

Intercambio de conocimientos en el sector público y la transformación digital del Estado

Revisión de la literatura y propuestas para una agenda de investigación



Isidora Beatriz González Ríos
Pontificia Universidad Católica de Chile.

Fecha de recepción: 11 de mayo de 2021
Fecha de aceptación: 29 de julio de 2021

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una revisión sistematizada de la literatura en el tema del intercambio de conocimientos en el sector público. Un total de veintisiete artículos y ponencias científicas fue analizado mediante un software de referencias y categorías temáticas. El objetivo consiste en resumir las principales problemáticas que marcan esta línea de investigación, con el fin de identificar cómo la transformación digital del Estado e ideas asociadas al concepto de gobierno digital se han ido incluyendo en esta literatura. Finalmente, este artículo brinda orientación y propuestas para futuros proyectos de investigación.

Palabras clave: gestión del conocimiento; intercambio del conocimiento; sector público; transformación digital; gobierno digital.

Abstract

This article presents the results of a systematic review of the literature on the subject of knowledge sharing in the public sector. A total of 27 scientific articles and proceedings were analyzed using a reference software and thematic categories. The objective is to summarize the main problems that mark this line of research, identifying how the digital transformation of the State and ideas associated with the concept of e-Government have been included in this literature. Finally, this article provides guidance and proposals for future research projects.

Keywords: knowledge management; knowledge sharing; public sector; digital transformation; e-Government.

Introducción

Gran parte de la literatura dedicada a los temas de gestión e intercambio del conocimiento menciona la teoría de las organizaciones basada en los recursos o, más específicamente, la teoría de las organizaciones basada en el conocimiento (Ryan *et al.*, 2012; Jain y Jeppe Jeppesen, 2013; Pee y Kankanhalli, 2016; Fierro Moreno *et al.*, 2017). De acuerdo con este enfoque teórico, el conocimiento es el recurso más importante para el desempeño y sostenimiento en el tiempo de las organizaciones, ya sean públicas o privadas (Choy Chong *et al.*, 2011; Fierro Moreno *et al.*, 2017; Al Ahabbi *et al.*, 2019). Como recurso, el conocimiento es considerado estratégico porque, en tanto intangible, es valioso, raro, difícil de imitar y de sustituir (Barney, 1991, en Jain y Jeppe Jeppesen, 2013).

La literatura en el campo concuerda en que el concepto de conocimiento es intrínsecamente complejo pues involucra elementos tangibles e intangibles, también llamados explícitos y tácitos (Ryan *et al.*, 2012; Abu-Shanab y Shehabat, 2018). El conocimiento tangible o explícito referiría a información codificada en forma de documentos, bases de datos, manuales, imágenes, correos electrónicos o cualquier otra forma de soporte u artefacto cuyo contenido pueda ser almacenado y posteriormente decodificado para darle un determinado uso (Jain y Jeppe Jeppesen, 2013; Abu-Shanab y Shehabat, 2018). El conocimiento intangible o implícito, en cambio, referiría a las habilidades, actitudes y experiencias acumuladas en la mente de las personas que las aprenden y que resultan difíciles de formalizar (Jain y Jeppe Jeppesen, 2013; Wamitu, 2015; Camara, 2016; Abu-Shanab y Shehabat, 2018).

En cuanto a esta distinción, hay autores que argumentarían que la mayor parte del conocimiento de las organizaciones —y muchas veces el más importante— se encuentra disperso y encapsulado en las experiencias individuales de sus empleados (Nonaka, 1994). Esta forma de conocimiento se ve muchas veces entrelazada con valores personales, percepciones y actitudes subjetivas que lo hacen aún más difícil de transmitir, comunicar y codificar (Wamitu, 2015; Abu-Shanab y Shehabat, 2018).

El campo de estudios dedicado a la gestión del conocimiento es relativamente reciente (Choy Chong *et al.*, 2011) y en sus orígenes se ve íntimamente ligado a dos procesos: por un lado, al desarrollo de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) y, por el otro, al desarrollo de organizaciones innovadoras y adaptativas ante contextos dinámicos (Abu-Shanab y Shehabat, 2018). Así, si bien los primeros trabajos en el campo se caracterizaron por enfocarse predominantemente en el uso de TICs para la codificación, almacenamiento y transmisión de conocimiento, el campo fue paulatinamente reconociendo las limitaciones de la tecnología para captar las complejas dinámicas y formas que asume el conocimiento. Actualmente, los enfoques utilizados en el campo se han ampliado hasta convertirse en uno verdaderamente interdisciplinar (Choy Chong *et al.*, 2011) que se esfuerza por incluir la perspectiva humana, analizando la complejidad de las relaciones entre grupos e individuos al interior de las organizaciones (Henttonen *et al.*, 2016).

Hoy en día, la gestión del conocimiento se concibe como un campo de estudios y ejercicio profesional enfocado en el desarrollo y aplicación de estrategias que fomenten la creación, intercambio, almacenamiento y utilización de conocimiento — tácito y explícito— con el fin de alcanzar determinados objetivos organizacionales (Ryan *et al.*, 2012; Jain y Jeppe Jeppesen, 2013; Wamitu, 2015). Entre estos cuatro procesos, el interés académico se ha concentrado principalmente en comprender los procesos y factores que hacen al intercambio de conocimientos (Pee y Kankanhalli, 2016). Varios autores sostienen que el intercambio de conocimientos sería el proceso más importante en lo que refiere a la gestión del conocimiento (Choy Chong *et al.*, 2011; Blankenship y Ruona,

2009 en Tangaraja *et al.*, 2015; Quinn *et al.*, 1998, en Charband y Jafari Navimipour, 2016; Muqadas *et al.*, 2017), ya que este permite colectivizar el valor del conocimiento tácito que han adquirido las personas a través de su experiencia.

Revisiones previas de la literatura dan cuenta de que solo a partir de 2010 se comienza a observar un incremento en la cantidad de artículos científicos dedicados a estos temas en el ámbito público (Massaro *et al.*, 2015). Tal como ocurre con la gestión del conocimiento, el intercambio de conocimientos se asocia favorablemente con capacidades de innovación y mejoras en términos de efectividad y eficiencia, en organizaciones lucrativas y no lucrativas (Kennedy y Burford, 2013; Tangaraja *et al.*, 2015; Fierro Moreno *et al.*, 2017; Muqadas *et al.*, 2017; Al Ahbabi *et al.*, 2019; Hasmin Tamsah *et al.*, 2020; Nugraha *et al.*, 2021). Como factor adicional, el siglo XXI se ha visto marcado por procesos de transformación digital del Estado, implicando la creciente adopción de TICs a los fines de innovar y mejorar la calidad y eficiencia de la prestación de servicios públicos.

Considerando estos procesos de transformación radical del aparato estatal y el incipiente interés en el intercambio de conocimientos en el ámbito público, esta investigación asume un carácter exploratorio y conceptual realizando una revisión sistematizada de la literatura científica de los últimos diez años (2011-2021) sobre el intercambio de conocimientos en el sector público y la incidencia de los procesos de transformación digital del Estado en esta literatura. En resumidas cuentas, los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

1. Ofrecer una revisión exhaustiva del estado del arte en la literatura científica reciente (2011-2021) sobre el intercambio de conocimientos en el sector público, resumiendo las principales problemáticas abordadas por esta línea de investigación.
2. Identificar cómo la transformación digital del Estado e ideas asociadas al concepto de gobierno digital se ha ido incluyendo en esta literatura.
3. Proponer lineamientos para una agenda de futuras investigaciones en la temática.

Metodología

Con el fin de atender a los objetivos ya planteados, esta investigación realizó una revisión sistematizada y crítica de la literatura científica reciente en torno a las temáticas en cuestión. Este método de investigación permitió la identificación de tendencias, así como su posterior presentación de una manera lógica.

El proceso de revisión partió por definir la base de datos y parámetros que se iban a utilizar para realizar la primera fase de búsqueda. El repositorio de publicaciones científicas Scopus fue elegido para la búsqueda de artículos, en tanto es considerado uno de los más reconocidos y utilizados en el mundo académico a nivel mundial. Luego, considerando la rapidez de los avances en los procesos de transformación digital, la autora decidió restringir la búsqueda de publicaciones a los últimos diez años con el fin de analizar exclusivamente los cambios en la literatura más reciente.

Posteriormente, se definieron las palabras clave y los demás parámetros utilizados para iniciar la búsqueda y selección de fuentes. Las siguientes palabras clave fueron utilizadas, buscando coincidencias por "Título; Palabra clave y/o Resumen" en las publicaciones disponibles:

- » Intercambio de conocimientos/Knowledge sharing.
- » Sector público/Public sector.
- » Gobierno/Government.
- » Administración pública/Public administration.
- » Gobierno digital/e-Government.

La primera búsqueda dio como resultado un total de 1.085 publicaciones. A continuación, título, resumen, revista y cantidad de citas fueron considerados para seleccionar las publicaciones más atinentes. Aquellas publicaciones que solo refiriesen a la gestión del conocimiento en general, sin hacer mención del intercambio de conocimientos o del ámbito público, fueron excluidas de la selección. Las publicaciones para cuyo acceso se requería incurrir en costos monetarios también fueron excluidas. Finalmente, no se consideraron libros o literatura *gris* (también denominada literatura no convencional, ya que se caracteriza por ser de difusión limitada y no estar sujeta a control editorial).

Como resultado de este primer proceso de filtraje, un total de veinte publicaciones procedieron a ser leídas en su totalidad, analizando su contenido y referencias. A raíz de este proceso en mayor profundidad, algunas publicaciones resultaron descartadas. La búsqueda de referencias hacia atrás y adelante determinó que un total de diecinueve publicaciones fueran añadidas a la selección. Este proceso implicó la indagación de publicaciones en otras bases de datos diferentes a Scopus, tales como Google Scholar y Web of Science.

Finalmente, la revisión de la literatura concluyó con la selección y análisis de veintisiete artículos científicos, publicados en los últimos diez años (2011-2021), considerados relevantes en la materia. Estos artículos fueron analizados mediante un software de referencias (Citavi) y la utilización de códigos de campo, con el fin de identificar categorías y líneas de investigación centrales en la temática.

Resultados

En términos generales, el 37% de las publicaciones data del período comprendido entre los años 2016 y 2021, mientras que el 62% restante fue publicado entre 2011 y 2015. Salvo por dos ponencias, todas las demás publicaciones corresponden a artículos académicos incluidos en revistas científicas de corte internacional. En cuanto al tipo de revistas, la mayoría corresponde al campo de la gestión del conocimiento vinculado a la gestión de empresas y recursos humanos. En segundo lugar, predominan revistas dedicadas a temas de administración pública desde las ciencias sociales. Finalmente, en considerable menor proporción, la selección incluye artículos incluidos en revistas sobre ciencias de la computación y gestión de sistemas informáticos.

Respecto a la metodología, la mayoría utiliza métodos cuantitativos para la recolección de datos —fundamentalmente encuestas (37%)—. En segundo lugar, los estudios se basan en la revisión sistematizada o extensiva de la literatura existente.

En cuanto a los niveles de análisis, la mayor parte de las investigaciones se enfoca en estudios organizacionales dentro de un determinado país (con predominancia de países asiáticos). En pocos casos se observa un análisis por dominio de política pública, como sería la distinción entre organizaciones asociadas a la salud o a la educación, entre otras. En considerable menor proporción se incluyeron algunos estudios de organizaciones con jurisdicción subnacional. Solo un estudio aborda la temática desde una mirada supranacional y comparada.

Gestión del conocimiento en el sector público

La gestión del conocimiento se concibe como un campo de estudios y ejercicio profesional dedicado a los procesos de creación, intercambio, almacenamiento y utilización de conocimiento tácito y explícito (Ryan *et al.*, 2012; Jain y Jeppe Jeppesen, 2013; Wamitu, 2015). Si bien el campo de estudios no supera los 40 años de antigüedad (Choy Chong *et al.*, 2011), como práctica, los procesos asociados al conocimiento se consideran tan antiguos y primarios como la capacidad de aprendizaje en el ser humano (Gau, 2011; Wamitu, 2015). La diferencia y la distancia entre el proceso de aprendizaje que ocurre a nivel individual y aquel que ocurre a nivel organizacional es precisamente aquello que cautiva la atención de quienes estudian la gestión del conocimiento (Wamitu, 2015). No es de extrañar, por tanto, que el campo de estudios dedicado a la gestión del conocimiento se encuentre íntimamente ligado a los estudios sobre aprendizaje organizacional (Gau, 2011; Kennedy y Burford, 2013; Charband y Jafari Navimipour, 2016). Así como el conocimiento es considerado un recurso estratégico, la gestión del conocimiento es evaluada como una capacidad estratégica de —hoy en día— cualquier tipo de organización (Choy Chong *et al.*, 2011).

Definidos en los párrafos posteriores, estos procesos se consideran las actividades fundamentales que toda organización debe realizar para operar y sacar provecho de los recursos de conocimiento de que dispone (Al-Ahbabí *et al.*, 2019). Acorde a la literatura, estos deberían manifestarse de manera cíclica, concurrente y manteniendo sinergias entre sí (Pee y Kankanhalli, 2016).

Creación de conocimientos. Refiere a la generación de nuevos conocimientos como proceso que se ve atravesado por mecanismos dinámicos de Socialización, Externalización, Combinación e Internalización (SECI) que permiten la transformación de conocimiento tácito en explícito y viceversa, de acuerdo con el modelo propuesto por Nonaka (1994).

Almacenamiento de conocimientos. También llamado *captura* de conocimientos (Al-Ahbabí y Singh, 2017), refiere a la captación, organización y almacenamiento de conocimientos mediante mecanismos que permitan su futura recuperación y uso (Pee y Kankanhalli, 2016).

Intercambio de conocimientos. Refiere al flujo o transferencia más o menos formal de conocimientos tácitos y explícitos entre personas, equipos u organizaciones (Charband y Jafari Navimipour, 2016; Pee y Kankanhalli, 2016; Lee, 2001, en Al-Ahbabí y Singh, 2017). Este proceso se ve atravesado por actividades que han sido definidas como la donación y la recolección de conocimientos (De Vries *et al.*, 2006, en Fierro Moreno *et al.*, 2017), también llamadas *transferencia* y *absorción de conocimientos* (Charband y Jafari Navimipour, 2016; Fierro Moreno *et al.*, 2017). La diferencia entre una y otra forma de denominación (*intercambio* versus *transferencia*) refiere al enfoque más conductual o tecnocéntrico que posean los investigadores; el enfoque conductual se centra en las relaciones interpersonales entre sujetos que intercambian conocimientos, mientras que el enfoque tecnocéntrico considera el conocimiento como un artefacto escindible de las personas, grupos u organizaciones (Kennedy y Burford, 2013). Finalmente, tal como indica Nonaka (1994), cabe mencionar que este es siempre un proceso o actividad que se realiza de manera voluntaria.

Uso de conocimientos. Refiere a la aplicación del conocimiento a los fines de generar alguna forma de valor, ya sea para la solución de un problema o para la mejora de operaciones en términos de desempeño o calidad (Pee y Kankanhalli, 2016; Al-Ahbabí y Singh, 2017).

Dentro de la gestión del conocimiento, la mayor parte de los esfuerzos ha sido dedicada al estudio de estos procesos en el ámbito privado (Chung-An y Chih-Wei, 2015;

Abu-Shanab y Shehabat, 2018; Al Ahabbi *et al.*, 2019). Solo a partir de 2010 se comienza a observar un incremento en la cantidad de artículos científicos dedicados a este tema en el ámbito público (Massaro *et al.*, 2015).

Si en el ámbito privado estos procesos apuntan a generar un mejor desempeño organizacional que se traduzca en valor económico, en el ámbito público la gestión del conocimiento ha de producir otras formas de valor.

Cong y Pandya (2003, en Al Ahabbi *et al.*, 2019) sugieren tres pilares fundamentales para medir el desempeño del sector público: la capacidad de innovación, la calidad y la eficiencia de sus servicios. La capacidad de innovación del sector público refiere tanto a la capacidad de crear y adaptar sus servicios públicos ante cambios en el entorno o al interior de sus organizaciones como a la capacidad de aprender y modificar sus esquemas de trabajo y las habilidades que poseen sus trabajadores (Pee y Kankanhalli, 2016; Abu-Shanab y Shehabat, 2018; Al Ahabbi *et al.*, 2019; Hasmin Tamsah *et al.*, 2020). La medida de calidad o efectividad de los servicios públicos refiere a la capacidad de gobiernos e instituciones de adaptar continuamente las políticas y servicios que diseñan acorde a las necesidades de sus ciudadanos (Pee y Kankanhalli, 2016; Al Ahabbi *et al.*, 2019). Finalmente, la medida de eficiencia refiere a la capacidad de proveer servicios públicos de manera oportuna y haciendo un uso inteligente de los recursos disponibles (Al Ahabbi *et al.*, 2019). Así, si bien la gestión del conocimiento no responde a una necesidad lucrativa en el caso del sector público, esta puede facilitar procesos de aprendizaje organizacional que contribuyan a una sostenida generación de valor público de cara a los ciudadanos (Pee y Kankanhalli, 2016). Pese a esto, la literatura sobre cómo impacta la gestión del conocimiento en el desempeño del sector público (en términos de innovación, calidad y eficiencia), es relativamente escasa (Al Ahabbi *et al.*, 2019).

Ante un mundo cada vez más globalizado y envuelto en redes de distinto tipo (Dawes *et al.*, 2012), la posibilidad de construir sistemas para la gestión pública del conocimiento entre y al interior de los Estados se vuelve una necesidad (Pee y Kankanhalli, 2016). Por otro lado, el ímpetu por construir capacidades públicas para la gestión del conocimiento también se observa como una respuesta ante las consecuencias del paradigma de la Nueva Gestión Pública, el cual se tradujo en el desabastecimiento del sector y de gran parte de sus herramientas y recursos a raíz de los procesos de achicamiento, privatización y tercerización (Pee y Kankanhalli, 2016). La literatura también alude a que la mayor parte de los problemas que hoy en día debe enfrentar el sector público son de alta complejidad, requieren un uso intensivo de conocimientos (Tangaraja *et al.*, 2015; Willem y Buelens, 2007, en Pee y Kankanhalli, 2016) y la participación de distintos actores interesados (Pee y Kankanhalli, 2016). Ya sea mediante la incorporación de conocimiento externo a través de mecanismos de participación o merced al desarrollo de capacidades internas, la gestión del conocimiento puede facilitar y enriquecer los procesos de toma de decisiones y el diseño de políticas públicas (Wiig, 2002, en Pee y Kankanhalli, 2016). Al mismo tiempo, se argumenta que estos mecanismos facilitarían la superación de sus tradicionales estructuras rígidas, para pasar a convertirse en organismos más flexibles, abiertos e innovadores (Abu-Shanab y Shehabat, 2018) capaces de lidiar con un entorno que cambia rápidamente (Fierro Moreno *et al.*, 2017). Finalmente, la instalación de estos mecanismos puede favorecer la rendición de cuentas de organismos públicos, al transparentar con base en qué conocimientos se está actuando y cómo se obtuvieron (Abu-Shanab y Shehabat, 2018).

Intercambio de conocimientos en el sector público

La literatura en el campo de la gestión del conocimiento se ha enfocado en el estudio de cada uno de sus procesos de manera aislada (Al Ahabbi *et al.*, 2019). Gran parte de la atención se la ha llevado el intercambio de conocimientos (Tangaraja *et al.*, 2015; Pee

y Kankanhalli, 2016) haciendo un énfasis creciente en el peso de los factores humanos e intangibles que caracterizan este proceso (Kennedy y Burford, 2013; Fierro Moreno *et al.*, 2017; Abu-Shanab y Shehabat, 2018). Varios autores sostienen que el intercambio de conocimientos sería el proceso más importante en lo que refiere a la gestión del conocimiento (Choy Chong *et al.*, 2011; Quinn *et al.*, 1998, en Charband y Jafari Navimipour, 2016; Blankenship y Ruona, 2009 en Tangaraja *et al.*, 2015; Muqadas *et al.*, 2017). Este proceso habilitaría la posibilidad de extraer, compartir y reutilizar el conocimiento tácito que han adquirido las personas a través de sus experiencias, el cual se considera el recurso más valioso que poseen internamente las organizaciones (Tangaraja *et al.*, 2015; Fierro Moreno *et al.*, 2017).

El intercambio de conocimientos, por tanto, se considera fundamental para desarrollar capacidades organizacionales de innovación y alcanzar mejoras en términos de efectividad y eficiencia (Kennedy y Burford, 2013; Tangaraja *et al.*, 2015; Fierro Moreno *et al.*, 2017; Muqadas *et al.*, 2017; Al Ahbabi *et al.*, 2019; Hasmin Tamsah *et al.*, 2020; Nugraha *et al.*, 2021). En tal sentido, diferentes estudios se enfocan en investigar la relación entre el intercambio de conocimientos y su impacto en términos de innovación, calidad y eficiencia organizacional (Fierro Moreno *et al.*, 2017; Hasmin Tamsah *et al.*, 2020).

Otros estudios han ahondado más profundamente en el concepto de intercambio y han indagado en la relación entre sus subprocesos (Singh Sandhu *et al.*, 2011; Tangaraja *et al.*, 2015; Fierro Moreno *et al.*, 2017) y el desempeño organizacional en los términos anteriores (Fierro Moreno *et al.*, 2017; Nugraha *et al.*, 2021). De acuerdo con estas perspectivas, el intercambio de conocimientos no se puede entender como un proceso unidireccional, sino más bien como uno bidireccional entre personas, grupos u organizaciones que intercambian roles basados en dar o recibir conocimientos (van den Hooff y de Ridder, 2004, en Tangaraja *et al.*, 2015). Esta bidireccionalidad daría cuenta, además, de la condición de que el intercambio se dé en contextos de horizontalidad (Tangaraja *et al.*, 2015). En favor de estas posturas, el estudio de Fierro Moreno *et al.* (2017) argumenta que para que exista intercambio de conocimientos se deben dar necesariamente las dos acciones, la donación y la recolección de los mismos.

El intercambio de conocimientos se ha intentado analizar mediante diferentes operacionalizaciones e indicadores. Tal como dan cuenta Tangaraja *et al.* (2015), estudios tempranos se han aproximado a este constructo midiendo la intención o motivaciones de compartir o no compartir conocimientos; cuantificando las formas de conocimiento que se comparten (tácito o explícito); comparando las acciones de donación y recolección de conocimientos; identificando los métodos o canales mediante los cuales se comparte el conocimiento; o caracterizando los patrones mediante los cuales el conocimiento tácito se puede transformar en explícito y viceversa en base al modelo SECI propuesto por Nonaka (1994). No obstante, de todas estas formas de aproximación, el estudio de las motivaciones para compartir conocimiento o de los factores que pueden actuar como predictores de este comportamiento en diferentes esquemas organizacionales es, por lejos, el más común. Esto no extraña si, volviendo a la definición del concepto de intercambio de conocimientos, recordamos que se trata de un proceso que implica acciones necesariamente voluntarias por parte de los involucrados.

La cantidad de estudios dedicados a investigar el intercambio de conocimientos en el sector público es comparativamente escasa en comparación a la que se dedica a estudiarlo en el sector privado (Choy Chong *et al.*, 2011; Chung-An y Chih-Wei, 2015; Tangaraja *et al.*, 2015). No obstante, esta falta de dedicación no responde a que este proceso sea menos necesario en organismos del sector público. Por el contrario, por los motivos ya señalados en el apartado anterior, el intercambio de conocimientos puede considerarse una necesidad fundamental e imperiosa en organismos públicos. Sin embargo, no debemos apresurarnos en asumir que las estrategias implementadas para

fomentar el intercambio de conocimientos en el sector privado sean inmediatamente transferibles al sector público. Seguir esta lógica significaría adscribir al paradigma de la Nueva Gestión Pública (Hasmin Tamsah *et al.*, 2020) que, como ya hemos mencionado antes, actuó en detrimento de las capacidades de organismos públicos de gestionar su propio conocimiento. Así, la investigación sobre qué factores pueden influenciar el intercambio de conocimientos, específicamente, en y entre organismos del sector público se convierte en una brecha en el campo que requiere ser cubierta a los fines de satisfacer un interés tanto práctico como académico.

Los estudios analizados tienden a investigar el impacto aislado de algunos factores, tales como la cultura organizacional, las formas de liderazgo, la disponibilidad de herramientas tecnológicas y los niveles de confianza interpersonal, entre muchos otros. Sin embargo, los modelos propuestos por Pee y Kankanhalli (2016) y Yusof *et al.* (2012), suponen perspectivas integradoras que —tras la consideración de estudios previos en el campo— agrupan estos factores en tres grandes categorías: organizacionales, humanas y físicas.

A su vez, dependiendo del tipo, estos factores gatillarían en el individuo motivaciones extrínsecas o intrínsecas para el intercambio de conocimientos (Olatokun y Nwafor, 2012). Las motivaciones extrínsecas se asocian con sistemas de incentivos basados en entrenamientos y capacitaciones, incentivos económicos, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y mecanismos de reciprocidad, como los factores más recurrentes (Olatokun y Nwafor, 2012; Tangaraja *et al.*, 2015; Bock y Kim, 2001 en Muqadas *et al.*, 2017). Estos factores motivan extrínsecamente a las personas a compartir conocimientos debido al prospecto de obtener futuros beneficios, satisfacer intereses personales (Muqadas *et al.*, 2017) y/o cumplir con una norma organizacional (Tangaraja *et al.*, 2015).

Por otro lado, los factores intrínsecos gatillan en las personas la motivación de compartir conocimientos debido a que sienten una satisfacción al ayudar a otros (altruismo), responden a un sentido subjetivo de deber público o consideran que la experticia que poseen puede ayudar a resolver problemas comunes (Lin, 2007, en Olatokun y Nwafor, 2012; Titi Amayah, 2013; Chung-An y Chih-Wei, 2015; Tangaraja *et al.*, 2015; Nugraha *et al.*, 2021). Algunos factores favorables tienen que ver con cultivar liderazgos y una cultura organizacional que promueva la identificación en términos afectivos con la institución pública y la labor que esta desempeña (Tangaraja *et al.*, 2015), así como también el activo reconocimiento y valoración del trabajador que decide compartir su experticia con el resto (Olatokun y Nwafor, 2012).

En cuanto a qué tipo de motivaciones tiene mayor peso sobre el intercambio de conocimientos en el sector público, la literatura no entrega respuestas definitivas. Sin embargo, al tratarse de un proceso fundamentalmente voluntario, la literatura sobre el intercambio de conocimientos en el sector público tiende a argumentar que la influencia de motivaciones intrínsecas es superior a la de las motivaciones extrínsecas (Titi Amayah, 2013; Lin, 2007, en Chung-An y Chih-Wei, 2015). Por ejemplo, tanto Olatokun y Nwafor (2012) como Titi Amayah (2013), en estudios independientes, concluyen que la ausencia de recompensas personales no actúa necesariamente en detrimento del intercambio de conocimientos. Es más, los primeros sugieren que las motivaciones extrínsecas solo generarían un efecto favorable de manera temporal. A su vez, Chung-An y Chih-Wei (2015) argumentan que los factores que influyen el intercambio de conocimientos entre funcionarios públicos requieren ser estudiados en su propia especificidad, ya que las motivaciones de quien trabaja en el sector público no pueden simplemente asumirse como iguales a las de quien trabaja en el sector privado. Es posible, en consecuencia, que haya factores que la literatura esté pasando por alto por no considerar la especificidad de quien trabaja en el sector

público y, peor aún, por no considerar las diferencias de cada contexto en términos de estructuras y culturas administrativas.

Sumado a esto, las organizaciones públicas poseen una serie de características que hacen aún más dificultoso el intercambio de conocimientos. La literatura sostiene que los funcionarios públicos tienden a ver la actividad de compartir conocimientos como riesgosa y costosa en términos de tiempo (Choy Chong *et al.*, 2011; Singh Sandhu *et al.*, 2011; Seba *et al.*, 2012; Abu-Shanab y Shehabat, 2018). Compartir conocimientos puede verse como una acción riesgosa en tanto puede afectar la seguridad laboral, reputación, autoridad, oportunidades de desarrollo profesional y —en definitiva— la posición de poder del trabajador (Muqadas *et al.*, 2017; Shanab y Shehabat, 2018). Por otro lado, el flujo espontáneo de conocimientos e información puede ser percibido como una fuente de incertidumbres y conflictos para quienes, en posiciones de mayor jerarquía, deben rendir cuentas a la ciudadanía (Kennedy y Burford, 2013). A su vez, los cargos de mayor jerarquía suelen sufrir elevados niveles de rotación, conllevando discontinuidades y pérdidas en la circulación de conocimientos (Tangaraja *et al.*, 2015).

Este tipo de barreras predomina en estructuras y culturas organizacionales altamente jerárquicas y burocráticas, en las que las personas trabajan en silos departamentales con pocos o nulos mecanismos de comunicación, socialización y generación de confianzas (Seba *et al.*, 2012; Titi Amayah, 2013; Muqadas *et al.*, 2017). En este tipo de organizaciones, contar con liderazgos que fomenten el intercambio de conocimientos y, por tanto, un cambio radical en la cultura organizacional resulta fundamental (Choy Chong *et al.*, 2011; Seba *et al.*, 2012). La incidencia de diferencias políticas también puede inhibir confianzas y actitudes en favor del intercambio de conocimientos (Currie *et al.*, 2008, en Pee y Kankanhalli, 2016). Finalmente, la consideración de estas barreras que afectan particularmente al sector público hace que la inversión en instrumentos tecnológicos para facilitar el intercambio de conocimientos sea importante, pero quizás no suficiente (Dawes *et al.*, 2009, en Pee y Kankanhalli, 2016: 189).

El siguiente modelo resume las principales categorías utilizadas en el estudio del intercambio de conocimientos en el sector público y las relaciones establecidas entre ellas:

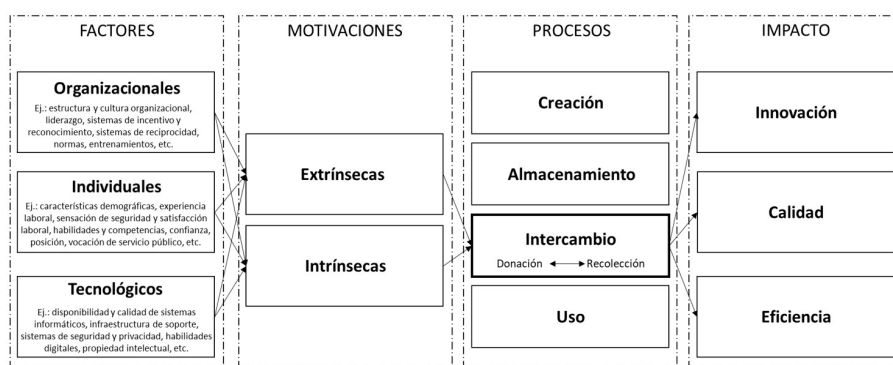


Figura 1. Categorías utilizadas en el estudio del intercambio de conocimientos en el sector público. Fuente: elaboración propia a partir de revisión de la literatura.

La incidencia de los procesos de transformación digital del Estado

El factor tecnológico ha estado presente en los últimos diez años de investigaciones en el campo de la gestión del conocimiento en general, y el intercambio de conocimientos en el sector público, en particular. El avance tecnológico ha hecho aún más evidente el valor estratégico del conocimiento y la necesidad de que las organizaciones desarrollen capacidades para poder crearlo, compartirlo, almacenarlo y usarlo con mayor facilidad

gracias al uso de las nuevas TICs (Ryan *et al.*, 2012; Abu-Shanab y Shehabat, 2018; Hasmin Tamsah *et al.*, 2020).

La disponibilidad de infraestructura tecnológica y sistemas informáticos suele ser mencionada como uno de los factores que puede influenciar favorablemente el intercambio de conocimientos, ya que constituye una herramienta que permite que personas, grupos y organizaciones puedan compartir y almacenar conocimientos mediante el uso de bases de datos, correos electrónicos, redes sociales, intranets, plataformas, wikis, comunidades y foros virtuales, entre otros múltiples formatos (Charband y Jafari Navimipour, 2016; Muqadas *et al.*, 2017). En general, se deposita bastante confianza en la influencia positiva que puede ejercer la tecnología en el intercambio de conocimientos, aludiendo a que esta multiplica las posibilidades y modos de comunicación, al mismo tiempo que hace el proceso más rápido y accesible (Choy Chong *et al.*, 2011; Singh Sandhu *et al.*, 2011; Charband y Jafari Navimipour, 2016). Los pocos estudios existentes que relacionan la gestión del conocimiento con el desarrollo de gobiernos digitales suelen abocarse al análisis de portales y plataformas de gobierno indagando en qué medida estos satisfacen los procesos de creación, intercambio, almacenamiento y uso del conocimiento (Behzadi *et al.*, 2012).

Pese a las bondades de la tecnología, la literatura no escatima en señalar sus limitaciones. Por un lado, la tecnología en cuestión no resultará efectiva si no está diseñada de acuerdo con las necesidades e intereses de sus usuarios (Ryan *et al.*, 2012). En el caso de portales de gobierno que apunten a incentivar y facilitar procesos de gestión del conocimiento, diferentes actores deberían verse involucrados en las fases de ideación y diseño de la tecnología de manera de mínimamente garantizar que los portales serán percibidos como útiles y fáciles de usar (Behzadi *et al.*, 2012). Relacionado con esto, las personas que van a usar estas tecnologías deberían contar con las habilidades para poder utilizarlas, implicando un necesario proceso de capacitación de funcionarios públicos, no solo en cuanto a habilidades digitales en general, sino también en cuanto al valor y beneficios del intercambio de conocimientos (Choy Chong *et al.*, 2011).

Por otra parte, si bien la infraestructura tecnológica resulta necesaria, también ha demostrado no ser suficiente (Ryan *et al.*, 2012; Pee y Kankanhalli, 2016; Abu-Shanab y Shehabat, 2018). La tecnología por sí sola no resuelve barreras estructurales en el nivel organizacional (Pee y Kankanhalli, 2016) ni tampoco el problema motivacional en el nivel individual. En este sentido, por más que exista la tecnología necesaria para facilitar el flujo de conocimientos, si las personas no sienten la motivación de donar y recolectar conocimientos, su intercambio no será efectivo. Esto resulta aún más evidente si lo que se busca compartir es conocimiento tácito (Pee y Kankanhalli, 2016), respecto del cual el desarrollo de comunidades ocupacionales o disciplinares ha probado ser más efectivo (Choy Chong *et al.*, 2011; Titi Amayah, 2013). Dando por descontada la importancia del factor tecnológico, la literatura parece concordar en que el intercambio de conocimientos requiere, por sobre todo, un cambio cultural en las organizaciones (Choy Chong *et al.*, 2011). Así, el intercambio de conocimientos a través de plataformas digitales no suprime la importancia de factores organizacionales e individuales.

El intercambio de conocimientos en el ámbito público, mediante el uso de tecnologías digitales, también supone importantes desafíos que no han sido abordados todavía por la literatura. Tal es el caso de cuestiones asociadas a la seguridad y privacidad de las personas que participan de estas redes de intercambio, así como también cuestiones relativas a la propiedad y autoría del conocimiento compartido (Charband y Jafari Navimipour, 2016). Estos últimos puntos cobran especial relevancia cuando en estas redes se involucran distintos tipos de actores que interactúan con el sector público (ciudadanía, empresas, universidades).

Propuestas para una agenda de futuras investigaciones

Integración entre teorías de la administración pública y la gestión del conocimiento

Siguiendo a Ferguson *et al.* (2013) y a Chung-An y Chih-Wei (2015), la literatura en el tema requiere un mejor entendimiento y uso de teorías de la administración pública para poder analizar cómo acontecen los procesos de intercambio de conocimientos en el sector público. Solo mediante la consideración de las especificidades del ámbito público, incluyendo sus diferentes estructuras y culturas administrativas (Seba *et al.*, 2012), se podrá determinar qué factores influyen en el comportamiento de los funcionarios públicos en cada contexto.

Exploración en diferentes niveles de análisis y dominios de política pública

El sector público se caracteriza por involucrar una compleja diversidad de organizaciones, las cuales se pueden clasificar, por ejemplo, distinguiendo niveles de jurisdicción o dominios de política pública. Siguiendo a Dawes *et al.* (2012) esta línea de estudios se podría enriquecer mediante la distinción de niveles de análisis, tales como: subnacional, nacional y supranacional. El plano supranacional, en particular, ha sido hasta ahora prácticamente inexplorado (Massaro *et al.*, 2015). Asimismo, dentro de estos niveles de análisis, se podría indagar cómo se manifiesta el intercambio de conocimientos en distintos dominios de la política pública, tales como salud, educación, seguridad, etc. Esto facilitaría la realización de análisis comparados entre equipos u organizaciones que presenten perfiles similares con el fin de extraer factores diferenciadores.

Diversificación de enfoques metodológicos

Este campo adolece de estudios de caso, análisis longitudinales, comparados y, en general, del uso de métodos cualitativos que permitan examinar en mayor profundidad qué caracteriza a los procesos de intercambio de conocimientos en el ámbito público. Siguiendo a Ferguson *et al.* (2013) y a Massaro *et al.* (2015) cabe utilizar estas metodologías con el fin de explorar cómo se da el intercambio de conocimientos de manera espontánea, es decir, aquel intercambio no gestionado desde puestos directivos o que no responde a un determinado plan o estrategia. Estas metodologías permitirían observar las prácticas concretas que involucran el intercambio de conocimiento en el sector público, asignando mayor relevancia a las perspectivas de los sujetos y a las características de cada contexto (Dawes *et al.*, 2012), en lugar de reproducir enfoques gerenciales y prescriptivos (Kennedy y Burford, 2013).

Identificación de nuevos factores y desarrollo de modelos holísticos

En cuanto a los factores que pueden influir en el intercambio de conocimientos hacen falta más estudios que analicen críticamente el rol de las tecnologías, en especial en los casos en que la gestión del conocimiento se estudia en relación con los procesos de transformación digital del Estado. Por ejemplo, siguiendo a Ryan *et al.* (2012) y a Singh Sandhu *et al.* (2011), se podrían analizar casos en que la adopción de nuevas tecnologías haya sido acompañada por prácticas y políticas apuntadas a generar un cambio en la cultura organizacional, para luego compararlos con otros casos en que solo se haya adoptado una nueva tecnología. En este sentido, cabe fomentar la realización de estudios que analicen el impacto holístico de factores, en lugar de su rol aislado. Esto permitiría sopesar la influencia de cada factor en cada contexto, evitando sobreestimar la incidencia de algunos factores anticipadamente como sucede en el caso de la tecnología en la literatura que intersecta con temas de gobierno digital. Tal como se ha indicado, el intercambio virtual de conocimientos también conlleva desafíos adicionales en materia de privacidad, seguridad y propiedad, que requieren de mayor exploración. Finalmente, se podrían analizar las diferencias entre el intercambio de conocimientos

que se da de manera virtual con respecto al presencial, con el fin de examinar si las barreras motivacionales que afectan al funcionario público varían de algún modo.

Análisis integrado del impacto del intercambio de conocimientos en el sector público

Finalmente, hacen falta estudios que investiguen el impacto del intercambio de conocimientos en los otros procesos que implica la gestión del conocimiento (Choy Chong *et al.*, 2011), así como también en el desempeño organizacional de instituciones públicas en términos de su capacidad de innovación y en la calidad y eficiencia de sus servicios (Singh Sandhu *et al.*, 2011; Al Ahbabi *et al.*, 2019). Por ejemplo, futuros proyectos de investigación podrían indagar si el intercambio de conocimientos en el sector público conduce a un mayor y mejor uso del conocimiento disponible, o bien a una mayor creación de conocimiento, etc. Adicionalmente, se podría estudiar qué mecanismos o indicadores podemos usar para medir cómo el intercambio de conocimientos contribuye a las capacidades de innovación en el sector público y a la calidad y eficiencia en la provisión de servicios públicos, entre otras posibilidades.

Conclusiones y limitaciones

Esta investigación concluye que la literatura en el campo requiere un mejor entendimiento de teorías y enfoques de la administración pública para poder analizar cómo influye la serie de factores ya identificados —así como otros que aún no hayan sido identificados— en los procesos de intercambio de conocimientos en el sector público. Existe una brecha importante entre las teorías y prácticas sugeridas por el campo de la gestión del conocimiento y las teorías y prácticas más propias de la administración pública. Con relación a esto, se ha sugerido estructurar este campo de investigaciones distinguiendo niveles de análisis y dominios de política pública. Por otro lado, se requieren estudios de caso que permitan analizar en mayor profundidad este proceso en distintos tipos de organización pública, habilitando comparar diversos contextos, estructuras y culturas administrativas. El desarrollo de este tipo de investigaciones permitiría adecuar la teoría existente a la práctica propia de organismos públicos, de manera que los enfoques adoptados para el intercambio de conocimientos en el sector público no se asuman desde una perspectiva puramente prescriptiva y gerencial, sino basados en la práctica concreta y específica de este tipo de organizaciones y considerando la perspectiva de quienes trabajan en ellas. Esto resulta particularmente relevante si se considera que los procesos de transformación digital del Estado tienden a introducir un sesgo tecnocéntrico en los análisis sobre la gestión e intercambio de conocimientos en el sector público, depositando excesiva confianza en los beneficios que aporta la tecnología, sin brindar equivalente atención a los desafíos adicionales que esta plantea y los problemas que no logra resolver.

Tal como hemos dado cuenta en este artículo, los avances tecnológicos constituyen un factor importante, pero no suficiente para la efectividad de este proceso. En este sentido, se ha recomendado la realización de estudios que analicen el impacto holístico de factores, en lugar de su rol aislado, sobre el intercambio de conocimientos. Finalmente, se ha sugerido profundizar cómo el intercambio de conocimientos se integra con los demás procesos de la gestión del conocimiento y cómo, en su conjunto, impacta en el desempeño del sector público en términos de innovación, calidad y eficiencia.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, cabe mencionar que la primera selección de fuentes se realizó a partir de la búsqueda en una sola base de datos (Scopus). Diferentes estudios advierten que esta base de datos puede incurrir en sesgos tanto disciplinares como geográficos que actúan en detrimento de la visibilidad de publicaciones de

las ciencias sociales y provenientes de regiones como Latinoamérica (Beigel, 2014; Rozemblum, Alperin y Unzurrunzaga, 2020). No obstante, esta limitación se pudo ver parcialmente compensada gracias a la búsqueda de referencias hacia atrás y hacia adelante, para la cual se indagó en otras bases de datos (Google Scholar y Web of Science). Por otra parte, las publicaciones seleccionadas se encuentran en inglés aun cuando los autores proceden de países no necesariamente angloparlantes. Finalmente, el trabajo de codificación temática del contenido de las publicaciones fue realizado exclusivamente por la autora, motivo por el cual se deben considerar posibles sesgos hermenéuticos.

Bibliografía

- » Abu-Shanab, E. y Shehabat, I. (2018). The influence of knowledge management practices on e-government success. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(3/4): 286-308. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/TG-02-2018-0016>
- » Al-Ahbab, S. y Singh, S. K. (2017). A knowledge management framework for enhancing public sector performance. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3/4): 319-350.
- » Al Ahbab, S. A.; Singh, S. K.; Balasubramanian, S. y Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2): 351-373. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- » Behzadi, H.; Isfandiyari- Moghaddam, A. y Sanji, M. (2012). E- government portals: a knowledge management study. *The Electronic Library*, 30(1): 89-102. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/02640471211204088>
- » Beigel, F. (2014). Publishing from the periphery: Structural heterogeneity and segmented circuits. The evaluation of scientific publications for tenure in Argentina's CONICET. *Current Sociology*, 62(5): 743-765. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0011392114533977>
- » Camara, M. (2016). Tacit knowledge management in public sector: A new perspective for organizational knowledge management. DC3K 2016-Doctoral Consortium on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, 3-9.
- » Charband, Y. y Jafari Navimipour, N. (2016). Online knowledge sharing mechanisms: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Information Systems Frontiers*, 18(6): 1131-1151. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9628-z>
- » Choy Chong, S.; Salleh, K.; Noh Syed Ahmad, S. y Syed Omar Sharifuddin, S.-I. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, 15(3): 497-512. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/13673271111137457>
- » Chung-An, C. y Chih-Wie, H. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4): 812-832. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0020852314558032>
- » Dawes, S. S.; Gharawi, M. A. y Burke, G. B. (2012). Transnational public sector knowledge networks: Knowledge and information sharing in a multi-dimensional context. *Government Information Quarterly*, 29: S112-S120. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.08.002>
- » Ferguson, S.; Burford, S. y Kennedy, M. (2013). Divergent Approaches to Knowledge and Innovation in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 36(3): 168-178. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.749278>
- » Fierro Moreno, E.; García-Contreras, R. y Martínez Ávila, M. (2017). Organizational Performance: the mediating effect of the knowledge sharing. OBETS. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1): 169. Disponible en: <https://doi.org/10.14198/OBETS2017.12.1.07>
- » Gau, W. B. (2011). A study of tacit knowledge management in the public sector. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(1): 1-15.

- » Henttonen, K.; Kianto, A. y Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4): 749-768. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- » Jain, A. K. y Jeppe Jeppesen, H. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3): 347-362. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>
- » Kennedy, M. y Burford, S. (2013). A Comparative Analysis of Conceptions of Knowledge and Learning in General and Public Sector Literature 2000-2009. *International Journal of Public Administration*, 36(3): 155-167. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.749279>
- » Massaro, M.; Dumay, J. y Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3): 530-558. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- » Muqadas, F.; Rehman, M.; Aslam, U. y Ur-Rahman, U. (2017). Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1): 2-15. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0036>
- » Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37. Disponible en: <http://www.jstor.com/stable/2635068>
- » Nugraha, A.; Irwansyah y Purwadi. (2021). How digital knowledge sharing affects innovation work behavior and organizational innovation capability in term of sustainability development goals. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1), 12058. Disponible en: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/716/1/012058>
- » Olatokun, W. y Nwafor, C. I. (2012). The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria. *Information Development*, 28(3): 216-234. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0266666912438567>
- » Pee, L. G. y Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1): 188-199. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- » Rozemblum, C.; Alperin, J. P. y Unzurrunzaga, C. (2020). Las limitaciones de Scopus como fuente de indicadores: Buscando una visibilidad integral para revistas argentinas en ciencias sociales. *Zenodo*. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4110847>
- » Ryan, S. D.; Zhang, X.; Prybutok, V. R. y Sharp, J. H. (2012). Leadership and Knowledge Management in an E-Government Environment. *Administrative Sciences*, 2(1): 63-81. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/admsci2010063>
- » Seba, I.; Rowley, J. y Delbridge, R. (2012). Knowledge sharing in the Dubai Police Force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1): 114-128. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/13673271211198972>
- » Singh Sandhu, M.; Kishore Jain, K. y Umi Kalthombte Ahmad, I. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3): 206-226. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/0951355111121347>
- » Hasmin Tamsah, A. S. E.; Ilyas, G.; Yusriadi, Y. y Farida, U. (2020). Training, Knowledge Sharing, and Quality of Work-Life on Civil Servants Performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3): 163. Disponible en: <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>

- » Tangaraja, G.; Mohd Rasdi, R.; Ismail, M. y Abu Samah, B. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1): 121-140. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0449>
- » Titi Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3): 454-471. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- » Wamitu, S. N. (2015). Tacit knowledge sharing in public sector departments in Kenya. *Open Journal of Business and Management*, 3(1): 109-118. Disponible en: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.31011>
- » Yusof, Z. M.; Ismail, M. B.; Ahmad, K. y Yusof, M. M. (2012). Knowledge sharing in the public sector in Malaysia. *Information Development*, 28(1): 43-54. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0266666911431475>

Isidora Beatriz González Ríos

Magister en Innovación en el sector público y gobernanza digital, Katholieke Universiteit Leuven, Universität Münster, Tallinn University of Technology. Licenciada en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Trabaja en Pontificia Universidad Católica de Chile. ORCID. 0000-0003-4361-1592
isidoragonzalez.r@gmail.com