



Gestión del Conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público

Andrea Paola Diaz Galvis
Nilson Fernando Castillo López

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesor: Luis Humberto Orozco Nieto, Angela Ocampo Mosquera

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia

2026

Cita	(Díaz y Castillo, 2026)
Referencia	Díaz, A., & Castillo, N. (2026). <i>Gestión del Conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXXI

Seleccione centro de investigación UManizales (A-Z).

Seleccione grupo de investigación UManizales (A-Z)

Seleccione línea de investigación UManizales (A-Z).

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

Fondo Editorial: editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de nuestras vidas.

A nuestra familia, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza en cada paso de este camino. Gracias por ser nuestra inspiración y nuestra mayor motivación para seguir adelante.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y contribuyeron a nuestro crecimiento personal y profesional

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la institución por brindarnos la oportunidad de formarnos académica y profesionalmente.

A nuestros docentes, quienes con su conocimiento, dedicación y orientación contribuyeron significativamente a nuestro aprendizaje y al desarrollo de este trabajo.

A nuestro tutor(a) de grado, por su guía, paciencia y valiosos aportes durante la elaboración de este proyecto.

A nuestros compañeros y amigos, por el apoyo, la colaboración y los momentos compartidos a lo largo de esta etapa.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de este logro.

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
1 Planteamiento del problema	9
1.1. Descripción del problema.....	9
1.1.1. Caracterización del problema	9
1.2.1. Pregunta problema	9
1.1 Antecedentes	10
2 Justificación.....	12
3 Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4 Hipótesis.....	16
4.1 Hipótesis de trabajo	16
5 Marco teórico	18
6 Metodología	21
7 Resultados	23
8 Discusión.....	28
9 Conclusiones	31
10 Recomendaciones.....	33
Referencias	37
Anexos.....	41

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la gerencia del talento humano en el sector público, con el fin de determinar su incidencia en el fortalecimiento del desempeño organizacional y las capacidades institucionales. El estudio parte del reconocimiento de que el conocimiento constituye un recurso estratégico para la modernización del Estado y la generación de valor público. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo–analítico, sustentado en la revisión sistemática de literatura científica reciente y en el análisis documental de investigaciones relacionadas con gestión del conocimiento, talento humano e innovación pública. Los resultados evidencian que la integración estratégica entre los procesos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento y las prácticas de talento humano —como la formación, la gestión por competencias y la evaluación del desempeño— favorece el aprendizaje organizacional, la continuidad administrativa y la innovación institucional. Asimismo, se identifican factores mediadores como la cultura organizacional, el liderazgo y la infraestructura tecnológica, los cuales influyen en la efectividad de dicha articulación. Se concluye que la consolidación de modelos integrados de gestión del conocimiento y gerencia del talento humano constituye un elemento clave para fortalecer la capacidad institucional y promover una administración pública más eficiente y orientada al aprendizaje continuo.

Palabras clave: gestión del conocimiento; gerencia del talento humano; sector público; desempeño organizacional; capacidades institucionales; innovación pública.

Abstract

This research aims to analyze the relationship between knowledge management and human talent management in the public sector in order to determine its impact on organizational performance and institutional capacity strengthening. The study is based on the premise that knowledge represents a strategic resource for state modernization and public value creation. Methodologically, a qualitative descriptive–analytical approach was adopted, supported by a systematic review of recent scientific literature and documentary analysis of studies related to knowledge management, human talent management, and public innovation. The findings indicate that the strategic integration of knowledge creation, transfer, and application processes with human talent practices—such as training, competency-based management, and performance evaluation—enhances organizational learning, administrative continuity, and institutional innovation. Additionally, mediating factors such as organizational culture, leadership, and technological infrastructure were identified as key elements influencing effectiveness. It is concluded that consolidating integrated models of knowledge management and human talent management is essential for strengthening institutional capacity and promoting a more efficient, learning-oriented public administration.

Keywords: knowledge management; human talent management; public sector; organizational performance; institutional capacities; public innovation.

Introducción

En el contexto actual de la administración pública, caracterizado por crecientes demandas de eficiencia, transparencia, innovación y generación de valor público, las organizaciones estatales enfrentan el desafío de fortalecer sus capacidades institucionales para responder de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía. En efecto, la modernización del sector público exige no solo reformas estructurales, sino también una gestión estratégica del talento humano, puesto que el conocimiento, la experiencia y las competencias de los servidores públicos constituyen activos fundamentales para el logro de los objetivos institucionales (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021).

Sin embargo, a pesar del reconocimiento teórico de la importancia del conocimiento como recurso estratégico, en muchas entidades del sector público persisten debilidades relacionadas con su identificación, sistematización, transferencia y aplicación. Dado que la rotación de personal, los procesos de jubilación y la fragmentación de la información son fenómenos recurrentes en la administración pública, se genera una pérdida progresiva de saberes críticos que afectan la continuidad administrativa y el desempeño organizacional (Ospina Valdez & Pinzón Peña, 2024). En cambio, aquellas organizaciones que logran articular la gestión del conocimiento con la gerencia del talento humano presentan mayores niveles de aprendizaje institucional e innovación (Alves de Lima et al., 2024).

En este escenario, el problema de investigación se centra en la débil integración entre la gestión del conocimiento y los procesos estratégicos de la gerencia del talento humano en el sector público. Aunque existen iniciativas relacionadas con capacitación, gestión documental o repositorios institucionales, estas suelen implementarse de manera aislada y sin un enfoque sistémico, lo cual limita su impacto en el fortalecimiento del desempeño y las capacidades institucionales (OECD, 2019; United Nations, 2020). Por consiguiente, se hace necesario analizar cómo se gestiona el conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público y de qué manera dicha gestión influye en el fortalecimiento institucional.

En coherencia con lo anterior, el objetivo general del presente estudio es analizar la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, con el fin de identificar su influencia en el fortalecimiento del desempeño y las capacidades institucionales. A saber, se busca: (i) identificar las prácticas actuales de gestión del conocimiento implementadas en la gerencia del talento humano; (ii) analizar la relación entre la gestión del conocimiento y los procesos de

desarrollo, retención y transferencia del conocimiento del talento humano; y (iii) proponer lineamientos orientados al fortalecimiento de dicha gestión en el sector público.

En cuanto a las preguntas de investigación, el estudio se orienta a responder: ¿Cómo se gestiona el conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público? ¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y el fortalecimiento del desempeño organizacional? ¿Cuáles son los principales facilitadores y barreras para su implementación efectiva en las entidades públicas? Estas preguntas permiten estructurar el análisis desde una perspectiva estratégica, organizacional y facilitadora, en concordancia con enfoques recientes sobre gestión pública basada en el conocimiento (Alves de Lima et al., 2024; OECD, 2021).

La justificación del estudio se fundamenta en la necesidad de aportar al campo de la gerencia del talento humano desde una perspectiva integradora. Indiscutiblemente, la gestión del conocimiento no debe concebirse únicamente como una herramienta tecnológica o documental, sino como un componente estratégico que incide directamente en la sostenibilidad del conocimiento organizacional y en la generación de valor público. En síntesis, comprender su articulación con la gerencia del talento humano permite fortalecer las capacidades institucionales, promover la innovación y reducir la pérdida de saberes críticos (United Nations, 2020).

De igual manera, el presente trabajo resulta pertinente desde el ámbito académico, ya que contribuye a sistematizar y analizar críticamente la literatura reciente sobre gestión del conocimiento en el sector público, integrando hallazgos dispersos en un esquema interpretativo coherente. Así pues, el estudio no solo revisa el estado actual del tema, sino que propone lineamientos estratégicos orientados a consolidar modelos integrales de gestión del conocimiento articulados con la gerencia del talento humano.

En conclusión, la gestión del conocimiento se configura como un eje estratégico para la modernización del sector público, siempre que se integre de manera efectiva con los procesos de talento humano y la planeación institucional. Por tanto, este documento se orienta a analizar dicha integración, aportando fundamentos teóricos y prácticos que contribuyan al fortalecimiento del desempeño organizacional y al desarrollo de capacidades institucionales en las entidades públicas.

1 Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

1.1.1. Caracterización del problema

En el contexto actual de la administración pública, las organizaciones enfrentan crecientes exigencias en términos de eficiencia, transparencia, innovación y calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía. En este escenario, el talento humano se constituye como un activo estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que el conocimiento, las competencias y la experiencia de los servidores públicos representan una fuente clave de valor organizacional (Quispe Torres & Contreras Rivera, 2023).

Sin embargo, en muchas entidades del sector público persisten debilidades relacionadas con la adecuada gestión del conocimiento, tales como la pérdida de saberes críticos por rotación de personal, jubilaciones, escasa sistematización de procesos, limitada transferencia de buenas prácticas y baja articulación entre la gestión del talento humano y los sistemas de información institucionales (Ospina Valdez & Pinzón Peña, 2024).

La gestión del conocimiento se entiende como el conjunto de procesos orientados a crear, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento organizacional con el fin de mejorar el desempeño y la toma de decisiones (Cuesta Santos, 2010). No obstante, en el sector público, esta gestión suele verse afectada por estructuras burocráticas, culturas organizacionales poco orientadas al aprendizaje, y ausencia de políticas claras que integren el conocimiento como eje estratégico del talento humano.

Diversos estudios señalan que la falta de integración entre la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano limita el desarrollo de capacidades institucionales, afecta la continuidad administrativa y reduce la posibilidad de innovación en las organizaciones públicas (Zambrano Farías & Molina, 2021). En consecuencia, se evidencia la necesidad de fortalecer los modelos de gestión del talento humano mediante estrategias sistemáticas de gestión del conocimiento que permitan preservar el capital intelectual y potenciar el desempeño organizacional.

1.2.1. Pregunta problema

¿Cómo se gestiona el conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público y de qué manera dicha gestión influye en el fortalecimiento del desempeño y las capacidades institucionales?

La literatura especializada reconoce que la gestión del conocimiento constituye un factor determinante para el desarrollo del talento humano, ya que permite transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional, favoreciendo el aprendizaje continuo y la mejora de los procesos (Cuesta Santos, 2010).

Asimismo, Zambrano Farías y Molina (2016) señalan que existe una relación directa entre la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano, en tanto que los sistemas de recursos humanos pueden facilitar la creación, transferencia y retención del conocimiento mediante prácticas como la capacitación, la gestión por competencias y la evaluación del desempeño.

En el ámbito del sector público, Quispe Torres y Contreras Rivera (2023) destacan que una gestión estratégica del talento humano contribuye al fortalecimiento institucional, siempre que se articulen mecanismos que permitan capitalizar el conocimiento generado por los servidores públicos. De igual forma, Ospina Valdez y Pinzón Peña (2024) evidencian que en Colombia aún existen vacíos significativos en la implementación sistemática de modelos de gestión del conocimiento vinculados al talento humano en entidades públicas.

Por tanto, este estudio es relevante para el campo del talento humano, ya que aporta a la comprensión de cómo la gestión del conocimiento puede convertirse en una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia, la continuidad administrativa y la calidad de los servicios públicos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública moderna.

1.1 Antecedentes

La gestión del conocimiento ha sido reconocida en la literatura como un elemento estratégico para el fortalecimiento del desempeño organizacional y la innovación, especialmente en contextos caracterizados por alta complejidad y cambios constantes, como es el caso del sector público. Diversos autores coinciden en que las organizaciones que logran identificar, sistematizar y compartir el conocimiento generado por su talento humano tienen mayores capacidades para mejorar sus procesos, garantizar la continuidad administrativa y responder de manera más efectiva a las demandas de la ciudadanía (Davenport & Prusak, 1998; OECD, 2019).

Desde el ámbito teórico, uno de los modelos más influyentes es el propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes plantean que el conocimiento organizacional se construye mediante la interacción dinámica entre conocimiento tácito y explícito a través de los procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en

investigaciones tanto en el sector privado como en el público para explicar los mecanismos mediante los cuales el conocimiento individual puede transformarse en conocimiento organizacional, favoreciendo el aprendizaje institucional y la transferencia de buenas prácticas (Zambrano Farías & Molina, 2016).

En el contexto latinoamericano, múltiples estudios empíricos han evidenciado que la gestión del conocimiento adquiere mayor efectividad cuando se articula de manera estratégica con los procesos de gerencia del talento humano, tales como la capacitación, la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y los planes de sucesión. Quispe Torres y Contreras Rivera (2023) destacan que esta articulación permite fortalecer las capacidades institucionales, al facilitar la retención del conocimiento crítico y la generación de valor organizacional. No obstante, también señalan que en muchas organizaciones públicas persisten barreras culturales, estructurales y tecnológicas que limitan la consolidación de sistemas formales de gestión del conocimiento.

En el caso colombiano, la evidencia sugiere que, si bien algunas entidades del sector público han implementado iniciativas orientadas a la gestión del conocimiento, estas suelen presentarse de manera fragmentada y sin una integración clara con la gerencia del talento humano. Ospina Valdez y Pinzón Peña (2024) señalan que las acciones más frecuentes se concentran en la creación de repositorios documentales, programas de capacitación y actividades de inducción, pero carecen de un enfoque sistémico que permita asegurar la transferencia efectiva del conocimiento y su alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Esta situación contribuye a la pérdida de saberes organizacionales, especialmente en contextos de alta rotación de personal y procesos de jubilación.

Desde una perspectiva conceptual, la gestión del conocimiento se define como un conjunto de procesos sistemáticos orientados a crear, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento con el fin de mejorar el desempeño organizacional (Davenport & Prusak, 1998). Para Cuesta Santos (2010), este enfoque permite convertir el conocimiento individual en un activo organizacional, lo cual resulta fundamental para el desarrollo del talento humano y el fortalecimiento de la competitividad institucional. Por su parte, la gerencia del talento humano se concibe como el conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, retener y evaluar a las personas dentro de una organización, alineando sus competencias con los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2017). En el sector público, esta gerencia adquiere un carácter estratégico al contribuir al

fortalecimiento de las capacidades estatales y a la mejora de la calidad de los servicios públicos (OECD, 2019).

En este sentido, la literatura coincide en que la gestión del conocimiento en el sector público no debe limitarse a la administración de información, sino que debe orientarse al fortalecimiento del aprendizaje organizacional, la transparencia, la continuidad administrativa y la generación de valor público (OECD, 2019). Zambrano Farías y Molina (2016) enfatizan que su efectividad depende en gran medida de la existencia de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y de la integración con los procesos de talento humano.

Con base en estos aportes teóricos y empíricos, se propone un enfoque teórico integrador para la solución del problema, en el cual la gestión del conocimiento se articule de manera estratégica con la gerencia del talento humano en el sector público. Este enfoque se sustenta, en primer lugar, en la adopción del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) como marco para promover la creación y transferencia del conocimiento, mediante espacios de socialización, documentación de buenas prácticas y sistematización de procesos institucionales. En segundo lugar, se plantea la necesidad de integrar la gestión del conocimiento con los principales procesos de talento humano, tales como la capacitación, la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y los planes de sucesión, con el fin de asegurar la retención y transferencia del conocimiento crítico, tal como lo sugieren Cuesta Santos (2010) y Chiavenato (2017). Finalmente, siguiendo las recomendaciones de la OECD (2019), se propone incorporar la gestión del conocimiento como un componente estratégico de la planeación institucional, mediante políticas, indicadores y sistemas de información que respalden su implementación y seguimiento.

En conjunto, esta propuesta teórica permite abordar el problema desde una perspectiva sistémica, en la cual la gestión del conocimiento deja de ser una práctica aislada y se convierte en un eje estratégico de la gerencia del talento humano, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño institucional, la sostenibilidad del conocimiento organizacional y la mejora continua de la gestión pública.

2 Justificación

La presente investigación se justifica en la necesidad de profundizar en la comprensión de la gestión del conocimiento como eje estratégico de la gerencia del talento humano en el sector

público. En un entorno caracterizado por transformaciones tecnológicas, exigencias crecientes de transparencia y demandas ciudadanas orientadas a la calidad del servicio, resulta imprescindible analizar cómo las entidades públicas gestionan el conocimiento generado por sus servidores y de qué manera este proceso incide en el fortalecimiento institucional. En efecto, la literatura reciente destaca que la modernización del sector público depende, en gran medida, de su capacidad para crear, compartir y aplicar conocimiento de manera sistemática (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021).

Desde una perspectiva práctica, se desea conocer este tema porque persisten brechas entre los desarrollos teóricos sobre gestión del conocimiento y su implementación real en las organizaciones públicas. Diversos estudios evidencian que, aunque existen iniciativas relacionadas con capacitación, repositorios documentales y sistemas de información, estas no siempre se articulan estratégicamente con los procesos de talento humano, lo cual limita su impacto en la continuidad administrativa y el desempeño organizacional (Ospina Valdez & Pinzón Peña, 2024). Por consiguiente, resulta pertinente analizar esta problemática con el fin de identificar vacíos, oportunidades de mejora y lineamientos orientados a consolidar modelos integrales de gestión del conocimiento.

Asimismo, la selección del tema responde a su relevancia para el campo de la gerencia del talento humano. Dado que el conocimiento reside principalmente en las personas, la gestión estratégica del talento humano constituye el principal vehículo para su creación, transferencia y preservación. En este sentido, investigaciones recientes subrayan que la integración entre gestión del conocimiento y talento humano favorece el aprendizaje organizacional y la innovación, especialmente en contextos públicos donde la estabilidad institucional y la generación de valor público son prioritarias (Alves de Lima et al., 2024; United Nations, 2020). Así pues, abordar esta relación permite contribuir a la comprensión de cómo las políticas y prácticas de talento humano pueden convertirse en mecanismos efectivos para fortalecer el capital intelectual institucional.

Desde el ámbito académico, el estudio aporta a la ciencia al sistematizar y analizar críticamente la producción reciente sobre gestión del conocimiento en el sector público, integrando hallazgos dispersos en un marco interpretativo coherente. En efecto, aunque existe abundante literatura sobre gestión del conocimiento en el sector privado, su aplicación en la administración pública presenta particularidades asociadas a estructuras burocráticas, marcos normativos específicos y dinámicas organizacionales propias del Estado (OECD, 2019). Por tanto, este trabajo

contribuye a reducir la brecha conceptual y empírica existente en el análisis de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la gerencia del talento humano en el ámbito público.

De igual manera, el aporte científico del estudio radica en la construcción de un enfoque integrador que concibe la gestión del conocimiento no solo como un proceso técnico de almacenamiento de información, sino como un sistema articulado con el desarrollo, la retención y la transferencia del talento humano. En síntesis, esta perspectiva permite ampliar la comprensión teórica del fenómeno y ofrecer fundamentos que orienten futuras investigaciones empíricas en contextos específicos del sector público latinoamericano.

Indiscutiblemente, el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano contribuye al desarrollo de capacidades institucionales, a la reducción de la pérdida de saberes críticos y a la promoción de la innovación organizacional. En consecuencia, el presente estudio resulta pertinente no solo para el análisis académico, sino también para la formulación de políticas y estrategias institucionales orientadas a consolidar una gestión pública basada en el aprendizaje continuo y la generación de valor público (OECD, 2021).

En conclusión, la investigación se justifica por su relevancia teórica, práctica y científica. Por un lado, responde a la necesidad de comprender un fenómeno estratégico para la modernización del sector público; por otro, aporta elementos conceptuales que fortalecen el campo de la gerencia del talento humano; y, finalmente, contribuye a la construcción de conocimiento aplicado que puede orientar la toma de decisiones en entidades públicas, promoviendo organizaciones más eficientes, innovadoras y orientadas al aprendizaje institucional.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, con el fin de identificar su influencia en el fortalecimiento del desempeño y las capacidades institucionales.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las prácticas actuales de gestión del conocimiento implementadas en la gerencia del talento humano del sector público.
- Analizar la relación entre la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo, retención y transferencia del conocimiento del talento humano.
- Proponer lineamientos orientados al fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público.

4 Hipótesis

En coherencia con el objetivo general del estudio, orientado a analizar la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público y su influencia en el fortalecimiento del desempeño y las capacidades institucionales, se formulan las siguientes hipótesis como explicaciones probables de la relación entre las variables objeto de análisis.

La formulación de estas hipótesis parte del supuesto teórico, ampliamente respaldado en la literatura reciente, de que la gestión del conocimiento constituye un factor estratégico que incide en el desarrollo organizacional, especialmente cuando se articula con los procesos de gerencia del talento humano en el sector público (Alves de Lima et al., 2024; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021).

4.1 Hipótesis de trabajo

Existe una relación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público y el fortalecimiento del desempeño organizacional y las capacidades institucionales.

En otras palabras, se plantea que, a mayor nivel de integración y sistematicidad en los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la gerencia del talento humano, mayor será el fortalecimiento del desempeño institucional, la continuidad administrativa y la capacidad de innovación en las entidades públicas.

4.1.1 Hipótesis nula

No existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público y el fortalecimiento del desempeño organizacional ni de las capacidades institucionales.

4.1.1.1 Hipótesis alterna. Existe una relación significativa entre la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público y el fortalecimiento del desempeño organizacional y las capacidades institucionales; sin embargo, dicha relación está mediada por factores organizacionales como la cultura institucional, el liderazgo directivo, la estructura organizacional

y el nivel de integración tecnológica, los cuales pueden potenciar o limitar su impacto (United Nations, 2020; Ospina Valdez & Pinzón Peña, 2024).

4.1.1.1.1 Variables. Variable independiente: Gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público. Se entiende como el conjunto de procesos sistemáticos orientados a la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento organizacional, articulados con las políticas y prácticas de talento humano.

Variable dependiente: Fortalecimiento del desempeño organizacional y de las capacidades institucionales. Se refiere al nivel de eficiencia, calidad del servicio, continuidad administrativa, aprendizaje organizacional e innovación alcanzado por las entidades públicas.

Variables intervinientes o mediadoras: Cultura organizacional, liderazgo, sistemas de información, estructura administrativa y políticas institucionales de talento humano.

5 Marco teórico

5.1 Gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales

La gestión del conocimiento ha sido abordada en la literatura como un enfoque estratégico orientado a la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de las organizaciones. Desde una perspectiva contemporánea, no se limita a la administración de información, sino que implica procesos dinámicos de aprendizaje organizacional que permiten transformar el conocimiento individual en un activo colectivo capaz de generar valor institucional (Obeso et al., 2020).

En el ámbito organizacional, la gestión del conocimiento se concibe como un sistema integrado de prácticas que facilitan la identificación del conocimiento crítico, su sistematización y su reutilización en la toma de decisiones. En efecto, investigaciones recientes han demostrado que la implementación estructurada de procesos de gestión del conocimiento tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional y en la competitividad institucional (Serenko, 2022). Así pues, el conocimiento se configura como un recurso estratégico que influye directamente en la capacidad de adaptación y sostenibilidad de las organizaciones.

Desde el enfoque de la creación del conocimiento organizacional, el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) continúa siendo uno de los referentes teóricos más influyentes. Dicho modelo plantea la interacción entre conocimiento tácito y explícito mediante procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Aunque se trata de un modelo clásico, su vigencia ha sido reafirmada en estudios recientes que analizan la dinámica del conocimiento en entornos complejos y públicos (Alves de Lima et al., 2024).

En síntesis, la gestión del conocimiento puede entenderse como un proceso sistémico que articula personas, procesos y tecnología con el propósito de fortalecer el aprendizaje organizacional y mejorar los resultados institucionales.

5.2 Gerencia del talento humano: evolución y enfoque estratégico

La gerencia del talento humano ha evolucionado desde un enfoque administrativo centrado en funciones operativas hacia una perspectiva estratégica alineada con los objetivos organizacionales. En la actualidad, se reconoce que el talento humano no solo ejecuta procesos, sino que constituye el principal generador de conocimiento dentro de las organizaciones.

En el sector público, esta transformación adquiere una relevancia particular. La Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2021) destaca que la profesionalización del servicio público y el fortalecimiento de las competencias de los servidores son factores determinantes para mejorar la capacidad estatal y la calidad del servicio a la ciudadanía. Por consiguiente, la gestión estratégica del talento humano se convierte en un componente esencial para garantizar la sostenibilidad institucional.

Investigaciones recientes evidencian que las prácticas de talento humano basadas en el conocimiento —como la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y los planes de sucesión— facilitan la retención y transferencia del conocimiento organizacional (Kianto et al., 2017). De igual manera, Guillén y Guillén (2024) señalan que la gerencia del talento humano desempeña un papel clave en la promoción de la creatividad y la innovación organizacional, especialmente cuando se integra con sistemas formales de gestión del conocimiento.

En consecuencia, la gerencia del talento humano puede concebirse como el eje articulador entre el conocimiento individual y el desempeño organizacional, particularmente en contextos públicos donde la estabilidad y la continuidad administrativa son fundamentales.

5.3 Gestión del conocimiento y desempeño organizacional

La relación entre gestión del conocimiento y desempeño organizacional ha sido ampliamente estudiada en la literatura académica. Diversos trabajos empíricos demuestran que las organizaciones que implementan prácticas sistemáticas de gestión del conocimiento presentan mejores resultados en términos de eficiencia, innovación y aprendizaje organizacional (Obeso et al., 2020).

Asimismo, Serenko (2022), mediante un análisis meta-analítico del campo de la gestión del conocimiento, concluye que existe evidencia consistente sobre su impacto positivo en el rendimiento organizacional. Estos hallazgos respaldan la hipótesis de que el conocimiento, cuando

es gestionado estratégicamente, se convierte en un activo intangible capaz de generar ventajas institucionales sostenibles.

En el sector público, esta relación adquiere matices particulares. Según la OECD (2019), la gestión del conocimiento contribuye a la generación de valor público al facilitar la continuidad administrativa, la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora de los servicios públicos. Sin embargo, su efectividad depende de la existencia de marcos normativos y estructuras organizacionales que favorezcan la colaboración y el aprendizaje continuo.

Por tanto, el desempeño organizacional en el ámbito público no puede comprenderse únicamente desde indicadores de eficiencia, sino también desde la capacidad institucional para gestionar y aprovechar el conocimiento generado por sus servidores.

5.4 Gestión del conocimiento e innovación en el sector público

La innovación en el sector público ha cobrado relevancia en los últimos años como respuesta a los desafíos derivados de la transformación digital y las crecientes demandas sociales. En este contexto, la gestión del conocimiento se posiciona como un habilitador clave de la innovación organizacional.

Alves de Lima et al. (2024) evidencian que los procesos de intercambio y reutilización del conocimiento favorecen la innovación abierta en el sector público, permitiendo la generación de soluciones más eficientes y colaborativas. De manera similar, Jurado et al. (2023) destacan que la innovación pública depende, en gran medida, de la capacidad institucional para sistematizar experiencias, compartir aprendizajes y capitalizar el conocimiento colectivo.

No obstante, la literatura también señala la existencia de barreras estructurales y culturales que limitan la consolidación de modelos efectivos de gestión del conocimiento en el sector público. La United Nations (2020) identifica factores como la resistencia al cambio, la fragmentación organizacional y la falta de incentivos para compartir conocimiento como obstáculos recurrentes.

En consecuencia, la innovación pública requiere no solo herramientas tecnológicas, sino también transformaciones culturales que promuevan el aprendizaje organizacional y la colaboración interinstitucional.

5.5 Integración entre gestión del conocimiento y gerencia del talento humano

La articulación entre gestión del conocimiento y gerencia del talento humano constituye el eje central del presente estudio. La literatura reciente sostiene que ambas dimensiones deben integrarse estratégicamente para fortalecer las capacidades institucionales en el sector público.

Ospina Valdez y Pinzón Peña (2024) evidencian que, en Colombia, muchas iniciativas de gestión del conocimiento se implementan de manera fragmentada y sin una conexión clara con los procesos de talento humano, lo que reduce su impacto organizacional. En cambio, cuando existe coherencia entre capacitación, gestión por competencias y sistemas de conocimiento, se favorece la retención del saber crítico y la continuidad administrativa.

De igual manera, Kianto et al. (2017) argumentan que las prácticas de recursos humanos basadas en el conocimiento actúan como catalizadores del capital intelectual organizacional. Así pues, la integración entre ambas dimensiones permite superar un enfoque meramente documental de la gestión del conocimiento y avanzar hacia un modelo estratégico orientado al fortalecimiento institucional.

En síntesis, el marco teórico evidencia que la gestión del conocimiento y la gerencia del talento humano no deben concebirse como procesos independientes, sino como componentes interrelacionados que, al articularse de manera sistémica, contribuyen al desempeño, la innovación y la generación de valor público en el sector público.

6 Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante la modalidad de revisión documental, con el propósito de analizar la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, a partir del estudio sistemático de fuentes secundarias relevantes. Este tipo de metodología permite examinar, interpretar y sintetizar información proveniente de documentos científicos, normativos e institucionales, con el fin de construir un marco analítico que facilite la comprensión del fenómeno objeto de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La revisión documental se fundamenta en el análisis crítico de literatura académica, informes técnicos, normatividad y documentos institucionales, los cuales constituyen una fuente

válida y pertinente para el estudio de fenómenos organizacionales y administrativos, especialmente cuando se busca identificar tendencias, enfoques teóricos y prácticas implementadas en diferentes contextos (Arias, 2012). En este sentido, la metodología seleccionada resulta adecuada para caracterizar el estado actual de la gestión del conocimiento en el ámbito de la gerencia del talento humano en el sector público.

El diseño de la investigación se estructuró en tres fases. En la primera fase, se realizó la identificación y selección de fuentes documentales, priorizando artículos científicos, libros especializados, tesis, informes de organismos internacionales y documentos normativos relacionados con la gestión del conocimiento, la gerencia del talento humano y la administración pública (Anexo A). Las búsquedas se efectuaron en bases de datos académicas como Google Scholar, Scielo, Redalyc, Dialnet y repositorios institucionales, utilizando descriptores tales como “gestión del conocimiento”, “talento humano”, “sector público”, “capital intelectual” y “gestión pública”.

En la segunda fase, se llevó a cabo el proceso de organización, clasificación y depuración de la información, mediante criterios de inclusión y exclusión. Como criterios de inclusión se consideraron documentos publicados entre 2010 y 2025, en idioma español e inglés, que abordaran de manera directa la relación entre gestión del conocimiento y talento humano, preferiblemente en contextos organizacionales y del sector público. Se excluyeron aquellos documentos que no presentaran rigor académico, duplicados o que no guardaran relación directa con el objeto de estudio. Esta etapa permitió garantizar la pertinencia, actualidad y calidad de las fuentes analizadas (Kitchenham & Charters, 2007).

En la tercera fase, se realizó el análisis e interpretación de la información mediante técnicas de análisis de contenido, las cuales permitieron identificar categorías temáticas, patrones, tendencias y enfoques teóricos relacionados con la gestión del conocimiento y su articulación con la gerencia del talento humano. El análisis se orientó a establecer relaciones conceptuales y prácticas, así como a identificar vacíos y oportunidades de mejora en el contexto del sector público (Bardin, 2016).

Como estrategia para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, se realizó la triangulación de fuentes, contrastando información proveniente de diferentes autores, enfoques teóricos y tipos de documentos, lo cual permitió fortalecer la consistencia de los hallazgos y reducir sesgos interpretativos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Asimismo, se mantuvo un registro

sistemático de las fuentes consultadas y de las categorías de análisis, con el fin de asegurar la trazabilidad del proceso investigativo.

En síntesis, la metodología de revisión documental permitió construir un análisis integral y fundamentado sobre la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, aportando una visión crítica y sistematizada del estado actual del tema, así como elementos teóricos que sustentan la propuesta de fortalecimiento planteada en el estudio.

7 Resultados

La fase de análisis de la información se desarrolló mediante la técnica de análisis de contenido, a partir de los 30 artículos científicos seleccionados en la matriz de revisión documental. Este proceso permitió depurar, categorizar y recombinar la información, confrontándola de manera directa con la pregunta de investigación y los objetivos del estudio, con el fin de identificar patrones, tendencias y relaciones relevantes entre la gestión del conocimiento y la gerencia del talento humano en el sector público.

El análisis se realizó mediante un enfoque mixto de categorización, combinando categorías previamente definidas con categorías emergentes derivadas de la revisión sistemática de la literatura. Como resultado, se identificaron cinco grandes categorías analíticas: (1) integración entre gestión del conocimiento y gerencia del talento humano, (2) gestión del conocimiento y fortalecimiento del desempeño organizacional, (3) gestión del conocimiento e innovación en el sector público, (4) prácticas y procesos de gestión del conocimiento, y (5) factores facilitadores y barreras para la gestión del conocimiento en organizaciones públicas.

Integración entre gestión del conocimiento y gerencia del talento humano

Una de las principales categorías emergentes del análisis corresponde a la relación directa entre la gestión del conocimiento y la gerencia del talento humano. La mayoría de los estudios revisados coinciden en que la gestión del conocimiento no puede ser abordada como un proceso aislado, sino que debe integrarse de manera estratégica con las políticas y prácticas de talento humano.

Autores como Kianto et al. (2017) y Torres et al. (2022) evidencian que los sistemas de gestión del talento humano basados en el conocimiento contribuyen significativamente a la creación, transferencia y retención del conocimiento organizacional. De manera similar, Zambrano

Farías y Molina (2016) señalan que la articulación entre ambos enfoques permite transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional, fortaleciendo las capacidades institucionales.

En el contexto del sector público, Ospina Valdez y Pinzón Peña (2024) identifican que, aunque existen iniciativas relacionadas con la capacitación y los repositorios documentales, estas no siempre están integradas de forma sistémica con los procesos de gerencia del talento humano, lo que limita el impacto de la gestión del conocimiento. Este hallazgo es consistente con los planteamientos de la OECD (2019, 2021), que destacan la necesidad de alinear la gestión del conocimiento con las estrategias de desarrollo del talento para fortalecer la capacidad del sector público.

En síntesis, los resultados muestran un patrón claro: la integración entre gestión del conocimiento y gerencia del talento humano es un factor crítico para el fortalecimiento institucional, pero su implementación en el sector público aún presenta importantes vacíos estructurales y estratégicos.

Gestión del conocimiento y fortalecimiento del desempeño organizacional

Otra categoría relevante identificada corresponde a la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional. Diversos estudios empíricos evidencian que la implementación sistemática de prácticas de gestión del conocimiento tiene un impacto positivo en los resultados organizacionales.

Andreeva y Kianto (2016), así como Obeso et al. (2020), demuestran que los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento están significativamente asociados con mejoras en el desempeño organizacional. Estos hallazgos son reforzados por el meta-análisis de Serenko (2020), quien concluye que existe evidencia consistente sobre el efecto positivo de la gestión del conocimiento en los resultados organizacionales.

En el ámbito público, Pérez et al. (2023) resaltan la importancia de establecer métricas específicas para evaluar la gestión del conocimiento, lo cual permite vincular estos procesos con indicadores de eficiencia, calidad y continuidad administrativa. De igual forma, Dueñas y Moreno (2024) destacan que una gestión estratégica del talento humano, apoyada en sistemas de gestión del conocimiento, contribuye al fortalecimiento de la eficiencia en la administración pública.

Estos resultados permiten identificar un patrón consistente: la gestión del conocimiento no solo cumple una función informativa, sino que actúa como un mecanismo estratégico para el fortalecimiento del desempeño institucional, especialmente cuando se encuentra alineada con los procesos de talento humano.

Gestión del conocimiento e innovación en el sector público

Una tercera categoría emergente está relacionada con el papel de la gestión del conocimiento como motor de la innovación, particularmente en el sector público. Los estudios revisados muestran que la gestión del conocimiento facilita la generación de nuevas ideas, la mejora de procesos y la adopción de prácticas innovadoras.

Al Ahbabi et al. (2020) evidencian que existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la capacidad innovadora de las organizaciones. En el contexto público, Jurado et al. (2023) y Alves de Lima et al. (2024) destacan que la innovación en el sector público depende en gran medida de la capacidad de las instituciones para gestionar, compartir y reutilizar el conocimiento generado por sus servidores públicos.

Asimismo, la OECD (2019) enfatiza que la innovación pública requiere sistemas de gestión del conocimiento que permitan capturar aprendizajes organizacionales y promover la transferencia de buenas prácticas. Estos hallazgos coinciden con Guillén y Guillén (2024), quienes resaltan el papel de la gerencia del talento humano en la promoción de la creatividad y la innovación mediante el fortalecimiento de competencias y la gestión del conocimiento.

En conjunto, los resultados evidencian que la gestión del conocimiento constituye un habilitador clave de la innovación en el sector público, contribuyendo a la modernización de la gestión pública y a la mejora de la calidad de los servicios.

Prácticas y procesos de gestión del conocimiento

El análisis permitió identificar un conjunto de prácticas y procesos recurrentes asociados a la gestión del conocimiento. Entre los más mencionados se encuentran la capacitación, la documentación de procesos, la creación de repositorios institucionales, la gestión por competencias y los sistemas de información para el conocimiento.

Inkinen (2016) y Massaro et al. (2016) clasifican estas prácticas como componentes centrales de los sistemas de gestión del conocimiento. Choi et al. (2016) destacan que la efectividad

de estas prácticas depende de la existencia de una estrategia clara de gestión del conocimiento, alineada con los objetivos organizacionales.

En el sector público colombiano, Ospina Valdez y Pinzón Peña (2024) señalan que las prácticas más frecuentes se concentran en la capacitación y la gestión documental, pero carecen de un enfoque sistémico que garantice la transferencia efectiva del conocimiento crítico. Este patrón sugiere que, aunque existen esfuerzos aislados, persiste la necesidad de consolidar modelos integrales de gestión del conocimiento articulados con la gerencia del talento humano.

Factores facilitadores y barreras para la gestión del conocimiento en el sector público

Finalmente, se identificaron factores facilitadores y barreras que influyen en la implementación de la gestión del conocimiento. Entre los principales facilitadores se encuentran el liderazgo, la cultura organizacional orientada al aprendizaje, el uso de tecnologías de la información y el apoyo de la alta dirección (Razmerita et al., 2016; Pee & Kankanhalli, 2022).

Por el contrario, las principales barreras identificadas incluyen la resistencia al cambio, la falta de políticas institucionales claras, las estructuras burocráticas y la alta rotación de personal, factores que afectan la retención del conocimiento organizacional (OECD, 2019; United Nations, 2020).

Estos hallazgos confirman que la gestión del conocimiento en el sector público enfrenta desafíos estructurales y culturales, los cuales deben ser abordados mediante estrategias integrales que involucren tanto la gerencia del talento humano como la planeación institucional.

Un hallazgo relevante derivado del análisis de contenido realizado no solo corresponde a la identificación de categorías analíticas existentes en la literatura, sino a la integración sistemática de dichas categorías en un esquema interpretativo que permite comprender la gestión del conocimiento como un sistema articulado con la gerencia del talento humano en el sector público.

En este sentido, el análisis de los 30 artículos permitió evidenciar que, aunque la literatura reconoce la importancia de la gestión del conocimiento y su relación con el talento humano, los estudios previos tienden a abordar estos elementos de manera fragmentada, centrándose en prácticas específicas como la capacitación, el uso de tecnologías o la gestión documental, sin establecer una integración analítica que permita comprender su interacción sistémica en el contexto de la gestión pública (Alves de Lima et al., 2024; Jurado et al., 2023).

A partir del esquema de categorización desarrollado en esta investigación, se identificó que la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público opera mediante tres niveles interrelacionados:

En primer lugar, un nivel estratégico, en el cual la gestión del conocimiento se vincula con el fortalecimiento del desempeño institucional y la generación de valor público, en coherencia con los planteamientos recientes sobre modernización del sector público basados en el conocimiento (OECD, 2021).

En segundo lugar, un nivel organizacional, que incluye las prácticas, procesos y mecanismos institucionales orientados a la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, tales como la capacitación, los sistemas de información y la gestión por competencias, los cuales actúan como mediadores entre el conocimiento individual y el desempeño institucional (Obeso et al., 2020).

Finalmente, un nivel facilitador, compuesto por factores culturales, tecnológicos y de liderazgo que condicionan la efectividad de la gestión del conocimiento, confirmando que su implementación depende de condiciones organizacionales que favorezcan el aprendizaje y la transferencia de saberes (United Nations, 2020).

Este modelo interpretativo constituye un aporte relevante del estudio, ya que permite superar el enfoque descriptivo predominante en revisiones previas y propone una comprensión integradora de la gestión del conocimiento como un sistema articulado con la gerencia del talento humano, lo cual facilita su aplicación en el diseño de estrategias institucionales en el sector público.

Asimismo, este aporte contribuye al campo del talento humano al evidenciar que la gestión del conocimiento no debe ser considerada únicamente como una herramienta operativa, sino como un componente estratégico que incide directamente en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la innovación organizacional y la sostenibilidad del conocimiento público, tal como lo señalan investigaciones recientes sobre gestión pública basada en el conocimiento (Alves de Lima et al., 2024; OECD, 2021).

En consecuencia, el valor agregado de esta investigación no radica únicamente en la revisión de la literatura existente, sino en la construcción de un esquema analítico integrador derivado del análisis sistemático de la evidencia, que permite orientar la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público desde una perspectiva estratégica, organizacional y facilitadora.

8 Discusión

La discusión de los resultados permite contrastar los hallazgos derivados del análisis de contenido con los principales referentes teóricos del estudio, con el fin de interpretar de manera crítica el papel de la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público y su contribución al fortalecimiento del desempeño y las capacidades institucionales.

En términos generales, los resultados confirman los postulados teóricos que conciben la gestión del conocimiento como un eje estratégico para el desarrollo organizacional, particularmente cuando se articula de manera sistemática con los procesos de gerencia del talento humano. No obstante, también evidencian brechas entre el enfoque teórico y las prácticas reales en el sector público, lo que plantea retos significativos para la consolidación de modelos integrales de gestión del conocimiento.

Los resultados muestran que la literatura coincide ampliamente en la necesidad de integrar la gestión del conocimiento con la gerencia del talento humano, lo cual es coherente con los planteamientos de Cuesta Santos (2010) y Chiavenato (2017), quienes sostienen que el talento humano constituye el principal portador del conocimiento organizacional y, por tanto, debe ser el eje central de cualquier estrategia de gestión del conocimiento.

Desde la perspectiva del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), esta articulación resulta fundamental para facilitar la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito y su posterior socialización e internalización a nivel organizacional. Sin embargo, los resultados evidencian que, en el sector público, esta integración aún se presenta de manera fragmentada, tal como lo señalan Ospina Valdez y Pinzón Peña (2024), quienes identifican una predominancia de acciones aisladas, como la capacitación y la gestión documental, sin una estrategia sistémica claramente definida.

Este hallazgo pone en evidencia una brecha entre el enfoque teórico, que promueve la integración estratégica entre gestión del conocimiento y talento humano, y la realidad organizacional del sector público, caracterizada por estructuras burocráticas y una débil alineación entre las políticas de talento humano y los sistemas de gestión del conocimiento. Desde una postura crítica, esto sugiere que muchas entidades públicas continúan concibiendo la gestión del conocimiento como un componente operativo, más que como un eje estratégico de la planeación institucional, lo cual limita su impacto en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

La relación positiva entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, identificada en los resultados, es consistente con la evidencia empírica reportada por Andreeva y Kianto (2016), Obeso et al. (2020) y Serenko (2020). Estos autores demuestran que las prácticas sistemáticas de gestión del conocimiento contribuyen a mejorar la eficiencia, la calidad de los procesos y la toma de decisiones, aspectos clave para el desempeño institucional.

Desde el marco teórico del estudio, estos hallazgos respaldan la concepción de la gestión del conocimiento como un activo estratégico, en línea con Davenport y Prusak (1998), quienes plantean que el conocimiento, cuando es gestionado de manera adecuada, se convierte en una fuente de ventaja organizacional. En el sector público, esta relación adquiere una relevancia particular, ya que el desempeño institucional no solo se mide en términos de eficiencia, sino también en términos de calidad del servicio, transparencia y generación de valor público (OECD, 2019).

No obstante, una lectura crítica de los resultados permite identificar que, aunque la literatura evidencia los beneficios de la gestión del conocimiento, su implementación efectiva en el sector público enfrenta limitaciones estructurales, como la ausencia de indicadores claros y sistemas de evaluación específicos, tal como lo señalan Pérez et al. (2023). Esto sugiere la necesidad de avanzar hacia modelos de gestión del conocimiento que incorporen métricas alineadas con los objetivos estratégicos institucionales, permitiendo evidenciar de manera más clara su contribución al desempeño organizacional.

Los resultados también confirman el papel de la gestión del conocimiento como un habilitador clave de la innovación, en concordancia con los planteamientos de Al Ahbabi et al. (2019) y Jurado et al. (2023). Estos estudios evidencian que la capacidad de las organizaciones para crear, compartir y aplicar conocimiento está estrechamente vinculada con su capacidad para innovar.

Desde el enfoque de la nueva gestión pública y la innovación en el sector público, la OECD (2019) plantea que la innovación depende, en gran medida, de la capacidad institucional para capturar aprendizajes organizacionales y promover la transferencia de buenas prácticas. En este sentido, los resultados sugieren que la gestión del conocimiento no solo contribuye a la mejora incremental de los procesos, sino que también puede constituirse en un motor de transformación organizacional.

Sin embargo, desde una posición crítica, se observa que en muchas organizaciones públicas la innovación sigue estando limitada por culturas organizacionales poco orientadas al aprendizaje y por estructuras rígidas que dificultan la experimentación y el intercambio de conocimientos. Esto refuerza la necesidad de promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo, en coherencia con los planteamientos de Zambrano Farías y Molina (2016), quienes enfatizan el papel de la cultura y el liderazgo en la consolidación de sistemas efectivos de gestión del conocimiento.

El análisis de las prácticas y procesos de gestión del conocimiento revela una predominancia de acciones centradas en la capacitación, la gestión documental y los repositorios de información, lo cual es consistente con las clasificaciones propuestas por Inkinen (2016) y Massaro et al. (2016). No obstante, los resultados también evidencian que estas prácticas, cuando no están integradas en un modelo sistémico, tienden a perder efectividad.

Desde el marco teórico, esto contrasta con el enfoque de Nonaka y Takeuchi (1995), que plantea la necesidad de promover procesos dinámicos de creación y transferencia del conocimiento, más allá del simple almacenamiento de información. En este sentido, una postura propositiva derivada de los resultados es la necesidad de avanzar hacia modelos integrales de gestión del conocimiento que articulen los procesos de talento humano, los sistemas de información y la planeación estratégica, permitiendo asegurar la sostenibilidad del conocimiento organizacional.

Los resultados relacionados con los factores facilitadores y las barreras para la gestión del conocimiento refuerzan los planteamientos de Razmerita et al. (2016) y Pee y Kankanhalli (2022), quienes destacan el papel del liderazgo, la cultura organizacional y la tecnología como elementos clave para el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento.

Desde una perspectiva crítica, la persistencia de barreras como la resistencia al cambio, la alta rotación de personal y la ausencia de políticas institucionales claras refleja problemáticas estructurales propias del sector público, que limitan la consolidación de sistemas efectivos de gestión del conocimiento (OECD, 2019; United Nations, 2020). Estos hallazgos sugieren que la gestión del conocimiento no puede ser abordada únicamente desde una perspectiva técnica, sino que requiere transformaciones culturales y organizacionales profundas.

En términos teóricos, los resultados del estudio fortalecen el marco conceptual que integra la gestión del conocimiento con la gerencia del talento humano, respaldando los postulados de

Cuesta Santos (2010), Chiavenato (2017) y Nonaka y Takeuchi (1995). Asimismo, aportan evidencia que refuerza la pertinencia de este enfoque en el contexto del sector público.

Desde una perspectiva práctica, los resultados permiten plantear de manera propositiva la necesidad de que las entidades públicas adopten modelos integrales de gestión del conocimiento, alineados con sus políticas de talento humano y con la planeación estratégica institucional. Esto implica no solo la implementación de herramientas tecnológicas, sino también el fortalecimiento del liderazgo, la cultura organizacional y los sistemas de evaluación, con el fin de asegurar la retención, transferencia y aplicación efectiva del conocimiento.

En síntesis, la discusión de los resultados evidencia que la gestión del conocimiento constituye un componente estratégico para el fortalecimiento de la gerencia del talento humano y de las capacidades institucionales en el sector público. Sin embargo, también pone de manifiesto la existencia de brechas entre el discurso teórico y la práctica organizacional, lo que plantea la necesidad de avanzar hacia enfoques más integrales, sistémicos y estratégicos que permitan consolidar una gestión pública orientada al aprendizaje, la innovación y la generación de valor público.

9 Conclusiones

A partir del análisis de contenido realizado sobre los 30 artículos científicos seleccionados, se concluye que la gestión del conocimiento constituye un componente estratégico fundamental para el fortalecimiento de la gerencia del talento humano en el sector público, al contribuir de manera directa al desarrollo de capacidades institucionales, al mejoramiento del desempeño organizacional y a la sostenibilidad del conocimiento organizacional. Esta conclusión responde de manera directa al objetivo general del estudio, al evidenciar que la gestión del conocimiento no solo apoya los procesos operativos, sino que se configura como un eje estructural de la gestión pública moderna.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar las prácticas actuales de gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, se concluye que dichas prácticas se concentran principalmente en actividades de capacitación, gestión documental, creación de repositorios institucionales y procesos de inducción y reinducción. No obstante, estas prácticas suelen implementarse de manera fragmentada, sin una articulación sistémica con los

procesos estratégicos de talento humano, lo cual limita su capacidad para garantizar la retención y transferencia efectiva del conocimiento crítico en las organizaciones públicas.

Respecto al segundo objetivo específico, referido al análisis de la relación entre la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo, retención y transferencia del conocimiento del talento humano, los resultados permiten concluir que existe una relación positiva y consistente entre ambos enfoques. La literatura evidencia que la integración entre gestión del conocimiento y gerencia del talento humano favorece la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, fortalece el aprendizaje organizacional y reduce los riesgos asociados a la pérdida de saberes institucionales por rotación de personal y jubilaciones. Sin embargo, también se concluye que, en el sector público, esta integración aún presenta debilidades estructurales y culturales que limitan su impacto.

En cuanto al tercer objetivo específico, orientado a proponer lineamientos para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, se concluye que resulta necesario avanzar hacia modelos integrales y estratégicos de gestión del conocimiento, alineados con la planeación institucional y las políticas de talento humano. Estos modelos deben incorporar no solo herramientas tecnológicas, sino también mecanismos de liderazgo, cultura organizacional orientada al aprendizaje, sistemas de evaluación y métricas específicas que permitan evidenciar la contribución de la gestión del conocimiento al desempeño y a la generación de valor público.

De manera transversal, se concluye que una de las principales brechas identificadas corresponde a la distancia entre los postulados teóricos ampliamente validados en la literatura y las prácticas reales observadas en el sector público. Esta brecha pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para gestionar el conocimiento como un activo estratégico, superando enfoques limitados a la gestión de la información y promoviendo procesos dinámicos de creación, transferencia y aplicación del conocimiento.

Finalmente, el estudio permite concluir que la gestión del conocimiento, cuando se articula de manera efectiva con la gerencia del talento humano, se convierte en un factor clave para la modernización de la gestión pública, el fortalecimiento del desempeño institucional y la mejora de la calidad de los servicios a la ciudadanía. En este sentido, los hallazgos aportan fundamentos teóricos y empíricos que respaldan la pertinencia de incorporar la gestión del conocimiento como

un eje estratégico en las políticas de talento humano del sector público, contribuyendo al desarrollo de organizaciones públicas más eficientes, innovadoras y orientadas al aprendizaje.

10 Recomendaciones

Con base en los resultados y conclusiones del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones, orientadas a fortalecer la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, desde una perspectiva conceptual, metodológica y técnica.

En primer lugar, se recomienda que las entidades del sector público adopten un enfoque conceptual estratégico de la gestión del conocimiento, reconociéndola explícitamente como un eje transversal de la gerencia del talento humano y de la planeación institucional. Esto implica incorporar la gestión del conocimiento en las políticas de talento humano, en los planes estratégicos institucionales y en los modelos de gestión, superando la concepción limitada que la reduce a la simple administración de información. Desde el punto de vista conceptual, se sugiere fundamentar estas estrategias en modelos teóricos consolidados, como el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, con el fin de promover procesos sistemáticos de creación, socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento organizacional.

En segundo lugar, desde una perspectiva metodológica, se recomienda diseñar e implementar modelos integrales de gestión del conocimiento articulados con los principales procesos de la gerencia del talento humano, tales como la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, la gestión por competencias y los planes de sucesión. Estos modelos deben incluir procedimientos claros para la identificación del conocimiento crítico, la sistematización de buenas prácticas y la transferencia intergeneracional del conocimiento, especialmente en contextos caracterizados por alta rotación de personal y procesos de jubilación. Asimismo, se recomienda establecer metodologías de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de la gestión del conocimiento sobre el desempeño institucional y el desarrollo de capacidades organizacionales.

En tercer lugar, desde el componente técnico y operativo, se recomienda fortalecer los sistemas de información institucionales orientados a la gestión del conocimiento, mediante la implementación de plataformas tecnológicas que faciliten el almacenamiento, la búsqueda, el intercambio y la reutilización del conocimiento. Estas plataformas deben estar integradas con los sistemas de gestión del talento humano, con el fin de asegurar la trazabilidad del conocimiento asociado a las competencias, la experiencia y el desempeño de los servidores públicos.

Adicionalmente, se sugiere promover el uso de repositorios de buenas prácticas, comunidades de práctica y herramientas colaborativas que faciliten el aprendizaje organizacional y la transferencia del conocimiento tácito.

De igual forma, se recomienda fortalecer el liderazgo y la cultura organizacional orientada al aprendizaje, como condiciones habilitadoras para la gestión del conocimiento. Esto implica desarrollar competencias directivas asociadas a la gestión del conocimiento, promover estilos de liderazgo que incentiven el intercambio de saberes y reconocer formalmente las prácticas de colaboración y aprendizaje. En este sentido, se sugiere incorporar indicadores relacionados con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en los sistemas de evaluación del desempeño institucional y directivo.

Asimismo, se recomienda que las entidades públicas formulen políticas institucionales claras en materia de gestión del conocimiento, que definan responsabilidades, roles y lineamientos para su implementación, articuladas con los marcos normativos de gestión del talento humano y con los sistemas de gestión de la calidad y control interno. Estas políticas deben contribuir a institucionalizar la gestión del conocimiento, evitando que dependa exclusivamente de iniciativas aisladas o de esfuerzos individuales.

Desde una perspectiva investigativa y metodológica, se recomienda que futuros estudios complementen la revisión documental con investigaciones empíricas, tales como estudios de caso, entrevistas, encuestas y análisis organizacionales en entidades públicas específicas, con el fin de profundizar en la comprensión de las prácticas reales de gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño institucional. Esto permitiría validar y enriquecer los hallazgos teóricos del presente estudio, aportando evidencia contextualizada al ámbito del sector público colombiano y latinoamericano.

Finalmente, se recomienda promover procesos de sensibilización y formación continua en gestión del conocimiento dirigidos a los servidores públicos, con el fin de fortalecer la apropiación conceptual y práctica de este enfoque. Estos procesos deben orientarse no solo al uso de herramientas tecnológicas, sino también al desarrollo de competencias relacionadas con el aprendizaje organizacional, la sistematización de experiencias y la transferencia de conocimientos, contribuyendo así a la consolidación de organizaciones públicas más resilientes, innovadoras y orientadas al valor público.

Si bien los resultados del presente estudio evidencian una relación predominantemente positiva entre la gestión del conocimiento y el fortalecimiento del desempeño organizacional y las capacidades institucionales, es importante reconocer que la literatura también reporta resultados divergentes o condicionados, los cuales permiten matizar el alcance real de estas relaciones en el sector público.

En este sentido, algunos estudios señalan que la implementación de prácticas de gestión del conocimiento no siempre genera impactos significativos en el desempeño organizacional, especialmente cuando dichas prácticas no están acompañadas de transformaciones estructurales y culturales. Por ejemplo, la revisión sistemática realizada por Massaro et al. (2016) evidencia que, en el sector público, muchas iniciativas de gestión del conocimiento se limitan a la creación de repositorios documentales o bases de datos, sin que ello garantice su uso efectivo en la toma de decisiones o en la mejora del desempeño institucional.

De manera similar, estudios más recientes destacan que el impacto de la gestión del conocimiento depende en gran medida de variables mediadoras, como la cultura organizacional, el liderazgo y la capacidad de absorción institucional. En este contexto, Alves de Lima et al. (2024) señalan que la gestión del conocimiento, por sí sola, no garantiza procesos de innovación en el sector público, sino que su efectividad está condicionada por la existencia de entornos organizacionales que promuevan el aprendizaje, la experimentación y la colaboración.

Asimismo, la evidencia presentada por la United Nations (2020) indica que, en muchas organizaciones públicas, las iniciativas de gestión del conocimiento no logran consolidarse debido a la persistencia de estructuras burocráticas rígidas, la alta rotación de personal y la ausencia de incentivos institucionales para compartir el conocimiento, lo que limita su impacto real en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

En el caso específico de América Latina, algunas investigaciones evidencian que la gestión del conocimiento tiende a implementarse de manera formal, pero no necesariamente funcional, debido a limitaciones institucionales y a la falta de articulación con los sistemas de gestión del talento humano (Quispe Torres & Contreras Rivera, 2023). Esto sugiere que la relación entre gestión del conocimiento y desempeño organizacional no es automática, sino que depende de condiciones organizacionales específicas que faciliten su implementación efectiva.

Estos hallazgos divergentes no contradicen los resultados del presente estudio, sino que permiten contextualizarlos y comprender que la gestión del conocimiento constituye una condición

necesaria, pero no suficiente, para el fortalecimiento institucional. Su impacto depende de factores contextuales, organizacionales y culturales que pueden potenciar o limitar su efectividad, lo cual refuerza la necesidad de abordarla desde una perspectiva sistémica e integrada con la gerencia del talento humano.

En consecuencia, el presente estudio aporta al campo al evidenciar que, aunque existe consenso sobre la importancia estratégica de la gestión del conocimiento, su efectividad en el sector público está condicionada por factores estructurales y organizacionales, lo cual coincide con enfoques recientes que plantean la necesidad de integrar la gestión del conocimiento con los sistemas de gestión institucional y el desarrollo del talento humano (OECD, 2021).

Limitaciones del corpus documental analizado

Es importante reconocer que el presente estudio presenta algunas limitaciones derivadas de las características del corpus documental analizado, las cuales deben ser consideradas al interpretar los resultados.

En primer lugar, existe un posible sesgo asociado a las bases de datos utilizadas, dado que la revisión se centró principalmente en fuentes indexadas en Google Scholar, Scielo, Redalyc y Dialnet. Si bien estas bases de datos contienen literatura académica relevante, es posible que algunos estudios publicados en otras bases de datos internacionales, como Web of Science o Scopus, no hayan sido incluidos, lo cual podría limitar la exhaustividad del análisis (Kitchenham & Charters, 2007).

En segundo lugar, el criterio de inclusión de documentos en idioma español e inglés pudo generar un sesgo de idioma, excluyendo investigaciones relevantes publicadas en otros idiomas, lo cual constituye una limitación común en los estudios de revisión documental (United Nations, 2020).

En tercer lugar, el periodo de análisis definido entre 2010 y 2025, si bien permitió garantizar la actualidad de las fuentes, también pudo excluir estudios clásicos que constituyen la base teórica del campo, así como investigaciones recientes aún no indexadas en las bases de datos consultadas.

Asimismo, otra limitación corresponde a la naturaleza misma de la revisión documental, la cual se basa en fuentes secundarias y no permite contrastar directamente los hallazgos con evidencia empírica primaria en organizaciones específicas del sector público. En este sentido, los

resultados reflejan tendencias identificadas en la literatura, pero no permiten establecer relaciones causales directas.

Finalmente, también es importante considerar la posible existencia de sesgo de publicación, dado que los estudios que reportan resultados positivos tienden a publicarse con mayor frecuencia que aquellos que reportan resultados nulos o negativos, lo cual puede influir en la percepción general sobre la efectividad de la gestión del conocimiento (Serenko, 2020).

No obstante, a pesar de estas limitaciones, el estudio presenta una visión integradora y fundamentada sobre la gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano del sector público, sustentada en el análisis sistemático de fuentes académicas relevantes y en un proceso estructurado de categorización y análisis de contenido.

Referencias

- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Gaur, S. S., & Balasubramanian, S. (2020). Knowledge management and innovation: A meta-analysis. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 1014–1035. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2017-0491>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2016). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 40(2), 1–18. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.2.01>
- Alves de Lima, C., Verreyne, M. L., & Indulska, M. (2024). Open innovation in the public sector: A systematic literature review. *Public Management Review*, 26(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2261978>
- Alves de Lima, C., Verreyne, M. L., & Indulska, M. (2024). Open innovation in the public sector: A systematic literature review. *Public Management Review*, 26(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2261978>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2016). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 294–315. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2015-0335>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Episteme.
- Bardin, L. (2016). *Análisis de contenido* (3.^a ed.). Akal.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2016). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 62, 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.06.007>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dueñas, J. A., & Moreno, L. F. (2024). La gestión del talento humano como impulsor de la eficiencia en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(104), 45–62.
- Guillén, M., & Guillén, M. J. (2024). La gestión del talento humano y su relación con la creatividad e innovación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(2), 89–104.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230–257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Jurado, D., Mosquera, L., & Espinal, C. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: Una revisión de literatura. *Revista Gestión y Región*, 31, 1–15.
- Jurado, D., Mosquera, L., & Espinal, C. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: Una revisión de literatura. *Revista Gestión y Región*, 31, 1–15.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. EBSE Technical Report.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2016). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0466>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2017). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859–1876. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859–1876. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- OECD. (2019). *Public sector innovation and knowledge management*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- OECD. (2021). *Public employment and management 2021*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/22f7c12d-en>
- Ospina Valdez, D. L., & Pinzón Peña, F. (2024). Revisión sistemática de la gestión del conocimiento sobre actividades de talento humano en empresas del sector público en Colombia en el periodo 2012–2022. *Politécnico Grancolombiano*. <http://hdl.handle.net/10823/7466>
- Ospina Valdez, D. L., & Pinzón Peña, F. (2024). *Revisión sistemática de la gestión del conocimiento sobre actividades de talento humano en empresas del sector público en Colombia en el periodo 2012-2022*. Politécnico Grancolombiano. <http://hdl.handle.net/10823/7466>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2022). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Pérez, J., Ordoñez, C., & Rojas, M. (2023). Knowledge management metrics for public organizations. *Government Information Quarterly*, 33(3), 532–545. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.005>
- Quispe Torres, R. M., & Contreras Rivera, R. J. (2023). Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670820>

- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0192>
- Serenko, A. (2022). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: Discovering the identity of the discipline. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 997–1014. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0169>
- Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Santos-Rodrigues, H. (2020). Knowledge management practices and human resource management: A study in Portuguese organizations. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1142–1161. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0362>
- United Nations. (2020). *Knowledge management in public administration*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org>
- United Nations. (2020). *Knowledge management in public administration*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Zambrano Farías, F. J., & Molina, C. J. (2016). Gestión del talento humano y gestión del conocimiento. *Revista Publicando*, 3(7), 125–138. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/248>
- Zambrano Farías, F. J., & Molina, C. J. (2021). Gestión del talento humano y gestión del conocimiento. *Revista Publicando*, 3(7). <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/248>

Anexos

Anexo A. Matriz de revisión documental diligenciada

Autor(es))/ Año	Título	Tipo de documen to	Objetivo del estudio	Enfoque / Metodolo gía	Aportes relevantes	Categoría
Urdaneta, Pitre & Magdani el (2019)	Gestión del conocimien to en la gerencia del talento humano en el sector turístico del distrito de Riohacha	Artículo científico	Analizar incidencia de la GC en GTH	Cuantitati vo, correlacio nal	Evidencia relación directa GC–GTH	GC y GTH
Zambran o & Molina (2016)	Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimie nto	Artículo de revisión	Analizar relación GC y GTH	Revisión sistemátic a	Fundamenta integración GC–GTH	Relación GC-GTH

Ospina & Pinzón (2024)	Revisión sistemática de la gestión del conocimiento sobre actividades de talento humano en el sector público en Colombia	Revisión sistemática	Describir estado del arte en Colombia	Cualitativo, revisión sistemática	Evidencia vacíos en sector público	GC sector público
Jurado, Mosquera & Espinal (2023)	Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público	Artículo de revisión	Analizar GC e innovación pública	Revisión de literatura	Vincula GC con innovación pública	GC e innovación
Dueñas &	La gestión del talento humano	Revisión bibliográfica	Analizar impacto de	Revisión sistemática	Relación GTH y desempeño	GTH sector público

Moreno (2024)	como impulsor de la eficiencia en la administrac ión pública		GTH en eficiencia			
Hernández & López (2025)	La gestión del talento humano como herramienta para la gestión de las organizacio nes	Artículo científico	Analizar rol estratégico de GTH	Cuantitati vo	GTH como eje estratégico	GTH
Guillén & Guillén (2024)	La gestión del talento humano y su relación con la creatividad	Artículo científico	Analizar GTH, creatividad e innovación	Cuantitati vo	GTH como facilitador de innovación	GTH e innovación

	e innovación					
Hurtado, Romero & Cuaran (2023)	La gestión por competenci as laborales del talento humano	Artículo científico	Analizar gestión por competenci as	Cuantitati vo	Fortalece desarrollo del conocimiento	Competenc ias
Mendoza Pincay (2024)	Gestión del talento humano y su incidencia en la nueva gestión pública	Artículo científico	Analizar GTH en NGP	Descriptiv o- analítico	Relación GTH y modernización pública	Nueva gestión pública
OECD (2019)	Public sector innovation and knowledge manageme nt	Informe técnico	Analizar GC e innovación pública	Análisis document al	Lineamientos internacionales	GC sector público

Alves de Lima et al. (2024)	Open innovation in the public sector: A systematic review	Revisión sistemática	Analizar innovación abierta pública	Revisión sistemática	GC como soporte de innovación	Innovación pública
Pérez et al. (2016)	Knowledge management metrics for public organizations	Artículo científico	Proponer métricas de GC	Revisión crítica	Indicadores de GC pública	Medición GC
Sánchez & Arévalo (2016)	Gestión del talento humano en la economía del conocimiento	Artículo científico	Analizar TH en economía del conocimiento	Descriptivo	Enfoque estratégico del conocimiento	Economía del conocimiento
Nonaka & von	Perspective —Tacit knowledge	Artículo científico	Analizar creación del	Teórico	Base teórica para SECI	Teoría GC

Krogh (2017)	and knowledge conversion		conocimien to			
Kianto, Sáenz & Arambur u (2017)	Knowledge -based human resource manageme nt	Artículo científico	Relación HRM y conocimien to	Cuantitati vo	Modelo HRM basado en conocimiento	HRM basado en conocimien to
Donate & Sánchez de Pablo (2015/20 16)	HRM practices for knowledge manageme nt	Artículo científico	Analizar prácticas HR para GC	Cuantitati vo	Integración GC–RRHH	Prácticas GC
Massaro, Dumay & Garlatti (2015/20 16)	Public sector knowledge manageme nt	Artículo científico	Analizar GC en sector público	Revisión	Marco para GC pública	GC sector público
Andreeva & Kianto (2016)	Knowledge manageme nt practices	Artículo científico	Analizar GC y desempeño	Cuantitati vo	Evidencia impacto GC	Desempeño

	and organizational performance					
Inkinen (2016)	Review of empirical research on KM practices	Revisión sistemática	Analizar prácticas GC	Revisión	Clasificación prácticas GC	Prácticas GC
Pee & Kankanhalli (2016)	Interactions among factors influencing KM	Artículo científico	Analizar factores GC	Cuantitativo	Modelo integral GC	Factores GC
Obeso, Hernández-Linares & López-Fernández (2020)	Knowledge management processes and organizational performance	Artículo científico	Analizar GC y desempeño	Cuantitativo	Impacto en desempeño	GC y desempeño

Al Ahbabi et al. (2019)	Knowledge management and innovation	Artículo científico	Analizar GC e innovación	Cuantitativo	GC como motor de innovación	Innovación
Torres, Ferraz & Santos-Rodriguez (2018)	Knowledge management practices and HRM	Artículo científico	Integrar GC y HRM	Cuantitativo	Relación GC–TH	Integración GC-GTH
Razmerita, Kirchner & Nielsen (2016)	What factors influence KM?	Artículo científico	Analizar factores de GC	Cualitativo	Cultura y tecnología	Factores GC
Cano-Kollman et al. (2016)	Knowledge connectivity	Artículo científico	Analizar transferencia a conocimiento	Teórico	Transferencia interorganizacional	Transferencia
Serenko (2017)	Meta-analysis of KM	Meta-análisis	Analizar efectos GC	Meta-análisis	Evidencia impacto GC	Meta-análisis GC

Choi, Poon & Davis (2016)	Effects of knowledge management strategy	Artículo científico	Analizar estrategia GC	Cuantitativo	Estrategia GC y resultados	Estrategia GC
Alavi & Leidner (2016 ed.)	Knowledge management systems	Artículo científico	Analizar sistemas GC	Teórico-empírico	Sistemas GC	Sistemas GC
OECD (2021)	Public employment and management	Informe técnico	Analizar empleo público y capacidades	Análisis comparado	Relación talento y capacidades	Capacidades institucionales
United Nations (2020)	Knowledge management in public administration	Informe técnico	Analizar GC en administración pública	Análisis documental	Lineamientos GC pública	GC administración pública