

Ecosistemas de conocimiento para fortalecer decisiones estratégicas en gobiernos locales

Cruz Verónica Ponce Alvarez¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
cruzveronica.ponce@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7138-9015>

Karla Brigitte Villegas Villavicencio²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
villegas-karla2713@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-7412-9230>

Cómo citar:

Ponce Alvarez, C. V., & Villegas Villavicencio, K. B. (2026). Ecosistemas de conocimiento para fortalecer decisiones estratégicas en gobiernos locales. *Visión Académica*, 4(3), 1112-1227. <https://doi.org/10.70577/qsrt1169>

Fecha de recepción: 2026-06-16

Fecha de aceptación: 2026-08-17

Fecha de publicación: 2026-09-11

RESUMEN

Los gobiernos locales enfrentan dificultades para transformar datos, experiencias institucionales y evidencia disponible en conocimiento útil para sustentar decisiones estratégicas, debido a la fragmentación de la información, las limitaciones en el intercambio interinstitucional y las brechas de capacidades analíticas. El objetivo del estudio fue analizar los ecosistemas de conocimiento como mecanismo para fortalecer la toma de decisiones estratégicas en gobiernos locales. Se empleó un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, con diseño no experimental y retrospectivo; mediante análisis documental se revisaron 30 fuentes, integradas por 24 artículos científicos y 6 informes técnicos e institucionales publicados principalmente entre 2022 y 2026. Los resultados evidenciaron que la utilización del conocimiento en decisiones estratégicas apareció en 26 documentos, equivalente al 86,7%; la generación y acceso al conocimiento en 24, correspondiente al 80,0%; las capacidades institucionales en 23, con 76,7%; y el intercambio y colaboración en 21, con 70,0%. Además, 22 documentos relacionaron simultáneamente capacidades institucionales y uso del conocimiento en decisiones. Se concluye que los ecosistemas de conocimiento fortalecieron la gestión local cuando articularon información, colaboración, competencias analíticas y mecanismos institucionales para convertir evidencia en decisiones oportunas y fundamentadas.

Palabras clave: Capacidades institucionales, decisiones estratégicas, gestión del conocimiento, gobiernos locales, intercambio de conocimiento.

Knowledge ecosystems to strengthen strategic decisions in local governments

ABSTRACT

Local governments face challenges in transforming data, institutional experiences, and available evidence into useful knowledge to underpin strategic decisions, due to information fragmentation, limitations in inter-institutional exchange, and gaps in analytical capabilities. The study aimed to analyze knowledge ecosystems as a mechanism for strengthening strategic decision-making in local governments. A qualitative, descriptive, and documentary approach was employed, using a non-experimental, retrospective design; documentary analysis was used to review 30 sources, comprising 24 scientific articles and 6 technical and institutional reports published primarily between 2022 and 2026. The results showed that the use of knowledge in strategic decisions appeared in 26 documents (86.7%); knowledge generation and access in 24 (80.0%); institutional capabilities in 23 (76.7%); and exchange and collaboration in 21 (70.0%). Furthermore, 22 documents simultaneously linked institutional capabilities with the use of knowledge in decision-making. It is concluded that knowledge ecosystems strengthened local management when they integrated information, collaboration, analytical competencies, and institutional mechanisms to convert evidence into timely, well-founded decisions.

Keywords: Institutional capabilities, strategic decisions, knowledge management, local governments, knowledge exchange.

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos locales enfrentan una creciente presión para transformar grandes volúmenes de datos, experiencias institucionales, capacidades humanas y evidencia científica en conocimiento útil para la planificación y la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, los ecosistemas de conocimiento pueden entenderse como estructuras de interacción en las que instituciones públicas, universidades, ciudadanía, organizaciones y actores privados producen, intercambian, interpretan y aplican conocimiento para resolver problemas colectivos. En este sentido, Oinonen et al. (2022) identificaron dos mecanismos complementarios para desarrollar conocimiento dentro de estos ecosistemas: la estructura y la apertura, destacando que la generación de conocimiento depende tanto de las relaciones internas como de la capacidad de incorporar perspectivas externas. Por su parte, Laihonon et al. (2024) sostienen que la gestión del conocimiento en la administración pública requiere superar una perspectiva centrada únicamente en datos y avanzar hacia procesos organizacionales capaces de convertir información en conocimiento significativo para la gestión. Conforme con Suazo et al. (2025), mediante una revisión sistemática sobre evidencia científica y política pública, identificaron barreras institucionales y facilitadores relacionados con la transferencia de conocimiento, la voluntad política y las redes de colaboración, elementos que condicionan el aprovechamiento de evidencia en las decisiones públicas.

De esta manera, los gobiernos locales son espacios especialmente relevantes para el desarrollo de ecosistemas de conocimiento debido a su proximidad con las necesidades ciudadanas y a la diversidad de actores que intervienen en la prestación de servicios públicos. Al respecto, David et al. (2023), mediante una revisión sistemática sobre adopción tecnológica en gobiernos locales,

establecieron que las estrategias de transformación deben integrar tres dimensiones fundamentales: personas, procesos y tecnología; además, identificaron como elementos relevantes las capacidades de los empleados, la participación pública, la claridad de procedimientos y la preparación tecnológica. En concordancia, Buyannemekh et al. (2023) señalan que la colaboración entre múltiples actores resulta esencial para la transformación digital de los gobiernos locales, especialmente cuando las administraciones buscan responder a problemas sociales, económicos y de sostenibilidad mediante iniciativas de ciudades inteligentes. A su vez, Palos et al. (2023) analizaron información procedente de 124 gobiernos locales españoles y evaluaron aspectos vinculados con capacidades tecnológicas, procesos de transformación digital, presupuestos, cumplimiento normativo y seguridad, evidenciando la relevancia de las capacidades institucionales para responder estratégicamente a escenarios complejos.

Esta necesidad adquiere mayor importancia cuando el conocimiento disponible no logra incorporarse oportunamente en las decisiones institucionales. Como advierten Woodall et al. (2024), la toma de decisiones basada en evidencia dentro de los gobiernos locales puede estar condicionada por dinámicas políticas y organizacionales que dificultan trasladar el conocimiento disponible hacia la acción pública. De manera complementaria, Montano et al. (2024) relacionan la gestión del conocimiento en gobiernos locales con dimensiones como productividad, eficiencia y efectividad, poniendo de manifiesto que disponer de información no es suficiente si las instituciones carecen de mecanismos adecuados para compartirla y utilizarla. Más recientemente, Laihonon et al. (2026), a partir de 25 entrevistas realizadas a directivos municipales y financieros de Finlandia, identificaron cuatro ámbitos donde la gestión del conocimiento contribuye a institucionalizar las decisiones y prácticas organizacionales: estrategia, presentación de información, desarrollo de capacidades y gestión cotidiana.

Esta problemática resulta pertinente para Ecuador, donde los gobiernos locales deben articular información financiera, administrativa, territorial, tecnológica y ciudadana para sustentar sus decisiones estratégicas. En esta línea, Mera y Ruiz (2024) analizaron las habilidades directivas y la competitividad en gobiernos parroquiales rurales ecuatorianos, destacando la importancia de las capacidades organizativas y directivas para el funcionamiento institucional. Por otro lado, Bustamante y Jaramillo (2024) establecen que la información generada mediante la contabilidad gubernamental constituye una herramienta relevante para la toma de decisiones de los gobiernos locales, debido a su aporte al control y administración de los recursos públicos. A ello se suma lo expuesto por Huerta et al. (2024) en el cantón Salitre, provincia del Guayas, quienes destacan que las decisiones estratégicas municipales también necesitan sustentarse en principios de transparencia, responsabilidad, equidad e imparcialidad para orientar adecuadamente los recursos hacia las necesidades colectivas.

En el estudio ecuatoriano de Yépez et al. (2026) analizaron la incidencia de herramientas de inteligencia artificial en la eficiencia de las decisiones estratégicas de gobiernos municipales ecuatorianos mediante un estudio cuantitativo, descriptivo-correlacional y transversal, encontrando que predominaba un nivel medio de adopción tecnológica, situación que refleja oportunidades para fortalecer el aprovechamiento institucional de datos y conocimiento. En otro ámbito, Merchán et al.

(2026) estudiaron la eficiencia del presupuesto participativo en gobiernos locales ecuatorianos durante el período 2021–2024, señalando limitaciones relacionadas con participación ciudadana y acceso a información que repercuten en la incidencia de los ciudadanos sobre las decisiones públicas.

A partir de estos antecedentes, se evidencia una brecha relacionada con la necesidad de integrar las capacidades institucionales, la evidencia científica, los datos, la experiencia de los servidores públicos, la participación ciudadana y las herramientas tecnológicas dentro de un ecosistema que facilite el flujo de conocimiento hacia las decisiones gubernamentales. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente porque, como señalan Laihonon et al. (2026), el conocimiento adquiere valor público cuando logra incorporarse en la estrategia y en las prácticas cotidianas de gestión; mientras que David et al. (2023) destacan que la transformación de los gobiernos locales demanda una articulación simultánea entre personas, procesos y tecnologías. Por tanto, el objetivo del estudio es analizar los ecosistemas de conocimiento como mecanismo para fortalecer la toma de decisiones estratégicas en los gobiernos locales, considerando la articulación entre gestión del conocimiento, capacidades institucionales, colaboración interorganizacional, evidencia y tecnologías para mejorar la calidad de las decisiones públicas.

Gestión, intercambio y movilización del conocimiento en la administración pública

La gestión del conocimiento en las organizaciones públicas comprende los procesos mediante los cuales la información, las experiencias institucionales, las capacidades profesionales y la evidencia disponible son generadas, organizadas, compartidas y utilizadas para mejorar la acción gubernamental. En este sentido, Kassa y Ning (2023), a partir de una revisión sistemática de 33 artículos científicos, identificaron tres grandes áreas de aplicación de la gestión del conocimiento en el sector público: mejora organizacional, satisfacción ciudadana e innovación colaborativa, lo cual demuestra que el conocimiento posee una función transversal dentro de las instituciones públicas. De manera complementaria, Lyu et al. (2023) analizaron más de 72 000 publicaciones científicas vinculadas con la administración pública y evidenciaron una progresiva expansión de la cooperación internacional y de la integración interdisciplinaria del conocimiento, factores relevantes para responder a problemas gubernamentales cada vez más complejos.

El aprovechamiento del conocimiento requiere, además, mecanismos que permitan trasladarlo desde los espacios donde se genera hacia aquellos donde se adoptan decisiones. Bajo esta perspectiva, Zhang y Xiao (2023) señalan que la movilización del conocimiento permite conectar la investigación con las políticas públicas mediante la difusión de resultados, la interacción entre investigadores y profesionales y la incorporación de información procedente de los usuarios del conocimiento. Así mismo, LePere-Schloop y Nesbit (2023) encontraron que la administración pública, las políticas públicas y los estudios del sector no lucrativo mantienen vínculos de integración temática que favorecen una comprensión más amplia de los problemas públicos, lo cual permite superar enfoques aislados en la producción y utilización de conocimiento.

El intercambio de conocimiento también depende de la existencia de relaciones de colaboración dentro y fuera de las instituciones. Al respecto, Bhuiyan y Perry (2024) sostienen que una

administración pública capaz de producir conocimiento con mayor alcance necesita fortalecer redes internacionales e interinstitucionales, puesto que la colaboración contribuye a ampliar las perspectivas desde las cuales se interpretan los problemas gubernamentales. En una línea complementaria, Rukanova et al. (2023) explican que el intercambio voluntario de información entre organizaciones públicas y actores empresariales, apoyado por infraestructuras digitales, puede contribuir a la creación de valor público al integrar datos procedentes de distintas fuentes en los procesos gubernamentales.

Dentro de los gobiernos locales, el aprendizaje organizacional constituye otro componente necesario para convertir la experiencia institucional en mejoras sostenidas. Según Lee y Jin (2023), una cultura orientada al aprendizaje favorece el comportamiento innovador de los servidores públicos y el intercambio de conocimiento actúa como un mecanismo que permite trasladar el aprendizaje colectivo hacia nuevas prácticas institucionales. A su vez, Raudla et al. (2024), utilizando información de 19 países europeos, determinaron que las reformas orientadas hacia la colaboración y los resultados favorecen la innovación pública, mientras que los esquemas basados fundamentalmente en mecanismos de mercado no presentaron efectos significativos, evidenciando que la cooperación y el aprendizaje institucional poseen mayor capacidad para generar cambios en la administración pública.

Capacidades institucionales, transformación digital y decisiones basadas en datos

La toma de decisiones estratégicas en los gobiernos locales depende no solamente de la disponibilidad de información, sino también de las capacidades institucionales necesarias para interpretarla y convertirla en acciones. En este sentido, Dingelstad et al. (2022) analizaron las competencias necesarias para la toma de decisiones basada en datos mediante 12 entrevistas a expertos y 22 entrevistas de eventos conductuales, identificando ocho competencias fundamentales: alfabetización de datos, pensamiento crítico, trabajo en equipo, conocimiento del ámbito de gestión, capacidad analítica, interacción con actores interesados, innovación y conocimiento político. Estos resultados evidencian que la tecnología por sí sola no garantiza mejores decisiones, pues debe complementarse con capacidades humanas y organizacionales.

De manera similar, Gasco et al. (2022) analizaron procesos de transformación digital desarrollados en Milán, Barcelona y Múnich y determinaron que las capacidades organizacionales asociadas con estrategia, liderazgo, unidades especializadas y colaboración con ciudadanos, empresas y otros niveles de gobierno resultan determinantes para sostener la transformación de los gobiernos locales. Así mismo, Lafioune et al. (2023) estudiaron la transformación digital en 44 municipios y complementaron el análisis mediante entrevistas efectuadas en 13 municipios, encontrando que la gestión de datos e información continúa siendo uno de los principales desafíos, particularmente cuando las estructuras administrativas mantienen información fragmentada en diferentes unidades.

La utilización efectiva de datos también está condicionada por la calidad de la arquitectura institucional que los soporta. En este contexto, Sayogo et al. (2024) realizaron entrevistas en profundidad a 21 funcionarios públicos pertenecientes a 18 dependencias gubernamentales y determinaron que las decisiones basadas en datos requieren tres condiciones esenciales:

arquitectura de datos de calidad, cultura organizacional favorable al uso de información y desarrollo de capacidades analíticas. Por otra parte, Yigitcanlar et al. (2024), mediante un análisis cientométrico sobre inteligencia artificial y gobiernos locales, identificaron entre sus aplicaciones predominantes el apoyo a decisiones, la automatización, la predicción, la planificación y el análisis de información, aunque también señalaron que aspectos vinculados con ética y responsabilidad todavía requieren mayor desarrollo.

Las capacidades institucionales también determinan la manera en que las tecnologías son incorporadas a los procesos decisionales. Al respecto, Rodríguez et al. (2025) explican que la adopción de inteligencia artificial en gobiernos locales depende tanto de presiones institucionales como de las percepciones de los directivos respecto a sus beneficios, riesgos y utilidad para la gestión, por lo que las decisiones tecnológicas deben considerarse también como decisiones organizacionales. En concordancia, Vignieri y Santoni (2026) sostienen que la transformación digital puede actuar como catalizador de los activos de conocimiento cuando las administraciones combinan recursos tecnológicos, capacidades de los servidores públicos y rediseño de procesos orientados a generar valor público.

Desde una perspectiva estratégica, las capacidades dinámicas permiten a los gobiernos reorganizar recursos y responder a cambios del entorno. En este sentido, un estudio efectuado en 255 de los 325 municipios de Grecia demostró que las capacidades dinámicas influyen en el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación y en los mecanismos mediante los cuales estas tecnologías contribuyen al mejoramiento del desempeño público. Del mismo modo, Hwang (2023) encontró que las políticas de transformación digital pueden fortalecer la agilidad organizacional de los gobiernos locales cuando existen capacidades internas capaces de adaptar recursos, procedimientos y conocimientos frente a los cambios del entorno.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y analítico, orientado a examinar la forma en que la generación, transferencia, integración y utilización del conocimiento contribuyeron al fortalecimiento de las decisiones estratégicas en los gobiernos locales. De acuerdo con Lim (2024), el diseño metodológico debió mantener correspondencia entre el problema investigado, las fuentes de información y los procedimientos utilizados para interpretar la evidencia; por esta razón, se adoptó un diseño no experimental, documental y retrospectivo, debido a que las variables no fueron manipuladas y la información procedió de documentos previamente publicados. Conforme a Snyder (2019), la revisión de literatura permitió integrar conocimientos provenientes de diferentes investigaciones y construir una comprensión sistemática del fenómeno estudiado.

La búsqueda y recopilación de información se realizó mediante la consulta de artículos científicos, informes técnicos, documentos institucionales y publicaciones especializadas vinculadas con gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capacidades institucionales, transformación digital, utilización de datos y toma de decisiones en gobiernos locales. En concordancia con Page et al. (2021), el proceso de revisión mantuvo criterios explícitos para la identificación, selección y

organización de las fuentes, con la finalidad de favorecer la transparencia del procedimiento. De manera complementaria, siguiendo a Donthu et al. (2021), la búsqueda se estructuró mediante combinaciones de términos relacionados con las variables y categorías del estudio, permitiendo localizar literatura pertinente y reducir la incorporación de documentos alejados del objeto de investigación.

La búsqueda bibliográfica se efectuó principalmente en *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, *SpringerLink*, *Wiley Online Library* y *Google Scholar*, mientras que los informes y documentos técnicos se localizaron en repositorios y portales oficiales de organismos públicos e internacionales. Se utilizaron términos de búsqueda en español e inglés relacionados con gestión del conocimiento, intercambio de conocimiento, gobiernos locales, toma de decisiones estratégicas, decisiones basadas en datos, capacidades institucionales y transformación digital. Tal como señalaron Paul et al. (2021), la delimitación de términos, fuentes y criterios de selección permitió desarrollar revisiones con mayor coherencia respecto al propósito investigativo.

Como métodos de investigación, se aplicaron el analítico-sintético, inductivo-deductivo y comparativo; el método analítico-sintético permitió descomponer la información obtenida en categorías relacionadas con producción, transferencia, intercambio y aplicación del conocimiento, para posteriormente integrarlas en una interpretación conjunta. El método inductivo-deductivo permitió partir de hallazgos particulares reportados por investigaciones e informes para reconocer patrones generales aplicables a los gobiernos locales y, posteriormente, contrastarlos con los fundamentos conceptuales establecidos. El método comparativo se empleó para identificar coincidencias, diferencias y tendencias entre experiencias desarrolladas en distintos contextos territoriales. Según Morgan (2022), la integración sistemática de procedimientos inductivos y deductivos permitió establecer relaciones entre evidencia empírica y conceptos teóricos durante el proceso investigativo.

La técnica empleada fue el análisis documental, mediante la revisión crítica y sistemática de las fuentes seleccionadas. Como instrumento se utilizó una matriz de registro documental, elaborada en una hoja de cálculo, en la que se organizaron los documentos mediante los campos: autor, año, país, tipo de fuente, gobierno local estudiado, objetivo, metodología, principales resultados, aportes sobre gestión del conocimiento, capacidades institucionales y contribución a las decisiones estratégicas. En este sentido, Braun y Clarke (2022) sostuvieron que la organización y codificación sistemática de información cualitativa facilitó la identificación de patrones y temas relevantes dentro de un conjunto de evidencias.

La población documental estuvo constituida por las publicaciones científicas e informes disponibles relacionados con ecosistemas y gestión del conocimiento, capacidades institucionales y decisiones estratégicas en gobiernos locales, con énfasis en documentos publicados durante el período 2022–2026. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional, debido a que se escogieron las fuentes en función de su pertinencia temática, actualidad y aporte al objetivo del estudio. Como indicaron Campbell et al. (2020), el muestreo intencional permitió seleccionar unidades que poseían características directamente relacionadas con las necesidades

de una investigación.

Para conformar la muestra documental se incluyeron publicaciones comprendidas entre 2022 y 2026, estudios vinculados directamente con gobiernos locales o administración pública subnacional, artículos con texto completo disponible, documentos con resultados verificables e informes provenientes de organismos reconocidos. Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin relación directa con el objeto de estudio, fuentes carentes de información metodológica suficiente y documentos cuyo contenido no permitiera identificar aportes concretos para la toma de decisiones. De esta manera, la muestra quedó conformada por 30 documentos, distribuidos en 24 artículos científicos y 6 informes técnicos e institucionales, seleccionados por su correspondencia con las categorías de análisis establecidas.

La información recopilada se procesó mediante análisis de contenido temático y comparación documental. En correspondencia con Braun y Clarke (2022), inicialmente se realizó la lectura y familiarización con las fuentes; posteriormente se identificaron unidades relevantes de información, se codificaron los hallazgos y se agruparon en categorías. El análisis se concentró en cuatro dimensiones: generación y acceso al conocimiento, intercambio y colaboración, capacidades institucionales y utilización del conocimiento en decisiones estratégicas. Posteriormente, los resultados de los 30 documentos se compararon para determinar tendencias, coincidencias, limitaciones y aportes recurrentes, lo que permitió establecer de qué manera los recursos de conocimiento disponibles habían contribuido al fortalecimiento de las decisiones estratégicas en los gobiernos locales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis documental permitió identificar que el fortalecimiento de las decisiones estratégicas en los gobiernos locales no dependió únicamente de disponer de información, sino de la capacidad institucional para convertir datos, experiencias y conocimientos dispersos en recursos utilizables durante la planificación y la gestión. La codificación temática de los 30 documentos evidenció presencia de la dimensión utilización del conocimiento en decisiones estratégicas en 26 documentos (86,7%), seguida de generación y acceso al conocimiento en 24 (80,0%), capacidades institucionales en 23 (76,7%) e intercambio y colaboración en 21 (70,0%). Estas categorías no fueron excluyentes, debido a que un mismo documento pudo aportar evidencia a más de una dimensión.

Tabla 1

Distribución de los documentos según las dimensiones de análisis

Dimensión identificada	Frecuencia	Porcentaje
Generación y acceso al conocimiento	24	80,0
Intercambio y colaboración	21	70,0
Capacidades institucionales	23	76,7
Utilización del conocimiento en decisiones estratégicas	26	86,7

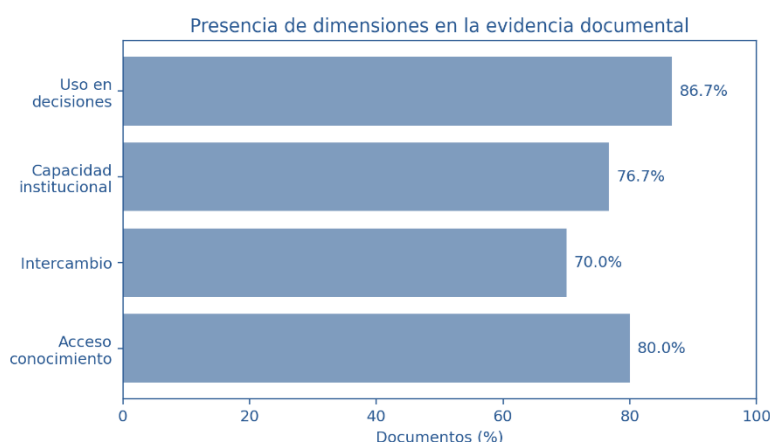
Nota. Frecuencias obtenidas mediante codificación temática de los 30 documentos; las categorías admitieron presencia simultánea.

Como se observa en la Tabla 1, la utilización del conocimiento en las decisiones alcanzó la mayor presencia documental. Este resultado mostró que la literatura examinada tendió a situar el valor del conocimiento en su capacidad para apoyar acciones concretas y no exclusivamente en su generación o almacenamiento. En concordancia, Laihonon et al. (2024) explicaron que la formación de conocimiento en el sector público constituye un proceso social mediante el cual la información es recopilada, interpretada y compartida, superando una concepción centrada exclusivamente en datos. Por otra parte, Sayogo et al. (2024) determinaron que una adecuada arquitectura de datos, una cultura favorable al uso de información y las capacidades analíticas resultaron esenciales para convertir los datos gubernamentales en insumos efectivos para las decisiones locales.

La diferencia entre las dimensiones se visualiza con mayor claridad en la Figura 1, donde la utilización del conocimiento para decidir se ubicó 16,7 puntos porcentuales por encima del intercambio y colaboración. Este comportamiento indicó que la principal debilidad del ecosistema no se concentró necesariamente en reconocer la importancia del conocimiento, sino en establecer mecanismos colaborativos permanentes para compartirlo entre unidades administrativas y actores externos.

Figura 1

Presencia de las dimensiones en la evidencia documental



Nota. Porcentaje de documentos en los que se identificó cada dimensión; muestra documental de 30 fuentes.

De acuerdo con la Figura 1, el acceso al conocimiento presentó una participación elevada del 80,0%, aunque esta disponibilidad no implicó automáticamente una adecuada utilización estratégica. Al respecto, Lafioune et al. (2023) estudiaron la transformación digital municipal mediante información procedente de 44 municipios y entrevistas realizadas en 13 municipios, identificando dificultades vinculadas con recursos humanos, experiencia especializada, formación y gestión de datos. De forma complementaria, Lee y Jin (2023) analizaron información de 1.420 servidores públicos pertenecientes a 33 gobiernos locales de Corea del Sur y encontraron que la cultura de aprendizaje organizacional favoreció el comportamiento innovador, mientras que el intercambio de conocimiento intervino en esa relación. Estos hallazgos respaldaron la interpretación documental de que la disponibilidad de información requirió capacidades humanas y condiciones organizacionales para

transformarse en conocimiento institucional aprovechable.

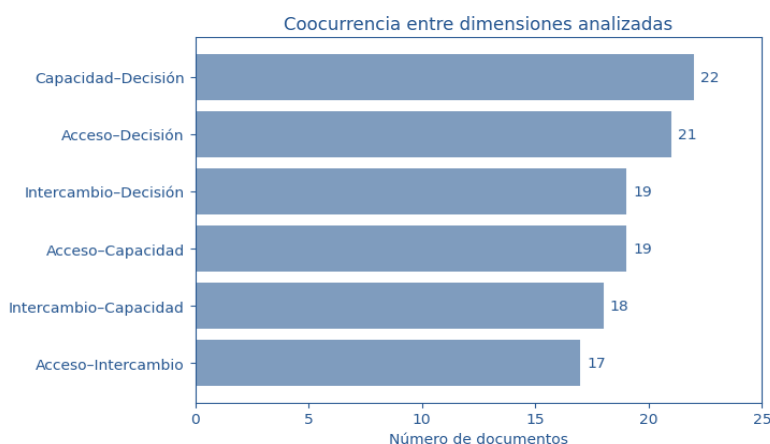
En cuanto al intercambio y colaboración, los resultados mostraron presencia en 21 documentos (70,0%), constituyéndose en la dimensión con menor frecuencia relativa. La revisión permitió reconocer que las barreras más recurrentes se relacionaron con fragmentación de información, funcionamiento aislado de unidades administrativas, limitada interacción entre actores y dificultades para compartir experiencias institucionales. En este sentido, Lee y Jin (2023) demostraron que el intercambio de conocimiento desempeñó un papel relevante entre la cultura de aprendizaje y la innovación de los empleados públicos. Asimismo, desde una perspectiva organizacional más amplia, Naqshbandi et al. (2023) comprobaron relaciones positivas entre prácticas de recursos humanos, cultura de aprendizaje organizacional e intercambio de conocimiento, destacando que la innovación requirió condiciones que facilitaran la circulación del conocimiento entre los participantes.

La tercera dimensión correspondió a las capacidades institucionales, identificada en 23 documentos (76,7%). Los hallazgos mostraron que la capacidad para utilizar conocimiento estuvo asociada principalmente con competencias profesionales, alfabetización de datos, liderazgo, formación, infraestructura tecnológica, coordinación interna y capacidad analítica. La evidencia de Lafioune et al. (2023) reforzó este resultado al señalar que la transformación municipal exigió adaptación organizacional frente a tecnologías que alteraban procedimientos y prácticas previamente consolidadas. De igual manera, Sayogo et al. (2024), mediante entrevistas a 21 funcionarios de 18 dependencias gubernamentales, identificaron como elementos esenciales la calidad de la arquitectura de datos, la cultura de datos y las capacidades analíticas.

La relación entre las dimensiones permitió profundizar el análisis. Para ello se examinó su coocurrencia, entendida como la presencia simultánea de dos dimensiones dentro de un mismo documento. Como muestra la Figura 2, la relación más intensa se produjo entre capacidades institucionales y utilización del conocimiento en decisiones, con 22 documentos, seguida por generación y acceso al conocimiento con utilización en decisiones, presente en 21 documentos.

Figura 2

Matriz de coocurrencia entre las dimensiones analizadas



Nota. Los valores representan el número de documentos donde las dimensiones aparecieron simultáneamente.

Los resultados de la Figura 2 mostraron que 22 de los 23 documentos que abordaron capacidades institucionales también relacionaron estas capacidades con la utilización del conocimiento en las decisiones. Esta concentración permitió identificar una asociación documental especialmente fuerte entre ambos componentes: la literatura no presentó las competencias, estructuras y tecnologías como fines independientes, sino fundamentalmente como condiciones para mejorar la acción decisional. A su vez, 21 de los 24 documentos que abordaron generación y acceso al conocimiento vincularon esta dimensión con las decisiones, mientras que la combinación intercambio–decisión estuvo presente en 19 documentos.

Este comportamiento permitió establecer una secuencia analítica del ecosistema estudiado. Primero, el gobierno local requirió generar u obtener información y conocimiento; posteriormente necesitó compartirlas e interpretarlas entre actores; en un tercer momento debió disponer de capacidades institucionales y tecnológicas para procesarlos; finalmente, el conocimiento adquirido pudo incorporarse a la decisión estratégica. Esta interpretación coincidió con Laihonon et al. (2024), quienes plantearon que la formación del conocimiento público se produjo mediante recopilación, interpretación e intercambio de información. Del mismo modo, Saragih et al. (2026) relacionaron los sistemas de gestión del conocimiento con la necesidad de mejorar decisiones gubernamentales basadas en datos ante escenarios caracterizados por complejidad de los servicios públicos y mayores exigencias de transparencia.

Para sintetizar los hallazgos cualitativos derivados de la matriz documental, se agruparon los principales aportes y limitaciones identificados en cada dimensión, tal como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Síntesis de los resultados derivados del análisis documental

Dimensión	Principal aporte identificado	Limitación recurrente
Generación y acceso	Disponibilidad de datos y evidencia	Información fragmentada
Intercambio y colaboración	Integración de experiencias y saberes	Trabajo institucional aislado
Capacidades institucionales	Interpretación y aprovechamiento de información	Brechas de competencias y formación
Utilización en decisiones	Sustento de planificación y elección de acciones	Uso irregular de evidencia

Nota. Síntesis cualitativa obtenida mediante comparación de patrones recurrentes en las fuentes seleccionadas.

Como se aprecia en la Tabla 2, cada fortaleza estuvo acompañada por una condición que pudo restringir su aprovechamiento. La existencia de datos se enfrentó a su fragmentación; la colaboración, al aislamiento organizacional; las capacidades, a brechas de formación; y la decisión basada en conocimiento, a un uso todavía irregular de la evidencia. Precisamente, Laihonon et al. (2024) cuestionaron los enfoques de gestión pública excesivamente centrados en datos y destacaron la importancia de interpretar y otorgar significado a la información. Por su parte, Lafioune

et al. (2023) identificaron carencias de recursos humanos, experiencia y capacitación como obstáculos para los procesos de transformación municipal.

En términos integradores, los resultados evidenciaron que el ecosistema de conocimiento funcionó como una estructura relacional y no como un repositorio de información. Su contribución estratégica apareció cuando coincidieron acceso a conocimiento, circulación entre actores, capacidades para interpretarlo y mecanismos para incorporarlo en las decisiones. La elevada presencia de la utilización estratégica (86,7%) y la fuerte coocurrencia entre capacidad institucional y decisión (22 documentos) constituyeron los hallazgos centrales del análisis. Esta interpretación encontró respaldo empírico en Sayogo et al. (2024), quienes establecieron que las decisiones basadas en datos dependieron simultáneamente de infraestructura, cultura y capacidad analítica, mientras que Lee y Jin (2023) demostraron, en 33 gobiernos locales, que aprendizaje, intercambio de conocimiento y autonomía interactuaron para favorecer comportamientos innovadores.

Por consiguiente, la evidencia analizada permitió establecer que fortalecer las decisiones estratégicas de los gobiernos locales exigió avanzar desde un modelo basado en la acumulación de información hacia otro fundamentado en la movilización del conocimiento. Los resultados señalaron que no bastó con digitalizar información o incrementar su disponibilidad; fue necesario desarrollar competencias analíticas, promover colaboración, integrar conocimiento interno y externo y establecer procedimientos que conectaran sistemáticamente la evidencia con la planificación y las decisiones. De este modo, los hallazgos respondieron al objetivo del estudio al demostrar que los ecosistemas de conocimiento fortalecieron la toma de decisiones principalmente cuando articularon información, personas, capacidades organizacionales y mecanismos de utilización estratégica.

CONCLUSIONES

El análisis de los 30 documentos seleccionados permitió determinar que los ecosistemas de conocimiento constituyeron un mecanismo relevante para fortalecer las decisiones estratégicas en los gobiernos locales, debido a que facilitaron la integración de información, experiencias institucionales, capacidades profesionales y evidencia. La utilización del conocimiento en las decisiones fue la dimensión con mayor presencia, identificada en 26 documentos (86,7%).

La generación y acceso al conocimiento estuvo presente en 24 documentos (80,0%); sin embargo, disponer de datos e información no garantizó por sí solo su aprovechamiento estratégico. Los hallazgos evidenciaron que la fragmentación de información y las dificultades para transformarla en conocimiento aplicable limitaron su incorporación sistemática en los procesos de planificación y toma de decisiones locales.

Las capacidades institucionales se identificaron en 23 documentos (76,7%) y presentaron la mayor vinculación con la utilización del conocimiento en las decisiones, al coexistir ambas dimensiones en 22 fuentes. Esto evidenció que las competencias profesionales, la capacidad analítica, el aprendizaje organizacional, el liderazgo y la infraestructura tecnológica constituyeron condiciones fundamentales para convertir la información disponible en decisiones estratégicas sustentadas.

El intercambio y colaboración presentó la menor frecuencia relativa, con 21 documentos (70,0%),

evidenciando que constituye uno de los componentes que requiere mayor fortalecimiento. En consecuencia, los gobiernos locales necesitan consolidar mecanismos permanentes de cooperación entre servidores públicos, instituciones, academia, ciudadanía y otros actores territoriales, de manera que el conocimiento pueda circular, integrarse y utilizarse oportunamente para mejorar la calidad de las decisiones públicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bhuiyan, S., & Perry, J. L. (2024). Construcción del conocimiento global en administración pública: Aprovechamiento del poder de la colaboración. *Public Administration Review*, 84(3), 426–431. <https://doi.org/10.1111/puar.13768>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Pensamiento conceptual y de diseño para el análisis temático. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Bustamante-Narváez, M. N., & Jaramillo-Calle, C. Y. (2024). La contabilidad gubernamental y su influencia en la toma de decisiones en gobiernos locales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(S1), 49–59. <https://doi.org/10.62452/tc8wq613>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Muestreo intencional: ¿Complejo o sencillo? Ejemplos de casos de investigación. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- David, A., Yigitcanlar, T., Li, R. Y. M., Corchado, J. M., Cheong, P. H., Mossberger, K., & Mehmood, R. (2023). Comprensión de las estrategias de adopción de tecnología digital en los gobiernos locales: Una revisión PRISMA. *Sustainability*, 15(12), 9645. <https://doi.org/10.3390/su15129645>
- Dingelstad, J., Borst, R. T., & Meijer, A. (2022). Competencias híbridas de datos para funcionarios municipales: Un análisis empírico de las competencias requeridas para la toma de decisiones basada en datos. *Public Personnel Management*, 51(4), 458–490. <https://doi.org/10.1177/00910260221111744>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). Cómo realizar un análisis bibliométrico: Una visión general y directrices. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Gasco-Hernandez, M., Nasi, G., Cucciniello, M., & Hiedemann, A. M. (2022). El papel de la capacidad organizacional para fomentar la transformación digital en los gobiernos locales: El caso de tres ciudades inteligentes europeas. *Urban Governance*, 2(2), 236–246. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.09.005>
- Huerta Cruz, S., Borja Mosquera, F. A., & Muñoz Landázuri, M. (2024). Ética profesional en gobiernos municipales y su impacto en decisiones estratégicas: Caso cantón Salitre, Ecuador. *Tejedora*, 7(16), 348–368. <https://doi.org/10.56124/tj.v7i16.021>
- Hwang, K. (2023). El impacto de la política de transformación digital en la agilidad organizacional de los gobiernos locales coreanos: El papel mediador de las capacidades dinámicas. *The*

Korean Journal of Public Administration, 32(4), 1–36.
<https://doi.org/10.22897/kipajn.2023.32.4.001>

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>

Lafioune, N., Desmarest, A., Poirier, É. A., & St-Jacques, M. (2023). Transformación digital en los municipios para la planificación, prestación, uso y gestión de activos de infraestructura: Marco estratégico y organizacional. *Sustainable Futures*, 6, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100119>

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>

Laihonen, H., Sinervo, L. M., & Pusenius, P. (2026). De los datos a la acción: La gestión del conocimiento como trabajo institucional en los gobiernos locales. *Knowledge Management Research & Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2026.2678229>

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>

LePere-Schloop, M., & Nesbit, R. (2023). El nexo entre administración pública, políticas públicas y estudios del sector sin fines de lucro: Un mapeo empírico de temas de investigación e integración del conocimiento. *Public Administration Review*, 83(3), 486–502. <https://doi.org/10.1111/puar.13587>

Lim, W. M. (2024). ¿Qué es la investigación cualitativa? Una visión general y directrices. *Australasian Marketing Journal*. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>

Lyu, P.-H., Zhang, M.-Z., Liu, C.-J., & Ngai, E. W. T. (2023). Producción científica global, cooperación internacional y evolución del conocimiento en administración pública. *Public Administration*, 101(3), 1134–1162. <https://doi.org/10.1111/padm.12853>

Mera Loor, M., & Ruiz Cedeño, A. (2024). Habilidades directivas y competitividad de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 11(1), 18–32. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.836>

Morgan, D. L. (2022). Análisis abductivo y teoría fundamentada. En A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE handbook of current developments in grounded theory*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526485656>

Naqshbandi, M. M., Meeran, S., & Wilkinson, A. (2023). Sobre el lado blando de la innovación abierta: El papel de las prácticas de recursos humanos, la cultura de aprendizaje

- organizacional y el intercambio de conocimiento. *R&D Management*, 53(2), 279–297. <https://doi.org/10.1111/radm.12566>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para informar revisiones sistemáticas. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., García-Ordaz, M., & Martínez-López, F. J. (2023). Transformación digital y respuesta de los gobiernos locales a la pandemia de COVID-19: Una evaluación de su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231167343>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Procedimientos científicos y fundamentos para revisiones sistemáticas de literatura. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1–O16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Raudla, R., Mohr, Z., & Douglas, J. W. (2024). ¿Qué reformas gerenciales facilitan la innovación en el sector público? *Public Administration*, 102(2), 771–788. <https://doi.org/10.1111/padm.12951>
- Rodriguez Müller, A. P., Tangi, L., & Lerusse, A. (2025). Comprensión de la adopción de inteligencia artificial en la toma de decisiones de los gobiernos locales: La influencia de las presiones institucionales y las percepciones gerenciales. *Public Administration*, 1–17. <https://doi.org/10.1111/padm.70033>
- Rukanova, B., van Engelenburg, S., Ubacht, J., Tan, Y.-H., Geurts, M., Sies, M., Molenhuis, M., Slegt, M., & van Dijk, D. (2023). Creación de valor público mediante el intercambio voluntario de información entre empresas y gobiernos habilitado por innovaciones de infraestructura digital: Un marco para el análisis. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101786. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101786>
- Sayogo, D. S., Yuli, S. B. C., & Amalia, F. A. (2024). Desafíos de la toma de decisiones basada en datos en los gobiernos locales de Indonesia. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(1), 145–156. <https://doi.org/10.1108/TG-05-2023-0058>
- Snyder, H. (2019). La revisión de literatura como metodología de investigación: Una visión general y directrices. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Suazo-Galdames, I. C., Saracostti, M., & Chaple-Gil, A. M. (2025). Evidencia científica y política pública: Una revisión sistemática de barreras y facilitadores para la toma de decisiones informada por evidencia. *Frontiers in Communication*, 10, 1632305. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1632305>
- Vignieri, V., & Santoni, R. (2026). ¿Es la transformación digital un catalizador de los activos de

conocimiento para la creación de valor público? *Journal of Intellectual Capital*, 27(4), 997–1027. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2025-0091>

Yigitcanlar, T., Senadheera, S., Marasinghe, R., Bibri, S. E., Sanchez, T., Cugurullo, F., & Sieber, R. (2024). Inteligencia artificial y gobierno local: Un análisis cienciométrico de cinco décadas sobre su evolución, estado del arte y tendencias emergentes. *Cities*, 152, 105151. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105151>