

REPÚBLICA DE ECUADOR



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en Auditoría
Gubernamental y Control

ARTÍCULO CIENTÍFICO

**LA AUDITORÍA DE CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA GUBERNAMENTAL:
UNA MIRADA AL CONTEXTO ECUATORIANO.**

Autora: Katherine Monserrat Carrión Chamba

Director: Dr. Luis Marcelo Reinoso Navarro

Quito, octubre de 2020

AUTORÍA

Yo, Katherine Monserrat Carrión Chamba, con CC 1105131625, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



Katherine Monserrat Carrión Chamba
CC: 1105131625

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, Katherine Monserrat Carrión Chamba cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido en a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita dela universidad.

Quito, octubre de 2020



KATHERINE MONSERRAT CARRION CHAMBA

CC: 1105131625

La auditoría de conocimiento como herramienta para mejorar la gestión administrativa gubernamental: Una mirada al contexto Ecuatoriano.

Resumen

El presente trabajo tuvo como finalidad explicar cómo la auditoría de conocimiento contribuye a mejorar la gestión en las entidades gubernamentales en el contexto ecuatoriano. Para la cual, se utilizó una metodología de tipo documental, basada en una investigación cualitativa de tipo exploratorio – propositivo, al ser un tema poco estudiado en el Ecuador. Los resultados obtenidos, en base al análisis de las metodologías propuestas por los autores Drus, Shariff & Othman (2017);Daghfous & Zoubi (2017); Loxton (2014) ; Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014; Leung y otros (2010);y, Jiulin Xiao (2009), señalan que su elección y aplicación en las entidades gubernamentales ecuatorianas, dependerá del objetivo que persigan con su aplicación y del tipo de institución, en relación con su naturaleza, características, estructura y objetivos. Además, su aplicación presenta varios beneficios que se ven resumidos en la identificación de necesidades de conocimiento, ahorro de tiempo y recursos, inventarios de conocimiento, biblioteca de casos, directorio de expertos, entre otros. Es importante, en próximas investigaciones aplicar las metodologías expuestas y comprobar su efectividad y resultados.

Palabras Clave: auditoría del conocimiento, gestión de conocimiento, gestión pública.

Índice de contenidos

Introducción	6
Revisión de la literatura.	8
Metodología	19
Análisis y discusión	21
Conclusiones	44
Referencias	46

Índice de tablas

Tabla 1: Trabajos de investigación desarrollados en Latinoamérica	13
Tabla 2: Descripción de procesos de la CGE.....	22
Tabla 3: Funciones de la CGE.....	23
Tabla 4: Metodologías y modelos de auditoría de conocimiento por enfoque.....	26
Tabla 5: Metodologías de auditoría de conocimiento significativas según González Guitián & Ponjuán Dante.....	27
Tabla 6: Metodología propuesta por Drus, Shariff & Othman.....	29
Tabla 7: Metodología propuesta por Daghfous & Zoubi	30
Tabla 8: Metodología propuesta por Shahmoradi, Karami & Nejad.....	34
Tabla 9: Metodología propuesta por Loxton.....	35
Tabla 10: Enfoque de auditoría para una estrategia de gobierno a gran escala Roy et al. (2014)	37
Tabla 11: Metodología propuesta por Leung y otros (2010).....	39
Tabla 12: Metodología propuesta por Jiulin Xiao (2009).....	40
Tabla 13: Metodologías de AC aplicables en las entidades gubernamentales ecuatorianas.....	41

Índice de figuras

Figura 1: Importancia de la auditoría de conocimiento en las organizaciones	18
Figura 2: Sistemas de control interno y externo.	24

Introducción

En la actualidad, la información y el conocimiento como activos intangibles son indispensables para el desarrollo de cualquier organización (Valencia Bonilla, Alba Cabañas, y Herrera Lemus, 2016), pues para ser competitivas de forma sostenida en el tiempo, deben identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus servidores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios, y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (García Garibay, 2010).

La Auditoría de Conocimiento cuya abreviación es AC, similar a otros procesos y metodologías de auditoría, busca investigar el estado de una organización en un momento dado, centrándose en la disponibilidad de conocimiento, su flujo e intercambio entre personas, su uso en los procesos para sumar valor a la organización, así como un análisis estratégico situacional, cuyo objetivo es aclarar si los recursos de conocimiento se gestionan adecuadamente y que estrategias, herramientas y soluciones podrían contribuir para obtener los máximos beneficios (Gourova, Albena, y Todorova, 2009). Así mismo, tiene como finalidad “detectar carencias o duplicaciones que dificulten el desarrollo profesional, la innovación y el avance competitivo de la organización” (González Guitián & Ponjuán Dante, 2016, pág. 65).

La AC, tiene sus orígenes a partir de la Revolución Industrial, pues se pasó de un sistema económico basado en recursos tangibles como tierra, trabajo y capital, a uno fundamentado en recursos intangibles como el conocimiento (Gomez Torres y Matinez Palomino, 2014) y, fueron Debenham y Clark (1994), los primeros en conceptualizarla, como un documento de planificación, que proporciona una visión estructural de un segmento del conocimiento en una organización, los detalles de las características cuantitativas y cualitativas de una parte del conocimiento individual y los repositorios de conocimiento en aquellas áreas donde se encuentran (González Guitián & Ponjuán Dante, 2016).

Desde la primera década del 2000, se la considera como una importante herramienta de diagnóstico para evaluar el comportamiento de los procesos vinculados al conocimiento dentro de una organización, determinando cómo se intercambia y transfiere, cuál es su tipología y topología, cómo es apreciado y valorado, cómo se usan y comparten de manera efectiva en función de lograr maximizar sus beneficios y de potenciar las habilidades y capacidades de sus miembros hacia la innovación y la creación de nuevos conocimientos (González Guitián, De Zayas Pérez, & Porra, 2014).

Como parte del crecimiento tecnológico y la globalización, las instituciones gubernamentales, han ido evolucionado a la par y actualmente manejan una gran cantidad de información y conocimiento concentrado en su talento humano que por sus funciones cotidianas, experiencias y preparación académica han adquiriendo a través del tiempo, volviéndolo un recurso de suma importancia para el logro de sus objetivos y para mantenerlas existentes; no obstante, la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que este sea, no garantiza la generación de ventajas, es necesario establecer una gestión eficiente del mismo, lo que implica el desarrollo de distintas actividades que fomenten su adquisición, asimilación y transformación (Fontalvo, Quejada, y Puello, 2011) y que permitan utilizarlo de manera adecuada y optima, para solucionar problemas, tomar decisiones y brindar mejores bienes y servicios a la sociedad, pues lo contrario afectaría su gestión administrativa, su innovación, el mejoramiento de la institución y la implementación de nuevas tecnologías.

En Ecuador, se desconoce de la aplicación y los beneficios de la AC, como un mecanismo para gestionarlo, pues no existen investigaciones al respecto ni se encuentran institucionalizada como un práctica administrativa, ni regulada por la Contraloría General del Estado (CGE) como organismo de control, encargada de vigilar el uso de recursos públicos a través de la aplicación de auditorías, de la expedición de normas, instructivos o manuales y recomendaciones de cumplimiento obligatorio, lo que no ha permitido determinar si

contribuiría al cumplimiento de objetivos, a la identificación de procedimientos o técnicas que se adapten para lograr los fines de las instituciones gubernamentales, pues en su mayoría las investigaciones sobre este tópico se refieren a organizaciones privadas.

Por lo expuesto, la presente investigación buscó explicar cómo la AC contribuiría a mejorar la gestión en las entidades gubernamentales en el Ecuador, para lo cual se determinaron los conceptos de Auditoría de Conocimiento, sus objetivos, su relación con la gestión administrativa gubernamental y el logro de objetivos institucionales; y, también se identificaron los procedimientos y técnicas aplicables al contexto Ecuatoriano, que garanticen la existencia y la efectividad y eficiencia de las instituciones gubernamentales, para obtener beneficios, en correspondencia con sus metas, objetivos y estrategias, ya que de lo contrario, representaría pérdidas de tiempo y esfuerzos innecesarios. (Valencia Bonilla, Alba Cabañas, y Herrera Lemus, 2016).

Revisión de la literatura.

Capital Intelectual, CI

Para Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez (2007), el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de innovación y desarrollo de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

El mismo autor señala que, el capital intelectual, se puede dividir en: humano, estructural y relacional. Así, el primero de ellos, engloba el conocimiento que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la organización; el segundo, es el conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya

sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados abandonan ésta; y, el tercero son aquellos vínculos que tiene la organización con el exterior y que le aportan valor (2007).

Valencia Zapata (2001), coincide con la definición de capital intelectual y lo conceptualiza como el conjunto de todo aquello que agrega valor a la empresa y que no está representado por los activos fijos que hacen parte del balance general de dichas compañías, si no que se refiere a los activos intangibles como los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa; corresponden a todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Además refiere tres formas de capital intelectual que son: capital humano, que son todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de todos los empleados de la compañía, la creatividad e inventiva de la organización; capital estructural, que se describe como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano relacionada con la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos para transmitir y almacenar el material intelectual; y, capital cliente (relacional) como la relación que tiene la empresa con los clientes, proveedores, relaciones con el gobierno asesores externos, imagen, mercado, alianzas estratégicas entre otras (2001).

Así mismo, Rendón Rojas (2005) señalan que, el conocimiento tiene como fuente la información misma, por lo que es un producto posterior y surge a partir de ella. Si la información se elabora a partir de objetos materiales para después aparecer como ente ideal; el conocimiento retoma ese ente ideal para construirse, es decir, la información es el insumo del conocimiento, y siempre es recibida a través de los sentidos y no puede haber conocimiento sin un conocedor.

Los autores Dávila & Sabrina (2017), dividen al conocimiento en explícito y tácito, el primero, es el que puede ser escrito y transferido con relativa facilidad de una persona a otra

y, el tácito, como aquel más difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia.

De esta manera se entiende que, el conocimiento parte de la información que reciben y procesan las personas y, es considerado como un activo intangible junto con las habilidades, valores y actitudes que se logran en el desarrollo de tareas y actividades, generando beneficios futuros, una competencia sostenida y eficiencia en las organizaciones, por lo que, se recalca su importancia y gestión tomando como base la auditoría de conocimiento, pues en la actualidad globalizada y tecnológica, pueden llegar a ser más valiosos que los activos tangibles como la maquinaria, los edificios, el “stock” y los depósitos de los bancos, entre otros.

Auditoria de conocimiento, AC

Debenham & Clark (1994) señalan que la «auditoría de conocimiento es un documento de planificación que proporciona una visión general estructural de una sección designada del conocimiento de una organización, así como detalles las características cualitativas y cuantitativas de sus fragmentos individuales de conocimiento, así como identifica los repositorios de conocimiento» (p. 201)¹.

De igual manera, González Guitián & Ponjuán Dante (2016) concuerdan que la AC es una herramienta diagnóstica que analiza el conocimiento tácito o explícito y el funcionamiento de los sistemas para su gestión, facilitando la implementación de políticas y estrategias a fin de lograr una administración racional de los recursos, y una mayor comprensión sobre el valor de la información y el conocimiento en la organización, concentrándose en la detección de fallos sistémicos y proponiendo planes de acciones correctivas, que inciden directamente en las políticas y estrategias referidas a los procesos auditados, las necesidades no detectadas, no resueltas, las duplicidades o excesos, las pérdidas o vacíos de recursos por diferentes causas, principalmente mala gestión de captación, conservación y almacenamiento (p. 65).

Gourova, Albena, & Todorova (2009) refieren que la AC « tiene como objetivo investigar el estado de la compañía en un momento dado, centrándose en la disponibilidad, necesidades y flujos de conocimiento e intercambio entre empleados, su uso en procesos comerciales para agregar valor de la organización, así como de estrategias considerando las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas, como un proceso repetitivo para aclarar si los recursos de conocimiento se gestionan adecuadamente y qué estrategias, herramientas y soluciones de la Gestión del Conocimiento, cuyas siglas son GC, podrían contribuir a obtener los máximos beneficios» (p. 608) ². Pérez Soltero (2009) por su parte, afirma que es el “proceso mediante el cual se realiza un diagnóstico en una organización para precisar qué conocimiento existe, quién lo posee, cómo se crea, dónde se almacena, cómo fluye entre sus miembros y cómo se utiliza; es decir, hace un estudio del conocimiento organizacional y de cómo se gestiona” (p. 25).

Hylton (2002) sostiene que la AC es una «actividad de investigación, análisis, interpretación y presentación de informes que incluye un estudio de las políticas de información y conocimiento de la empresa, su estructura de conocimiento y flujo de conocimiento» (p. 4)³. En cambio, para Shahmoradi, Ahmadi, Sadoughi, Piri, y Gobari (2015) es un «estudio sistemático de los activos de conocimiento de una organización y se considera que es el primer paso en la ejecución de los programas de GC en las organizaciones» (p. 9)⁴.

Sharma & Chowdhury (2007), por su parte señalan que es un «examen sistemático y una evaluación de la salud del conocimiento organizacional, que analiza si el conocimiento se explota cuando es necesario, sus necesidades presentes y futuras, los recursos, flujos, lagunas de conocimiento existentes y, finalmente, el comportamiento de las personas al compartir y crear conocimiento» (p. 34). Finalmente, para Taheri, C. Pa, Abdullah, & Abdullah (2014) la

AC es un «proceso dinámico para analizar y evaluar el conocimiento hacia las políticas, los recursos y las necesidades de la organización» (p. 452).

En efecto, los autores coinciden que la auditoría de conocimiento es una herramienta que permite evaluar la administración y el proceso del conocimiento como un activo intangible en las organizaciones; es decir, desde el momento en que se crea, se transfiere y la manera en que se lo utiliza, para conocer si se lo está aprovechando para volver a la entidad más competitiva y mejorar su gestión. Además, permite determinar las falencias en su manejo para establecer las medidas correctivas a través de estrategias de GC.

A nivel de Latinoamérica, a partir del año 2009 se han efectuado varias investigaciones relacionadas con la AC, principalmente en países como Cuba, México, Venezuela, Colombia y Ecuador, conforme se muestra en la tabla 1; la mayor parte de investigaciones relacionadas con la AC a nivel de Latinoamérica se han desarrollado en Cuba, con 5 estudios, 4 de ellos efectuados por la autora María Virginia González Guitián en colaboración con otros investigadores conforme se detalla en la referida tabla, luego le siguen países como México, Venezuela, Colombia y Ecuador, en donde se identificó una investigación en cada uno de ellos.

Los documentos descritos en la tabla 1 muestran que se han efectuado investigaciones sobre auditoría de conocimiento como dominios científicos; respecto a su similitud con la auditoría de información, buscando una metodología integradora; determinando una que globalice la gestión de conocimiento y las ventajas que presenta para las organizaciones; así mismo, se identificó, las metodologías, métodos y modelos aplicables en las organizaciones actuales, todas ellas encaminadas a establecer una estrategia para la gestión del conocimiento, no obstante, estas investigaciones no identifican las metodologías, métodos, procedimientos o técnicas de auditoría de conocimiento que sean las más favorables para entidades gubernamentales que, a diferencia de las empresas privadas, tienen como objetivo la prestación de servicios públicos.

Tabla 1*Trabajos de investigación desarrollados en Latinoamérica*

País	Año	Autores	Tema	Descripción
	2012	Stable-Rodríguez, Yudayly	Auditoría de información y conocimiento en la organización	Metodología para realizar auditorías de información y conocimiento, elaborada a partir de los principales nexos que existen entre estos dos procesos y de los objetivos que persiguen, permitiendo su aplicación en cualquier organización, para iniciar proyectos de gestión de información y conocimiento.
	2015	González Guitián; María Virginia	Auditoría de información y de conocimiento en las organizaciones. Diseño y aplicación de una metodología integradora.	Metodología integradora de auditoría de información y conocimiento, cuyas siglas son I+C, en la División de Bibliotecas Mario Carvajal de la Universidad del Valle, con un enfoque híbrido, dirigida a la revisión de las estrategias y la política, la identificación e inventario de recursos de I+C y la valoración de los procesos asociados a su gestión.
Cuba	2015	González Guitián, María Virginia; de Zayas Pérez, María Rosa, López Porra, José	Auditoría de información y auditoría de conocimiento: acercamiento a su visualización como dominios científicos	Auditoría de información y de conocimiento como dominios científicos, concluyendo que existe una tendencia al incremento en los próximos años y, que se han orientado a las ciencias de la computación y las ciencias empresariales.
	2016	González Guitián, María Virginia ; de Zayas Pérez, María Rosa ; Martínez Ríos, Marcos Antonio	Auditoría integrada de Información + Conocimiento: aplicación en un caso de estudio	Metodología integradora de auditoría de información y conocimiento, en el Centro de Investigación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de la provincia de Holguín, Cuba, cuyos resultados propiciaron reajustar la proyección estratégica en relación con la gestión de la I+C, rediseñar los flujos informativos de los procesos claves, disponer de un directorio de sus expertos por áreas y planificar el futuro aprendizaje y desarrollo profesional.
	2016	González Guitián, María Virginia; Ponjuán Dante, Gloria	Metodologías y modelos para auditar el conocimiento: análisis reflexivo	Estudio de nueve metodologías, siete modelos y un método para auditar el conocimiento en las organizaciones actuales.
México	2009	Pérez Soltero, Alonso	La auditoría del conocimiento en las organizaciones	Destaca la importancia de la auditoría del conocimiento en las organizaciones, las ventajas y algunas de las herramientas de apoyo para realizarla, con el fin de que estén en condiciones de gestionar adecuadamente su conocimiento.
Venezuela	2013	Yamila, Gastón; Muñoz, Ana	Auditoría de la Gestión del Conocimiento. Caso de estudio: Programa de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente	Muestra la aplicación de 2 metodologías a la Subcomisión de Trabajo Especial de Grado (TEG) del programa de Ingeniería de Sistemas (PIS), de la Universidad de Oriente (UDO), núcleo Monagas; una basada en la Guía Europea de Buenas Prácticas en Gestión del Conocimiento (GC) publicada por el Comité Europeo de Normalización (CEN) y la KeKma-Audit.
Colombia	2013	España Pulido, Freddy Andrés; Quintana Plaza, Dagoberto	Auditoría a la gestión del conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle: caso de estudio	Desarrollado en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, en el que se construyó el marco teórico en relación con los fundamentos de auditoría, conocimiento y gestión del conocimiento, encontrando un modelo que logra integrar los enfoques y los elementos que entran en juego en una Gestión del Conocimiento.
Ecuador	2016	Gustavo, Rodríguez-Bárcenas; Marín, Diana; Cevallos, Ale; Rubio, Jorge; Tapia, Verónica	Las auditorías del conocimiento como herramientas de apoyo a la organización y gestión del conocimiento: un estudio de caso	Estudio de la auditoría del conocimiento en el CEETAM (Centro de Estudio de la Energía y Tecnología de Avanzada de Moa), obteniendo como resultados elementos que contribuyen a la organización y gestión del conocimiento, elaboración de mapas, sociogramas, fuentes de conocimientos y actores por líneas de investigación.

Gestión o administración pública, GP

Rimington (2009) señala que la administración es la aplicación inmediata de personas y dinero para asegurar resultados definidos o lograr los objetivos acordados. La administración es una función más amplia que implica la definición de objetivos dentro de un marco legal y político y el cálculo, la operación y el control de los recursos requeridos para alcanzarlos (p. 567)⁵. Para Puppim de Oliveira, Jing, & Collins (2015) «el papel de la administración pública en apoyo de las instituciones de gobernanza es esencial para guiar a la sociedad en su camino de desarrollo elegido. Es uno de los principales pilares organizacionales para ofrecer una gama cada vez mayor de servicios y bienes públicos a una ciudadanía cada vez más diversa en un entorno complejo y cambiante con nuevos desafíos por delante.» (p. 65)⁶

Sowa & Lu (2016) refieren que «la gestión pública y la administración pública están interesadas en cómo el gobierno busca crear valor público a través de la resolución de problemas, la regulación y la mejora del bienestar de sus ciudadanos» (p. 75)⁷. Frederickson, Smith, Larimer, & Licari (2012) coinciden en que por «gestión pública se entiende los procesos formales e informales de guiar la interacción humana hacia los objetivos de la organización pública. Las unidades de análisis son procesos de interacción entre gerentes y trabajadores y los efectos del comportamiento de la gerencia en los trabajadores y los resultados laborales.» (p. 100)⁸

Para Kelly & Dodds (2012) «muchas subdisciplinas de la administración pública incluyen teoría administrativa, análisis de políticas públicas, gestión pública / nueva gestión pública (incluidos presupuestos, estudios de organización y estrategia), el estudio de las relaciones intergubernamentales, política ejecutiva y gobernabilidad» (p. 202)⁹, señalan también que «la administración pública moderna ha incorporado muchas de las preocupaciones de la Nueva Gestión Pública. Ahora incluye, directa o indirectamente, la consideración de la promoción de valores como la transparencia, la rendición de cuentas, la eficacia y la

eficiencia; la movilización y / o incentivo del personal; las habilidades requeridas para un gobierno efectivo; y, en términos generales, la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos de política.» (p. 204)¹⁰.

Finalmente, para Hughes (2017) la administración pública implica «procesos, procedimientos, burocracia en el sentido formal y siguiendo las instrucciones de los líderes políticos. La gestión pública significa que los gerentes asumen la responsabilidad personal de la entrega de resultados.» (p. 548)¹¹.

Por lo tanto, la gestión y la administración pública se refieren a la correcta, eficaz y eficiente utilización de los recursos tangibles (financieros, materiales y humanos) e intangibles (información y conocimiento) que dispone una entidad, para lograr cumplir las metas y objetivos que esta se ha propuesto, a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de la sociedad, que son sus mandantes.

En Ecuador, conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador ((2008), cuyas siglas son CRE, en su artículo 227 la “administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”

De lo descrito, se desprende que AC es una herramienta sistemática que permite evaluar y examinar el conocimiento existente en los servidores y trabajadores de las entidades y plantear propuestas para su gestión y aprovechamiento, lo que se verá reflejado en la prestación de servicios y bienes públicos que satisfagan las necesidades de la sociedad, a través de la administración y regulación de los recursos públicos, el establecimiento de procesos, procedimientos, el planteamiento de objetivos y estrategias y, su capacidad para cumplirlos.

El trabajo de investigación planteado tiene relación con la teoría de la cooperación y la teoría del conocimiento, pues la primera, se refiere a que el individuo no se preocupa por el bienestar colectivo y, con el supuesto de no tener una autoridad central que obligue y comprometa a todos a cooperar, se requiere implementar normas y leyes para que los objetivos se cumplan (Martínez Aldana, 2016, p. 36); y, la segunda, por cuanto, se la define como un proceso desarrollado por el hombre para aprehender su mundo y realizarse como individuo y especie. Científicamente, es estudiado por la epistemología y etimológicamente, su raíz deriva del griego *episteme*, ciencia, pues se acepta que ella es la base de todo conocimiento (Ramírez, 2009). Por lo tanto, se colige que el comportamiento de cooperación de los servidores al intercambiar, compartir y transmitir el conocimiento, a través de su estudio, creación y posicionamiento, busca el logro los objetivos institucionales, como un fin común en las entidades.

La proposición del presente trabajo de investigación es conocer los beneficios que representaría para la gestión gubernamental en el contexto ecuatoriano, la aplicación de la auditoría de conocimiento, pues como lo manifiesta Zambrano (2008), un aspecto fundamental para el éxito de la gestión pública tiene que ver con su organización y los procesos, pues no es suficiente que los gobernantes tengan interés y ganas de que la gestión de gobierno sea de calidad y de alto impacto social, se requiere además capacidad de gobierno; es decir, personal con altos niveles de capital intelectual en ciencias y técnicas de gobierno y, de capital organizacional, del cual dispondrá el gobernante para realizar su gestión (p. 144).

Lopez D., Arias Montoya, & Rave Arias (2006) señalan que las herramientas administrativas tienen que entender e interpretar el entorno en que se mueven las organizaciones, pues son más las que se están construyendo sobre la base de lo que saben hacer y no sobre lo que producen, apoyándose en las capacidades de innovación permanente

y relacionada con la aplicación del conocimiento, que involucra el aprovechamiento de las capacidades intelectuales de la empresa, el desarrollo del aprendizaje, la potenciación de la creatividad e innovación en forma continua y constante y por ende la creación de nuevos conocimientos que permitan enfrentar los desafíos del futuro, convirtiendo el capital intelectual en capital financiero rentable y sostenible en el tiempo, generando con ello una ventaja competitiva inimitable y propia (pp. 151- 152) .

De esta manera, se puede entender que la sola existencia de conocimiento no representa una ventaja para las organizaciones, por lo que, es necesario contar con mecanismos que permitan maximizar sus beneficios, siendo uno de ellos, la auditoría de conocimiento, pues ésta permite determinar que conocimiento se genera, quién lo posee, dónde se almacena, cómo se transmite y cómo se utiliza en la organización, cuya aplicación permite mejorar la gestión administrativa de las organizaciones, como lo mencionan Rivera, Rivera, & Valerio, (2013).

Para Neilson, en Barquin, (2001), la AC tiene actualmente gran influencia en las organizaciones, específicamente en cuatro procesos clave: compartir mejores prácticas, promover innovación, incrementar la satisfacción del cliente y crear ventajas competitivas y de diferenciación (Rivera, Rivera, y Valerio, 2013, p. 23).

Al administrar el conocimiento se comparten las mejores prácticas en la organización, asegurando la calidad en los procesos, mostrando a los empleados la manera en que se deben hacer las cosas, mejorando la satisfacción del cliente, al dirigir esfuerzos para detectar y satisfacer sus necesidades, creando ventajas competitivas a través de la diferenciación que se puede obtener por la superioridad del conocimiento que tiene la organización sobre sus competidores y promoviendo la innovación, así como generando productos de alta calidad que satisfagan las expectativas de sus clientes (Rivera, et.al, 2013), como se muestra en la figura 1.

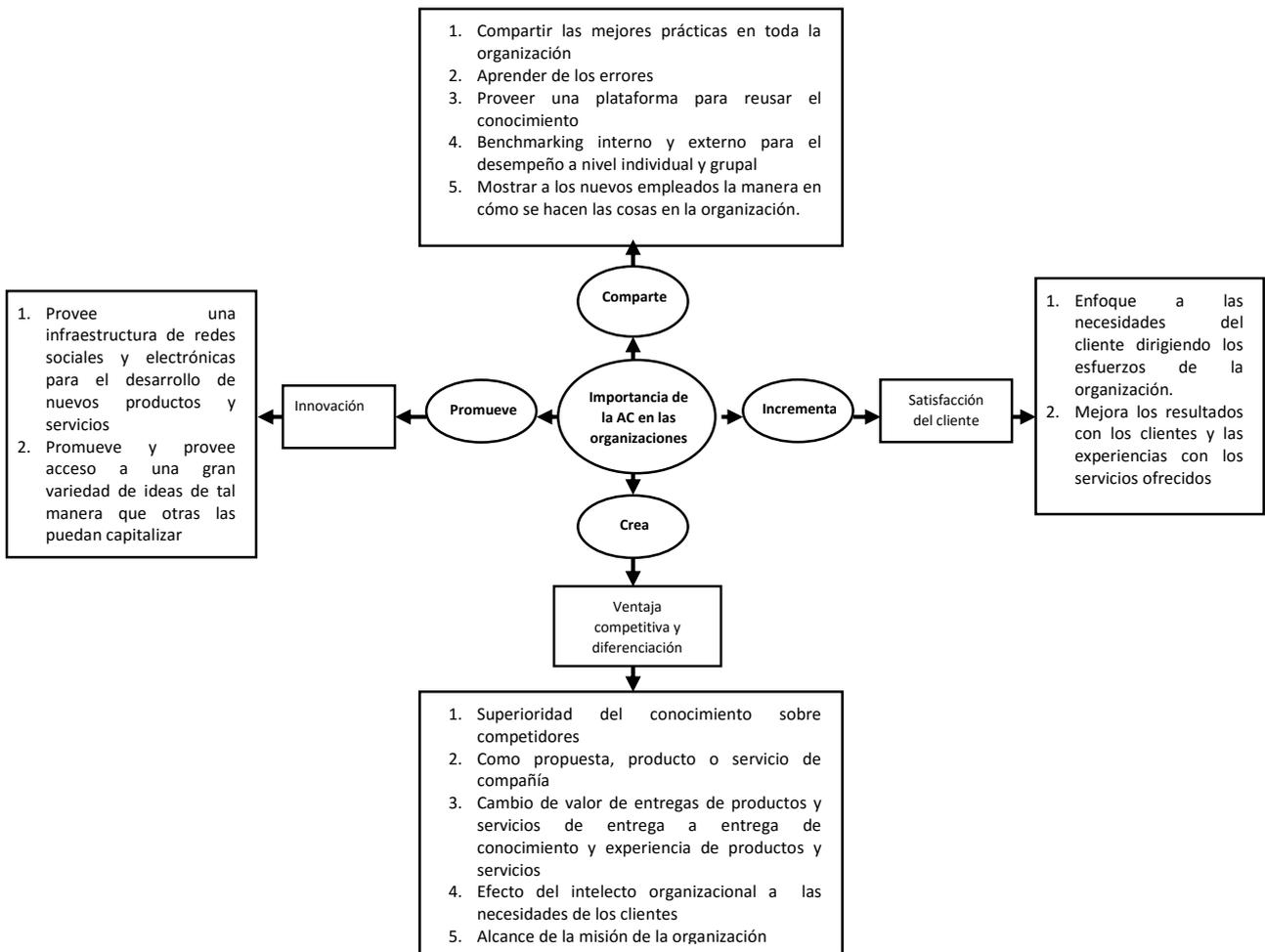


Figura 1: Importancia de la auditoria de conocimiento en las organizaciones

Nota. Fuente: Rivera, G., Rivera, Á., & Valerio, G. (2013). Administración del conocimiento en las organizaciones: conceptos, modelos. Analisis Organizacional, p. 24

Metodología

Para el desarrollo de presente trabajo de investigación, se aplicó la investigación cualitativa, que se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto y, es recomendable cuando un tema de estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), con un enfoque de tipo exploratorio – propositivo; ya que se examinó un tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes o, indagado sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández et al, 2010), como en el presente caso y, que tiene fines propositivos, pues éste no ha sido investigado en el contexto ecuatoriano, no es una práctica común en las instituciones gubernamentales, no se encuentra reglamentado, ni menos aún institucionalizado, lo que ha obstaculizado conocer los beneficios que aportaría la auditoría de conocimiento en la gestión gubernamental ecuatoriana, que es el objeto de la presente investigación.

En razón de lo expuesto, la metodología que se usó es de tipo documental, que sirvió para estudiar la información escrita sobre Auditoría de Conocimiento, con el propósito de establecer conceptos, relaciones, diferencias, objetivos, etapas, posturas y beneficios de su aplicación (Bernal, 2010); y, se utilizó el método de análisis de contenido, con el que se identificó y analizó la información que brindaron los artículos relacionadas con el tema, para contrastarlas con la realidad de las entidades gubernamentales en el contexto Ecuatoriano, tomando como referencia a la Contraloría General del Estado, en cuanto a su estructura, organización desarrollo de procesos y también como organismo de control de las entidades públicas ecuatorianas.

La selección y obtención de información, consistió en: 1) identificar las bases de datos electrónica y los *e-journals*, estos son Scopus y Ensignier Ismed, de donde se obtuvo los

artículos científicos, 2) determinar las palabras claves para realizar la búsqueda como son “*auditoria de conocimiento o knowledge audit*, obteniendo 247 resultados, 3) definir los criterios de elegibilidad, como artículos científicos que se refieran a estudios de caso de auditorías de conocimiento, simplificándose a 19 y, 4) extraer datos e información respecto a los *conceptos, objetivos, metodologías, fases y beneficios* en las organizaciones, efectuando un contraste respecto a la posibilidad de aplicación en las entidades ecuatorianas y su impacto en la mejora de la gestión gubernamental, que se refleja en el análisis y discusión.

La herramienta para procesar la información fue una matriz bibliográfica, para inventariar todos los documentos en los que se realizará la investigación; y, una matriz analítica de contenido, que relacionar los textos, como son el concepto, objetivos, métodos, procedimientos y beneficios relacionadas con la gestión administrativa de las entidades gubernamentales.

Análisis y discusión

Con acuerdo 1573, publicado en el Registro Oficial 739 de 22 de abril de 2016, la Secretaría Nacional de la Administración Pública expide la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración de Procesos, que tiene como la finalidad establecer lineamientos, directrices y parámetros de cumplimiento para la prestación de servicios y administración por procesos, con el fin de fomentar el ordenamiento, la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas; y, asegurar la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios; facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones. De tal manera que, todas las instituciones públicas en el Ecuador acogieron una estructura orgánica por procesos.

La Contraloría General del Estado, cuyas siglas son CGE, como un organismo técnico de control conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 211, se encarga del control de la utilización de los recursos estatales, y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, cuya organización por procesos se adoptó por primera vez con la expedición del Acuerdo 001-CG-2012 9 de febrero de 2012, publicado de la Edición Especial 234 del Registro Oficial, en concordancia con la Carta Iberoamericana de Gestión Pública de Calidad¹, como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano.

El último Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CGE, se expidió con el Acuerdo 015-CG-2020 de 30 de julio de 2020, estableciendo una estructura por procesos. Conforme se estableció en el artículo 4 del citado Estatuto los procesos que generan

¹Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, San Salvador, El Salvador, octubre de 2008, que corresponde al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, organismo público internacional, de carácter intergubernamental, que tiene como misión promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública.

bienes y servicios de la CGE se clasifican y orden de acuerdo a su incidencia en el cumplimiento de la misión institucional, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Descripción de procesos de la CGE

Nombre del proceso	Descripción
Gobernante	Orientan la gestión institucional a través de la emisión de políticas, directrices y planes estratégicos
Agregadores de Valor	Generan, administran y controlan el portafolio de productos y servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos del organismo de control.
Habilitantes	Generan productos y servicios de asesoría y apoyo logístico, para la elaboración del portafolio de productos demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.
Desconcentrados	Mecanismos mediante los cuales el nivel superior delega en forma permanente el ejercicio de una o más de sus atribuciones, así como los recursos necesarios para su cumplimiento.

Fuente: Estatuto Orgánico General por Procesos de la CGE.

Es así que, los procesos gobernantes como es el despacho de Contralor General del Estado y los agregadores de valor conformados por las Direcciones Nacionales de Auditoría divididas por sectores influyen directamente en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales pues, el primero, emite políticas y aprueba los planes estratégicos; el segundo, genera los bienes y servicios a los clientes externos; los procesos habilitantes, por su parte como las Direcciones Financieras, de Talento Humano y Capacitación, si bien no impactan misionalmente, ofrecen productos y servicios de logística y asesoría que retroalimentan a los agregadores de valor y, los procesos desconcentrados, tiene delegadas estas atribuciones en cada jurisdicción.

El artículo 212 de la CRE y el 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, le faculta para cumplir, entre otras, las funciones que se detallan en la tabla 3.

Tabla 3*Funciones de la CGE*

Art. 211 de la Constitución de la República del Ecuador	Art. 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno	1. Practicar auditoría externa, en cualquiera de sus clases o modalidades, por sí o mediante la utilización de compañías privadas de auditoría, a todas las instituciones del Estado 2. Examinar los ingresos públicos, provenientes de diferentes fuentes de financiamiento 3. Examinar los gastos, inversiones, utilización, administración y custodia de recursos públicos; 5. Examinar y evaluar el sistema de control interno de cada una de las instituciones sujetas a su control; 9. Exigir y examinar las declaraciones patrimoniales juramentadas 10. Evaluar de los costos de los estudios, prestación de servicios, adquisición de bienes y la construcción de obras de las instituciones del Estado; 12. Exigir el cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría, exámenes especiales y la aplicación de responsabilidades administrativas y civiles culposas; 17. Llevar un registro público de contratistas incumplidos y adjudicatarios fallidos de todos los contratos que celebren las instituciones del sector público 19. Emitir opinión profesional respecto a los estados financieros de las instituciones del Estado
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal	6. Ejercer la función fiscalizadora en las Instituciones del Estado, mediante la predeterminación o glosa y la determinación, para la oportuna protección y seguridad de los recursos públicos. 32. Ejercer la coactiva para la recaudación de sus propios créditos y de las instituciones y empresas que no tengan la capacidad legal para ejercer la coactiva
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones	22. Dictar regulaciones de carácter general para práctica de auditoría gubernamental; la determinación de las responsabilidades de que se trata esta ley; el control de la administración de los bienes del sector público y, las demás que sean necesarias para el cumplimiento de las funciones. 23. Emitir y actualizar para su funcionamiento interno; los reglamentos; orgánico funcional; de administración e personal de su competencia que incluirá su escala de remuneraciones mensuales unificadas y el régimen propio de remuneraciones y los demás que fueren necesarios. 34. Establecer responsabilidades individuales administrativas, por quebrantamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y de las normas de que trata esta Ley
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite	24. Capacitar a los servidores públicos y personas que lo soliciten en las diversas modalidades de control y auditoría de recursos públicos. 25. Asesorar obligatoriamente a las instituciones del Estado y las personas jurídicas de derecho privado

Fuente: Constitución de la República del Ecuador y Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

El Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado Ecuatoriano se instrumenta a través del control interno y externo, conforme lo establece el artículo 6 de la Ley Orgánica de

la Contraloría General de Estado, cuyas abreviaturas son LOCGE, el primero, es responsabilidad de administrativa de las instituciones del Estado; y, el segundo, le compete a la CGE y a otras instituciones de control conforme a sus competencias, cuya estructura se muestra en la figura 2.

Control interno		Control externo	
De acuerdo a los tiempos de control	Responsables	Conforme a las modalidades de auditoría	Responsables
Control previo Análisis de las actividades propuestas antes de su autorización	Servidores de las entidades gubernamentales	Examen especial Verifica, estudia y evalúa aspectos limitados o de una parte de las actividades administrativas, financieras, operativas y medio ambiental, posterior a su ejecución	Contraloría General del Estado Ejecutadas por los servidores de la Direcciones Nacionales de Auditoría conforme al sector público que se audite y por las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales, como proceso desconcentrado
Control continuo Inspección y análisis continuo de las operaciones		Auditoría Financiera Informa sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros	
Control posterior Análisis de la actividades institucionales con posterioridad a su ejecución	Unidades de Auditoría Interna Las entidades tendrán previa justificación y dependerán técnica y administrativamente de la CGE.	Auditoría de Espacios Ambientales Audita los procedimientos de aprobación y realización de estudios de impacto ambiental en los términos que determina la ley.	
		Auditoría de obras públicas o de ingeniería Evalúa la administración de obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento y los resultados físicos que obtengan.	

Figura 2: Sistemas de control interno y externo. Fuente: Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

La CGE ha expedido la normativa para el cumplimiento de sus atribuciones conforme lo establece el artículo 211 de la CRE, entre las más importante se encuentra la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, la Ley para la Presentación y Control de las Declaraciones Patrimoniales Juradas, el Reglamento general para la administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios del sector público, el Reglamento

sustitutivo para el control de los vehículos del sector público y de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos, Reglamento sustitutivo para la elaboración, trámite y aprobación de informes de auditoría gubernamental, predeterminación de responsabilidades y su notificación, Manual general de auditoría gubernamental, que regirá para las unidades de auditoría de la CGE, entidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público y las Normas de Control Interno, entre otras.

En el marco de las funciones que se le atribuyen al CGE como organismo de control de las instituciones gubernamentales, la AC se enmarcaría en el artículo 211, número 1 de la CRE, que señala como una de sus atribuciones, dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno, pues conforme establece el artículo 8 de la LOCGE, este sistema tiene como objetivos examinar, evaluar y analizar entre otras gestiones, la administrativa y operativa, pues la AC tiene como una de sus finalidades establecer recomendaciones y estrategias para mejorarlas.

La CGE como parte de sus funciones emite la normativa para su funcionamiento, como las normas de control interno y de auditoría gubernamental ecuatoriana, manuales de auditoría, guías e instructivos que dirigen la ejecución de éstas en sus diferentes modalidades; no obstante, no existe una específica que norme la aplicación de AC, por lo que de pretenderse su establecimiento, es indispensable se expidan los manuales o guías necesarias que faciliten su aplicación.

Así también, como institución pública ha emitido normativa que rige su funcionamiento como el Estatuto Orgánico por Procesos, que establece la estructura orgánica de la entidad, la misión de cada una de las gestiones, las funciones y los productos que se deben generar en cada una de ellas, el reglamento interno de talento humano, para capacitación, manejo de información y otra complementaria que regula de manera específica los procesos, por lo que, su análisis permite identificar en donde se crea, utiliza y transfiere el conocimiento dentro de

las entidades gubernamentales puesto que comparten su estructura, constituyéndose en la primera pauta para determinar la metodología de AC que mejor se adaptaría a estas entidades.

Stable Rodríguez (2012) identifica 8 metodologías y modelos para efectuar una auditoría de conocimiento, que arrojan como resultados al menos un informe o reporte que en su mayoría ofrecen recomendaciones, planes de acción, rediseños en las estrategias, cronogramas de implementación, seguimiento y control y la comunicación de los resultados, como un paso final imprescindible (p. 262). En cambio, González Guitián & Ponjuán Dante (2016) determina 17; no obstante, ambos coinciden en que se podrían clasificar dependiendo del enfoque, que puede ser: a las estrategias de la organización, a los recursos, a los procesos y un enfoque híbrido, que combina dos o más de los ya mencionados, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Metodologías y modelos de auditoría de conocimiento por enfoque

Nombre	Enfoque hacia las estrategias	Enfoque hacia los procesos	Enfoque hacia los recursos	Enfoque híbrido
Metodología de Liebowitz (2002)			X	
Metodología de Laurer y Tanniru (2001)		X		
Modelo de Hylon (2002)		X	X	X
Metodología de Burnett (2004)	X		X	X
Metodología de Iazzolino y Pietrantonio (2005)		X	X	X
Metodología de Pérez Soltero. (2006)		X		
Metodología de Cheung (2007)	X		X	X
Modelo de Datero, Galup y Qua (2007)	X	X	X	X
Modelo de Roberts (2008)		X	X	X
Método de Jurinjak y Klicek (2008)		X	X	X
Modelo de Handzic, Lagumdžija y Celjo (2008)	X	X		X
Modelo de Wu y Li (2008)			X	
Metodología extendida de Gourova y Antonova (2009)	X	X	X	X
Modelo de Ganasan y Dominic (2011)	X	X	X	X
Metodología de Ahmad Shukor, Abdul Rahman y Iahad (2014)			X	X
Metodología de Yip, Lee y Tsui (2015)		X		
Modelo de Teimourpour (2016)		X		

Fuente: González Guitián & Ponjuán Dante (2016)

Según González Guitián et. al (2016) las metodologías y modelos intentan clasificar, identificar y mapear el conocimiento experto y sus fuentes, detectar las barreras que impiden

su adecuado flujo y transferencia, aprovechar potencialidades del capital intelectual de las organizaciones teniendo en cuenta la cultura tecnológica y las redes sociales enfocadas hacia el conocimiento, analizar los procesos de GC en relación con los procesos claves del negocio y evaluar el comportamiento y el valor del conocimiento a nivel individual y organizacional (p. 83) y, consideraron que las metodologías más significativas son las de: Burnett, Cheung, Pérez Soltero y Ganasan y Dominic, por la descripción de sus etapas, por la flexibilidad y el alcance y las técnicas e instrumentos que utilizaron, como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5

Metodologías de auditoría de conocimiento significativas según González Guitián & Ponjuán Dante

Nombre	Objetivos	Etapas
Metodología de Burnett (2004)	Determinar dónde existe conocimiento, identificar sus tipos, los métodos que se prefieren para su transferencia y cómo se utiliza. Medir el valor del comportamiento individual y organizacional relacionado con los procesos de GC. Establecer un punto de referencia para las mejores prácticas, desarrollar una estrategia de GC y su plan de implementación.	Fase preliminar; día del aprendizaje; criterios de medición; entrevistas de la auditoría; confección del mapa de conocimiento; evento de retroalimentación; implementación del Plan de Desarrollo.
Metodología de Pérez Soltero. (2006)	Determinar cómo ocurre el proceso de conocimiento en los procesos claves de la organización.	Análisis de la organización y de los procesos claves, seleccionar y priorizarlos; identificar y conocer las personas claves; obtener el inventario de conocimiento; análisis del flujo de conocimiento; elaborar el mapa de conocimiento; reporte de la AC; auditoría recurrente del conocimiento.
Metodología de Cheung (2007)	Establecer una estructura general y una herramienta personalizada para evaluar la GC.	Orientación y estudio del contexto organizacional; evaluación de la cultura; investigación en profundidad; inventario y mapa de conocimiento; análisis de la red de conocimiento y de la red social; recomendación de la estrategia de GC; desarrollar herramientas para la GC; re-auditoría continua.
Modelo de Ganasan y Dominic (2011)	Está basado en las debilidades encontradas en las metodologías con énfasis en los procesos claves de Pérez Soltero et al. (2006) y la sistémica de Cheung et al (2007). Tiene un enfoque eminentemente híbrido, pero sólo se basa en las debilidades detectadas en dos metodologías.	Evaluación de la cultura y de la información estratégica organizacional; obtener y priorizar los procesos claves de la organización; medición de la salud actual del conocimiento; informe de la auditoría; recomendaciones a la estrategia de GC; auditoría de conocimiento continua.

Fuente: González Guitián & Ponjuán Dante (2016).

Drus, Shariff & Othman (2017) proponen una metodología enfocada en lograr la formulación y el establecimiento de estrategias para la GC de una Industria Gubernamental de Suministro de Electricidad en Malasia, a través de cuatro fases que comprende, la primera, una inducción e iniciativa con los servidores y directivos de la entidad para comenzar con la aplicación de una AC; la segunda, se refiere a obtener un conocimiento de la entidad, misión, visión, objetivos y demás factores internos y externo que influyan en ella, la tercera, es la ejecución de la auditoría hasta el establecimiento de las recomendaciones y, por último, la implementación de las mismas como estrategias de GC, como se muestra en la tabla 6.

Respecto al proceso de AC presentada por estos autores en relación a los procesos de auditoria aplicadas en las entidades gubernamentales ecuatorianas, se puede determinar una similitud con las fases 1, 2 y 3, pues la primera, concuerda con la planificaicon preliminar y epecífica que permite conocer a la entidad y establecer la guía a seguir en la ejecución, la segunda y tercera, tiene que ver con la ejecución de la auditoría, la obtención de resultados, el establecimiento de recomendaciones y la comunicación de las mismas para su cumplimiento en la entidad y su posterior verificación.

Lo que difiere del proceso de auditoria en el Ecuador, es la fase 0, pues tanto en el sistema de control interno y externo, no se socializa su iniciativa en toda la organización para obtener apoyo, aceptación y lograr una percepción positiva de la aplicación de la auditoría, esto último, justamente por la función sancionadora del CGE al econtrarse con incumplimiento de normas y reglamentos, desencadenado en una resistencia y aversion del servidor público ante procesos de control. Por lo que, la implementación y logro de la etapa 0 que mencionan los autores dentrol del marco ecuatoriano sería un importante reto, cuyos resutaldos positivos garantizarían una aplicación eficaz y eficiente de la AC, así como la formulacion de recomendacioens y estrategias adaptadas a la realidad de la entidad.

Tabla 6*Metodología propuesta por Drus, Shariff & Othman*

Fase	Nombre	Descripción
1	Iniciativas preliminares para implementar un AC	Las actividades a desarrollar son las siguientes: a) Un estudio en profundidad del marco de AC propuesto para comprender mejor su idoneidad y aplicabilidad al entorno actual y la configuración de la compañía de electricidad b) Comunicar la iniciativa de AC en toda la organización para obtener apoyo y aceptación.
2	Pre conocimiento de la entidad	Tiene como objetivo desarrollar una comprensión sólida de los entornos y operaciones de las unidades de la entidad, considerando factores externos como el costo, la disponibilidad de fuentes, las políticas y regulaciones gubernamentales. Los factores internos, como las condiciones de los empleados, la disposición de la administración y la capacidad tecnológica, los objetivos, el alcance y la dirección del ejercicio de AC que se llevará a cabo.
3	Ejecución de la auditoría	Evaluación de las condiciones actuales de las unidades de negocio en términos de procesos centrales, entornos y recursos de conocimiento. Formulación y proposición de recomendaciones: a. El curso de las acciones para rectificar o mejorar las condiciones de conocimiento existentes de la empresa b. El plan estratégico de estrategias de gestión de conocimiento, que pueden ser de exploración, explotación o innovación.
4	Implementación de las estrategias del conocimiento	El plan de implementación proporcionará una perspectiva general de las actividades recomendadas en el marco de las estrategias del conocimiento y puede ser utilizado como un instrumento para explicar el proceso de AC a la alta gerencia, en un esfuerzo por obtener su atención y apoyo.

Fuente: Drus, Shariff & Othman (2017)

Daghfous & Zoubi (2017) plantean un marco de una AC para la gestión de cadena suministro, cuyas siglas son SCM, utilizando un enfoque propuesto por Tiwana² que comprende tres fases, la definición de objetivos y limitaciones, la selección del método de auditoría, la ejecución y, una más, propuesta por los autores, respecto a los resultados, con el establecimiento de un plan de mejora, como se muestra en la tabla 7.

²Tiwana (1999) propone una metodología para realizar auditorías de conocimiento que consiste en cuatro fases, en la primera, se definen objetivos y se determinan limitaciones; en la segunda, se selecciona el método de auditoría; y, en la tercera, se ejecuta la auditoría.

Tabla 7*Metodología propuesta por Daghfous & Zoubi*

Fase	Nombre	Descripción	Aplicada al K SCM
1	Inicio de auditoría	Definición de los objetivos a alcanzar con la AC, de los equipos conforme al proceso o área que se desea analizar e, identificar las limitaciones que se puedan presentar en el proceso.	Identificar cómo la organización integra y aplica los principios de GC y SCM para brindar una ventaja competitiva, y cómo, cuándo y en qué medida se usan las herramientas de apoyo para facilitar la cadena de suministro de conocimiento, cuya abreviatura es KSCM
2	Selección de medidas y métodos de referencia	Determinar el método y las dimensiones específicas de la auditoría, como estudios etnográficos, observaciones de campo, encuestas, entrevistas y / o listas de verificación de autoevaluación.	Las dimensiones de la auditoría deben incluir los cuatro procesos GC: generación, codificación, distribución y utilización de conocimiento y los cinco componentes del modelo SCOR: planificación, origen, creación, entrega y devolución.
3	Ejecución de la auditoría	Formular preguntas específicas relacionadas con el proceso y documentar los procesos implementados, en lugar de desarrollar un inventario de contenido de activos de conocimiento.	Se realizaron entrevistas personales principalmente con los gerentes de Tecnología de Información TI y SCM, quienes estaban informados sobre las políticas y la práctica de GC y SCM de su compañía, centrándose en cuestiones prácticas en lugar de conceptos abstractos. Los resultados fueron agrupados y comparados con la teoría y los resultados de investigaciones anteriores y se asignaron los puntajes para cada celda en la auditoría de conocimiento de K-SCM según la escala de conocimiento tácito / explícito de Bohn.
4	Plan de mejora	Desarrollar un plan de mejora para crear procedimientos que describan cómo la organización debería funcionar	El uso de los hallazgos de la auditoría sirve para generar ideas para utilizar GC, mejorar los enfoques K-SCM, identificar lagunas de conocimiento y oportunidades de mejora de procesos dentro del programa K-SCM de la organización.

Fuente: Daghfous & Zoubi (2017)

Los autores, seleccionaron un método de auditoría que incluya los procesos GC que son la generación de conocimiento, codificación, distribución y utilización y, los cinco componentes del modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro, cuyas siglas son SCOR, estos son, planificación, origen, creación, entrega y devolución y, lo aplicaron en la empresa CableCo de propiedad de los gobiernos de Dubai y Abu Dhabi, que se encarga de la producción de cobre equivalente a cables de baja y media tensión.

Mediante la aplicación de entrevistas a los empleados y personal que interviene en la SCM, obtuvieron información respecto a cómo los empleados aprenden el conocimiento, cómo la empresa lo documenta al adquirirlo o utilizarlo, cómo lo distribuye y comparte y cómo se lo utiliza, en cada proceso de planificación, origen, creación, entrega y devolución.

Las respuestas de las entrevistas se midieron con la escala de conocimiento tácito / explícito de Bohn³, lo que les permitió identificar debilidades, fortalezas, brechas y oportunidades y determinaron qué tipo de conocimiento existe en cada proceso.

Es así que, los componentes de planificación y entrega fueron los mejor estructurados, por cuanto, sus procesos se basan en la existencia de conocimiento explícito que permiten validar la toma de decisiones; en los de fuente y fabricación, en cambio, la empresa se apoyó en el conocimiento tácito de sus gerentes y empleados y menos en el explícito; y, para el componente de retorno, en cambio, la empresa confió plenamente en el conocimiento tácito de su personal, considerándolo una de las principales debilidades de GC.

En ésta fase, el conocimiento no estaba documentando en manuales, instructivos o políticas, lo que implicaría que al desvincularse los empleados de la entidad que manejan e intervienen en el proceso, el conocimiento tácito que adquirieron se perdería para la empresa y los nuevos deberían empezar de cero, significando tiempo, costos en términos de eficiencia y eficacia hasta construir un nuevo conocimiento.

La metodología de auditoría propuesta por los autores, con la aplicación de cuestionarios, permitirá determinar cuáles fases o etapas de cada proceso mencionado, son necesarias formalizar y mejorar; es decir, estructurar el conocimiento tácito adquirido por los servidores y dejarlo a disposición de toda la organización, para la toma de decisiones.

³Bohn (1994), estableció un escala para medir el conocimiento en un proceso, proponiendo 8 etapas que van desde la completa ignorancia hasta la comprensión completa, es decir, desde la no existencia de conocimiento, pasando por el tácito hasta el explícito, permitiendo a la organización identificar en que escala de conocimiento se encuentra, para mejorar los procesos y obtener información para la toma de decisiones.

Wittayapoom & Limanonthachai (2017) realizaron un estudio de la relación entre la auditoría de las estrategias del conocimiento y el desempeño en el trabajo de auditoría, aplicando cuestionarios a los auditores fiscales de Tailandia, en aspectos relacionados con el compromiso laboral, conocimiento de la industria y los negocios y la eficacia del juicio profesional. Las estrategias de gestión de auditoría se refieren a la forma en que la asistencia técnica tiende a transformar y educar el conocimiento de auditoría, la experiencia de auditoría y el intercambio de habilidades.

Los resultados obtenidos de esta investigación reflejan que la asistencia técnica debe poseer el conocimiento requerido de la industria y los negocios para evitar y mitigar los riesgos asociados del trabajo de auditoría, a través de políticas de auditorías claras y suficientes y que se relacionan positivamente con el desempeño del trabajo de auditoría y el clima organizacional como efecto moderador, entre estas dos variables.

Shahmoradi, Karami & Nejad (2016), parten de que la AC ayuda a las organizaciones a identificar sus activos basados en el conocimiento y a desarrollar estrategias para gestionarlos, a través de evidencia tangible de qué conocimiento necesita una organización, dónde se encuentra, cómo se está utilizando, qué problemas y dificultades existen y qué mejoras se pueden hacer.

Proponen una metodología basada en los principios del coeficiente de inteligencia organizacional, cuyas abreviaturas son OIQ, que se define como una medida cuantitativa de la efectividad de una organización en la distribución de información, toma de decisiones, y acciones basadas en la información, aplicada en el Ministerio de Salud y Educación Médica de Irán, cuyas abreviaturas son MOHME, por ser una organización rica en capital intelectual por la variedad de especialistas, tecnologías y vínculos medioambientales que posee, cuya finalidad es determinar las palancas que pueden mejorar la OIQ en la atención médica.

Los autores aplicaron entrevistas, observación, cuestionarios, recorridos en el lugar, que fueron estructuradas con la revisión de literatura y la participación de paneles de expertos teóricos y prácticos en gestión de conocimiento.

La AC aplicada en esta organización se basó en los 5 principios del QIQ que se describen en la tabla 8, junto con los resultados obtenidos. La herramienta aplicada les permitió identificar las debilidades en la gestión del conocimiento, así como las fortalezas, concluyendo que para mejorar el OIQ, es necesario aplicar un AC y crear ventaja competitiva para la organización.

Concluyendo, que si bien el Ministerio tiene el potencial necesario para gestionar el conocimiento como un departamento de proceso organizacional y de GC, deben mejorar las palancas de QIQ como son la estructura y el proceso, la cultura organizacional y la tecnología de la información; y, que la AC puede llevar a la gestión inteligente de los centros médicos, provocar una revolución en el dominio de la salud del país e incluso implicaciones útiles para la formulación de políticas en otros países para lograr un alto OIQ.

La metodología de AC propuesta por los autores, al igual que las analizadas anteriormente, puede ser aplicada en cualquier institución estatal ecuatoriana que al igual que el MOHME, cuente con gran cantidad de profesionales y en la que exista una alta rotación de personal, como los Ministerios de Salud, Educación, Economía y Gobiernos Autónomos Descentralizados, entre otras, pues está enfocada en mejorar la efectividad de las organizaciones respecto de la distribución de la información, toma de decisiones y acciones basadas en el conocimiento.

Tabla 8*Metodología propuesta por Shahmoradi, Karami & Nejad*

N ^o	Principio QIQ	Descripción	Resultados	Condiciones para mejorar OIQ
1	Conocimiento de la información externa	Comprensión profunda y consistente de su entorno.	Cumple con las características necesarias	Crear un mapa de conocimiento para la organización
2	Difusión del conocimiento interno	Oportunidad de la información (que la organización sepa lo que necesita saber cuándo necesita saberlo)	La mayoría de los gerentes no conocían el lugar de los especialistas en un campo determinado. Falta de voluntad para compartir conocimientos	Crear una visión común que se alinee con el logro de una salud basada en el conocimiento y una sociedad saludable. Adoptar mecanismos efectivos para organizar y documentar las experiencias
3	Innovación continua	Generación de ideas innovadoras al promover la creatividad y la innovación en todas las funciones, jerarquías y límites de una organización	Insuficiente información en la base de datos, biblioteca, revistas o técnicas para la innovación; ausencia de un mecanismo para determinar tareas repetidas y de capacidad para la formación de sociedades, grupos y redes.	Aplicar el registro de ideas y los mecanismos de incentivos para crear motivación en la producción y el intercambio de conocimientos
4	Arquitectura de decisión efectiva	Tomar decisiones estratégicas críticas, sin aplastarlos con decisiones tácticas	Los cuellos de botella se encuentran en el intercambio de conocimientos como la determinación del nivel de acceso, la desactualización, el establecimiento de relaciones privadas con especialistas para lograr el conocimiento requerido y la documentación ocasional de conocimientos para su reutilización.	Formarse una red de comunicaciones basada en TI para que puedan intercambiar el conocimiento que necesitan y tomar decisiones en conjunto Publicar los resultados de su investigación para otras organizaciones del país que puedan afectar la salud pública
5	Enfoque organizativo	Evitar la sobrecarga de información y la complejidad organizativa	Falta de mapa de conocimiento	Un administrador de la implementación de la gestión del conocimiento y de un especialista para producir dicho mapa, dando acceso a conocimientos e información previos para evitar realizar tareas repetidas y fomentar un entorno y un espíritu de asociación para compartir el conocimiento

Fuente: Shahmoradi, Karami & Nejad (2016)

Loxton (2014) propone en su estudio una plantilla simplificada integrada de AC basada en actividades críticas que permita la identificación de conocimientos imprescindibles en el entorno organizativo de una entidad con fines de lucro pero que puede ser adaptada a otras

formas de organización conforme a los objetivos que persigan. A diferencia de las metodologías nombradas anteriormente está busca analizar solo los procesos que son necesarios individualmente para lograr los objetivos de la entidad y la colectividad; es decir, los procesos agregadores de valor dentro de las entidades gubernamentales ecuatorianas.

El autor propone una metodología en la que se deben considerar cuatro aspectos y se basa específicamente en el desglose de los objetivos organizacionales nivel 1, en medidas críticas, procesos críticos y actividades, conforme se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

Metodología propuesta por Loxton

N°	Pasos	Descripción
1	Objetivos de nivel organizacional 1	Identificar los objetivos principales de la entidad establecidos por el nivel gobernante, en el caso de las empresas privadas pueden ser de tipo financiero, en el ámbito gubernamental, se definen por la prestación de servicios
2	Medidas Críticas	Establecer medidas numéricas para el logro de los objetivos como son los indicadores de gestión.
3	Procesos Críticos	Determinar los procesos en orden de importancia e impacto en los objetivos organizacionales, a través de un sistema de Pareto. En este punto es importante preguntar al actor, empleado o el servidor, cómo sabe que debe ejecutar el proceso y cómo sabe dónde encontrar la versión más reciente.
4	Actividades	El auditor de conocimientos deberá junto con el administrador de la entidad, pasar por cada actividad y preguntar a los actores cómo saben cómo realizarla, con posibilidad de 3 respuestas: el personal a su ingreso a la institución poseía el conocimiento - inventario de reclutamiento; deberá aprenderlo mediante capacitación formal o informal - Inventario de objetivos de aprendizaje; o, se lo instruirá al momento de ejecutar la actividad - inventario de base de conocimiento
5	Resultados	El resultado de esta metodología será la determinación y clasificación de las necesidades de conocimiento en uno de los tres inventarios: <ul style="list-style-type: none"> - De reclutamiento. - se refiere a los conocimientos y experiencia que deben cumplir los postulantes para ser contratados y la forma de evaluarla. - De objetivos de aprendizaje. - utilizado por el responsable de capacitación, es el conocimiento que se debe impartir en curso, seminarios, talleres que permitan ejecutar las actividades satisfactoriamente. - De la base de conocimientos. - es aquel conocimiento que se necesita en el momento que se ejecuta la actividad, <i>just in time</i>

Fuente: Loxton (2014)

La metodología propuesta por el autor se puede aplicar en las entidades gubernamentales si la finalidad de las mismas es conocer qué tipo de conocimiento se requiere y dónde

encontrarlo para mejorar los procesos y actividades que impactan significativamente sobre los objetivos planteados, ya sea aquel conocimiento que debe poseer el personal nuevo, el que será impartido por la propia organización a través de capacitaciones u otros y el que se lo obtiene al momento de realizar la actividad.

Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014) manifiestan en su artículo la necesidad de desarrollar un enfoque integral de GC para apoyar la planificación estratégica en el sector público, pues señalan que pese a la literatura y una gran cantidad de métodos y enfoques de GC existe un deslinde con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Así mismo, determina a la AC como instrumento clave para desarrollar la planificación, con la aplicación de métodos apropiados, señalando que la mayoría de ellos se han creado para estudiar y analizar todo sin considerar su importancia o el impacto en los objetivos o misión de las entidades, por lo que son aplicables en entidades pequeñas, indicando que no sería efectivo en el sector público por ser entidades gubernamentales a gran escala cuya cantidad de inventarios activos de conocimientos tácitos y explícitos sería complejo de analizar, gestionar y usar; por lo que, los autores aplicaron un enfoque de AC de gobierno a gran escala, que se describe en la tabla 10, en la provincia Québec, Canadá,

El enfoque tuvo como objetivo definir una estrategia de GC, identificar las actividades, medios y herramientas esenciales para facilitar el intercambio de conocimientos entre los actores, apoyar la colaboración para la de toma de decisiones, asegurar la difusión del conocimiento entre actores y organizaciones y promover la creación y captura de conocimiento del agua, particularmente en áreas prioritarias.

De manera que los autores concluyen que la GC es un factor que interfiere en el desempeño organizacional de las entidades, por lo que, es importante que la AC se realice bajo el enfoque de procesos centrales, que les resulto fructífero en la agencia gubernamental a

gran escala, pues buscó el cumplimiento de objetivos y la misión y visión de la entidad, identificando prioridades y la toma de decisiones.

Tabla 10

Enfoque de auditoria para una estrategia de gobierno a gran escala Roy et al. (2014)

N°	Procedimientos	Descripción	En el campo	Beneficio
1	Identificar la estrategia organizacional, las prioridades y los procesos centrales.	Determinación de la misión, visión y objetivos de la organización, así como los procesos críticos	Los procesos críticos fueron aquellos que involucran la colaboración de actores del agua y el desarrollo de una visión compartida, a nivel nacional y regional como leyes, políticas, comunicación, planificación, desarrollo de planes, entre otros.	Permitió un consenso sobre los objetivos organizacionales y la presentación del equipo y la misión de GC a los principales interesados. Los procesos críticos se documentaron para próximas auditorías.
2	Describir las actividades subyacentes a los procesos centrales	El detalle de las actividades que conforman los procesos se realizará para seleccionar a las personas que se deben encuestar, para definir las preguntas en relación a los trabajos que ejecutan, relacionarlo con los conocimientos que necesitan y para la toma de decisiones.	Conformación de grupos de trabajo para cada proceso que incluyan a los actores involucrados en cada actividad, para que las definan.	Permite que actores conozcan a detalle el flujo de trabajo y llegar a acuerdos.
3	Para cada actividad, identificar las necesidades de conocimiento (tácitas y explícitas) y los medios y herramientas que se utilizan actualmente	Sesiones interactivas con los actores para obtener información completa, oportuna y necesaria sobre las necesidades de conocimiento para cada actividad, así como el uso de herramientas.	Los procesos y actividades se representaron en diagramas simples, para que los actores identificaran el conocimiento tácito y explícito requerido para realizarlos, así como los medios y herramientas para adquirirlos.	Se obtuvo un mapa del conocimiento crítico de la organización, así como de las estrategias de GC ya implementadas
4	Identificar problemas y soluciones potenciales	Con la participación de los actores se detecta problemas y propone soluciones	Los actores identificaron los principales problemas relacionados con el conocimiento requerido en cada actividad, determinándose tres: falta de conocimiento, dificultad para acceder al conocimiento, y la vulnerabilidad del conocimiento. Por su parte el equipo del proyecto, sugirió y analizó las posibles soluciones.	Las sesiones de trabajo permitieron enfocar las discusiones, cuyos resultados fueron documentados y analizados con facilidad.
5	Clasificar soluciones para una estrategia global de GC	Definir las soluciones y clasificarlos en proyectos concretos, que aumentan a la posibilidad de que el análisis aporte con cambios organizacionales apropiados.	Las soluciones se clasifican en proyectos de GC, que serán ejecutados por equipos especializados, implicando cambios organizativos, culturales y estrategias de gestión de cambios.	Las soluciones clasificadas dan como resultado los siguientes proyectos: Desarrollo de la capacitación, gestión de documentos, colaboración y herramientas para compartir y herramientas de análisis

Fuente: Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014)

En el contexto ecuatoriano gubernamental, esta metodología permitiría mejorar los procesos y actividades para lograr los objetivos institucionales, sin ceñirse únicamente a la determinación de las necesidades de conocimiento como en el caso anterior, pues establece además estrategias para la gestión de documentos, como un directorio de conocimientos, herramientas para compartir mejores prácticas, experiencias, accesos a expertos y conocimientos; y, herramientas de análisis, como lo señala Roy et al. (2014)

Leung y otros (2010) señalan que la AC trata de determinar las necesidades de conocimiento en la organización, los activos que posee y su ubicación, las lagunas de conocimiento, los flujos y los bloqueos. Bajo el análisis FODA a la Organización No Gubernamental, cuya abreviatura es ONG, determinaron tres objetivos de GC: servicio efectivo y eficiente, retener el conocimiento en la entidad y evitar su pérdida por la rotación de personal y obtener conocimiento para capacitar al personal y voluntarios, satisfactoriamente.

En base a lo descrito, los autores aplicaron su estudio de caso en una ONG dedicada a la prevención de suicidios en Hong Kong, usando una metodología de AC originalmente creada y aplicada para la industria de ingeniería que consiste en tres etapas como se muestra en la tabla 11, por la comprensión de la profundidad de la cultura organizacional para la GC.

Relacionando esta entidad de servicios sociales con la CGE, podemos encontrar una similitud, como es el estudio y resolución de casos tanto de los profesionales de la salud y de los auditores, pues en ambos, los pacientes al igual que las entidades adolecen de debilidades u problemas que deber ser analizados y resueltos de la mejor manera; en estos casos, la experiencia y el conocimiento tácito de los profesionales es sumamente importante pero existe un inconveniente, puesto que éste se queda solo en el profesional y en los expedientes que manejan, que en muchos casos son confidenciales; es decir, no son compartidos entre sus colegas para ayudar a resolver casos similares, en los que ya aplicaron técnicas, metodologías

y prácticas, que por sus resultados son comprobadas y efectivas; su implementación tornaría en un ahorro de tiempo y evitar el desperdicio de recursos; es por eso, que la creación de una biblioteca de casos sería imprescindible en estas entidades, además de compartir la experiencias en reuniones o talleres, conjuntamente con la creación de un directorio de expertos.

Tabla 11

Metodología propuesta por Leung y otros (2010)

N°	Fases	Descripción
1	Pre auditoria	Conocida también como la etapa de aceptación, pues se explica a la gerencia y a los miembros de la organización los objetivos y los métodos de la auditoria de conocimiento, comprometiéndolos con la colaboración de la documentación e información necesaria para el desarrollo de la auditoria
2	Ejecución de la auditoría	Se aplicaron cuatros métodos para obtener la información: una encuesta, entrevistas en profundidad con los trabajadores sociales; observaciones directas de las instalaciones de la organización; y exámenes de los inventarios de documentos y bases de datos electrónicas, que permitieron identificar, en su orden, la descripción, de trabajo, años de servicio, uso de tics, flujos e inventarios de conocimientos de cada puestos de trabajo; las habilidades y experiencias de los trabajadores sociales en el servicio de asistencia de crisis, así como las decisiones críticas y el tipo de conocimiento que necesitan; conclusiones del equipo de trabajo sobre cada uno de estos aspectos, determinando que la ONG cuente con una biblioteca de casos. La aplicación de auditoria dio como resultados diagramas de flujo, inventarios, redes y mapas del conocimiento
3	Resultados de auditoria.	-Diagramas de flujo de conocimiento. - refleja como fluye el conocimiento en la ONG, muestra cómo se lleva a cabo los procesos de servicio, en relación con los usuarios del conocimiento y los inventarios y permite conocer donde se origina las fuentes de conocimiento, quienes las generan y utilizan, cuando ocurre y los métodos para obtener el conocimiento. -Inventarios de conocimiento. - en este caso listan las fuentes de conocimiento explícito en la entidad que son las recogidas en formularios y formatos electrónicos, también identifican cuáles de ellas son las que se usan para la toma de decisiones críticas. -Redes de conocimiento. -se relaciona con el conocimiento tácito de los trabajadores, es decir, el adquirido por la experiencia en su profesión y que es compartido en sesiones de los trabajadores sociales, sin embargo, no existen mecanismo para retener el conocimiento útil, siendo su reutilización baja y perdiéndolos cuando existe rotación de personal. -Mapas de conocimiento. - gráfica y enlaza toda la información y el conocimiento generado y utilizado en la prestación del servicio, así como su relación entre si e identifica lo bloqueos de flujos de conocimiento y su transferencia. Muestran como fluye y se utiliza el conocimiento de manera implícita y explícita y la necesidad de mejorar la utilización y compartición del conocimiento tácito. El equipo determinó que el registro de casos anteriores, en particular de los casos de éxito, pueden ser utilizados para resolver otros.
4	Recomendaciones post auditoria	Los diagramas de flujo del servicio se pueden usar como un proceso operativo estándar en la entidad, sin ser restrictivo. Construir un almacenamiento de inventarios de conocimiento que se ocupen en actividades diarias Creación y manejo de redes de conocimiento especialmente para el manejo y uso del conocimiento tácito. Establecimiento de un sistema de bibliotecas de casos, que permitan el uso de estrategias eficaces de intervención.

Fuente: Leung y otros (2010)

La metodología que utilizaron los autores fue específicamente creada para industrias y no para servicios sociales, no obstante, los resultados obtenidos en la citada ONG fueron positivos, pues permitió conocer el flujo de los conocimientos, los bloqueos y alternativas para solucionar casos similares usando el conocimiento tácito recolectado en bibliotecas.

Podemos concluir que tanto en la ONG y la CGE, el conocimiento tácito de sus profesionales y la experticia contribuye significativamente en la resolución de casos, más aún cuando estos son particulares y con características y condiciones propias.

Jiulin Xiao (2009) manifiestan que la AC no solo necesita evaluar la demanda, flujo, recursos de conocimiento, sino que también debe evaluar la estrategia de la organización, el liderazgo, la cooperación, la cultura de estudio y la base tecnológica, factores que están ligados a los procesos organizacionales como los operativos, habilitantes y de apoyo, necesarios para el logro de los objetivos y misión institucionales, por lo que establecieron una metodología por procesos, que tiene como paso previo la identificación de los objetivos, la misión, políticas y la planificación de cada uno de ellos, posteriormente se cumplen las fases que se describen en la tabla 12

Tabla 12

Metodología propuesta por Jiulin Xiao (2009)

N°	Fases	Descripción
1	Preparatoria	Determina el objetivo de la gestión del conocimiento, se planifica la auditoría y organizar al equipo auditor
2	Análisis	Analiza el contenido real de la auditoría de la gestión del conocimiento, incluido el entorno, los activos, la competencia, la gestión y el desempeño.
3	Implementación	Analiza la demanda de conocimiento, el inventario, la categoría y el mapeo de conocimiento, entre otros.
4	Resumen	Evalúa los resultados de la auditoría, prepara el informe de auditoría y define la orientación de la próxima auditoría de conocimiento.

Fuente: Jiulin Xiao (2009)

A lo largo del texto se ha descrito, analizado y comparado las metodologías propuestas y utilizadas por Drus, Shariff & Othman (2017);Daghfous & Zoubi (2017); Loxton (2014) ; Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014; Leung y otros (2010);y, Jiulin Xiao

(2009), todas ellas podrían ser aplicadas en las entidades gubernamentales ecuatorianas dependiendo del objetivo que persigan con respecto a la gestión de conocimiento y al cumplimiento de sus metas institucionales, como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13

Metodologías de AC aplicables en las entidades gubernamentales ecuatorianas - Fases

Autores	Objetivos que persiguen	Fases
Drus, Shariff & Othman (2017)	Establecimiento de estrategias para la GC	Iniciativas preliminares para implementar una AC Pre conocimiento de la entidad Ejecución de la auditoría Implementación de las estrategias del conocimiento
Daghfous & Zoubi (2017)	Gestión de cadena de suministro SCM (combina 4 procesos GC y 5 del SCOR)	Inicio de auditoría Selección de medidas y métodos de referencia Ejecución de la auditoría Plan de mejora
Shahmoradi, Karami & Nejad (2016)	Mejorar el coeficiente de inteligencia organizacional (efectividad de una organización en la distribución de información, toma de decisiones, y acciones basadas en la información)	Conocimiento de la información externa Difusión del conocimiento interno Innovación continua Arquitectura de decisión efectiva Enfoque organizativo
Loxton (2014)	Identificación de conocimientos imprescindibles en el entorno organizativo de una entidad (basada en actividades críticas)	Identificación de objetivos de nivel organizacional 1 Establecer medidas críticas Determinar procesos críticos Identificar el conocimiento que se emplea en las actividades Determinación y clasificación de las necesidades de conocimiento
Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014)	Determinación de estrategias de GC para apoyar la planificación estratégica en el sector público (basada en procesos)	Identificar la estrategia organizacional, las prioridades y los procesos centrales. Describir las actividades subyacentes a los procesos centrales Para cada actividad, identificar las necesidades de conocimiento (tácitas y explícitas) y los medios y herramientas que se utilizan actualmente Identificar problemas y soluciones potenciales Clasificar soluciones para una estrategia global de GC
Leung y otros (2010)	Definir estrategias para la GC	Pre auditoría Ejecución de la auditoría Resultados de auditoría Recomendaciones de auditoría
Jiulin Xiao (2009)	Establecer estrategias de GC (basada en procesos)	Preparatoria Análisis Implementación Resumen

Fuente: Drus, Shariff & Othman (2017);Daghfous & Zoubi (2017); Loxton (2014) ; Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014; Leung y otros (2010); Jiulin Xiao (2009).

No obstante, las metodologías de Drus, Shariff & Othman (2017), Loxton (2014) y Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014) serían las más compatibles con las entidades gubernamentales ecuatorianas por cuanto su estudio, análisis y aplicación fue aplicado en instituciones cuya organización está basada en procesos, pues comparten este tipo de administración y buscan identificar los procesos que impactan directamente en los objetivos institucionales y, en ellos, estudian y analizan el conocimiento tácito y explícito, respecto a dónde se origina, utiliza, comparte, estanca, fluye, cuando es necesario retenerlo, formalizarlo, inventariarlo, consultarlo, entre otros, para mejorar la GC. Otra de las metodologías factibles es la propuesta por Leung y otros (2010) por la explicación y detalle del proceso de la AC y por cuanto busca a través de la GC servicios efectivos y eficientes, la permanencia del conocimiento en la entidad pese a las altas rotaciones de personal y definir qué conocimiento es útil y necesario en las organizaciones, condiciones que se asimilan en las entidades gubernamentales ecuatorianas.

Las fases y etapas establecidas por los autores al igual que en las auditorías reguladas por la CGE se pueden agrupar en tres etapas: planificación (conocimiento e identificación de objetivos y procesos críticos de la entidad, conformación de los equipos de auditoría, determinación de los objetivos de la auditoría y programas de auditoría), ejecución (aplicación de los programas de trabajo y técnicas de auditoría) y comunicación de resultados (informes, mapas de conocimiento, diagramas de flujo y establecimiento de recomendaciones para mejorar la gestión de conocimiento y el logro de objetivos institucionales), conforme lo establece el numeral 3.5.1 del Manual de Auditoría Gubernamental expedido con Acuerdo 012-CG-2003 de 6 de junio de 2003 y publicado en el Registro Oficial 107 de 19 de junio del mismo mes.

Las técnicas de AC recurrentes son la observación de procesos, las entrevistas, las encuestas, los inventarios de conocimiento tácito y explícito y los diagramas de flujo, sin ser

estos exclusivos, pues al igual que las fases de auditoría su aplicación dependerá del tipo de información y evidencia que se desea obtener en función de los objetivos establecidos.

Además, al aplicar la AC las entidades gubernamentales obtendrían beneficios como determinar cuál es el conocimiento tácito que se debe formalizar para evitar su pérdida con la rotación constante de personal; crear una red de comunicaciones para intercambiar el conocimiento que necesitan y tomar decisiones en conjunto; crear mapas de conocimiento dando acceso a información previa para evitar realizar tareas repetidas, que se traduce en ahorro de tiempo; determinar que conocimiento necesitan las entidades al reclutar personal, para capacitar en procesos y actividades y cual se requiere en el momento exacto para realizar una tarea; gestión de documentos, creación de bibliotecas de casos y de directorio de expertos, que permitan el uso de estrategias eficaces de intervención; en resumen se obtendrían beneficios significativos y con alto impacto en el uso de los recursos humanos y económicos, que se traducen en efectividad y eficiencia de los procesos llevados a cabo por las entidades gubernamentales, que es la finalidad de la gestión administrativa gubernamental. Es importante mencionar que la gama de beneficios puede ampliarse conforme a la metodología que se aplique y los objetivos que hayan planteado.

Conclusiones

Expuesto lo anterior, se colige que la auditoría de conocimiento es una herramienta sistemática que permite evaluar y examinar el conocimiento como un activo intangible (capital intelectual) que poseen los servidores y trabajadores de las entidades y sirve para plantear propuestas para su gestión y aprovechamiento, pues permite saber en qué momento el conocimiento se crea, se transfiere y la manera en qué se lo utiliza, lo que da como resultado el establecimiento de procesos y procedimientos para mejorar la gestión gubernamental, volviendo a la entidad competitiva y reflejándose en la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios y bienes públicos.

La aplicación de AC en las entidades gubernamentales puede mejorar su gestión y coadyuvar al logro de los objetivos institucionales, debido a que tiene como objetivo el establecimiento de estrategias para mejorar la GC en las entidades públicas, pues el conocimiento tácito y explícito es un recurso intangible presente en las entidades gubernamentales ecuatorianas que por sus diferentes campos de acción es amplio y valioso, sin embargo, la AC no ha sido estudiada ni tampoco normada para su aplicación.

La AC se enmarca en la auditoría de gestión puesto que según la legislación ecuatoriana su campo de acción abarca examinar, evaluar y analizar, entre otras gestiones, la administrativa y operativa en las entidades, cuyo objetivo es controlar la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales; sin embargo, el organismo de control ecuatoriano no cuenta con instrumentos que normen de manera general la aplicación de la AC como una herramienta para mejorar la gestión de las entidades, en las que ponga de manifiesto las fases, metodologías, técnicas y resultados que incluyan el establecimiento de recomendaciones.

En base al análisis de las metodologías de AC propuestas por los autores Drus, Shariff & Othman (2017);Daghfous & Zoubi (2017); Loxton (2014) ; Roy, Mosconi, Sager & Ricard (2014; Leung y otros (2010);y, Jiulin Xiao (2009), se determinó que todas pueden ser aplicadas en las entidades gubernamentales ecuatorianas, pero su elección dependerá del objetivo que persigan con su aplicación y del tipo de institución, en relación con su naturaleza, características, estructura, condiciones y objetivos, pues como lo menciona Shahmoradi et al. (2016) ningún modelo único puede ser adecuado para todas las organizaciones o en todas las condiciones.

Así mismo, luego de revisar y analizar los resultados obtenidos en la aplicación de las metodologías descritas, se concluye que los beneficios al aplicar la AC en las entidades gubernamentales, dependerán del tipo de metodología que se aplique y del objetivo que persigan, entre ellos, se detallan los siguientes: formalización el conocimiento tácito para evitar su pérdida con la rotación constante de personal; red de comunicaciones para intercambiar el conocimiento que necesitan y tomar decisiones en conjunto; mapas de conocimiento dando acceso a información previa para evitar realizar tareas repetidas, que se traduce en ahorro de tiempo; definir el conocimiento que necesitan las entidades al reclutar personal, para capacitar en procesos y actividades y cual se requiere en el momento exacto para realizar una tarea; gestión de documentos, bibliotecas de casos y de directorio de expertos, que permitan el uso de estrategias eficaces de intervención; en resumen se obtendrían beneficios significativos y con alto impacto en el uso de los recursos como tiempo y dinero, que se traducen en efectividad y eficiencia en los proceso llevados a cabo por las entidades.

Referencias bibliográficas

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bohn, R. (1994). Measuring and Managing Technological Knowledge. *Sloan management review*, 36(1), 62 -65. doi:10.1016/B978-0-7506-7009-8.50022-7
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Daghfous, A., & Zoubi, T. (2017). An Auditing Framework for Knowledge-Enabled Supply Chain Management: Implications for Sustainability. *Sustainability*, IX(791), 1 -16. doi:DOI: 10.3390/su9050791
- Dávila, R., & Sabrina, R. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, II(4), 30 - 37.
- Debenham, J., & Clark, J. (1994). The Knowledge Audit. *XI(3)*, 201- 211. Great Britain. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840120700117X>
- Drus, S., Shariff, S., & Othman, M. (2017). Knowledge audit framework : A case study of the malaysian electricity supply industry. *Journal of Information and Communication Technology*, 16(1), 103-120. Recuperado el 24 de Agosto de 2018, de <http://www.jict.uum.edu.my/images/pdf4/vol16no1june17/6.-KNOWLEDGE-AUDIT-FRAMEWORK--A-CASE-STUDY-OF-THE.pdf>
- Estado, C. G. (6 de Junio de 2003). Manual de Auditoría Gubernamental. *Acuerdo 012-CG-2003 de 6 de junio de 2003 y publicado en el Registro Oficial 107 de 19 de junio* . Ecuador.
- Estatuto Orgánico de GEestión Organizacional por procesos de la Contraloría General del Estado. (s.f.).
- Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión Empresarial, Universidad Autónoma del Caribe*, VIII(1), 80-87. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3797779.pdf>
- Frederickson, G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- García Garibay, S. (2010). El conocimiento en las organizaciones: un enfoque en administración del conocimiento en la era web. *Innovación Educativa*, X(51), 33-41. Recuperado el 16 de 01 de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421038004>
- Gomez Torres, A., & Matinez Palomino, O. S. (2014). La gestión del conocimiento como herramienta para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones. *Desarrollo Gerencial, revista de la Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad Simón Bolívar*, VI(2), 153-179. Recuperado el 9 de Febrero de 2018, de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/471>

- González Guaitán, M. V., & Pontjuan Dante, G. (2011). Mirada contextual a los nexos entre las auditorías de información y de conocimiento. . *Ciencias de la Información*, 31.
- González Guitián, M. V., & Ponjuán Dante, G. (2016). Metodologías y Modelo para Auditar el Conocimiento. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 65.
- González Guitián, M. V., De Zayas Pérez, M. R., & Porra, J. L. (2014). Auditoría de información y auditoría de conocimiento: acercamiento a su visualización como dominios científicos. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(1), 4. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/688/453>
- Gourova, E., Albená, A. I., & Todorova, Y. (2009). Knowledge audit concepts, processes and practice. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*, VI(12), 615-619. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de <http://www.wseas.us/e-library/transactions/economics/2009/89-116.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill .
- Hughes, O. (2017). Public Management: thirty years on. *International Journal of Public Sector Management*, XXX(6-7), 547-554. doi:10.1108/IJPSM-06-2017-0174
- Hylton, A. (2002). Measuring & Assessing Knowledge-Value & the Pivotal Role of the Knowledge Audit. 1-9. Recuperado el 07 de 11 de 2017, de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_&_Assessing_K-Value_&_Pivotal_Role_of_K-Audit.pdf
- Jiuling Xiao, J. W. (2009). Knowledge management audit framework and methodology based on processes. *Journal of Technology Management in China*, IV, 239 -250. Recuperado el 17 de 01 de 2020, de <http://dx.doi.org/10.1108/17468770911013546>
- Kelly, J., & Dodds, A. (2012). Public Administration in an age of austerity: the future of the discipline. *Public Policy and Administration*, XXVII(3), 199 -211. doi:10.1177/0952076712440006
- Leung, Z. C., Cheung, C. F., Chu, K. F., Chan, Y.-c., Lee, W. B., & Wong, R. Y. (2010). Assessing Knowledge Assets: Knowledge Audit of a Social Service Organization in Hong Kong. *Administration in Social Work*(34), 361 -383. doi:10.1080/03643107.2010.512843
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (s.f.).
- Lopez D., M. E., Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. N. (2006). Las Organizaciones y la Evolución Administrativa. *Scientia Et Technica*, XII(31), 147-152. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/849/84911639026/>
- Loxton, M. (2014). A simplified integrated critical activity-based knowledge audit template. *Knowledge Management Research & Practice*, 236 -238. doi:10.1057/kmpr.2013.3

- Martínez Aldana, C. I. (2016). La Cooperación: Estrategia para la sostenibilidad de los recursos. *Dimensión Empresarial*, XIV(2), 25- 38. doi: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.738>
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación . *Revista Escuela de Administración de Negocios* (61), 77 - 87. Recuperado el 25 de 12 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Pérez Soltero, A. (2009). La Auditoría del Conocimiento en las Organizaciones. *Revista Universidad de Sonora*, 25.
- Pérez Soltero, A. (2009). La Auditoría del Conocimiento en las Organizaciones. *Revista de la Universidad de Sonora*(25), 25-28. Recuperado el 4 de 11 de 2017, de <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-7.pdf>
- Puppim de Oliveira, J. A., Jing, Y., & Collins, P. (2015). Public Administration for Development: Trends and the Way Forward. *Public Administration and Development*(35), 65 -72. doi:<https://doi.org/10.1002/pad.1716>
- Ramírez, A. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *Anales de la Facultad de Medicina*, 70(3), 217 -224. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832009000300011&lng=es&tlng=es.
- Rendón Rojas, Á. M. (2005). Relación entre los conceptos: información, conocimiento y valor. Semejanzas y diferencias. *Ci. Inf., Brasilia*, 52 -61.
- Rimington, J. (2009). Public Management and Administration: a Need for Evolution. *The Political Quarterly*, LXXX(4), 567. doi:10.1111/j.1467-923X.2009.02056.x
- Rivera, G., Rivera, Á., & Valerio, G. (2013). Administración del conocimiento en las organizaciones: conceptos, modelos. *Análisis Organizacional* , I(5), 1-32. Recuperado el 25 de 12 de 2017, de <https://www.researchgate.net/publication/270898725>
- Roy, M. C., Mosconi, E., Sager, M., & Ricard, J. F. (2014). Knowledge Audit Approach for a Large-Scale Government KM Strategy. *Journal of Information & Knowledge Management*, XIII(4). doi:10.1142/S0219649214500294
- Roy, M. C., Mosconi, E., Sager, M., & Ricard, J. F. (2014). Knowledge Audit Approach for a Large-Scale Government KM Strategy. *Journal of Information & Knowledge Management*, XIII(4). doi:10.1142/S0219649214500294
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., & Hormiga Pérez, E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, XIII(2), 97-111.
- Shahmoradi, L., Ahmadi, M., Sadoughi, F., Piri, Z., & Gobari, M. R. (2015). A Comprehensive Model for Executing Knowledge Management Audits in Organizations. A Systematic Review. *The Health Care Manager*, XXXIV(1). Obtenido de <https://sci-hub.tw/10.1097/HCM.0000000000000046#>

- Shahmoradi, L., Karami, M., & Nejad, A. F. (2016). Auditing knowledge toward leveraging organizational IQ in healthcare organizations. *Healthcare Informatics Research*, *XII*(2), 110 - 119. doi:10.4258/hir.2016.22.2.110
- Sharma, R., & Chowdhury, N. (2007). On The Use Of A Diagnostic Tool For Knowledge Audits. *Journal of Knowledge Management Practice*, *VIII*(4). doi:http://www.tlinc.com/articl145.htm
- Sowa, J. E., & Lu, J. (2016). Policy and Management: Considering Public. *The Policy Studies Journal*(45), 74-100. doi:https://doi.org/10.1111/psj.12193
- Stable Rodríguez, Y. (2012). Auditoría de información y conocimiento en la organización. *Ingeniería Industrial*, *33*(3), 260-271. Recuperado el 05 de 11 de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000300006
- Taheri, L., C. Pa, N., Abdullah, R., & Abdullah, S. (2014). The Knowledge Audit Model for Requirement Elicitation Process. *International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering*, *VIII*(2). doi:http://waset.org/publications/9997397/knowledge-audit-model-for-requirement-elicitation-process
- Tiwana, A. (1999). *The Knowledge Management Toolkit* (Primera ed.). Prentice Hall PTR. Obtenido de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Tiwana_Amrit_1999_Knowledge_Management_Toolkit1.pdf
- Valencia Bonilla, M. B., Alba Cabañas, M., & Herrera Lemus, K. (2016). La gestión del conocimiento y su relación con la innovación y la mejora continua en modelos de gestión. *Cofin Habana*, *X*(1), 101 -112. Recuperado el 20 de Diciembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000100008
- Valencia Zapata, J. E. (2001). Nuevos conceptos de capital intelectual. *CES MEDICINA*, *XV*(1), 81-90.
- Wittayapoom, K., & Limanonthachai, T. (Junio de 2017). Audit knowledge management strategies and audit job performance: A study of tax auditors in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, *XI*(2), 30 -39. Recuperado el 14 de 11 de 2018, de <https://search.proquest.com/openview/f4cc428341bf1c92947babc8a1d5f66b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035949>
- Zambrano Barrios, A. (2008). Teoría para mejorar la gestión pública. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, *IX*(22), 132-149. Recuperado el 16 de Febrero de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118859008>

¹ Traducción libre de “A knowledge audit is a planning document that provides a structural overview of a designated section of an organization's knowledge, as well as details of the qualitative and quantitative characteristics of individual pieces of knowledge within that designated section. The document also identifies the knowledge repositories in which those fragments reside”

² Traducción libre de “Is similar to other audit processes and methodologies, aims to investigate the company status at a given moment, focusing, however, on knowledge availability and further needs, knowledge flows and sharing among employees, knowledge usage in business processes for adding value of the organization, as well as knowledge SWOT. KA is a repetitive process aiming to clarify whether knowledge resources are properly managed and what KM strategy, tools and solutions could contribute to gaining maximum benefits.”

³ Traducción libre de “Is a fact-finding, analysis, interpretation and reporting activity which includes a study of the company’s information and knowledge policies, its knowledge structure and knowledge flow”

⁴ Traducción libre de “Refers to the systematic study of the knowledge assets of an organization and is considered to be the first step in the implementation of KM programs in organizations”

⁵ Traducción libre de “Management is the immediate application of people and money to secure defined outputs or achieve agreed aims. Administration is a wider function involving the definition of aims within a legal and political framework and the calculation, operation and control of resources required to achieve them”

⁶ Traducción libre de “The role of public administration in support of governance institutions is essential to steer society on its chosen development path. It is one of the main organizational pillars for delivering an ever widening range of public services and goods to

an ever multiplying and diverse citizenry in a changing complex environment with new challenges ahead”

⁷ Traducción libre de “...public administration and public management are both concerned with how government seeks to create public value through problem solving, regulation, and improving the well-being of its citizens”

⁸ Traducción libre de “Public management is taken to mean the formal and informal processes of guiding human interaction toward public organizational objectives. The units of analysis are processes of interaction between managers and workers and the effects of management behavior on workers and work outcomes”

⁹ Traducción libre de “Public Administration’s many sub-disciplines arguably include administrative theory, Public Policy analysis, Public Management/New Public Management (including budgeting, organisation studies and strategy), the study of inter-governmental relations, executive politics and Governance”

¹⁰ Traducción libre de “However, modern Public Administration has incorporated many of the concerns of New Public Management. It now includes, directly or indirectly, consideration of the promotion of values such as transparency, accountability, effectiveness, and efficiency; the mobilization and/or incentivization of staff; the skills required for effective governance; and, broadly, the ability of organisations to achieve their policy goals”

¹¹ Traducción libre de “Public administration involves process, procedures, bureaucracy in the formal sense, and following instructions from political leaders. Public management means that a managers takes personal responsibility for the delivery of results”