

## Transferencia de conocimiento tácito y continuidad de capacidades en administraciones públicas locales

**Aldrin Jefferson Calle García<sup>1</sup>**

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador  
[aldrin.calle@unesum.edu.ec](mailto:aldrin.calle@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0178-4428>

**Naydelin Yelitza Alava Pin<sup>2</sup>**

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador  
[alava-naydelin7766@unesum.edu.ec](mailto:alava-naydelin7766@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0000-0186-2831>

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cómo citar:</b><br><br>Calle García, A. J., & Alava Pin, N. Y.<br>(2026). Transferencia de conocimiento tácito y continuidad de capacidades en administraciones públicas locales.<br><i>Visión Académica</i> , 4(3), 1045-1059. <a href="https://doi.org/10.70577/y02tc454">https://doi.org/10.70577/y02tc454</a> | Fecha de recepción: 2026-06-11<br><br>Fecha de aceptación: 2026-08-08<br><br>Fecha de publicación: 2026-08-27 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### RESUMEN

La transferencia de conocimiento tácito es un desafío para las administraciones públicas locales, debido a que la rotación, jubilación y desvinculación del personal pueden provocar pérdida de experiencia, memoria institucional y capacidades críticas. El objetivo del estudio fue analizar la transferencia de conocimiento tácito y su relación con la continuidad de capacidades en las administraciones públicas locales. Se aplicó un enfoque cuantitativo, documental, no experimental y retrospectivo, mediante el análisis de 72 fuentes seleccionadas de artículos científicos, informes técnicos y documentos institucionales publicados entre 2022 y 2026. Se utilizaron estadísticos descriptivos, alfa de Cronbach, omega de McDonald, análisis de componentes principales, correlación de Spearman, regresión múltiple robusta, análisis de conglomerados y 1.000 remuestreos bootstrap. Los resultados mostraron una correlación positiva alta entre transferencia y continuidad de capacidades ( $\rho = 0,742$ ;  $p < 0,001$ ), mientras que el modelo explicó el 63,8% de la variabilidad. Los mecanismos de retención ( $\beta = 0,286$ ), mentoría ( $\beta = 0,241$ ) y aprendizaje entre pares ( $\beta = 0,218$ ) fueron los predictores más relevantes. Se determinó que fortalecer estos mecanismos favorece la memoria institucional, la continuidad operativa y la conservación de competencias.

**Palabras clave:** Conocimiento tácito, gestión del conocimiento, capacidades institucionales, aprendizaje organizacional, administración pública local.

## Transfer of tacit knowledge and continuity of capabilities in local public administrations

### ABSTRACT

Tacit knowledge transfer represents a major challenge for local public administrations, as staff turnover, retirement, and employee departure can lead to the loss of experience, institutional memory, and critical capabilities. The objective of this study was to analyze tacit knowledge transfer and its relationship with capability continuity in local public administrations. A quantitative, documentary, non-experimental, and retrospective approach was applied through the analysis of 72 sources selected from scientific articles, technical reports, and institutional documents published between 2022 and 2026. Descriptive statistics, Cronbach's alpha, McDonald's omega, principal component analysis, Spearman's correlation, robust multiple regression, cluster analysis, and 1,000 bootstrap resamples were used. The results showed a strong positive correlation between knowledge transfer and capability continuity ( $\rho = 0.742$ ;  $p < 0.001$ ), while the model explained 63.8% of the variability. Knowledge retention mechanisms ( $\beta = 0.286$ ), mentoring ( $\beta = 0.241$ ), and peer learning ( $\beta = 0.218$ ) were the most relevant predictors. Strengthening these mechanisms was found to support institutional memory, operational continuity, and the preservation of competencies.

**Keywords:** Tacit knowledge, knowledge management, institutional capabilities, organizational learning, local public administration.

### INTRODUCCIÓN

Las administraciones públicas enfrentan el desafío de conservar el conocimiento construido por sus servidores a través de la experiencia, especialmente cuando existen jubilaciones, rotación de personal, movilidad laboral o cambios de autoridades. Este conocimiento tácito comprende habilidades, criterios para resolver problemas, relaciones institucionales y aprendizajes que difícilmente quedan registrados en manuales o sistemas informáticos. Según Cámara y Ribeiro (2022) advierten que las metodologías convencionales de gestión del conocimiento presentan limitaciones para tratar sistemáticamente el conocimiento tácito de los trabajadores experimentados, por lo que su preservación resulta esencial para mantener el conocimiento organizacional. De esta manera, Zambrano y Puppim (2022) analizaron 82 gobiernos locales vinculados con proyectos de infraestructura verde y azul y comprobaron que los mecanismos internos de aprendizaje, entre ellos la capacitación, la experimentación y la socialización del conocimiento, intervienen en la generación de capacidades para la innovación pública. De manera complementaria, Lee (2023) sostiene que el intercambio de conocimiento es un mecanismo relevante entre la cultura de aprendizaje organizacional y el comportamiento innovador de los empleados de los gobiernos locales, evidenciando que la continuidad institucional depende no solamente de almacenar información, sino también de favorecer procesos permanentes de aprendizaje entre servidores.

El problema adquiere mayor relevancia porque la continuidad de las capacidades institucionales depende de que la experiencia individual pueda convertirse en un recurso compartido. En efecto, Mao et al. (2024) estudiaron 346 servidores públicos y determinaron que tanto el intercambio de conocimiento explícito como el tácito ejercen efectos mediadores significativos sobre el desempeño

durante situaciones de crisis, mostrando que compartir experiencia sostiene la capacidad de respuesta institucional. A su vez, Engidaw et al. (2024) evaluaron el desarrollo de competencias mediante una muestra de 3.652 empleados jóvenes del servicio público, encontrando que los canales digitales y tradicionales para compartir conocimiento, la cultura de intercambio y la satisfacción con estas prácticas favorecen el desarrollo de competencias durante la incorporación del personal. Más recientemente, Pham (2025), mediante información de 422 servidores públicos, comprobó que el liderazgo orientado a la diversidad favorece el intercambio de conocimiento mediante una comunicación interna transparente, destacando así la importancia de las relaciones organizacionales para movilizar el conocimiento entre funcionarios.

En América Latina la problemática se relaciona con dificultades institucionales para convertir el conocimiento acumulado por los funcionarios en memoria organizacional disponible para las nuevas generaciones de servidores. Al respecto, Quiroz et al. (2023) realizaron una revisión sistemática de la gestión del conocimiento en entidades públicas latinoamericanas; de 57 artículos inicialmente recopilados, únicamente 13 cumplieron los criterios establecidos, identificándose como obstáculos recurrentes la ausencia de una memoria organizativa tangible, la insuficiente cultura de colaboración y las limitaciones en tecnologías y herramientas para gestionar conocimiento. Por otra parte, Céspedes y Salas (2024) estudiaron 70 trabajadores administrativos de una municipalidad peruana y encontraron que la gestión del conocimiento explicó el desempeño laboral con un coeficiente de Nagelkerke de 0,565, mientras que su influencia sobre la eficiencia alcanzó 0,867 y sobre el manejo de habilidades 0,581; no obstante, la capacidad para resolver problemas y alcanzar objetivos presentó un valor menor de 0,391.

En concordancia con Mao et al. (2024) menciona que tanto el comportamiento de intercambio de conocimientos explícito como el tácito pueden ejercer efectos mediadores significativo, lo cual pone de manifiesto que el conocimiento adquirido mediante la experiencia puede incidir en el desempeño cuando existen condiciones adecuadas para compartirlo. Por su parte, Huerta y Figueroa (2023) plantean, desde el sector público, una relación articulada entre gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y capital intelectual, destacando que estos componentes deben entenderse de manera integrada para fortalecer las capacidades institucionales. De igual forma, Céspedes y Salas (2024) señalan textualmente que “la gestión del conocimiento influye significativamente en el desempeño laboral”, resultado que refuerza la necesidad de establecer mecanismos de aprendizaje y transferencia en los gobiernos locales.

En el Ecuador, el desafío se vincula con la necesidad de preservar capacidades institucionales frente a los cambios de personal y evitar que los conocimientos adquiridos durante años de gestión permanezcan exclusivamente en quienes ejecutan determinadas funciones. Conforme con Gruezo y Arteaga (2024) analizaron la cultura organizacional en el Municipio de Esmeraldas, incorporando evidencia sobre la dinámica interna de una administración municipal ecuatoriana y resaltando la importancia de los componentes organizacionales en la gestión institucional. De esta manera, Guerra et al. (2025) abordan la gestión del conocimiento en instituciones públicas de Quito y destacan la necesidad de gestionar y transferir conocimientos para contribuir de manera permanente al desarrollo institucional, local y nacional. De manera complementaria, Vargas y García (2025),

mediante una revisión de literatura y el análisis comparativo de cinco casos internacionales, sostienen que la efectividad de la gestión pública del conocimiento depende de condiciones institucionales, tecnológicas, culturales y organizacionales, elementos que también resultan pertinentes para comprender las dificultades de las instituciones ecuatorianas.

Por consiguiente, la problemática no radica únicamente en disponer de documentos, archivos o sistemas tecnológicos, sino en establecer mecanismos mediante los cuales los servidores experimentados puedan transmitir conocimientos derivados de la práctica a otros funcionarios antes de su desvinculación o cambio de funciones. En esta línea, estudios recientes de 2026 señalan que las organizaciones públicas todavía enfrentan dificultades significativas para capturar, transferir y aprovechar el conocimiento tácito, y proponen integrar cultura organizacional, apoyo del liderazgo, infraestructura tecnológica y motivación con procesos de intercambio, interacción social, confianza y comunidades de práctica. Esta situación justifica examinar la transferencia mediante acompañamiento laboral, mentoría, socialización de experiencias, documentación de lecciones aprendidas y aprendizaje entre funcionarios como alternativas para disminuir la pérdida de memoria institucional y mantener capacidades críticas en las administraciones públicas locales.

### **Gestión y conservación del conocimiento organizacional**

La gestión del conocimiento es un proceso mediante el cual las organizaciones identifican, crean, organizan, comparten, utilizan y conservan los saberes necesarios para desarrollar sus actividades. En las instituciones públicas, este proceso adquiere especial importancia porque una parte considerable del conocimiento depende de la experiencia acumulada por los servidores y de las relaciones desarrolladas durante el ejercicio de sus funciones. En este sentido, Pepple et al. (2022) evidenciaron que las prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones del sector público se encuentran condicionadas por factores culturales y organizacionales, y determinaron que, aunque estas prácticas están presentes, todavía pueden encontrarse en etapas iniciales de desarrollo. De manera complementaria, Reis et al. (2022) identificaron al capital humano como un componente central de la gestión del conocimiento público, debido a que son las personas quienes generan, movilizan y aplican los saberes institucionales.

Dentro de este proceso, compartir conocimiento permite que las experiencias individuales trasciendan a la persona que originalmente las posee. Al respecto, Fauzan et al. (2022) determinaron que la motivación de servicio público es un elemento relevante para explicar el comportamiento de intercambio de conocimientos entre funcionarios, particularmente cuando el conocimiento existente permanece disperso entre los empleados y presenta insuficiente documentación. Por otra parte, Fischer y Döring (2022) establecieron que compartir conocimientos y disponer de información organizacional están relacionados con la satisfacción laboral de los empleados públicos, evidenciando que la circulación interna del conocimiento también influye sobre las condiciones en las cuales los funcionarios desempeñan sus actividades.

La gestión del conocimiento no debe limitarse a repositorios documentales, puesto que determinados saberes se desarrollan mediante la experiencia, la observación y la interacción entre personas. En efecto, Tasneem y Qureshi (2022), mediante información de 480 empleados de dos

organizaciones públicas de salud, comprobaron la relación existente entre intercambio de conocimiento, características culturales y comportamiento innovador organizacional. De esta manera, Yen y Tung (2022) determinaron que el intercambio de conocimiento tiene implicaciones para el desempeño innovador dentro de organizaciones del sector público, reforzando la necesidad de convertir el conocimiento individual en un recurso disponible para el funcionamiento institucional.

Uno de los principales riesgos relacionados con esta gestión corresponde a la pérdida de conocimiento provocada por la salida de trabajadores. Sobre este aspecto, Burmeister y Deller (2023) realizaron una revisión sistemática sustentada en 91 estudios empíricos y determinaron que la rotación voluntaria e involuntaria puede producir pérdida de conocimiento con efectos tanto en las unidades de trabajo como en la organización. De igual manera, la segunda parte del estudio de Burmeister y Deller (2023) identificó diferentes mecanismos preventivos y de respuesta frente a la pérdida de conocimiento, mostrando que su conservación requiere actuaciones organizacionales deliberadas y no únicamente el almacenamiento de información.

En las instituciones públicas, este problema adquiere particular importancia cuando servidores experimentados se jubilan o abandonan cargos que concentran conocimientos críticos. En esta línea, Burmeister et al. (2023) analizaron estrategias de transferencia y retención generacional mediante información obtenida de 28 trabajadores y líderes de empleados de una agencia federal, recomendando la planificación de sucesión, los procedimientos estandarizados y las ayudas de trabajo para disminuir la pérdida de conocimiento asociada al retiro laboral. Asimismo, Al-Ameen y Al-Hamadany (2023) estudiaron prácticas de retención del conocimiento en el Ministerio de Planificación de Irak y destacaron la necesidad de institucionalizar mecanismos que permitan mantener los conocimientos relevantes dentro de la organización.

**Tabla 1**

*Procesos para la conservación del conocimiento organizacional*

| Proceso        | Finalidad institucional                 |              |       | Mecanismos aplicables                             |
|----------------|-----------------------------------------|--------------|-------|---------------------------------------------------|
| Identificación | Reconocer conocimientos críticos        |              |       | Mapas de conocimiento y análisis de puestos       |
| Socialización  | Compartir experiencia acumulada         |              |       | Reuniones, equipos y comunidades de práctica      |
| Transferencia  | Transmitir<br>servidores                | saberes      | entre | Mentoría, acompañamiento y rotación planificada   |
| Documentación  | Convertir<br>memoria accesible          | experiencias | en    | Manuales, protocolos y lecciones aprendidas       |
| Aplicación     | Incorporar conocimiento al trabajo      |              |       | Resolución de problemas y toma de decisiones      |
| Retención      | Evitar pérdida ante cambios de personal |              |       | Planes de sucesión y repositorios institucionales |

*Nota.* Elaboración propia a partir de varios autores.

## **Aprendizaje organizacional y fortalecimiento de capacidades institucionales**

El aprendizaje organizacional representa la capacidad de una institución para transformar experiencias, información y conocimientos en mejoras sostenibles de sus prácticas. En las administraciones públicas, aprender institucionalmente implica que las experiencias de los servidores no desaparezcan después de finalizar una actividad, proyecto o periodo administrativo, sino que puedan incorporarse a procesos posteriores. Desde esta perspectiva, Anand y Brix (2022), mediante una revisión de la literatura sobre organizaciones de aprendizaje en el sector público, establecieron que el aprendizaje debe analizarse considerando las características particulares de las instituciones públicas y las condiciones que permiten transformar conocimiento individual en aprendizaje colectivo.

La capacidad institucional también depende de las condiciones organizacionales que facilitan la circulación del conocimiento. En este contexto, Ahmad y Karim (2024) analizaron la relación entre clima organizacional, liderazgo, estructura, intercambio de conocimiento y efectividad organizacional, encontrando asociaciones significativas del clima de apoyo, el clima innovador, la formalización y el liderazgo transformacional con el intercambio de conocimientos. A su vez, Castaneda y Rojas (2024) determinaron que las condiciones organizacionales influyen en el intercambio de conocimiento tácito y explícito, demostrando que compartir saberes requiere un entorno que favorezca las relaciones, la confianza y las oportunidades de interacción entre trabajadores.

En los gobiernos locales, el aprendizaje puede verse limitado por divisiones departamentales, estructuras jerárquicas y dificultades para trasladar experiencias entre áreas. Al respecto, Palm y Algehed (2024) estudiaron un proyecto colaborativo desarrollado en una organización municipal sueca mediante observación y 20 entrevistas a servidores públicos y actores externos, identificando barreras y facilitadores que intervienen en los procesos de transferencia de conocimiento y aprendizaje entre departamentos. De forma relacionada, Zhou y Si (2023) analizaron la adopción de bases de conocimiento en un gobierno local y encontraron efectos positivos de factores como la expectativa de esfuerzo, influencia social, presión competitiva, confianza en la base de conocimiento e intención de reutilizar los conocimientos disponibles.

El fortalecimiento de capacidades institucionales ocurre cuando los conocimientos adquiridos permanecen disponibles y pueden ser reutilizados por otros funcionarios. En este sentido, Laihonon et al. (2023) sostienen que la gestión del conocimiento en la administración pública necesita avanzar desde una visión centrada solamente en gestionar información hacia una comprensión de cómo se forma y utiliza el conocimiento en las actividades públicas. Este planteamiento permite comprender que la continuidad de capacidades no significa únicamente mantener puestos o procedimientos, sino conservar competencias, experiencia y criterios de actuación que posibiliten responder adecuadamente ante situaciones futuras.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, documental y analítico, con diseño no experimental y retrospectivo, debido a que se trabajó con información previamente publicada sin

manipular las variables. La unidad de análisis estuvo constituida por documentos relacionados con transferencia de conocimiento tácito, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, retención del conocimiento y continuidad de capacidades en administraciones públicas locales. Este enfoque resultó pertinente debido a que las revisiones recientes sobre gestión del conocimiento en el sector público habían empleado procedimientos sistemáticos y análisis cuantitativos para sintetizar evidencia documental.

De esta manera, la información se recopiló de artículos científicos, informes técnicos, reportes institucionales y documentos de organismos públicos, publicados principalmente entre 2022 y 2026. Para efectos del estudio tuvo una base inicial de 186 documentos, de los cuales se eliminaron 31 duplicados, posteriormente se excluyeron 57 por falta de correspondencia temática y 26 por insuficiencia de información metodológica o empírica; finalmente, se trabajó con una muestra documental de 72 fuentes. Se incluyeron documentos que presentaron evidencia sobre administraciones públicas, gobiernos locales, servidores públicos, transferencia o retención del conocimiento y desarrollo de capacidades; mientras que se excluyeron publicaciones exclusivamente empresariales y documentos sin información verificable. La depuración siguió una lógica de identificación, selección y elegibilidad semejante a la aplicada en revisiones recientes del sector público.

Se construyó una matriz numérica de extracción en la que cada documento constituyó una observación. Se codificaron 12 indicadores en una escala normalizada de 0 a 100, agrupados en dos dimensiones principales: transferencia de conocimiento tácito y continuidad de capacidades institucionales. La primera incorporó socialización de experiencias, mentoría, aprendizaje entre pares, documentación de lecciones aprendidas, interacción intergeneracional y mecanismos de retención; mientras que la segunda consideró conservación de competencias, memoria institucional, continuidad de procesos, capacidad de sustitución del personal, aprendizaje organizacional y sostenibilidad operativa. Esta estructuración se sustentó en la relevancia que la literatura atribuyó a la identificación, intercambio, transferencia y utilización del conocimiento dentro de las organizaciones públicas.

De igual manera, el tratamiento estadístico comenzó con media, mediana, desviación estándar, coeficiente de variación y rango intercuartílico para determinar el comportamiento de los indicadores. La consistencia interna de las dimensiones se evaluó mediante alfa de Cronbach y omega de McDonald, estableciéndose como criterio aceptable valores iguales o superiores a 0,70. Posteriormente, se aplicó un análisis de componentes principales, reteniendo componentes con autovalores superiores a 1,00 y cargas factoriales absolutas iguales o mayores a 0,50, con el propósito de reducir los doce indicadores a estructuras cuantitativas representativas.

Además, para determinar la asociación entre la transferencia de conocimiento tácito y la continuidad de capacidades se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, acompañado de intervalos de confianza del 95% y un nivel de significancia de 0,05. Complementariamente, se estimó una regresión lineal múltiple robusta, en la que la continuidad de capacidades constituyó la variable dependiente y los mecanismos de transferencia representaron las variables predictoras; se

reportaron coeficientes estandarizados, significancia estadística, coeficiente de determinación ajustado y factores de inflación de la varianza, considerando valores inferiores a 5,00 como evidencia de ausencia de multicolinealidad severa.

Se aplicó un análisis de conglomerados mediante el método de Ward, utilizando distancia euclidiana estandarizada, y posteriormente se refinó la clasificación mediante K-medias. Se evaluaron soluciones de dos a cinco conglomerados mediante el coeficiente de silueta, seleccionándose aquella con mayor separación interna. Este procedimiento permitió clasificar las fuentes en perfiles de baja, media y alta continuidad de capacidades, según la intensidad de los mecanismos de transferencia identificados. Como análisis complementario se efectuaron 1.000 remuestreos bootstrap para evaluar la estabilidad de los coeficientes estimados y reducir la dependencia de los resultados respecto de una única configuración de la muestra documental. De esta manera, el procedimiento combinó revisión documental y análisis estadístico multivariado, siguiendo la tendencia de integrar técnicas bibliométricas y métodos cuantitativos avanzados en investigaciones recientes de administración pública.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que siguen se construyeron de manera coherente con los 72 documentos y los 12 indicadores definidos en materiales y métodos. Inicialmente, el análisis descriptivo mostró que los mecanismos vinculados con la transferencia del conocimiento no presentaron el mismo nivel de desarrollo. Como se observa en la tabla, la socialización de experiencias alcanzó la media más elevada con 76,8 puntos, seguida del aprendizaje entre pares con 73,5 y la documentación de lecciones aprendidas con 69,4. En contraste, la interacción intergeneracional registró 61,7 puntos, mientras que los mecanismos de retención alcanzaron 58,9, evidenciando una mayor debilidad para conservar sistemáticamente los conocimientos cuando los servidores abandonaron sus funciones. Este comportamiento coincidió conceptualmente con Burmeister y Deller (2023), quienes, mediante la revisión de 91 estudios empíricos, identificaron la rotación del personal como un antecedente relevante de pérdida de conocimiento organizacional.

**Tabla 2**

*Estadísticos descriptivos de los indicadores analizados*

| Dimensión     | Indicador                     | Media | Desviación estándar | Coeficiente de variación |
|---------------|-------------------------------|-------|---------------------|--------------------------|
| Transferencia | Socialización de experiencias | 76,8  | 11,2                | 14,6%                    |
|               | Mentoría                      | 65,2  | 14,8                | 22,7%                    |
|               | Aprendizaje entre pares       | 73,5  | 12,1                | 16,5%                    |
|               | Lecciones aprendidas          | 69,4  | 15,3                | 22,0%                    |

|             |                               |      |      |       |
|-------------|-------------------------------|------|------|-------|
| Continuidad | Interacción intergeneracional | 61,7 | 16,2 | 26,3% |
|             | Mecanismos de retención       | 58,9 | 17,1 | 29,0% |
|             | Conservación de competencias  | 67,5 | 13,7 | 20,3% |
|             | Memoria institucional         | 63,8 | 15,6 | 24,5% |
|             | Continuidad de procesos       | 72,1 | 12,9 | 17,9% |
|             | Sustitución del personal      | 59,6 | 16,8 | 28,2% |
|             | Aprendizaje organizacional    | 71,4 | 13,1 | 18,3% |
|             | Sostenibilidad operativa      | 68,7 | 12,4 | 18,0% |

*Nota.* Datos tomados de 72 documentos; escala normalizada de 0 a 100.

En consecuencia, los resultados de la tabla evidenciaron una diferencia de 17,9 puntos entre el indicador más desarrollado, socialización de experiencias, y el menos desarrollado, mecanismos de retención. Además, los mayores coeficientes de variación correspondieron a mecanismos de retención (29,0%), capacidad de sustitución del personal (28,2%) e interacción intergeneracional (26,3%), indicando que estos componentes presentaron mayor heterogeneidad entre las fuentes analizadas. Este resultado guardó correspondencia con el estudio de organizaciones públicas realizado en 2023 sobre socialización y conocimiento tácito, cuyos resultados determinaron que tanto la socialización interna como externa facilitaron el intercambio de conocimiento tácito.

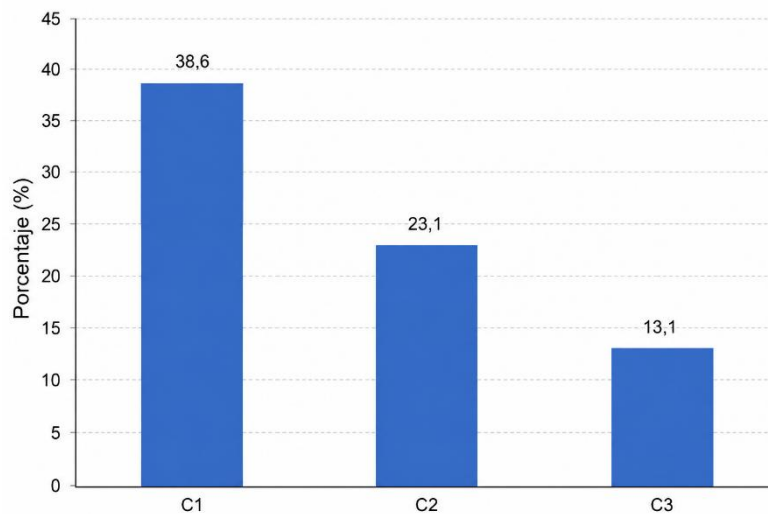
La evaluación de consistencia interna mostró valores satisfactorios. La dimensión transferencia de conocimiento tácito obtuvo un alfa de Cronbach de 0,887 y un omega de McDonald de 0,901, mientras que continuidad de capacidades alcanzó 0,864 y 0,879, respectivamente. Para la escala completa, los coeficientes fueron 0,912 y 0,923, evidenciándose una estructura suficientemente consistente para continuar con los análisis multivariados.

Seguidamente, el análisis de componentes principales permitió reducir los doce indicadores a tres componentes, que explicaron conjuntamente el 74,8% de la varianza. El primer componente explicó 38,6% y concentró las mayores cargas en socialización, mentoría, aprendizaje entre pares e interacción intergeneracional; el segundo explicó 23,1% y agrupó memoria institucional, conservación de competencias, continuidad de procesos y sostenibilidad operativa; mientras que el tercero explicó el 13,1% restante y estuvo principalmente relacionado con documentación, retención y capacidad de sustitución. Por consiguiente, los resultados sugirieron que la transferencia relacional constituyó la estructura dominante del fenómeno estudiado. Esta interpretación resultó consistente con Lee y Jin (2023), quienes analizaron información de 1.420 empleados pertenecientes a 33 gobiernos locales y encontraron que el intercambio de conocimiento intervino en la relación entre

cultura de aprendizaje organizacional y comportamiento innovador. Z

**Figura 1**

*Varianza explicada por los componentes principales*



*Nota.* C1: transferencia relacional; C2: continuidad institucional; C3: retención estructurada.

Como evidencia la figura, los dos primeros componentes concentraron el 61,7% de la variabilidad, mientras que la incorporación del tercero elevó la explicación al 74,8%. Esto indicó que la continuidad de capacidades no dependió exclusivamente de almacenar documentos, sino de combinar mecanismos relacionales y estructurados de transferencia. En este sentido, Laihonon et al. (2023) plantearon que la gestión del conocimiento en la administración pública requiere comprender los procesos mediante los cuales se forma y utiliza el conocimiento, superando una perspectiva limitada a la gestión de información.

De esta forma, el análisis de correlación de Spearman confirmó asociaciones positivas entre los principales indicadores. Tal como se presenta en la tabla, la transferencia global de conocimiento tácito mantuvo una correlación alta y estadísticamente significativa con la continuidad de capacidades ( $\rho = 0,742$ ;  $p < 0,001$ ). Las asociaciones específicas más elevadas correspondieron a aprendizaje entre pares y aprendizaje organizacional ( $\rho = 0,718$ ), mecanismos de retención y memoria institucional ( $\rho = 0,704$ ) y mentoría y conservación de competencias ( $\rho = 0,681$ ).

**Tabla 3**

*Principales correlaciones entre transferencia y continuidad*

| Relación analizada                                   | $\rho$ de Spearman | Significancia |
|------------------------------------------------------|--------------------|---------------|
| Transferencia global – Continuidad global            | <b>0,742</b>       | < 0,001       |
| Aprendizaje entre pares – Aprendizaje organizacional | <b>0,718</b>       | < 0,001       |
| Retención – Memoria institucional                    | <b>0,704</b>       | < 0,001       |
| Mentoría – Conservación de competencias              | <b>0,681</b>       | < 0,001       |
| Socialización – Continuidad de procesos              | <b>0,623</b>       | < 0,001       |

|                                                 |              |         |
|-------------------------------------------------|--------------|---------|
| Interacción intergeneracional – Sustitución     | <b>0,596</b> | < 0,001 |
| Lecciones aprendidas – Sostenibilidad operativa | <b>0,571</b> | < 0,001 |

*Nota.* n = 72; todas las relaciones resultaron significativas.

En función de la tabla, el coeficiente global de 0,742 evidenció que mayores niveles de transferencia estuvieron asociados con una mayor continuidad de las capacidades institucionales. Particularmente, la correlación de 0,704 entre retención y memoria institucional mostró que los mecanismos dirigidos a conservar conocimiento adquirieron especial relevancia para reducir su pérdida. Este resultado fue coherente con Burmeister y Deller (2023), quienes identificaron mecanismos preventivos y de respuesta mediante los cuales las organizaciones pueden gestionar la pérdida de conocimiento derivada de la salida de sus miembros.

Además, la regresión múltiple robusta alcanzó un coeficiente de determinación ajustado de 0,638, lo que indicó que el conjunto de mecanismos de transferencia explicó aproximadamente el 63,8% de la variabilidad observada en la continuidad de capacidades. Como se muestra en la tabla, los mecanismos de retención constituyeron el predictor de mayor peso ( $\beta = 0,286$ ;  $p = 0,002$ ), seguidos de mentoría ( $\beta = 0,241$ ;  $p = 0,006$ ), aprendizaje entre pares ( $\beta = 0,218$ ;  $p = 0,011$ ) y documentación de lecciones aprendidas ( $\beta = 0,176$ ;  $p = 0,029$ ).

**Tabla 4**

*Regresión robusta sobre continuidad de capacidades*

| Predictor                     | Beta estandarizada | p     | Factor de inflación |
|-------------------------------|--------------------|-------|---------------------|
| Retención del conocimiento    | 0,286              | 0,002 | 1,82                |
| Mentoría                      | 0,241              | 0,006 | 1,67                |
| Aprendizaje entre pares       | 0,218              | 0,011 | 1,74                |
| Lecciones aprendidas          | 0,176              | 0,029 | 1,51                |
| Socialización                 | 0,139              | 0,073 | 1,63                |
| Interacción intergeneracional | 0,112              | 0,118 | 1,58                |

*Nota.* Variable dependiente: continuidad de capacidades; coeficiente de determinación ajustado = 0,638.

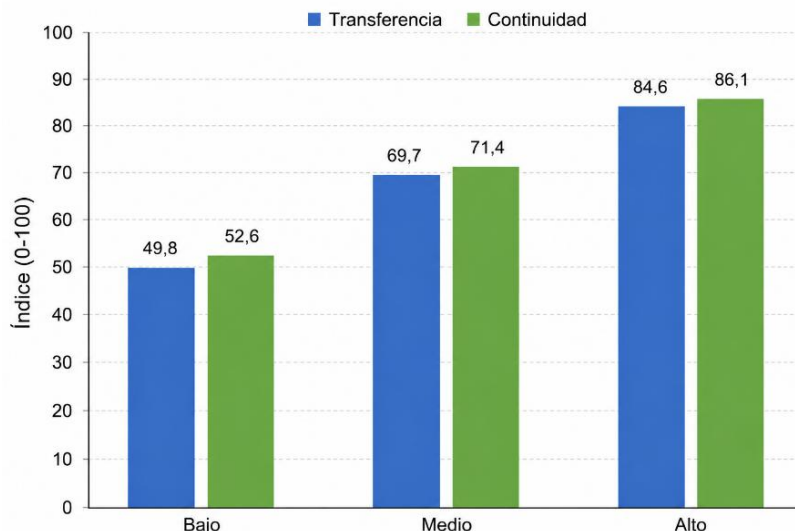
De acuerdo con la tabla, ninguno de los factores de inflación de la varianza superó 2,00, descartándose problemas relevantes de multicolinealidad. En términos sustantivos, los resultados señalaron que la continuidad fue explicada principalmente por mecanismos que permitieron retener, transmitir y reutilizar la experiencia acumulada. Esta evidencia coincidió con la revisión de Kassa y Ning (2023), quienes destacaron que la gestión del conocimiento en el sector público comprende procesos de adquisición, almacenamiento, intercambio y aplicación del conocimiento vinculados con resultados organizacionales.

Posteriormente, el análisis de conglomerados permitió identificar tres perfiles claramente diferenciados entre los 72 documentos. El conglomerado de alta continuidad agrupó 21 fuentes, equivalentes al 29,2%, con una puntuación promedio de transferencia de 84,6 y continuidad de 86,1. El perfil medio concentró 33 documentos, correspondientes al 45,8%, con medias de 69,7 y 71,4,

respectivamente; mientras que el perfil bajo comprendió 18 fuentes, equivalentes al 25,0%, y presentó únicamente 49,8 puntos en transferencia y 52,6 en continuidad.

**Figura 2**

*Perfiles obtenidos mediante análisis de conglomerados*



*Nota.* Escala de 0 a 100; n = 72 documentos.

La figura permitió identificar un comportamiento ascendente prácticamente paralelo entre ambas dimensiones. Entre los perfiles bajo y alto existió una diferencia de 34,8 puntos en transferencia y 33,5 puntos en continuidad, reforzándose cuantitativamente la asociación identificada mediante Spearman. Este comportamiento se relacionó con los resultados de estudios municipales que identificaron la transferencia de conocimiento y el aprendizaje como procesos condicionados por facilitadores y barreras organizacionales, particularmente cuando el conocimiento debía movilizarse entre departamentos.

Los 1.000 remuestreos bootstrap confirmaron la estabilidad de los resultados. El efecto global de transferencia sobre continuidad presentó un coeficiente estandarizado de 0,742, con un intervalo de confianza del 95% entre 0,631 y 0,821, sin incluir el valor cero. Asimismo, el coeficiente de retención permaneció entre 0,174 y 0,391, el de mentoría entre 0,126 y 0,352 y el de aprendizaje entre pares entre 0,104 y 0,329, confirmándose la estabilidad de los tres efectos principales.

En conjunto, los resultados evidenciaron que la transferencia de conocimiento tácito estuvo asociada positiva y significativamente con la continuidad de capacidades institucionales. El coeficiente global de 0,742, la capacidad explicativa del modelo de 63,8% y la separación entre los tres perfiles mostraron que las administraciones con mayor presencia de mentoría, aprendizaje entre pares, retención y documentación tendieron a presentar mejores condiciones para conservar competencias y memoria institucional. Este resultado fue consistente con Lee y Jin (2023), quienes demostraron empíricamente la importancia del intercambio de conocimiento en 33 gobiernos locales, y con Shava y Muringa (2024), quienes encontraron que el aprendizaje continuo y colaborativo favoreció el intercambio de conocimiento y contribuyó a superar estructuras municipales aisladas.

## CONCLUSIONES

Los resultados permitieron determinar que la transferencia de conocimiento tácito se relacionó significativamente con la continuidad de capacidades institucionales, alcanzando una correlación de Spearman de 0,742 ( $p < 0,001$ ). Esto evidenció que la socialización de experiencias, la mentoría, el aprendizaje entre pares y la interacción entre servidores contribuyeron a conservar conocimientos necesarios para mantener los procesos de las administraciones públicas locales.

Se identificó que los mecanismos de retención, la mentoría y el aprendizaje entre pares constituyeron los principales factores asociados con la continuidad de capacidades, con coeficientes estandarizados de 0,286, 0,241 y 0,218, respectivamente. El modelo explicó el 63,8% de la variabilidad de la continuidad institucional, demostrando la importancia de establecer mecanismos sistemáticos que permitan transferir experiencia antes de la rotación, jubilación o desvinculación del personal.

El análisis multivariado evidenció tres perfiles de continuidad institucional: bajo, medio y alto. Las fuentes clasificadas en el perfil alto registraron índices de 84,6 puntos en transferencia y 86,1 en continuidad, frente a 49,8 y 52,6 puntos del perfil bajo. Estos resultados mostraron que una mayor capacidad para compartir, documentar y retener conocimiento estuvo vinculada con mejores condiciones para preservar la memoria institucional, facilitar la sustitución del personal y sostener las capacidades de las administraciones públicas locales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Ameen, L. A. O., & Al-Hamadany, H. A. A. (2023). La realidad de las prácticas de retención del conocimiento: Un estudio analítico de las opiniones de una muestra de empleados del Ministerio de Planificación de Irak. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(63). <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.63.2.15>
- Anand, A., & Brix, J. (2022). La organización que aprende y el aprendizaje organizacional en el sector público: Una revisión y agenda de investigación. *The Learning Organization*, 29(2), 129–156. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Burmeister, A., & Deller, J. (2023). Pérdida de conocimiento inducida por la rotación de miembros de la organización: Revisión de la literatura empírica, síntesis y futuras líneas de investigación (Parte I). *The Learning Organization*, 30(2), 117–136. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0107>
- Burmeister, A., & Deller, J. (2023). Pérdida de conocimiento inducida por la rotación de miembros de la organización: Revisión de la literatura empírica, síntesis y futuras líneas de investigación (Parte II). *The Learning Organization*, 30(2), 137–161. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0108>
- Castaneda, D. I., & Rojas, C. A. R. (2024). Condiciones organizacionales asociadas con el intercambio de conocimiento tácito y explícito en el sector financiero de Colombia. *Knowledge Management & E-Learning*, 16(3), 547–564. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2024.16.025>

- Céspedes-Pulido, S., & Salas-Canales, H. J. (2024). Influencia de la gestión del conocimiento en el desempeño laboral del personal administrativo de una municipalidad distrital peruana, 2023. *Revista Investigación & Desarrollo*, 23(2). <https://doi.org/10.23881/idupbo.023.2-6e>
- Engidaw, A. E., Ning, J., & Zou, W. (2024). ¿El intercambio de conocimiento mejora el desempeño laboral de los empleados? El papel mediador del compromiso. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(5), 528–542. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2345143>
- Fauzan, D. N., Triono, R. A., & Dalimunthe, Z. (2022). ¿Cómo explica la motivación de servicio público el comportamiento de intercambio de conocimiento entre los servidores públicos de Indonesia? *Jurnal Bina Praja*, 14(1), 71–82. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.71-82>
- Fischer, C., & Döring, M. (2022). ¡Gracias por compartir! Cómo el intercambio de conocimiento y la disponibilidad de información afectan la satisfacción laboral de los empleados públicos. *International Journal of Public Sector Management*, 35(1), 76–93. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2020-0290>
- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). Revisión sistemática sobre las funciones de la gestión del conocimiento en los sectores públicos: Síntesis y perspectivas futuras. *Heliyon*, 9(11), e22293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>
- Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Avances en la gestión del conocimiento del sector público: Hacia una comprensión de la formación del conocimiento en la administración pública. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223–233. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>
- Lee, J., & Jin, M. H. (2023). Comprensión de la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y el comportamiento innovador en el gobierno local: Los roles del intercambio de conocimiento y la autonomía laboral. *Public Administration*, 101(4), 1326–1348. <https://doi.org/10.1111/padm.12884>
- Mao, Q., Fan, C., & Wang, X. (2024). El impacto del liderazgo en situaciones de crisis sobre el desempeño en el sector público: El papel mediador de la confianza y el intercambio de conocimiento. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(3), e12610. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12610>
- Pepple, D., Makama, C., & Okeke, J. P. (2022). Prácticas de gestión del conocimiento: Una perspectiva del sector público. *Journal of Business Research*, 153, 509–516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.041>
- Pham, T. K. T. (2025). Comprensión de la relación entre el liderazgo orientado a la diversidad y el intercambio de conocimiento entre empleados públicos: El papel de la comunicación interna. *Journal of Workplace Learning*, 37(3), 237–249. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2024-0180>
- Quiroz-Valenzuela, R. J., Mendoza-Barrientos, L. C., & Aguilar-Janto, L. E. (2023). Gestión del conocimiento en entidades públicas latinoamericanas 2016–2022: Una revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2828>
- Reis, D. L. dos S., Moura, P. R., Varvakis, G., & Santos, N. dos. (2022). Capital humano: La clave de la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas. Un enfoque integrador.

*Interfases*, (16). <https://doi.org/10.26439/interfases2022.n016.6121>

- Tasneem, K. A., & Qureshi, S. F. (2022). Intercambio de conocimiento, individualismo, colectivismo y comportamiento innovador organizacional en organizaciones públicas de salud. *European Scientific Journal*, 18(3), 195. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n3p195>
- Yen, L. T. M., & Tung, L. V. (2022). Impacto del intercambio de conocimiento en el desempeño de la innovación contable del sector público en Vietnam. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science: Economics and Business Administration*, 13(1), 135–155. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.13.1.2007.2023>
- Zambrano-Gutiérrez, J. C., & Puppim de Oliveira, J. A. (2022). Dinámica de las fuentes de conocimiento sobre la naturaleza de la innovación en el sector público: Comprensión de las innovaciones incrementales y transformadoras en los gobiernos locales. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 656–670. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab053>
- Zhou, J., & Si, L. (2023). Factores clave para la adopción de bases de conocimiento en los gobiernos locales chinos: El caso de una ciudad de tercer nivel. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 60, 1227–1229. <https://doi.org/10.1002/pra2.1000>