

La investigación como herramienta para la gestión del conocimiento organizacional

Johanna K. Alarcón Rivera

Antecedentes

En la sociedad, surgen necesidades sociales que empujan a las instituciones a realizar cambios para que puedan dar respuesta a las mismas. Las dinámicas actuales conducen a la transformación, con objetivo de adaptarse a una nueva realidad. Esto se convierte en un desafío en la actualidad.

La era de la información ha sido impulsada por la globalización y revolución tecnológica. Las nuevas formas de comunicarnos a nivel de la sociedad entre los distintos agentes, las relaciones sociales y estatales en continua comunicación e interactuando con el objetivo de las primeras ser escuchadas por las segundas y así atender de forma efectiva sus necesidades, ha generado en las instituciones la necesidad de herramientas e instrumentos que permitan la innovación en la forma de prestar servicios y así dar resultados positivos.

Bajo esta línea, la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas en la administración pública, a través de la incorporación de herramientas tecnológicas, que optimicen el uso de los recursos es una realidad cada vez más evidente y necesaria, con el objetivo de mejorar los procesos y sus mecanismos de gestión de cara a la ciudadanía; día a día más exigente.

En este sentido, Lahera (1992) enfatiza que la gestión pública transita hacia una nueva configuración de objetivos e instrumentos, será descentralizada y reguladora, más que centralizada y proveedora directa de bienes y servicios. Lo cual, resultará de este proceso una nueva definición de roles administrativos y burocráticos. Es sin duda, este un modelo de desarrollo que cada país adquiere.

Si bien el autor, visualiza tiempos de cambio en el tránsito a nuevas formas y modos de gestión pública, otros autores reconocen que este cambio es paulatino, con ciertas deficiencias de poder vislumbrar la dimensión de estos cambios. Los cambios institucionales, se han estudiado desde distintas disciplinas. La ciencia política, la economía, la administración, el derecho, entre otras, han elaborado teorías y conceptos que permiten conocer y analizar los cambios o la evolución de los procesos organizacionales.

Es decir, tal como menciona Ansorena (2007) señalando el análisis institucional, ha ido ocupando espacio en el análisis económico, ya que el mismo se centraba en la eficiencia de los mercados y llegando a describir como estos funcionaban. No obstante, esta limitación no llega a decir como funcionar mejor los mercados, ni cómo crear condiciones para que funcionaran mejor, dejando así un vacío para analizar la económica política de los sistemas sociales y políticos.

En el campo de la administración, señala Chiavenato (2006), surge en 1962 el movimiento de Desarrollo Organizacional (DO), como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, en busca de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Este concepto de DO, se encontraba relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de la organización al cambio que ocurre en el ambiente, replanteando el concepto de organización y cultura organizacional.

Por otra parte en la ciencia política, el viejo institucionalismo se basa en holísticos, historicistas y estructuralistas de la sociedad. Por lo cual, surge con el Nuevo Institucionalismo la necesidad de analizar el papel de las acciones colectivas en los fenómenos sociales. Por lo tanto, según Treminio (2013) se busca un nuevo paradigma que integre en los fenómenos políticos, la autonomía de las instituciones y la influencia de los actores en los procesos sociales, donde se vea la influencia del Estado por la Sociedad, y la Sociedad por el Estado.

Desde este punto de vista, el Nuevo institucionalismo aporta al estudio de la Ciencia Política e Instituciones el enfoque de las relaciones complejas entre las personas y las instituciones. Es decir, aporta nuevos puntos de vista acerca de las relaciones confusas y no lineales en la participación multifactorial de actores en relación con las instituciones y viceversa.

De acuerdo con North (1995:14) “las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, o más formalmente son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”, idea que comparte Peters (2003), en tanto que para que se trate de una institución las restricciones tanto formales como informales deben existir, además de cierto sentido de valores compartidos.

Con respecto a la definición de institución, agrega el autor, acerca del concepto de institución señala su rasgo estructural de la sociedad y/o la forma de gobierno, que trasciende a los individuos y se constituye en un grupo de individuos a través de cierto conjunto de interrelaciones pautadas de manera predecible según las relaciones específicas de los actores, así mismo que todas requieren cierto grado de estabilidad afectando el comportamiento individual.

Por lo tanto, de acuerdo con el autor el cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo que permite visualizar el cambio histórico y la disminución de la incertidumbre a partir de una estructura que resuelve lo cotidiano y complejo de la vida en sociedad.

Dado a que las instituciones son una creación humana y su evolución es alterada por humanos, agrega North (1995), los cambios institucionales pueden ser un proceso complicado dado a que dichos cambios pueden ser consecuencia de las normas, limitaciones informales, diversas clases de efectividad y observancia coercitiva.

Entre las características de los cambios institucionales, menciona North (1995) dichos cambios son incrementales y no discontinuos. Es decir, aunque las normas formales puedan sufrir cambios de la noche a la mañana como resultado de cuestiones políticas o judiciales, existen limitaciones informales encajadas en costumbres y códigos de conducta mucho más resistentes o impenetrables a las políticas deliberadas. Dichas limitaciones informales provienen de información transmitida socialmente y son fruto de la cultura.

Por otra parte agrega North (1995) con base en estudios antropológicos en sociedades tribales, muestran que ante la ausencia de Estado y de normas formales, asume su lugar una red social que lleva al desarrollo de estructuras informales bastante formales. Por lo tanto, sean los usos, costumbres o reglas normativas fruto de la cultura dictan los comportamientos y conducta entre sus miembros.

En cuanto a las limitaciones formales, menciona North (1995) son las reglas (sean políticas, judiciales y económicas) así como los contratos, que se encuentran debidamente jerarquizadas según el ordenamiento jurídico que se establezca en cada país.

Desde este punto, March y Olsen (1984) citado por Peters (2003), se coloca la acción colectiva como un enfoque fundamental para entender la vida política, en tanto, la relación entre colectividades políticas y su entorno socioeconómico tienen una relación recíproca, donde la política moldea la sociedad y la sociedad moldea la política.

De acuerdo con el mismo autor North (1995), en la relación de limitaciones formales e informales es posible el cambio institucional en la medida que alterar las reglas formales signifique mejorar el interés de quienes tienen suficiente capacidad de negociación. Asimismo ambas limitaciones permiten cambios incrementales continuos en ciertos márgenes, alterando gradualmente el marco institucional a lo largo del tiempo.

A pesar de toda esta lógica institucional, tan solo pensar que las instituciones buscan disminuir la incertidumbre y por lo tanto, lo hacen a través de establecimiento de normas formales, es dejar de lado, la interacción humana existente que también refleja incidencia en estas estructuras.

De esta forma, estas diferentes visiones conforman el análisis de los procesos y cambios institucionales desde su relación con la sociedad, para el caso del sector público, así como el peso relativo de las normas, estructuras e historia, y por lo otro lado, el nuevo institucionalismo, no solo reafirma algunas virtudes del viejo institucionalismo, sino además da un enfoque crítico a las fallas del análisis anterior en la ciencia política y la correspondiente gestión pública.

Es a partir de este contexto de cambio institucional y al surgir la economía del conocimiento, se introduce la gestión del conocimiento el cual se ha convertido en uno de los principales temas de investigación. Algunos de los aportes de dicho concepto a las organizaciones de acuerdo con Gairín & Rodríguez (2015), se han orientado en:

- Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma. (Davenport y Prusak, 2001: 61)
- Entramos ahora en un tercer periodo de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento. (Druker, 2003: 21)
- La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva para la organización]. (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999)

Ante el cambio del entorno de las organizaciones, surgen presiones hacia las instituciones públicas en términos económico, social, político, cultural, tecnológico, en la información y del conocimiento. Los cambios de la Administración Pública, parten el rol central del Estado como encargado desde el cuestionamiento de la Administración como centro de definición del interés general de la sociedad, así como su eficiencia y eficacia en la prestación de servicios al ciudadano.

Asimismo, la gestión pública en el ejercicio de lo público, fue perdiendo los límites tradicionales, constituyendo una organización difusa. Por otra parte, se cuestiona si la gestión pública es un proceso técnico o político. De este modo, y en respuesta a las cuestiones anteriores, surge el reto de la modernización de la Administración Pública.

En la búsqueda de la modernización e innovación en la Administración Pública, de acuerdo con Arbonés (2006), se ha dado un giro de la Sociedad de la Información hacia la Sociedad del Conocimiento, la cual aboga por crear una espiral de creación y difusión de conocimientos que promueva el desarrollo económico de un país.

Desde el punto de vista de Martín (2005:52) “los nuevos problemas que plantea la sociedad del conocimiento exigen nuevas formas organizativas con capacidad de atención y resolución de las necesidades y expectativas de los ciudadanos”. De esta manera, el conocimiento se constituye en una estrategia que permita el cambio institucional, la evolución de las organizaciones mejorando sus capacidades de solucionar las necesidades de los ciudadanos hacia el bienestar.

Es por ello que no se puede concebir un país sin desarrollo social y económico, tanto el conocimiento contribuye a mejorar niveles de eficiencia y producción, como el conocimiento mejora las capacidades de las personas y su mejor desempeño en las distintas funciones que tengan a cargo.

Las organizaciones en los entornos globales

Las organizaciones en los entornos globales tienen que estar preparadas para el cambio constante, planificando y colocando a servicio de la sociedad cada vez con necesidades más dinámicas. En este proceso de cambio, no solamente se deben adaptar a las transformaciones, sino también deben anticiparse y generar soluciones viables a los nuevos requerimientos (Gairín, 2011).

Por lo tanto, las organizaciones al asumir el rol de cambio a nivel de sociedad, trae implícito generar capacidades y utilizar sus recursos, en pro de definir agendas que generen progreso y planteen en términos políticos nuevas soluciones ante los intereses colectivos.

Es decir, esta generación de capacidades y uso de los recursos a favor del interés colectivo, puede generar conflictos a nivel de la sociedad, grupos políticos, entre otros, que si son bien canalizados pueden ser el motor a favor del cambio, avocándose al espíritu que persiguen y por lo cual fueron creadas. No obstante, hay que reconocer las agendas actuales en la diversidad de intereses de una sociedad cada vez más heterogénea, que utiliza la tecnología para plantear sus demandas generando difusión en la participación y a la vez ayudando a la cogestión en los temas de interés público.

Por lo tanto, de acuerdo con Riquelme, Cravero & Saavedra (s.f) una organización que aprende, es hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones. La organización aprovecha toda la capacidad intelectual, el conocimiento y la experiencia disponible para ella, con el fin de evolucionar continuamente en beneficio de todos sus grupos de interés.

Gestión del conocimiento Organizacional

La Gestión de Conocimiento, de acuerdo con Riquelme, Cravero & Saavedra (s.f) con permite explicar los factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interacción de la organización con el entorno y aquellos que nacen en forma interna.

Según Riquelme, Cravero & Saavedra (s.f) el conocimiento es una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. El conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

Por otra parte Riquelme, Cravero & Saavedra (s.f), señalan que el concepto de Aprendizaje Organizacional es un proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que ellos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias que permitan a la organización mejorar su actuación y resultados.

La gestión del conocimiento y la administración pública, pueden y deben llegar a jugar un papel protagónico en la mediación necesaria ante la necesidad de generar capacidades de aprendizaje a nivel país.

Este rol protagónico, debe tener elementos de innovación, de transparencia, apertura institucional tanto de autoridades como de funcionarios de los distintos niveles organizacionales, dado a que tal como menciona Arbonés (2006), dicha función se caracteriza por impulso y dinamismo, más que una actuación ejecutiva propiamente dicha, salvo a la implementación de medidas de mejoramiento y cambio en los diferentes departamentos, programas y relaciones con los ciudadanos.

De acuerdo con Arbonés (2006), el gran cambio que se logra hacer en un organización, se refiere a que el aprovechamiento de la capacidad intelectual de todas las personas es hoy más factible, es decir no se trata de despilfarrar conocimiento, dado a que lo que se pretende es dotar a la organización de flexibilidad y adaptación, es decir, de inteligencia.

En esta misma línea señala el autor, la gestión del conocimiento es un cambio sobre todo cultural que exige nuevos roles de los directivos y de las personas. Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) facilitan el proceso de intercambio y creación de conocimiento entre personas, pero las dificultades ante las que se enfrenta las organizaciones hoy en día, son más de tipo cultural que de tipo tecnológico.

De esta forma, si la gestión del conocimiento, debe ir de la mano con sensibilización del personal no solo basta la incorporación de las TIC`s. Es una realidad de las organizaciones automatizar los procesos como estrategia de la presentación de bienes y servicios, permitiendo el acceso a la información por parte de los interesados, que pueden ser los usuarios así como también del cliente interno de la organización, los funcionarios.

Cabe señalar un aspecto fundamental que Arbonés (2006:68) señala en cuenta a la gestión del conocimiento, ya que desde su punto de vista “el conocimiento no se podrá entonces gestionar en el sentido clásico de la palabra, sino que lo que se podrá gestionar será el proceso en el que se intercambia y crea conocimiento. El conocimiento es la utilización inteligente de información por personas en un contexto para un propósito. El propósito fundamental en la empresa será la generación de valor e innovación”.

Desde este punto de vista el conocimiento se gestiona en un sentido de servicio de los procesos que vive la organización hacia un objetivo, el cual se orienta a la generación de valor e innovación como estrategia de la organización hacia la prestación de bienes y servicio. Es decir, no consiste la gestión de conocimiento un fin en sí mismo, sino que constituye el conocimiento un facilitador de los procesos de aprendizaje y mejora continua de las organizaciones.

Como parte de la gestión de conocimiento, es clave tomar en cuenta el contexto de las organizaciones a la hora de implementar cualquier medida hacia el proceso de cambio y aprendizaje institucional.

Es decir, la ruta hacia el cambio deseado como esa camino trazado hacia la mejora continua u objetivos estratégicos institucionales, se caracteriza por una sinergia entre los diferentes niveles institucionales, así como un clima organizacional favorable que contribuya con un espacio adecuado para que tal como señala Arbonés (2006:75), “se permita que lo que se va conociendo, lo que como individuo ha aprendido después de un proyecto, o una acción, lo que volvería hacer, lo que no haría, etc., se comparta.

Se trata de conectar para dialogar. Se trata de <<crear un clima para ir conociendo cada vez más>> y de hacer que lo que conozco genere valor. Un ejercicio muy saludable en esta línea es reflejar las <<lecciones aprendidas>>, lo que volvería a hacer y lo que no haría de nuevo una vez finalizado un proyecto. La gestión del conocimiento no es sólo recoger el stock de lo conocido, sino ampliar y socializar lo que se va aprendiendo”.

Desde este punto de vista, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos: los espacios de aprendizaje se deben permear de valores comunes entre los miembros de la organización que permita promover y fortalecer los espacios de confianza, es decir, en el tanto la transparencia y la honestidad sean establecidos como pilares de las relaciones, facilitan el compartir lo aprendido.

Por otra parte, y es aquí donde las TIC`s asumen su función en el tanto facilitan la sistematización de experiencias, el intercambio entre los colaboradores institucionales, la optimización de recursos, la amplitud de la socialización de experiencias no solo de aquellas a nivel local como nacional, sino extenderlas a nivel internacional.

Por otra parte, a raíz de la globalización y sus repercusiones en cada uno de los países, las cuales tienen distintas características e implicaciones, tanto así como los recursos de cada una de las naciones y organizaciones para enfrentarlas.

De esta forma, la sistematización de esas mismas experiencias y sus traducciones a nivel interno, permiten mostrar lo que sucede, tal como se mira el contexto externo e interno, las distintas formas de dar respuesta, y las lecciones aprendidas por parte de los distintos niveles organizaciones, de acuerdo al ámbito de acción dentro de las instituciones.

Es decir, la gestión de conocimiento organizacional es distinta en grados y niveles y la participación de los funcionarios en la transferencia, sistematización, aprendizaje es igualmente distinta.

No se puede dimensionar de la misma forma, precisamente porque las funciones organizacionales son distintas, los niveles de incidencia, la toma de decisiones, el control de gestión, presenta distintos enfoques y perspectivas que son importantes a tomar en cuenta por las autoridades organizacionales, quien deberían tener una visión de la estrategia organizacional.

De esta forma, la estrategia organizacional y la gestión del conocimiento, tienen una gran relación directa desde el punto de vista de la estrategia organizacional hacia la gestión del conocimiento, así como de forma viceversa.

No puede visualizarse el conocimiento sin incidir en ambos procesos. No puede desvincularse la estrategia organizacional y gestión del conocimiento, sin los procesos de cambio organizacional. Es decir, la información, el conocimiento y la estrategia organizacional son insumos para los procesos de cambio organizacional.

De esta forma Arbonías (2006), señala en el camino a la organización basada en el conocimiento, las organizaciones deben analizar cómo el conocimiento se convierte en innovación y a la misma vez identificar los espacio organizacionales o funcionales donde no se logra avanzar hacia los objetivos trazados.

Ante este planteamiento del autor, resultan las preguntas para reflexionar sobre la temática: ¿Qué innovación? ¿A través de cuales medios y estrategias el conocimiento se convierte en innovación? ¿Cómo enfrentar resistencias hacia la innovación? ¿Desde cuales niveles o extractos de las organizaciones provienen dichas resistencias?, entre otras.

De esta forma, encontrar el cómo suceden las cosas en las organizaciones, requieren de colaboraciones no solo de los funcionarios y de las autoridades sino de mediadores que ayuden a identificar los aspectos críticos en la ruta del conocimiento y aprendizaje que las organizaciones buscan como objetivo, que puede ser la innovación.

Procesos de investigación y desarrollo para la gestión del conocimiento

Los procesos de investigación presentan varias ventajas para las organizaciones. Permiten conocerlas como un todo, interpretar que sucede dentro de las mismas como sistema, generan capacidades e instrumentos para la innovación y por el ende para el desarrollo de las mismas.

Es decir, por medio de los procesos de investigación y desarrollo que las organizaciones generan conocimiento y lo ponen a disposición de los procesos de mejora que todas deben emprender para mantenerse en un contexto cambiante y dinámico.

Sin embargo, son realmente pocas las organizaciones que emprenden estos procesos. A nivel latinoamericano los recursos económicos de los presupuestos a nivel nacional destinados a la investigación y desarrollo son muy escasos, lo cual limita las capacidades de los países en esta materia, por ende las políticas públicas en este sentido que impulsen la innovación a partir de la investigación y desarrollo, son de muy poca presencia y por lo tanto, los efectos e impactos pueden resultar inexistentes.

Las organizaciones en el sector público, están destinadas a la generación de valor público. Ante los cambios en la sociedad, no queda otra forma posible que generar instrumentos de innovación que les permita conocer las necesidades de la sociedad y las organizaciones, de esta forma los servicios que prestan permiten a través de los insumos recolectados, ser mejores diseñados y de acuerdo a las necesidades reales de los intereses colectivos.

Bibliografía

- Aja, L. (Septiembre-Octubre 2002). Gestión de información, gestión de conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. ACIMED, 10 (5). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500004
- Andrade, J. (2006). Tecnologías y sistemas de información en la gestión del conocimiento en las organizaciones. Recuperado de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/9701/9687>
- Ansorena, C (2007). Restricciones institucionales al desarrollo de Costa Rica. Primera edición. San José, Costa Rica.
- Arbonés, A. (2006). Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=a4d2kpPHTWQC&oi=fnd&pg=PA222&dq=gestion+del+conocimiento%2Bgestion+publica%2Bcambio+institucional%2Bbienest+r&ots=Ykyhd_p6SV&sig=cvUhHnhfziiTe5J_o1H9Lu0n93M#v=onepage&q&f=false
- Bueno, E. Casani, F. Merino, C. Plaz, R. Rodríguez, J. Rodríguez, O, Salmador, M. Camacho, C. Díaz, O. González, N. Martínez, J. Merino, B. Murcia, C. Schmilisky, O. Villanueva, J. y Villar, L. (2004). La administración pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información. Sistema de gestión y desarrollo del capital intelectual. Recuperado de http://www.academia.edu/5069389/La_Administraci%C3%B3n_P%C3%ABlica_como_agente_de_conocimiento_en_la_Sociedad_de_la_Informaci%C3%B3n_Sistema_de_gesti%C3%B3n_y_desarrollo_del_capital_intelectual
- Chaparro, F. (s.f). Apropiación Social del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Social. Recuperado de <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1HP0C7ML6-1BSFXDZ-814L/apropiaci%C3%B3n%20social%20chaparro.pdf>
- Chiavenato, I (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Cubillo, J. (1999). Cambio y Continuidad en las organizaciones de gestión del conocimiento. Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social-CLAD. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7515/S9900681_es.pdf?sequence=1
- Gair.n, J., D. Rodr.quez-G.mez & C. Armengol (2012). Agents and Processes in

- Knowledge Creation and Management in Educational Organisations. EnH. S. Hou (ed.), New Research on Knowledge Management Models and Methods (pp. 333-354). Rijeka: Intech.
- Gair.n, J. & D. Rodr.guez-G.mez (2012). El Modelo Accelera de creación y gestión del conocimiento en el ámbito educativo. *Revista de Educación*, 357, 633-646.
- Lahera, E (1992). *Gestión Pública para el Desarrollo Nacional*. Obtenido de: <http://www7.uc.cl/icp/revista/pdf/rev1512/ar8.pdf>,12-06-2014.
- Lahera, E (2004). *Introducción a las políticas públicas*. Editorial: Fondo de Cultura Económica. Santiago de Chile.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions. The organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- Mendoza, R. (s.f). *Generación y gestión del conocimiento permitido y del conocimiento necesario*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Recuperado de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1365018142articulo2generacionconocimiento.pdf
- Martín, J. (2005). *La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano*. *Auditoría y Gestión de los fondos públicos*, (36), pp. 47-60. Recuperado de http://www.auditoriapublica.com/hemeroteca/200507_36_47.pdf
- Martner, R y Mattar, J (2012). *Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe*. ILPES-CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://archivo.cepal.org/pdfs/2012/S2012845.pdf>
- North, D. (1995). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2002/S2002617.pdf>
- Peters, G. (2003). *El Nuevo Institucionalismo. La teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Gedisa.
- Plaz, R. (Agosto-Septiembre, 2003). *Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional*. *Revista Madri+d*. (18). Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>
- Riquelme, Adriana, Cravero Ania & Rolando Saavedra (s.f.). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: un estudio en el ámbito de la administración pública chilena*, Primera Parte. Recuperado de: http://www.asfae.cl/images/stories/papers/Papers2008/Recursos_Humanos/01%20-%20Cravero%20Ania,%20Riquelme%20Adriana,%20Saavedra%20Rolando%20-
- Tremínio, Ilka (2013). *Tesis doctoral: Llegaron para quedarse: Los Procesos de Reforma de la Reección Presidencial en América Latina 1999-2011*. Universidad de Salamanca.

Reseña biográfica

Johanna K. Alarcón Rivera es Administradora Pública por la Universidad de Costa Rica y Máster en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente por el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es docente e investigadora de la Escuela de Administración Pública y del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica. Se interesa por temas públicos, políticos y urbanos a nivel nacional y latinoamericano.

Actualmente desarrolla investigaciones sobre cambio institucional y fortalecimiento institucional. Ha desarrollado proyectos de investigación y capacitación hacia los gobiernos locales desde la Universidad de Costa Rica, así como en la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) a través del Programa Identificación y Promoción de las Buenas Prácticas Municipales de Costa Rica. Ha cursado e impartido seminarios de postgrado en Evaluación de Impacto con el Programa de Fomento de Capacidades en Evaluación en Centroamérica (FOCEVAL) de la Cooperación Alemana (GIZ) y CICAP. Ha participado en evaluaciones a nivel nacional en el Poder Judicial y Gobiernos Locales. Dirección postal: Ciudad Universitaria Rodrigo Facio 2060 San José - Costa Rica. Teléfono (506) 2511-5660, Fax (506) 2234-1767. Email: johanna.alarcon@ucr.ac.cr Página web. www.eap.ucr.ac.cr