapple & Joshi (2000); YEW (2005); Stankosky & Baldanza (2000); Bixler (2002b); Pee & Kankanhalli (2016); Sedighi & Zand (2012); Gold et al (2001); Acosta y Luiz (2013); Peluffo y Catalán (2002); Skyrme & Amidon (1997); Lawson y Samson (2001); Hasanali (2002); Bixler (2002a); Davenport et al. (1998); Leonard - Barton (1995); Bixler (2002a); Pee & Kankanhalli (2016); Sedighi & Zand (2012); Castañeda (2015)
8	<b>Entorno externo</b>	Influencia de los elementos del entorno externo en el desarrollo de la estrategia, los procesos de exploración y explotación del conocimiento, y en los recursos de conocimiento que pueden o deben adquirirse.	Holsapple & Joshi (2000); Acosta y Luiz (2013); Sedighi & Zand (2012)
9	<b>Métricas y seguimiento de los resultados de la GC</b>	Medición y seguimiento de los resultados de la GC en base a su correlación con los <i>outcomes</i> de la organización, sin considerar necesariamente relaciones puramente de causa-efecto.	YEW (2005); Arthur Anderson & APQC (1996); Hasanali (2002); Bixler (2002a); Mathi (2004); Holsapple & Joshi (2000)
10	<b>Formación</b>	Adquisición y desarrollo de conocimiento y habilidades por parte de los trabajadores alineados con el conocimiento clave para el logro de los objetivos.	Pertuz y Pérez (2020); Castañeda (2015); Bixler (2002a)
11	<b>Motivación sobre la GC</b>	Prácticas motivacionales, recompensas e incentivos que promueven la participación en los sistemas de intercambio de conocimiento.	Davenport et al. (1998) ; Holsapple & Joshi (2000) ; Peluffo y Catalán (2002) ; Liebowitz (1999) ; YEW (2005)
12	<b>Cultura</b>	Conjunto de valores, creencias y actitudes de los trabajadores que favorezcan los procesos de conocimiento.	Nonaka y Takeuchi (1995); Lawson y Samson (2001); Sedighi, M., & Zand, F. (2012); YEW (2005); Liebowitz (1999); Pertuz y Pérez (2020); Castañeda (2015); Mathi (2004); Gold et al (2001); Arthur Anderson & APQC (1996); Davenport et al. (1998); Stankosky & Baldanza (2000); Bixler (2002b); Skyrme & Amidon (1997); Pee & Kankanhalli (2016); Leonard - Barton (1995)

## ANEXO D: Guía de entrevista semiestructurada

### Figura D1: Guía de entrevista utilizada

<p><b>Guía de entrevista semiestructurada:</b> <b>Profesionales de los equipos de Gestión del Conocimiento</b></p> <p><b>Título de la investigación:</b> Factores críticos para la implementación de la gestión del conocimiento desde la experiencia de las organizaciones públicas del Perú</p> <p><b>Objetivo de la entrevista:</b> Conocer sobre la experiencia en Gestión del Conocimiento (GC) en su organización y determinar cuáles fueron los factores críticos para su implementación y ejecución.</p> <p><b>Trayectoria profesional:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿En qué cargo se encuentra actualmente?</li><li>2. ¿Nos puede contar, de forma resumida, su trayectoria profesional relacionada a temas en Gestión del Conocimiento?</li><li>3. ¿Qué lo/la llevó a trabajar en temas de GC?</li></ol> <p><b>Gestión del conocimiento en la organización</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en GC en su organización? ¿Cómo se involucró?</li><li>5. ¿Cuáles son sus funciones específicas y de qué manera aporta a la GC?</li><li>6. ¿Cómo está conformado el equipo con el que trabaja?</li><li>7. ¿Cómo se diseñó (o viene diseñando) el sistema de GC?</li><li>8. ¿Quiénes participaron en dicho diseño?</li><li>9. ¿Cuáles son los objetivos de la GC en su organización?</li><li>10. De aplicarse un modelo de GC en su organización ¿Cómo es este?</li><li>11. ¿Cuál es el panorama actual de la GC en su organización? (evolución, organización, recursos, logros, clientes internos, actores clave, etc.)</li><li>12. ¿Qué proyectos/iniciativas en GC se encuentran desplegando actualmente?</li><li>13. ¿Qué beneficios considera que brinda la GC para la organización?</li><li>14. ¿Qué avances/logros podría destacar que su organización ha obtenido a partir de la implementación de la GC?</li><li>15. ¿Qué limitaciones se han presentado en el trabajo que realiza su dirección?</li></ol> <p><b>Evaluación de la criticidad de los factores:</b></p> <p>A continuación, se le presentarán 12 factores críticos en base a la revisión documental realizada previamente. Deberá evaluar cada uno de ellos en una escala de 0 a 5 de acuerdo con la experiencia en su organización. Es decir, si el factor fue valorado en la implementación y ejecución de la GC, y qué tan crítico fue.</p> <p>Para cada factor preguntar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Por qué ha dado esa valoración de la criticidad?</li><li>• ¿Nos podría comentar un poco sobre este factor en el contexto del INIA?</li></ul> <table border="1"><tr><td><b>1. Propósito y visión de la GC</b></td></tr><tr><td>Desarrollo y definición de los objetivos, metas y aporte que se espera obtener de la GC, los cuales deben estar alineados a la estrategia y valores de la organización</td></tr><tr><td><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</td></tr></table>	<b>1. Propósito y visión de la GC</b>	Desarrollo y definición de los objetivos, metas y aporte que se espera obtener de la GC, los cuales deben estar alineados a la estrategia y valores de la organización	<b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta
<b>1. Propósito y visión de la GC</b>			
Desarrollo y definición de los objetivos, metas y aporte que se espera obtener de la GC, los cuales deben estar alineados a la estrategia y valores de la organización			
<b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta			

**Figura D1: Guía de entrevista utilizada (Continuación)**

<p><b>2. Comunicación sobre la GC</b></p> <p>Contar con un sistema de comunicación que formalice un lenguaje común referido a la GC. Además, logre fomentar el sentido de confianza y visibilizar los beneficios de compartir conocimiento dentro de toda la organización.</p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>3. Planeamiento estratégico</b></p> <p>Capacidad de la organización para distribuir recursos y capacidades para lograr los objetivos de la GC y orientar a los colaboradores a considerar el compartir conocimiento como una ventaja.</p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>4. Estructura organizacional</b></p> <p>Constituye la manera en que se organiza el funcionamiento interno de la organización mediante la designación de roles de trabajo, equipos y mecanismos administrativos para crear, usar y transferir el conocimiento de manera flexible, adaptable y accesible para todos los miembros de la organización.</p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>5. Procesos de la GC</b></p> <p>Ejecución de la GC bajo del enfoque de procesos para identificar, capturar y difundir el conocimiento clave de manera estructurada para sea fácilmente identificable y accesible.</p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>6. Liderazgo</b></p> <p>Promover y crear condiciones para efectuar la estrategia de GC con la finalidad de lograr los objetivos establecidos para la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Soporte y reconocimiento de la Alta Dirección</li> <li>· Desarrollo de habilidades de liderazgo en los colaboradores</li> <li>· Directivos y jefes ejemplifican y promueven el comportamiento deseado para la GC</li> </ul> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>7. Recursos</b></p> <p>Asignación y gestión efectiva de recursos para ejecutar y mantener el sistema de GC. Entre ellos se encuentran:</p> <p><b>Tecnológicos:</b> brindan soporte y desarrollan herramientas para la GC alineadas a sus objetivos. Así, permite la estandarización de la estructura de conocimiento, que este fluya, y aporta eficiencia. Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso de plataformas comunes (y capacitación en dicho uso)</li> <li>· Herramientas de fácil uso y acceso para los usuarios basados en sus necesidades</li> <li>· Permite la comunicación, búsqueda, acceso y recuperación ágil de información</li> <li>· Elimina barreras de comunicación y permite la colaboración</li> <li>· Alimenta procesos continuos que favorecen la innovación</li> <li>· Agrega valor a los procesos y logra mejoras medibles</li> </ul> <p><b>Físicos</b></p> <p><b>Financieros</b></p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>

**Figura D1: Guía de entrevista utilizada (Continuación)**

<p><b>8. Entorno externo</b></p> <p>Influencia de los elementos del entorno externo en el desarrollo de la estrategia, los procesos de exploración y explotación del conocimiento, y en los recursos de conocimiento que pueden o deben adquirirse. Dicha información debe ser analizada, difundida y utilizada sistemáticamente. El entorno externo se puede dividir en:</p> <p><b>Macro Factores:</b> economía, marco legal, tecnología, educación, componente social y la globalización.</p> <p><b>Meso Factores:</b> referidos al segmento o industria donde opera la organización.</p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>9. Métricas y seguimiento de los resultados de la GC</b></p> <p>La medición y seguimiento de los resultados de la GC en base a su correlación con los outcomes de la organización, sin considerar necesariamente relaciones puramente de causa-efecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Permite determinar los beneficios, aporte a la visión y el negocio, y la eficacia del sistema.</li> <li>· Brinda una base para evaluar, comparar, controlar y mejorar el rendimiento.</li> <li>· Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.</li> </ul> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>10. Formación</b></p> <p>Adquisición y desarrollo de conocimiento y habilidades por parte de los trabajadores. En tanto estén alineados con el conocimiento clave para el logro de los objetivos, permite que la organización aprenda y contribuye al éxito organizacional.</p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>11. Motivación sobre la GC</b></p> <p>Prácticas motivacionales, recompensas e incentivos que promueven la participación en los sistemas de intercambio de conocimiento.</p> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p><b>12. Cultura</b></p> <p>Conjunto de valores, creencias y actitudes de los trabajadores que favorezcan los procesos de conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Autonomía y empoderamiento de los trabajadores para crear conocimiento</li> <li>· Cultura colaborativa, y confianza para compartir y contribuir al conocimiento</li> <li>· Valoración del conocimiento y aprendizaje</li> <li>· Aprovechamiento de los recursos provenientes del capital social y las redes informales</li> </ul> <p><b>Criticidad:</b> ( 0 ) No fue valorado ( 1 ) Baja ( 2 ) Muy baja ( 3 ) Media ( 4 ) Alta ( 5 ) Muy alta</p>
<p>En base a su experiencia en INIA:</p> <p>16. ¿Eliminaría alguno de los 12 factores listados anteriormente?</p> <p>17. ¿Agregaría alguno adicional? ¿Cuál y por qué?</p>

### Figura D1: Guía de entrevista utilizada (Continuación)

En esta sección, le pedimos que realice un análisis conjunto de los factores anteriormente presentados. En base a ello, ordene los factores de acuerdo según la criticidad, donde 1 es el más crítico y 12 el menos crítico.

Factor crítico	Posición (1-12)
Propósito y visión de la GC	
Comunicación sobre la GC	
Planeamiento estratégico	
Estructura organizacional	
Procesos de GC	
Liderazgo	
Recursos	
Entorno externo	
Métricas y seguimiento	
Entorno externo	
Formación	
Motivación	
Cultura	

Ahora, le pedimos que elija 5 factores de los mencionados anteriormente que considere son indispensables para la GC y han sido críticos en la experiencia del INIA. Luego, ordénelos del 1 al 5, donde 1 es el más crítico y 5 el menos crítico.

Factor crítico	Check	Clasificación
Propósito y visión de la GC		
Comunicación sobre la GC		
Planeamiento estratégico		
Estructura organizacional		
Procesos de GC		
Liderazgo		
Recursos		
Entorno externo		
Métricas y seguimiento		
Entorno externo		
Formación		
Motivación		
Cultura		

18. ¿Cuáles considera son las acciones siguientes necesarias para la continuidad de la GC?
19. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

Muchas gracias por su tiempo y aporte.

## **ANEXO E: Organizaciones donde se desarrollan o han desarrollado iniciativas en GC (Identificación de Servir)**

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN)
- Autoridad Nacional del Agua (ANA)
- Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)
- ESSALUD
- Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL)
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana
- INNOVATE PERÚ
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI)
- Instituto Nacional de Energía Nuclear (INEN)
- Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (INAIGEM)
- Instituto Nacional de Salud (INS)
- Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)
- Ministerio de Educación (MINEDU)
- Ministerio del Interior (MININTER)
- Pensión 65
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
- Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)

Fuente: A. Ponce, comunicación personal, 29 de junio de 2021.