



TENDENCIAS

Revista de la Facultad de Ciencias
Universidad de Nariño
ISSN-E 2539-0554
Vol. XXIV No. 2 – 2do Semestre 2023
Julio - Diciembre - Páginas 197-230

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Gestión Pública

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UNA REVISIÓN DE LITERATURA

RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A LITERATURE REVIEW

RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Diego Armando Jurado Zambrano; Adriana Mosquera Carrascal; John Jairo Espinal Marulanda

Magíster en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia. Docente Tiempo Completo. Integrante del Grupo de Investigación LABGITAP y del Laboratorio de Innovación Pública, Escuela Superior de Administración Pública. ORCID: 0000-0001-6666-6444. E-mail: diego.jurado@esap.edu.co, Medellín - Colombia.

Magíster en Administración de Organizaciones. Docente de Tiempo Completo, Universidad Francisco de Paula Santander. ORCID: 0000-0001-5993-1529. E-mail: amosquerac@ufpso.edu.co, Ocaña - Colombia.

Magister en Administración de Empresas, Universidad de Antioquia. Docente Ocasional de Tiempo Completo, Universidad de Antioquia. ORCID: 0000-0003-1388-7416. E-mail: john.espinal@udea.edu.co, Medellín - Colombia.

Recibido: 13 de noviembre de 2022

Aprobado: 05 de junio de 2023

DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.233>



Resumen

La administración pública para ser eficiente requiere cambiar el esquema burocrático por uno gerencial, por tanto, es fundamental la adopción de prácticas organizacionales innovadoras. En este sentido, se realiza una revisión de literatura que tiene como objetivo identificar las relaciones estudiadas entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público, así como también las tendencias de investigación que involucren las mismas. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y su alcance es descriptivo; el estudio consideró un grupo de artículos identificados en la base de datos *scopus* y otros se agregaron a consideración de los autores del documento. Los resultados muestran un bajo número de documentos que se ocupan de estudiar la relación entre ambas temáticas. En los artículos identificados se evidencia la existencia de una estrecha relación de la gestión del conocimiento como un determinante para la innovación pública, específicamente desde el proceso de transferencia de conocimiento. Se concluye que este campo de estudio es prolífero, con abundantes oportunidades para investigar y comprender la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público, dadas sus particularidades; asimismo se identificó la necesidad de vincular estos campos de conocimiento con temas de debate actual, tales como los *living labs*, las tecnologías de la cuarta revolución industrial, la gobernanza y la participación ciudadana.

Palabras claves: administración pública; conocimiento; gestión del conocimiento; gobierno; gestión pública.

JEL: H83; L30; L32; M19; O31

Abstract

In order to be efficient, public administration requires changing the bureaucratic scheme for a managerial one, therefore, the adoption of innovative organizational practices is essential. In this sense, a literature review is carried out that aims to identify the relationships studied between knowledge management and innovation in the public sector, as well as the research trends that involve them. The research is developed under a qualitative approach and its scope is descriptive; the study considered a group of articles identified in the *scopus* database and others were added for consideration by the authors of the document. The results show a low number of documents that deal with studying the relationship between both themes. In the identified articles, the

existence of a close relationship of knowledge management as a determinant for public innovation is evidenced, specifically from the knowledge transfer process. It is concluded that this field of study is prolific, with abundant opportunities to investigate and understand knowledge management and innovation in the public sector, given its particularities; Likewise, the need to link these fields of knowledge with topics of current debate, such as living labs, the technologies of the fourth industrial revolution, governance and citizen participation, was identified.

Keywords: public administration; knowledge; knowledge management; government; public management.

JEL: H83; L30; L32; M19, O31

Resumo

Para ser eficiente, a administração pública requer a mudança do esquema burocrático para um gerencial, portanto, a adoção de práticas organizacionais inovadoras é essencial. Nesse sentido, realiza-se uma revisão de literatura que visa identificar as relações estudadas entre gestão do conhecimento e inovação no setor público, bem como as tendências de pesquisa que as envolvem. A pesquisa é desenvolvida sob uma abordagem qualitativa e seu escopo é descritivo; o estudo considerou um conjunto de artigos identificados na base de dados scopus e outros foram acrescentados para apreciação dos autores do documento. Os resultados mostram um baixo número de documentos que tratam de estudar a relação entre os dois temas. Nos artigos identificados, evidencia-se a existência de uma estreita relação da gestão do conhecimento como determinante para a inovação pública, especificamente a partir do processo de transferência do conhecimento. Conclui-se que este campo de estudo é prolífico, com abundantes oportunidades para investigar e compreender a gestão do conhecimento e a inovação no setor público, dadas as suas particularidades; Da mesma forma, identificou-se a necessidade de vincular essas áreas do conhecimento com temas de debate atual, como living labs, tecnologias da quarta revolução industrial, governança e participação cidadã.

Palavras chave: administração pública; conhecimento; gestão do conhecimento; governo; gestão pública.

JEL: H83; L30; L32; M19, O31

Introducción

Las organizaciones públicas en la actualidad enfrentan retos que las han llevado a repensar sus estructuras de gestión para lograr el cumplimiento de las exigencias ciudadanas, agregando valor público mediante un uso eficiente de los recursos (Jurado y Valencia, 2021). Los complejos desafíos que enfrentan los gobiernos les generan presiones cada vez mayores para mejorar su capacidad de innovar (Timeus & Gascó, 2018), lo cual hace que las organizaciones experimenten un cambio desde el enfoque burocrático tradicional a uno más gerencial (Vaitkevičius, 2018).

En este sentido, múltiples prácticas se han empezado a implementar en el sector público con el ánimo de lograr dichos cometidos. Estas exigencias requieren que las organizaciones públicas innoven en sus prácticas organizacionales. La innovación se ha convertido en un eje fundamental en el desarrollo de las economías de diferentes países, hasta el punto de que la Organización de las Naciones Unidas declaró la innovación como un foco dentro de un gran objetivo de desarrollo sostenible denominado: “Industria, innovación e infraestructura”, como una apuesta para cerrar brechas de desarrollo y solucionar problemas sociales y ambientales (Organización de las Naciones Unidas, s.f.).

La innovación en el sector público ha cobrado relevancia, dado que a partir de esta es posible convertir ideas en realidades que aportan valor público. En este sentido, las organizaciones públicas se convierten en instrumentos a través de los cuales los gobiernos conectan las necesidades de la sociedad con las competencias del Estado. Lo anterior, ha llevado a que la innovación se convierta en un tema central de estudio en la administración pública y las políticas públicas (Demircioglu & Audretsch, 2017; De Vries et al., 2016, 2018; Hartley et al., 2013; Lapuente & Suzuki, 2020), hasta el punto de promoverla como una herramienta clave para mejorar los servicios públicos (Walker, 2006). En esa necesidad de innovar, un factor importante que surge es la Gestión del Conocimiento (en adelante GC) como un pilar para la innovación (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020).

Por tanto, el nexo entre conocimiento e innovación ha sido subrayado durante mucho tiempo en la literatura enfocada al sector privado, y la innovación generalmente se presenta como un resultado de la explotación e integración del conocimiento (Boyes, 2016). La GC y la gestión de la

innovación se consagraron como campos separados y contextos de investigación distintos, pero es importante destacar que ambos se enfocan en generar valor agregado y mejorar la capacidad de adaptación a los desafíos del entorno interno y externo, y tienden a adoptar un enfoque procedimental (Boyes, 2016).

Dadas estas circunstancias, se puede afirmar que la GC tiene, implícita o explícitamente, una fuerte relación con la innovación en el sector público. A pesar de su importancia, la investigación académica de la GC en el sector público está en su etapa incipiente (Al Ahabbi et al., 2019). La GC en el sector público requiere ser mayormente desarrollada. El interés de los investigadores en la relación entre la GC y la innovación del sector público ha tomado fuerza desde 2010 (Ferguson et al., 2013), pero la investigación en este ámbito todavía está en curso, y es muy bajo en comparación con la abundancia de investigaciones sobre el impacto de la GC en la innovación de las organizaciones privadas (Vaitkevičius, 2018). Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la forma en que las organizaciones del sector público interactúan con su entorno y las partes interesadas es diferente de las empresas del sector privado (Chawla & Joshi, 2010); y, además, están limitadas en su elección de procedimientos, ya que realizan actividades que son encomendadas por fuerzas políticas (Chawla & Joshi, 2010). Las organizaciones del sector público operan en un ambiente de control y mayor influencia externa que involucra múltiples etapas de aprobación, lo que resulta en una menor autonomía en la toma de decisiones. En el sector público, el impulso es la política pública, mientras que, en el caso del sector privado, su desempeño empresarial y sus resultados (McNabb, 2007).

Por lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo identificar las relaciones estudiadas entre la GC y la innovación en el sector público, así como también las tendencias de investigación que involucren las mismas. El documento se desarrolla en cuatro secciones. Como parte de la introducción se presentan algunos elementos teóricos que soportan la investigación. En segundo lugar, se desarrolla la metodología, donde se especifica el protocolo empleado para la revisión de literatura. Posteriormente, se describen los resultados de la investigación, haciendo énfasis en las relaciones entre las dos temáticas abordadas en el artículo. Finalmente, se describen las conclusiones, en el marco de las cuales también se esbozan algunas limitaciones del estudio, así como las futuras líneas de investigación.

Gestión del conocimiento e innovación pública

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2020) plantea que “la década 2020-2030 va a ser crucial, debido a que todos los países del mundo se enfrentarán a unos retos extraordinarios que van a requerir instituciones públicas renovadas e innovadoras, eficaces y útiles”. Para responder a los retos, las organizaciones públicas deben ser conscientes que “es ineludible reinventar los diseños institucionales para lograr organismos públicos con alta capacidad innovadora” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020); dicha reinvención deberá considerar temáticas tales como la GC y la innovación.

La GC es definida como la capacidad que tienen las organizaciones para crear nuevas sapiencias mediante la conversión del conocimiento tácito y explícito, transfiriéndolo e incorporándolo en todos los procesos de la organización (Nonaka, 1994). La GC desempeña un papel fundamental para proporcionar una ventaja competitiva sostenible (Anshari & Hamdan, 2022; Gürlek & Koseoglu, 2023), convirtiéndose en un factor esencial para las organizaciones (Gürlek & Koseoglu, 2023). Dentro del campo de estudio de la GC, múltiples son las aristas específicas de análisis; por ejemplo, se habla de los procesos de conocimiento y los habilitadores para la GC, de manera reiterativa. Múltiples estudios han abordado los procesos para la GC (Lee & Choi, 2003), los cuales habitualmente se identifican como: creación (Alavi & Leidner, 2001; Manesh et al., 2021), transferencia (Alavi & Leidner, 2001; Manesh et al., 2021), adquisición (Manesh et al., 2021), almacenamiento (Manesh et al., 2021); recuperación (Manesh et al., 2021) y aplicación (Gold et al., 2001; Manesh et al., 2021) del conocimiento por medio de un sistema organizacional. En cuanto a los habilitadores, es recurrente en la literatura referirse a la estructura organizacional (Pandey & Dutta, 2015; Seba et al., 2012), la cultura organizacional (Pandey & Dutta, 2015), la tecnología (Girard & McIntyre, 2010; Pandey & Dutta, 2015) y el liderazgo (Durst et al., 2020; Krogh, 1998), como los habilitadores más comunes.

De otro lado, en relación con la innovación pública se tiene que la misma se entiende como una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción (Rogers et al., 2019). Bloch (2011) sostiene que las innovaciones del sector público comprenden cambios nuevos o significativos en los servicios y bienes, las operaciones, los métodos organizativos o la forma en que su organización se comunica con los usuarios. Al igual que con la GC, en la

innovación pública también existen múltiples subcampos de interés, pero para efectos de los intereses de la presente revisión se enfatizó en los tipos de innovación. Al respecto, De Vries et al. (2016) identifican seis tipos de innovación que se pueden presentar en el sector público, estos se describen en la Tabla 1.

En la relación GC e innovación el punto inicial para el análisis puede estar en cualquiera de las dos orillas, esto debido a que la innovación permite el mejor aprovechamiento del conocimiento de la empresa (Di Vaio et al., 2021), pero también se tiene que el conocimiento organizacional, y la gestión eficaz del mismo, son la piedra angular de la innovación en todo tipo de organizaciones (Vaitkevičius, 2018). Popadiuk & Choo (2006) sugieren varias formas en que la innovación depende de la creación de conocimiento. Por ejemplo, el hecho que la innovación consista en nuevas ideas que se han transformado o implementado como productos, procesos o servicios, generando valor para la empresa, para lo cual se debe tener en cuenta que las mismas se forman a través de una interacción profunda entre personas en entornos que tengan las condiciones para permitir la creación de conocimiento (Popadiuk & Choo, 2006).

Tabla 1
Tipos de innovación en el sector público

Tipo	Enfoque
Innovación en procesos	Mejora de la calidad y eficiencia de los procesos internos y externos
Innovación de procesos administrativos	Creación de nuevas formas organizativas, introducción de nuevos métodos y técnicas de gestión y nuevos métodos de trabajo
Innovación de procesos tecnológicos	Creación o uso de nuevas tecnologías, introducidas en una organización para prestar servicios a usuarios y ciudadanos
Innovación de productos o servicios	Creación de nuevos servicios o productos públicos
Innovación en gobernanza	Desarrollo de nuevas formas y procesos para abordar problemas sociales específicos
Innovación conceptual	Introducción de nuevos conceptos, marcos de referencia o nuevos paradigmas que ayuden a replantear la naturaleza de problemas específicos, así como sus posibles soluciones

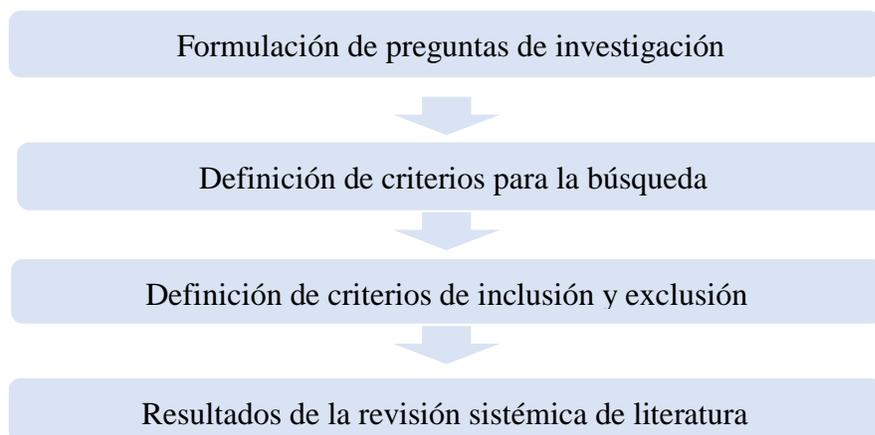
Fuente: De Vries et al. (2016).

Metodología

En correspondencia a que el objetivo de este documento es identificar las relaciones que se han estudiado entre la GC y la innovación en el contexto del sector público, se realizó una búsqueda de información basándose en la metodología de revisión sistemática de literatura propuesta por Kitchenham (2004) y Kitchenham & Charters (2007) en la que se plantean algunas etapas que permiten identificar, interpretar y sintetizar la evidencia documental, dentro de un período de tiempo establecido, para responder a las preguntas de investigación de interés, así como para definir futuras temáticas de estudio (Cogollo y Correa, 2017). A partir de la metodología de Kitchenham (2004) y Kitchenham & Charters (2007) se adoptaron algunos pasos, tal como consta en la Figura 1, constituyendo de esta forma el protocolo para la revisión de literatura (Yin, 2018).

Figura 1

Etapas del protocolo de revisión estructurada de literatura



Fuente: Adaptado a partir de Kitchenham (2004) y Kitchenham & Charters (2007).

A continuación, se desarrolla de manera detallada cada una de las actividades necesarias para cumplir con el protocolo de revisión de literatura propuesto, así:

Formulación de las preguntas de investigación

Especificar las preguntas de investigación es la parte más importante de cualquier revisión sistemática (Kitchenham & Charters, 2007), por lo cual para definir las mismas, en primera instancia se debe considerar el problema y el objetivo de la investigación, los cuales fueron

presentados en la introducción de este documento, y teniendo en cuenta los mismos se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

P1: ¿Cuáles han sido las relaciones estudiadas entre la GC en sector público y la innovación pública?

P2: ¿Hacia cuáles temáticas deben apuntar las futuras investigaciones que relacionen la gestión, el conocimiento en el sector público y la innovación pública?

La pregunta 1 pretendía identificar, en primera instancia, si se han desarrollado estudios propios del sector público donde se haya planteado una relación entre la innovación y la GC, dado que en lineamientos actuales, como por ejemplo, el emitido por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2020) se plantea a la GC como un pilar para la innovación pública; y en segundo lugar, para identificar los aspectos específicos de la relación propuesta. En relación con la pregunta 2, se consideró oportuno identificar las futuras líneas de investigación que relacionan ambos conceptos (innovación y GC) esto debido a que los mismos, y de manera separada, vienen tomando fuerza en el contexto de las organizaciones públicas, por lo cual sería pertinente identificar la relación entre ambos para el desarrollo de futuros estudios.

Definición de criterios para la búsqueda

Teniendo en cuenta el objetivo del documento, se realizó una revisión general de literatura en la base de datos *scopus* la cual, según como lo establecen Kitchenham & Charters (2007) es una fuente de datos de estudios relevantes. En el mismo sentido, Agrifoglio et al. (2021) señalan que *scopus* es uno de los motores de búsqueda más poderoso y ampliamente utilizado para identificar literatura académica, dada su cobertura sobre revistas científicas, libros y actas de congresos, además que todas las publicaciones son revisadas por pares. La revisión no consideró una fecha de inicio determinado, debido a que la intención era identificar los trabajos que de manera conjunta hayan analizado la relación entre GC e innovación en el sector público, pero sí se restringió a documentos tipo artículo (*ar*) y revisión (*re*). Aunque no se tuvo fecha de inicio para la recuperación de los artículos, si se fijó como fecha de corte el 31 de octubre de 2022. Para la búsqueda se utilizaron las palabras clave: *innovation*, "*knowledge management*" y "*public sector*". Para esta última palabra clave se decidió incluir como opciones similares las palabras clave "*public administration*" y "*public management*", esto en virtud a que, en la búsqueda preliminar a la

principal, se identificaron dichas palabras clave como opciones usualmente empleadas en la literatura. Algunas de las palabras clave utilizadas se introdujeron acompañadas de los comodines comillas (“”), con lo cual se buscaba identificar estudios que hubieran empleado los conceptos de manera conjunta.

Por último, se aplicaron los siguientes criterios para focalizar la búsqueda en la base de datos, así: *TITLE-ABS-KEY y LIMIT-TO ((DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re"))*. Esto indica que los documentos recuperados serían aquellos que cumplan las condiciones de incluir las palabras clave, usadas en el presente estudio, en el título, resumen o palabras clave del documento existente en la base de datos *scopus*. Con lo anterior, la ecuación final de búsqueda se consolidó de la siguiente manera: *(TITLE-ABS-KEY (innovation) AND TITLE-ABS-KEY ("knowledge management") AND TITLE-ABS-KEY ("public sector" OR "public administration" OR "public management")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re"))*. Mediante la aplicación de la ecuación de búsqueda se obtuvieron 64 artículos, a los cuales se les aplicó los criterios de inclusión y exclusión señalados en el paso 3.

Definición y aplicación de los criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de selección están destinados a recuperar aquellos estudios primarios que proporcionan evidencia directa sobre la pregunta de investigación (Kitchenham & Charters, 2007). Para identificar los artículos que finalmente aportarían al estudio se diseñaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

INC_1: Aborda los conceptos (GC e innovación en el sector público) de manera interrelacionada y presenta resultados donde se concluye directamente sobre la relación entre GC e innovación en el sector público.

INC_2: Aunque realiza un análisis de alguno de los dos conceptos (GC o innovación en el sector público) concluye parcialmente sobre la incidencia de un concepto en el otro.

INC_3: El estudio combina organizaciones del sector público y privado, por lo cual desarrolla análisis o concluye parcialmente sobre la relación entre las categorías estudiadas.

De igual manera, aquellos artículos que cumplieran con alguna de las siguientes características fueron excluidos:

EXC_1: Aunque incluye categorías similares o iguales a las planteadas en la pregunta de investigación, el estudio se desarrolló en entidades de otro sector diferente al público.

EXC_2: Desarrolla temáticas relacionadas con innovación pública o GC en el sector público, pero no centra su análisis o no concluye sobre la relación entre los conceptos planteados.

EXC_3: El documento no tiene relación alguna con las categorías de análisis definidas en la pregunta de investigación.

Para la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, en primera instancia, se realizó la revisión del título, resumen y conclusiones de cada artículo recuperado. Una vez aplicados los criterios de inclusión y exclusión, se obtuvo un total de 12 artículos para ser revisados a profundidad. Es importante mencionar que, de los artículos resultantes, para dar respuesta a las preguntas de investigación, cuatro se incluyeron mediante el criterio uno, significando que son artículos que desarrollaron un análisis explícito de la relación entre GC e innovación en el sector público; siete fueron incluidos atendiendo el criterio dos; y, por último, únicamente un artículo se incluyó respondiendo al criterio tres. Esta información se analizó en el acápite de resultados.

Teniendo en cuenta que el número de artículos, una vez aplicados los criterios de inclusión y exclusión, fue reducido, se consideró necesario adicionar 14 documentos relacionados con las preguntas de investigación, que los autores de la presente investigación conocían, para así complementar los puntos de análisis propuestos desde las dos preguntas de investigación que orientaron el estudio. Los documentos incluidos son aquellos que se relacionan en las Tablas 2 y 3, y se adicionaron siguiendo el método de bola de nieve (Wohlin, 2014). Considerando los documentos adicionados se consolidó un total de 26 artículos, los cuales fueron los que al final se revisaron a profundidad.

Resultados

Con la revisión a profundidad de los 26 artículos incluidos, después de surtir el proceso descrito en la Figura 2, se procedió a identificar los aportes de cada uno de los mismos. En la Tabla 2 se presenta la información con la cual se dio respuesta a la pregunta de investigación 1, relacionada

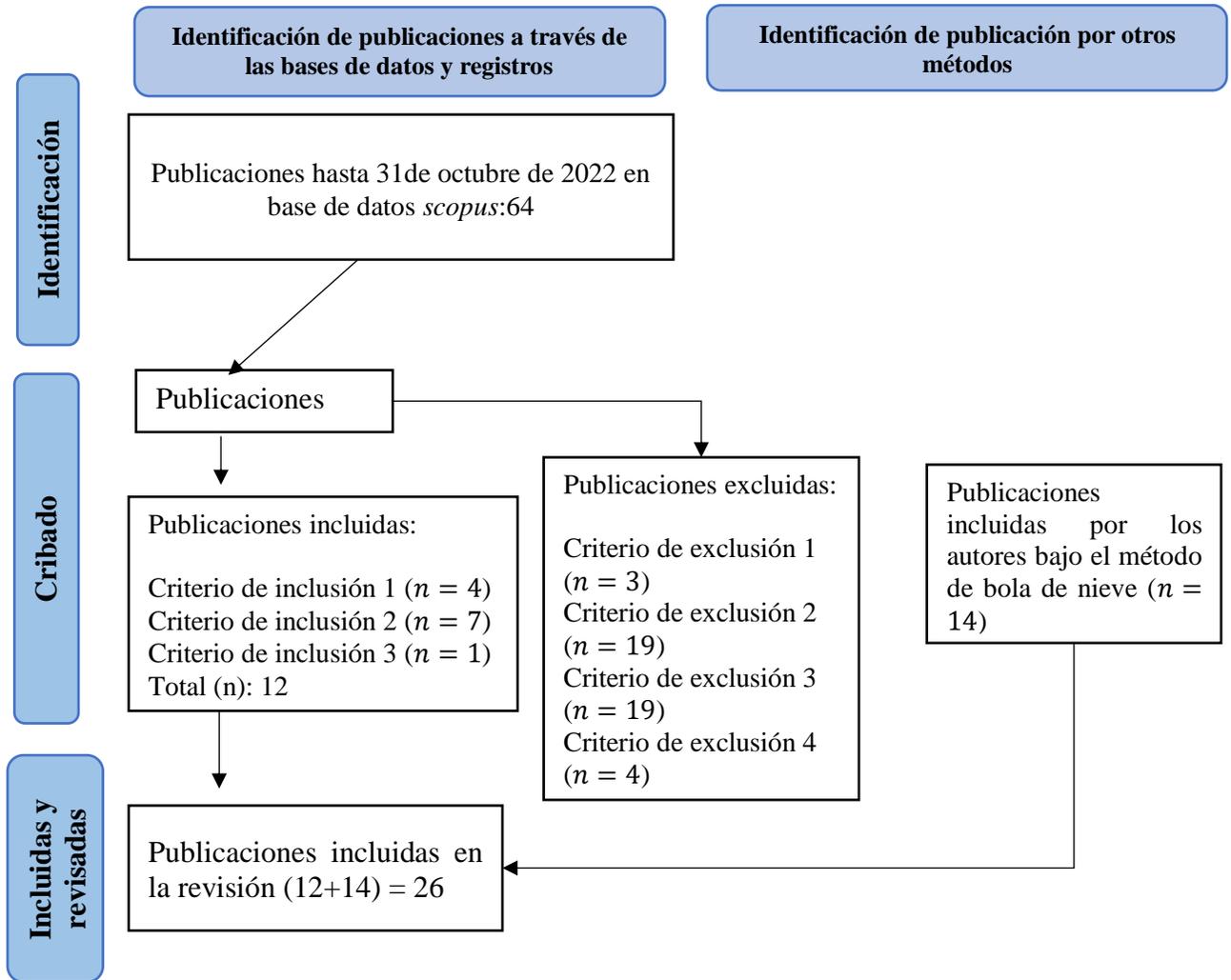
con indagar sobre ¿Cuáles han sido las relaciones estudiadas entre la GC en sector público y la innovación pública?

Al respecto, los trabajos de Balasubramanian et al. (2020), Dias & Escoval (2012), Lartey et al. (2021), Mafabi et al. (2012), Ononye & Igwe (2019), Rasmussen & Nielsen (2011) y Vaitkevičius (2018), estudiaron o concluyeron sobre la relación causa-efecto que tiene la GC en la innovación, planteando específicamente que la primera o alguno de sus procesos (identificación, creación, almacenamiento, transferencia y uso), es un determinante para la innovación y que en última instancia ambos ayudan a mejorar el desempeño operativo y organizacional en su conjunto.

En el mismo sentido, abordando las relaciones entre la GC y la innovación, los estudios de Bartelt et al. (2020) y Timeus & Gascó (2018), se enfocaron en analizar aspectos relacionados con los *living labs*, identificando que, según Bartelt et al. (2020), al ser estos espacios donde se propicia la innovación a través de la interacción con las personas, hace que el capital social favorezca la transferencia de conocimiento, y en sí, la generación de ideas y la activación de los procesos de GC en su conjunto.

Figura 2

Identificación, evaluación e inclusión, utilizando el diagrama de flujo de PRISMA



Fuente: elaboración propia basada en Page et al. (2021).

Por su parte, Bjorvatn & Wald (2020) estudiaron la necesidad que los líderes de equipo brinden el tiempo necesario a sus colaboradores para que se propicie la transferencia de conocimiento como factor relevante para la innovación; así como los efectos de la presión que puede tener el equipo para generar resultados, lo cual llevaría a que se presenten falencias en la transferencia de conocimiento y por ende en la innovación. Al respecto, y frente a la pregunta 1, es preciso mencionar que la principal relación estudiada ha sido aquella que se orienta a explicar cómo la GC se convierte en un determinante o habilitador para la innovación en el contexto del sector público.

Tabla 2

Artículos revisados, pregunta de investigación 1

Autor	Aportes
Lartey et al. (2021)	Los resultados sugieren que el aprendizaje organizacional, el intercambio de conocimientos, la innovación, la identificación social y la infraestructura tecnológica son fuertes determinantes de las iniciativas de GC y podrían mejorar el desempeño individual y organizacional.
Bjorvatn & Wald (2020)	- Los líderes de equipo deben tener cuidado de permitir suficiente tiempo para la transferencia de conocimientos dentro del mismo, puesto que la transferencia es importante en los procesos de innovación, desarrollo y cambio. - En razón a que se requieren ejercicios de innovación más rápidos y ciclos de producto más cortos, la presión del tiempo es un factor muy relevante que afecta los procesos comerciales contemporáneos, esto debido a que se debe agilizar el intercambio de conocimiento en los equipos de trabajo. - La presión del tiempo puede poner en peligro los resultados del equipo que dependen del intercambio efectivo de conocimientos, como la innovación.
Bartelt et al. (2020)	- La innovación es importante en el sector público y se da con facilidad en los <i>living labs</i> . Al ser los <i>living labs</i> estrategias que involucran a las personas, estas desarrollan ejercicios de transferencia de conocimiento, por ende, el capital social favorece la transferencia de conocimiento, especialmente cuando hay motivación intrínseca.
Balasubramanian et al. (2020)	Los procesos de GC tuvieron un impacto positivo-significativo en la innovación, la calidad y el desempeño operativo del sector público, pero se encontró que la fuerza de este impacto difiere entre las diferentes organizaciones del sector público.
Al Ahababi et al. (2019)	Los hallazgos muestran que los cuatro procesos de GC (creación, captura y almacenamiento, intercambio y aplicación y uso) tuvieron un impacto positivo y significativo en el desempeño operativo, de calidad e innovación del sector público.

- Ononye & Igwe (2019) Las organizaciones públicas deben promover una cultura de apoyo para estimular la innovación a través del intercambio frecuente de experiencias, información y habilidades entre los diversos actores del conocimiento. A los administradores públicos les compete transmitir la importancia del intercambio de conocimientos y su valor a los usuarios del conocimiento en términos claros y prestar atención a la creación de condiciones o contextos que alienten a las personas a compartir el conocimiento libre y voluntariamente con otros.
-
- Timeus & Gascó (2018) - El artículo muestra que los laboratorios de innovación promueven la capacidad de innovación dentro de una organización pública a través de sus contribuciones a la generación de ideas y a la GC.
- Los laboratorios son espacios separados de la organización pública, tienen sus propios recursos para generar nuevas ideas, probarlas y originar sistemas de GC para evaluar y seleccionar innovaciones.
-
- Vaitkevičius (2018) - El conocimiento organizacional y la gestión eficaz del conocimiento son la piedra angular de la innovación en todo tipo de organizaciones.
- Al analizar la literatura científica, queda claro que el éxito de la GC en una organización del sector público puede medirse por los resultados de actividades innovadoras.
-
- Ferguson et al. (2013) - La revisión de la literatura revela una clara brecha entre la literatura y la práctica de la innovación pública y las perspectivas contemporáneas de la GC, tal como se representa en la literatura general.
- La revisión subraya la necesidad de desarrollar mejores estudios de caso de conocimiento e innovación en el sector público; estudios que destacan las prácticas organizacionales.
-
- Dias & Escoval (2012) - Los resultados destacan la GC, la generación de confianza, la comunicación y el enfoque en el usuario como los principales mecanismos para abrir la innovación.
- La GC y la focalización en el usuario son mecanismos clave para la apertura a la innovación.
- Los principales mecanismos para mejorar la colaboración externa son la GC y la generación de confianza.
-

Mafabi et al. (2012)	- Los hallazgos han revelado que existe una fuerte relación positiva y significativa entre la GC y la innovación organizacional. Los cambios en la GC se asocian positivamente con cambios en la innovación, lo que implica que cuando una organización mejora el conocimiento que posee, esto puede conducir a ciertas innovaciones, por ejemplo, en estructuras, procesos o competencias centrales. - Las empresas paraestatales deben evitar caer en el lado oscuro de la GC porque esto haría inútil la GC, por tanto, las innovaciones. Este lado oscuro implica la trampa de la competencia, la capacidad de resolución de problemas reducida, la red social débil y la falta de objetivos de GC.
Rasmussen & Nielsen (2011)	Crear, transformar y utilizar varios tipos de conocimiento como un activo específico de la empresa es un elemento muy importante de la competitividad de la empresa y el desempeño innovador.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referenciados.

Por su parte, para responder a la pregunta de investigación 2, consistente en indagar sobre ¿Hacia cuáles temáticas deben apuntar las futuras investigaciones que relacionen la GC en el sector público y la innovación pública?, se tuvo en cuenta tres condiciones; la primera fue considerar los aportes que al respecto se hayan desarrollado dentro de los artículos inicialmente recuperados, para lo cual se analizaron los publicados a partir del año 2015, debido a que la intención era identificar las conversaciones más recientes, y entre estas, las tendencias en el estudio de las temáticas de interés de la presente revisión. En este sentido, se revisaron los trabajos que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Futuras líneas de investigación- Artículos recuperados

Autor	Futuros temas a investigar
Lartey et al. (2021)	Plantearon que la innovación organizacional depende del aprendizaje, la tecnología de la información y la creatividad individual, es decir, que ninguna de estas variables se encuentra aislada de la otra; por tanto, la

	investigación futura puede probar estas hipótesis en diferentes contextos institucionales públicos.
Bjorvatn & Wald (2020)	Recomiendan estudiar el efecto de la presión del tiempo en contextos de los equipos de trabajo y como el mismo afectar la transferencia de conocimiento, lo cual a su vez podría impactar la innovación y el desempeño organizacional.
Timeus & Gascó, (2018)	Desarrollaron investigaciones comparadas sobre cómo funcionan los laboratorios de innovación en diferentes contextos políticos para comprender mejor cuán sostenibles son dichos laboratorios a largo plazo.
Bartelt et al. (2020)	Estudiaron si el uso de la metodología <i>living lab</i> mejora las capacidades de colaboración e innovación en un contexto de una ciudad inteligente, y al respecto sostienen que se requiere mayor estudio para comprender como las estructuras de gestión de los <i>living labs</i> generan diferentes resultados externos más allá de la innovación tecnológica.
Balasubramanian et al. (2020)	Investigaron el impacto de la propiedad de las organizaciones del sector público en la implementación de los procesos de GC. Dentro de sus resultados encontraron que todos los procesos de GC tuvieron un impacto positivo significativo en la innovación, la calidad y el desempeño operativo del sector público, pero se constató que la fuerza de este impacto difiere entre las diferentes organizaciones del sector público. Por lo anterior, sugieren que estudios futuros consideren una mayor participación de entidades del sector público para mejorar aún más la validez y generalización de los hallazgos.
Ononye & Igwe (2019)	Este estudio investiga la relación entre el proceso de intercambio de conocimientos y el éxito de la innovación con énfasis específico en el conocimiento tácito. Los estudios futuros deberían agregar entrevistas para proporcionar profundidad en términos de información y sustancia al cuestionario, y pueden extenderse a organizaciones públicas con diferentes estructuras de propiedad.

Al Ahbabi et al. (2019)	El estudio tiene como objetivo analizar y comprender la intrincada relación entre los procesos de GC y el desempeño de las empresas del sector público en términos de desempeño operativo, de calidad e innovación. Se requieren estudios futuros con una mayor participación de más entidades del sector público para mejorar la validez y la generalización de los hallazgos y descubrir implicaciones más relevantes para la gestión.
Vaitkevičius (2018)	Al analizar la importancia de la GC para la innovación del sector público, es extremadamente importante evaluar la GC con un enfoque holístico.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referenciados.

En segundo lugar, se consideraron documentos adicionales identificados mediante el método de bola de nieve (Wohlin, 2014), esto debido a que se requería tener una visión más amplia sobre las principales tendencias de investigación. Los documentos incluidos bajo el método de bola de nieve se escogieron por su relevancia en función de las revistas en las cuales se encontraban publicados. Algunos de los trabajos incluidos por este método, como por ejemplo los de Serenko (2021) y Agrifoglio et al. (2021) son revisiones estructuradas de literatura, con lo cual se garantiza un estudio minucioso de las temáticas que dominan las discusiones actuales. En el caso de Serenko, se destaca porque de manera periódica y sistemática ha venido desarrollando ejercicios de revisión de literatura, tal como se puede evidenciar a través de sus otras obras, tales como Serenko & Dumay (2015), Serenko (2013) y Serenko et al. (2010).

Los documentos incluidos adicionalmente, se identificaron para cada una de las temáticas, es decir GC e innovación, y como un aporte de la presente investigación se analizaron posibles puntos comunes de estudios que podrían convertirse en orientadores de la agenda futura de investigación. En las Tablas 4 y 5 se distinguen las tendencias en el estudio de la GC y la innovación, respectivamente.

Tabla 4

Tendencias en el estudio de la GC

Autor	Tendencias
Agrifoglio et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none">- Analizar empíricamente diferentes perspectivas y prácticas de conocimiento organizacional en organizaciones públicas en una variedad de contextos (como los niveles nacional y regional, etc.)- Analizar empíricamente el impacto del conocimiento organizacional en las organizaciones públicas, destacando la relación con la estrategia y los temas de recursos humanos.- Determinar si existen características específicas e invariantes en las organizaciones, que parecen permitir y facilitar el conocimiento organizacional.- Resumir las buenas prácticas surgidas que favorezcan la adopción y mejora del conocimiento organizacional.
Massaro et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none">- El análisis de la jurisdicción, por ejemplo, el gobierno regional-local, es un tema poco investigado.- Las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas, las grandes presiones para la representatividad, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta y el contexto diferente para las organizaciones públicas específicas son algunas de las razones que requieren que los investigadores trabajen.
Serenko (2021)	<ul style="list-style-type: none">- Solo el 3% de los trabajos se realizó en el contexto de países de Latinoamérica y el Caribe, por lo cual se podrían realizar estudios comparados, incluyendo países emergentes.- El cuerpo de conocimiento de la GC es poco utilizado por los profesionales (practicantes). Su conocimiento sobre métodos, modelos y teorías es muy débil. Promover estudios conjuntos.- El futuro de la GC puede evolucionar hacia tres tendencias emergentes: extensión, aumentando la profundidad y amplitud de la investigación actual (intercambio y transferencia de conocimientos volvieron a encabezar la lista); especialización, creando subdominios dentro de un paradigma de GC; y reconceptualización, revisando los fundamentos y reestructurando toda la disciplina.

Autor	Tendencias
	<ul style="list-style-type: none">- Corrientes populares y en crecimiento: la GC en el sector público, el papel de la GC en la innovación.
McEvoy et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none">- Intercambio de conocimiento y sus implicaciones en la pérdida de conocimiento.- Capital intelectual en el sector público.- Examinar las diferencias en las características de las organizaciones públicas y privadas en sus empleados.
Chaudhuri et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none">- Las aplicaciones de las prácticas de la GC en la era de las ciencias de datos están emergiendo como áreas principales de investigación aplicada.- GC/Integración de tecnologías y la adopción de las mejores prácticas de las empresas transnacionales.- Aprovechar el análisis de <i>big data</i>, la ciencia de datos y los algoritmos de aprendizaje automático en la arquitectura basada en la nube para detectar, almacenar y recuperar automáticamente el conocimiento empresarial integrado con soluciones de software empresarial para una colaboración entre países en la administración de empresas internacionales.- En otra fascinante corriente de investigación emergente, los científicos e investigadores están tratando de mapear el funcionamiento del cerebro humano en relación con la computación cognitiva y las interfaces hombre-máquina, donde las prácticas de GC serían intercambiables con las interfaces hombre-máquina.- Prácticas de GC aprovechando el poder de redes profesionales como <i>LinkedIn</i> o medios más horizontales como <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i> o <i>Instagram</i> para aumentar de manera efectiva los procedimientos de GC para institutos de investigación y organizaciones.- CRM inducido por inteligencia artificial (AI-CRM) podría afectar las prácticas de GC de las organizaciones, particularmente para aumentar la economía basada en datos.

Autor	Tendencias
Serenko & Dumay (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Existe la necesidad de un trabajo más empírico basado en la GC crítica, en contraposición a artículos más normativos de profesionales que abogan por los beneficios de la GC y sugieren qué hacer (carácter prescriptivo). - La GC requerirá un apoyo empírico más sólido más allá de la comodidad de los estudios prescriptivos.
Manesh et al. (2021)	<p>Propone las siguientes preguntas de investigación para la agenda futura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo puede las capacidades de <i>big data</i> transformar nuevo conocimiento en nuevas ventajas competitivas? - ¿Cómo puede el internet de las cosas y las TIC transformar nuevos paradigmas de la innovación (innovación abierta)?

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referenciados.

Tabla 5

Tendencias en el estudio de la innovación pública

Autor	Tendencias
Meijer & Thaens (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Hay un fuerte enfoque en la innovación tecnológica y la creencia de que la tecnología hará que el gobierno sea mejor. - Innovaciones sociales en el sector público, como nuevas colaboraciones con los ciudadanos. - Siguiere estudiar los efectos negativos que podría tener la innovación pública. - Estudiar las problemáticas de la innovación en el sector público: (i) falta de estabilidad, alterar las cosas que funcionan bien; (ii) prácticas ilegales, en innovaciones tecnológicas, la violación de la privacidad y el manejo de datos; (iii) corrupción, por participación de actores públicos y privados, mucha libertad de los mismos, aunque las medidas anticorrupción pueden ser barreras para la innovación; (iv) pérdida de dinero público, cuando no se cumple la promesa, proyectos llamativos para acarrear recursos.

Autor	Tendencias
Serrano et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none">- Una comprensión sólida y compartida de qué es la innovación en el sector público, y cómo este sector la percibe, es vital tanto para la investigación de las características de la innovación del sector público como para el desarrollo de modelos de medición.- Se necesita más análisis para comprender cuál es la relación entre la gobernanza pública y la innovación pública. Interacciones gobierno-sociedad para responder a los problemas perversos. Desde el enfoque de gobernanza en red.- Se requiere más investigación para proponer enfoques y escenarios para la implementación de plataformas y mecanismos de innovación abierta que faciliten la colaboración.- Las investigaciones futuras deben enfocarse en analizar: impulsores, impactos, mecanismos, tipos y fases de la innovación pública, teniendo en cuenta elementos contextuales.- Indicadores y marcos de referencia para medir la innovación pública.- Desde lo metodológico: mayor variedad de métodos, pasar de un dominio cualitativo a métodos mixtos; plantear la relación entre innovación pública y la política. Aportar evidencia de resultados/impactos mediante el desarrollo de estudios longitudinales.
Monteiro et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none">- La innovación abierta se ha convertido en un tema emergente en la innovación pública.- Gobiernos e instituciones públicas han utilizado el crowdsourcing, una de las prácticas de Innovación Abierta.- Crowdsourcing de ideas colabora con la coproducción de innovaciones en el sector público.- Teoría de la inteligencia colectiva.- Los estudios de caso sobre la aplicación de estas plataformas permitirán la formación de un marco de investigación empírico que ayudará a comprender cómo los gobiernos pueden utilizar las nuevas redes sociales.

Autor	Tendencias
Criado et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none">- Son pocos los trabajos académicos que estudian los laboratorios de innovación y su contribución a la transformación de la gestión del sector público. Se deben desarrollar más estudios en este aspecto.- Se debería estudiar como la sabiduría colectiva o el crowdsourcing, normalmente asociado con las nuevas tecnologías y plataformas digitales sociales, contribuyen a la innovación.
Țigănașu et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none">- La innovación en el sector público se ha venido desarrollando, pero falta una teoría fundamental sobre este tema, y solo una cantidad limitada de investigación ofrece un análisis en profundidad de las correlaciones entre la innovación y los diferentes componentes asociados con la efectividad del gobierno.- Se deben investigar indicadores para medir el impacto de la innovación en el rendimiento de un gobierno.
Trivellato et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none">- Menciona que existe una brecha en la literatura de gestión pública sobre innovación. Se podría analizar la relación entre innovación y capacidades organizacionales en un entorno público. Capacidades dinámicas en el apoyo a la capacidad de innovación.- Así como las organizaciones privadas se basan en capacidades dinámicas para mantener su capacidad innovadora y ventaja competitiva, el sector público puede recurrir a ellas para mejorar su capacidad de abordar las necesidades de los ciudadanos.
Sørensen & Vabo (2020)	<p>Propone revisar las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Qué factores de atracción y empuje motivan a las autoridades públicas u otros actores políticos a innovar?- ¿Qué ideas guían los esfuerzos para buscar nuevas formas innovadoras de democracia y dónde viene esta inspiración?

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referenciados

Conclusiones

La relación entre la GC y la innovación en el sector público podría ser profundizada. En la revisión de literatura se identificó que únicamente los trabajos de Balasubramanian et al. (2020), Dias & Escoval (2012), Lartey et al. (2021), Mafabi et al. (2012), Ononye & Igwe (2019), y Vaitkevičius (2018), plantearon la relación positiva y directa. Profundizar en el estudio de ambos conceptos es necesario debido a que, en comparación con los estudios desarrollados en el sector privado, los cuales son abundantes, en el público no se identifican bases sólidas que ayuden a comprender la relación. Más aún, acentuar en el análisis de la relación es necesario, dado que el sector público tiene características únicas que hacen difícil el estudio de estas temáticas, por ejemplo, y quizá uno de los principales, es que el impulsor en el sector público está dado por la política pública, mientras que, en el caso del sector privado, lo es el desempeño empresarial y sus resultados financieros (McNabb, 2007).

Si bien se hizo énfasis en hablar de la GC, en su conjunto, como un determinante o condición para la innovación, se debe tener en cuenta que la GC consta de procesos de conocimiento, los cuales pueden entenderse como una coordinación estructurada para gestionar el conocimiento de manera efectiva, representando las operaciones básicas del conocimiento (Gold et al., 2001). Entre los procesos de conocimiento más comunes se tienen: la creación (Alavi & Leidner, 2001; Manesh et al., 2021); la transferencia (Alavi & Leidner, 2001; Manesh et al., 2021), la adquisición (Gold et al., 2001) almacenamiento (Alavi & Leidner, 2001; Manesh et al., 2021): la recuperación (Alavi & Leidner, 2001; Manesh et al., 2021); y la aplicación (Alavi & Leidner, 2001; Gold et al., 2001; Manesh et al., 2021). Por lo anterior, se pudiera pensar que, la transferencia de conocimiento es ese eslabón que une directamente a las dos temáticas (GC e innovación), para que haya transferencia, seguramente se debieron presentar los demás procesos, por lo cual se hace necesario estudiar la relación de cada uno de los procesos de conocimiento frente a la innovación en el sector público.

Teniendo en cuenta que, dentro de los estudios analizados en el presente artículo, se evidenció que la GC era un determinante para la innovación, se hace necesario revisar los habilitantes del mismo en el contexto del sector público, considerando sus particularidades. Al respecto se tiene que, las organizaciones deben ser conscientes de los factores que influirán en el éxito de una iniciativa de

gestión de conocimiento (Yew, 2005). Como habilitadores recurrentes se identifican: la estructura organizacional (Gold et al., 2001; Syed & Rowland, 2004a; Pandey & Dutta, 2015; Seba et al., (2012); la cultura organizacional (Girard & McIntyre, 2010; Gold et al., 2001; Pandey & Dutta, 2015; Syed & Rowland, 2004b; Yew, 2005), la cual puede ser entendida como la combinación de valores, creencias, modelos de comportamiento que se convierte en la norma de comportamiento de los empleados (Stonehouse & Pemberton, 1999; Yeh et al., 2006); y la tecnología (Girard & McIntyre, 2010; Gold et al., 2001; Pandey & Dutta, 2015; Syed & Rowland, 2004a; Yeh et al., 2006; Yew, 2005) que contempla los sistemas para la GC, y tienen como objetivo apoyar la creación, transferencia y aplicación de conocimiento en las organizaciones (Alavi & Leidner, 2001).

De otro lado, de los 12 artículos inicialmente recuperados en la revisión de literatura, ocho se seleccionaron aplicando los criterios dos y tres, lo cual significa que son estudios cuyo propósito no consideró un estudio directo en la relación propuesta en la presente investigación, y únicamente cuatro si lo hicieron. Por lo anterior se puede decir, que el estudio conjunto de la GC y la innovación, en el contexto del sector público, ha sido reducido, y que los trabajos identificados plantearon la relación de manera general.

Lo anterior, brinda a los investigadores un campo con múltiples posibilidades de estudio, dentro de las cuales se podría analizar el impacto de la GC desde los procesos de conocimiento definidos en la literatura y no solamente en relación con la transferencia, debido a que este fue el proceso que de manera recurrente se menciona en los documentos analizados. Las posibilidades de investigación no solo pasan por articular las temáticas de GC y la innovación a los temas actuales, como por ejemplo las tecnologías de la cuarta revolución industrial, sino que también se debe desarrollar mayor investigación en cada uno de los cuerpos de conocimiento, permitiendo su comprensión en el contexto propio del sector público, dado que la literatura al respecto se encuentra fragmentada.

Desde el presente documento se propone: primero, desarrollar estudios, con un alcance más amplio en la revisión de literatura, que permitan comprender las relaciones estudiadas alrededor de las temáticas en el sector público; en segunda instancia, identificar las características que harían que la GC y la innovación sean temáticas que se deban abordar con ciertos niveles de especificidad,

dadas las condiciones particulares del sector público; en tercer lugar, desarrollar trabajos que profundicen las tendencias descritas en las Tablas 4 y 5, así como que involucren de manera simultánea el estudio de las mismas. Por último, se visualiza que temáticas tales como las tecnologías de la cuarta revolución industrial, los *living labs*, el *crowdsourcing*, la gobernanza y la participación ciudadana, serían temáticas de interés para ser trabajadas en investigaciones que tengan como eje articulador a la GC y la innovación. Adicionalmente, las combinaciones de dichas temáticas se podrían analizar en diferentes contextos, como por ejemplo en economías emergentes, desarrolladas y en niveles de gobierno nacional y subnacional.

La revisión de literatura, como toda investigación, presenta algunas limitaciones, dentro de las cuales se tienen la consideración de una única base de datos, para el caso es *scopus*, la cual, si bien es fuente de estudios relevantes, se podría complementar con información adicional. Así mismo, se lograría desarrollar estudios híbridos combinando estrategias bibliométricas cuantitativas y cualitativas.

Por lo anterior, futuros estudios podrían ampliar las revisiones de literatura a bases de datos de igual reconocimiento a la que tiene *scopus*, como por ejemplo la *Web of Science*, así como a bases de datos de alcance Iberoamericano como *Redalyc* y *Scielo*. Esto ayudaría a tener una visión más amplia alrededor de las preguntas de investigación planteadas en el presente documento. Finalmente, sería relevante desarrollar estudios de revisión de literatura que contemple ambas temáticas de interés y que permitan identificar revistas, instituciones, autores y países que más han trabajado la relación entre las temáticas, con el ánimo de enfocar la atención sobre los mismos y a partir de allí, analizar posibilidades de adaptación de las buenas prácticas a otros contextos.

Consideraciones éticas

La presente investigación no requirió aval ético, debido a que se hizo en base a una revisión documental. Los resultados presentados son responsabilidad de los autores y responden al análisis sistemático de las fuentes consultadas.

Conflicto de interés

Todos los autores realizaron aportes significativos al documento y declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con el artículo.

Declaración de contribución de los autores

Diego Armando Jurado Zambrano: conceptualización, escritura, redacción, metodología, validación y análisis formal. Adriana Mosquera Carrascal: conceptualización, escritura, metodología, validación y análisis formal. John Espinal Marulanda: conceptualización, redacción, validación y análisis formal.

Fuente de financiación

Este artículo se desarrolló con recursos propios a partir de los intereses académicos de los autores y en el marco de las líneas de investigación de los grupos de investigación a los que pertenece cada investigador.

Referencias

- (1) Agrifoglio, R., Metallo, C. & di Nauta, P. (2021). Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: a Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Public Organization Review*, 21(1), 137–156. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00480-7>
- (2) Al Ahabbi, 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>
- (3) Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3250961>
- (4) Anshari, M. & Hamdan, M. (2022). Understanding knowledge management and upskilling in Fourth Industrial Revolution: transformational shift and SECI model. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(3), 373–393. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0203>
- (5) Balasubramanian, S., Al-Ahabbi, S. & Sreejith, S. (2020). Knowledge management processes

- and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2019-0131>
- (6) Bartelt, V. L., Urbaczewski, A., Mueller, A. G. & Sarker, S. (2020). Enabling collaboration and innovation in Denver's smart city through a living lab: a social capital perspective. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 369–387. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1762127>
- (7) Bjorvatn, T. & Wald, A. (2020). The impact of time pressure on knowledge transfer effectiveness in teams: trust as a critical but fragile mediator. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2357–2372. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0379>
- (8) Bloch, C. (2011). Measuring public innovation in the Nordic Countries (MEPIN). *The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA)*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf>
- (9) Boyes, B. (2016, 03 de noviembre). The nexus between knowledge management and innovation. *Real KM Evidence Based Practical Results*. <http://realkm.com/2016/11/03/the-nexus-between-knowledge-management-and-innovation/>
- (10) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). *Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- (11) Chaudhuri, R., Chavan, G., Vadalkar, S., Vrontis, D. & Pereira, V. (2021). Two-decade bibliometric overview of publications in the Journal of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1550-1574.
- (12) Chawla, D. & Joshi, H. (2010). Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 811–827. <https://doi.org/10.1108/13673271011084871>
- (13) Cogollo, J. M. y Correa, A. A. (2017). La gestión de la calidad en cadenas de suministro: Desarrollos y tendencias. *Espacios*, 38(37), 43–56. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n37/a17v38n37p16.pdf>
- (14) Criado, J., Ferreira, T., Sano, H., Rojas, F., Silvan, A. & Filho, A. (2021). Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 451–464.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>

- (15) De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- (16) De Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(3), 159–176. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001>
- (17) Demircioglu, M. A. & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- (18) Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A. & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- (19) Dias, C. & Escoval, A. (2012). The open nature of innovation in the hospital sector: The role of external collaboration networks. *Health Policy and Technology*, 1(4), 181–186. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2012.10.002>
- (20) Durst, S., Lindvall, B. & Bruns, G. (2020). Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 717–735. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2017-0558>
- (21) Ferguson, S., Burford, S. & Kennedy, M. (2013). Divergent Approaches to Knowledge and Innovation in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 36(3), 168–178. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.749278>
- (22) Girard, J. P. & McIntyre, S. (2010). Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71–77. <https://doi.org/10.1108/09513551011012330>
- (23) 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>
- (24) Gürlek, M. & Koseoglu, M. A. (2023). Mapping knowledge management research in hospitality: a bibliometric analysis. *The Service Industries Journal*, 43(9-10), 1–51. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2169279>

- (25) Hartley, J., Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- (26) Jurado, D. y Valencia, S. (2021). Gestión del Conocimiento: Caso de una entidad del Sector Público Colombiano. *Tendencias*, 22(2), 130–156. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
- (27) Kitchenham, B. & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Reviews in Software Engineering. https://www.elsevier.com/_data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf
- (28) Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Joint Technical Report. Australia: Department of Computer Science. Keele University, 14*, 207–222.
- (29) Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- (30) Lapuente, V. & Suzuki, K. (2020). Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(3), 454–467. <https://doi.org/10.1111/puar.13175>
- (31) Lartey, P. Y., Kong, Y., Afriyie, S. O., Santosh, R. J. & Bah, F. (2021). Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1676778>
- (32) Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- (33) Mafabi, S., Munene, J. & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57–80. <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>
- (34) Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G. & Dabic, M. (2021). Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution: Mapping the Literature and Scoping Future Avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289–300. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2963489>
- (35) 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>

- (36) McEvoy, P., Ragab, M. & Arisha, A. (2017). Review on the KM applications in public organisations. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(1), 37–48. <https://doi.org/10.21427/7akk-3h91>
- (37) McNabb, D. E. (2007). *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. Armonk, New York: M.E. Sharpe. http://pustaka.unp.ac.id/file/abstrak_kki/EBOOKS/KNOWLEDGE%20MANAGEMENT%20Knowledge%20management%20in%20the%20public%20sector%20%20a%20blueprint%20for%20innovation%20in%20government.pdf
- (38) Meijer, A. & Thaens, M. (2021). The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance and Management Review*, 44(1), 136–154. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>
- (39) Monteiro, T., de Souza, P. & Bous, W. (2015, del 1 al 3 de septiembre). Open Innovation for Citizen Coproduction [conferencia]. *4th International Conference, EGOVIS 2015*, Valencia, España. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-22389-6>
- (40) Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Scienc*, 5(1), 14–37. <https://www.jstor.org/stable/2635068>
- (41) Ononye, U. & Igwe, A. (2019). Knowledge sharing process and innovation success: evidence from public organisations in Southern Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 183–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.28945/4358>
- (42) Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- (43) Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S. & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- (44) Pandey, S. C. & Dutta, A. (2015). Knowledge infrastructure capabilities and knowledge management: Case of an Indian public sector undertaking. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 6(1), 50–64. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2015.069457>
- (45) Popadiuk, S. & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302–312. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011>
- (46) Rasmussen, P. & Nielsen, P. (2011). Knowledge management in the firm: Concepts and

- issues. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 479-493.
<https://doi.org/10.1108/01437721111158161>
- (47) Rogers, E. M., Singhal, A. & Quinlan, M. M. (2019). Diffusion of innovations. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (pp. 418-434). New York, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203710753-35>
- (48) Seba, I., Rowley, J. & Delbridge, R. (2012). Knowledge sharing in the Dubai Police Force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114-128.
<https://doi.org/10.1108/13673271211198972>
- (49) Serenko, A. & Dumay, J. (2015). Citation classics published in knowledge management journals. Part I: Articles and their characteristics. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 401-431. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0220>
- (50) Serenko, A. (2013). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: Discovering the identity of the discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 773-812. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2013-0166>
- (51) Serenko, A. (2021). A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: a 2021 update. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1889-1925. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0730>
- (52) Serenko, A., Hardie, T., Bontis, N., Booker, L. & Sadeddin, K. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 3-23.
<https://doi.org/10.1108/13673271011015534>
- (53) Serrano, L. F., Vásquez, Y. L., Díaz, F. N., Guillot, J. E. (2019). Public Innovation: Concept and Future Research Agenda. In L. Uden, I. Ting & J. Corchado. (Eds.), *Knowledge Management in Organizations. KMO 2019. Communications in Computer and Information Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21451-7_14
- (54) Sørensen, E. & Vabo, S. (2020). A public innovation perspective on change in local democracy. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 25(1), 1-19.
https://www.innovation.cc/scholarly-style/2020_25_1_1_sorensen-vabo_intro-democracy.pdf
- (55) Stonehouse, G. H. & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-

144. <https://doi.org/10.1108/14634449910287846>
- (56) Syed, S. & Rowland, F. (2004a). 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>
- (57) Syed, S. & Rowland, F. (2004b). Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 11(3), 238–266. <https://doi.org/10.1108/14635770410538745>
- (58) Țigănașu, R., Pascariu, G. & Nijkamp, P. (2019). Performance and innovation in the public sector of the European Union countries. An analysis based on the dynamics of perceptions, 2009-2016. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15, 94-123. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2019.6>
- (59) Timeus, K. & Gascó, M. (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? *Journal of Urban Affairs*, 40(7), 992–1008. <https://doi.org/10.1080/07352166.2018.1431049>
- (60) Trivellato, B., Martini, M. & Cavenago, D. (2021). How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting? *The American Review of Public Administration*, 51(1), 57–71. <https://doi.org/10.1177/0275074020939263>
- (61) Vaitkevicius, V. (2018). The Importance of Knowledge Management for the Innovativeness of the Public Sector. *Informacijos Mokslai*, (83), 36–51. <https://doi.org/10.15388/im.2018.83.3>
- (62) Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311–335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>
- (63) Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering [conference]. *EASE '14: Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, New York, United States. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- (64) Yeh, Y. J., Lai, S. Q. & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management and Data Systems*, 106(6), 793–810. <https://doi.org/10.1108/02635570610671489>

- (65) Yew, 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>
- (66) Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>

Cómo citar este artículo: Jurado, D., Mosquera, A. y Espinal, J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias*, 24(2), 197-230. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.233>