

## La gestión del conocimiento en instituciones públicas. El caso del Tribunal Supremo de Elecciones

Ileana Aguilar Olivares\*  
Rocío Montero Solano\*\*

[https://doi.org/10.35242/RDE\\_2024\\_38\\_6](https://doi.org/10.35242/RDE_2024_38_6)

### Nota del Consejo Editorial



**Recepción:** 20 de mayo de 2024.

**Revisión, corrección y aprobación:** 11 de julio de 2024.

**Resumen:** La gestión del conocimiento se encuentra presente en todas las actividades que las personas realizan diariamente, pero de forma especial en el ejercicio de sus labores profesionales. Partiendo de esta premisa, el artículo expone la promoción de la gestión del conocimiento en el área de democracia y elecciones realizada por el TSE para el periodo 2011-2023, tanto hacia audiencias internas como externas. Presenta el concepto de gestión del conocimiento, continúa con una reseña de aplicación en instituciones públicas, y finaliza con el marco de gestión de conocimiento que lleva a cabo el Instituto de Formación y Estudios en Democracia del Tribunal Supremo de Elecciones.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento / Investigación / Fortalecimiento de la democracia / Desarrollo de la democracia / Tribunal supremo de Elecciones.

**Abstract:** Knowledge management is present in all the activities that people carry out daily, but especially in the exercise of their professional tasks. Based on this premise, the article exposes the promotion of knowledge management in democracy and elections carried out by the TSE for the period 2011-2023, both for internal and external audiences. It presents the concept of knowledge management. Then, it continues with a review of its application in public institutions, and it ends with the knowledge management framework carried out by the Institute for Training and Studies in Democracy of the Supreme Electoral Tribunal.

**Key Words:** Knowledge management / Research / Strengthening of democracy / Development of democracy / Supreme Electoral Tribunal.

\* Costarricense, politóloga, correo [iaguilar@tse.go.cr](mailto:iaguilar@tse.go.cr). Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad de Costa Rica. Máster en Planificación Estratégica por la Universidad Nacional de Costa Rica. Desde junio de 2010 es funcionaria del Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. Directora *a. i.* del Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) del 25 de febrero de 2021 al 6 de agosto de 2022. Actualmente es la secretaria académica *a.i.* del IFED.

\*\* Costarricense, bibliotecóloga, correo [rmontero@tse.go.cr](mailto:rmontero@tse.go.cr). Licenciada en Bibliotecología con énfasis en Ciencias de la Información de la Universidad de Costa Rica. Jefa del Centro de Documentación del Tribunal Supremo de Elecciones. Editora de la Revista de Derecho Electoral y miembro del Consejo Editorial del Instituto de Formación y Estudios en Democracia. Ha sido docente de la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional y miembro del consejo asesor de trabajos finales de graduación de ambas universidades y de la Universidad Estatal a Distancia.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En los años 60 se origina el concepto de “sociedad del conocimiento”, cuando Peter F. Drucker (1959) manifestó que para una futura sociedad del conocimiento era necesaria la voluntad de aplicar el conocimiento para generar más, y esto se tenía que basar en la sistematización y organización de la información.

Ahora bien, si partimos de la premisa de que el conocimiento ha estado presente en las organizaciones, y que surge por las interacciones que se dan entre la comunicación interna de una institución y la comunicación externa con otras organizaciones, así como por la gestión de la información y documentación (Arboleda, 2016), es preciso aclarar que ese conocimiento no puede establecerse como propiedad de las organizaciones, sino que se encuentra vinculado al rendimiento y creatividad de las personas funcionarias (Gessi, 2017).

Es así como la ejecución de procedimientos y las actividades de capacitación y formación que se llevan a cabo diariamente en las instituciones públicas generan nuevo conocimiento, al compartir, ya sea entre los funcionarios su experiencia en la realización de las labores o en otras actividades en que estos participan: seminarios, reuniones o jornadas de capacitación.

El Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) no se exime de esta realidad, pues a partir de la promulgación de un nuevo Código Electoral en 2009 queda normada la función de formación en democracia, la cual cumple a través de la labor del Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED). Es preciso aclarar que si bien antes del año 2009 en la institución se realizaban actividades de formación, no fue sino hasta la creación del IFED que se dinamiza la gestión del conocimiento.

Ciertamente, a partir de su entrada en funcionamiento, en junio de 2010, dicho instituto se constituye en la instancia ejecutora de la función académica y formativa del TSE, que promueve la investigación en materia de democracia y elecciones, así como la realización de actividades académicas sobre esas temáticas. Asimismo, el instituto potencializa una ciudadanía activa, al apoyar el sistema educativo en el desarrollo de destrezas para la vida en democracia, sin dejar de lado la capacitación electoral a los partidos políticos y la capacitación a agentes electorales. Por último, administra un Centro de Documentación que tiene como objetivo sistematizar y organizar la información institucional.

El artículo tiene como objetivo exponer brevemente la experiencia del Tribunal Supremo de Elecciones en la gestión del conocimiento en temas sobre democracia y elecciones durante el periodo 2011-2023. El documento inicia con la exposición del concepto de gestión del conocimiento, continúa con una reseña de su aplicación en instituciones públicas, y finaliza con una descripción de la experiencia de gestión de conocimiento en el Tribunal Supremo de Elecciones.

## 2. CONCEPTO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Diversos estudios académicos han señalado que no existe una única definición de lo que es la gestión del conocimiento (Rueda, 2014), de hecho, hay una discusión sobre si el término correcto por utilizar es *gestión de conocimiento* o *gestión de información*. A falta de un consenso, las definiciones, según Rueda, se pueden reunir en diferentes grupos:

La entendida como la **explotación** de un recurso a disposición de la organización y que, si bien, teóricamente, se asume como un recurso intangible, realmente se maneja como un recurso material sin conexión con su creador, creador que es eliminado del proceso. El conocimiento existe y está a disposición de la organización, que lo puede mover, almacenar y distribuir sin que exista ningún conflicto o cortapisa.

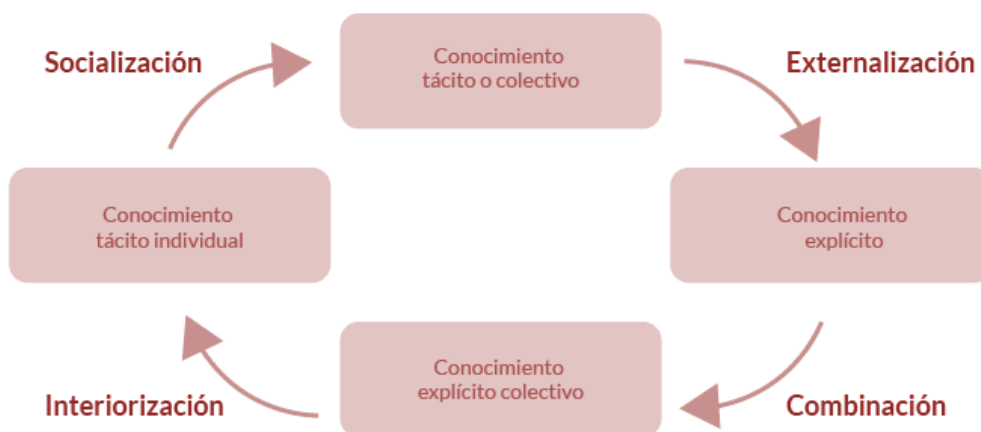
La definida desde una **perspectiva humana productiva**. Humano es el originador del conocimiento, humano es el poseedor del recurso y humano aquel que lo utiliza.

La conceptualizada en base a una descripción del proceso de **producción y aplicación** del conocimiento. (2014, pp. 53-54)

Partiendo de lo expresado, se puede deducir que el conocimiento se origina debido a la conversión del conocimiento que las personas poseen (tácito) en uno explícito que es el que se procesa, codifica y transfiere (Meñaca, I., Cazallo, A. y Medina, H., 2016). Por otra parte, Martínez y Ruiz (2002) indican que todos producimos conocimiento tácito a lo largo de nuestra existencia, el cual se convierte en conocimiento explícito propio, pero que en el proceso de comunicación ese conocimiento explícito propio se convierte en explícito general, y a su vez de nuevo en uno tácito. La figura 1 presenta la espiral de la creación del conocimiento.

## Figura 1

### *Espiral de creación del conocimiento*



Nota. <https://www.evaluandoerp.com/concepto-gestion-del-conocimiento/>  
<https://www.evaluandoerp.com/concepto-gestion-del-conocimiento/>

Si bien no hay una definición unánimemente aceptada, a partir de lo señalado se puede indicar que la gestión de conocimiento es el proceso ordenado de buscar, identificar, organizar, filtrar y presentar información, que tiene un ciclo continuo, o sea que el nuevo conocimiento se convierte en información para la gestión de nuevo conocimiento y en donde hay tres pilares fundamentales “las personas, la información y el conjunto de programas en los que se almacena dicha información” (Cantelini, 2019, párr. 10).

### 3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Como se mencionó en párrafos anteriores, el conocimiento ha estado naturalmente presente en las instituciones. Sin embargo, las de carácter público han sido enmarcadas en la función de organización y ofrecimiento de servicios, sin destacarse que esa interacción genera conocimiento, tanto a partir de la ejecución diaria de labores como en las investigaciones que se realizan para el mejoramiento del desempeño, y en la capacitación que se ofrece al personal para la adquisición de competencias.

De acuerdo con Pérez (2016), los beneficios de la gestión de conocimiento en las organizaciones públicas son cuatro: “mejora de las decisiones dentro de

los servicios públicos; ayuda al público a participar de manera efectiva en la toma de decisiones públicas; construye capacidades sociales (capital intelectual); y desarrolla la competitividad en la fuerza de trabajo basada en el conocimiento". (pp. 46-47)

En ese entendido, las instituciones públicas no solo son grandes creadoras de conocimiento, sino también consumidoras, ya que trabajan básicamente con información y ofrecen a los ciudadanos conocimiento depurado (Pardo *et al.*, 2013).

A pesar de lo apuntado, durante mucho tiempo la difusión y promoción de la gestión de conocimiento no fue una actividad primordial en las organizaciones públicas, pero con el surgimiento de este concepto en la década de 1990 y el desarrollo de las tecnologías de información, estas empezaron no solo a poner a disposición de la ciudadanía la información que generan, sino también a organizar seminarios, talleres o encuentros para compartir sus experiencias en las materias de su especialidad funcional, e incluso a crear publicaciones tanto impresas como electrónicas, en donde se transmiten ensayos, estudios y artículos elaborados por sus funcionarios y funcionarias, con el fin de crear espacios para su divulgación y así continuar con el ciclo de la espiral del conocimiento.

Un ejemplo reciente de esta actividad en nuestro país es la proliferación de publicaciones periódicas digitales en instituciones públicas como, por ejemplo, la *Revista de la Sala Constitucional* de la Corte Suprema de Justicia creada en el año 2019, y el proyecto del Ministerio de Hacienda de crear una revista digital.

Dentro de este proceso el Tribunal Supremo de Elecciones ha marcado una pauta desde el IFED, no solo al crear publicaciones de acceso libre de perfil académico y educativo -la mayoría de autoría de funcionarios electorales-, sino que se ha dado a la tarea de organizar actividades académicas y de difusión para compartir experiencias y conocimiento.

#### **4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL TSE**

Como se indicó en párrafos anteriores, la gestión de conocimiento en el TSE se potencializa con la creación legal del IFED, en 2009. Antes de ese año, el Área de Capacitación (antes Sección de Capacitación) del Departamento de Recursos Humanos era la instancia institucional que desarrollaba acciones formativas para las personas funcionarias y que, además, en algunas

ocasiones organizaba actividades académicas sobre democracia y elecciones, o acciones de capacitación en materia cívica y electoral, lo que queda evidenciado en los planes estratégicos institucionales (PEI) desde el año 2002. A partir del establecimiento del IFED, el Área de Capacitación se enfocó en el público interno, mientras que dicho instituto transmite el conocimiento principalmente (aunque no de forma exclusiva) a audiencias externas: partidos políticos, agentes electorales, estudiantes de primaria y secundaria, sectores académicos, institucionalidad pública y ciudadanía en general.

Hecha esta aclaración, presentaremos lo realizado en materia de promoción y gestión del conocimiento en dos ejes: la capacitación dirigida al personal institucional y la enfocada en audiencias externas.

#### **4.1 Gestión de conocimiento para la adquisición de competencias: capacitación a funcionarios y funcionarias**

El Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos es la encargada de promover la capacitación del funcionariado institucional, con el objetivo de que adquieran las competencias para el desempeño de sus cargos. De igual forma, se ocupa del análisis y trámite de los permisos de estudio o gestión de becas de las personas funcionarias, a partir de los intereses de la institución.

En el marco de nuestro objeto de estudio, la labor de esta área se torna fundamental por el flujo de conocimiento que produce para el eficiente desempeño de las labores dentro del TSE. Cabe indicar, también, que esta unidad administra un aula virtual en la que muchos de los cursos que se brindan son dirigidos a fortalecer las habilidades técnicas y blandas del recurso humano. La cifra de 47 893 personas capacitadas en diversos temas en un periodo de trece años evidencia la labor de gestión de conocimiento que realiza esta área dentro del TSE (tabla 1).

**Tabla 1**

*Cursos, permisos y becas de estudio otorgadas, 2011-2023*

Año	Cursos		Permisos de estudio		Becas	
	Cantidad	Funcionarios	Cantidad	Funcionarios	Cantidad	Funcionarios
<b>2011</b>	136	3804	41	163	5	8
<b>2012</b>	98	2176	53	125	2	2
<b>2013</b>	151	2924	68	152	2	3
<b>2014</b>	225	5722	7	9	1	2
<b>2015</b>	157	3468	16	26	1	1
<b>2016</b>	209	2861	17	26	3	3
<b>2017</b>	193	3139	25	25	2	2
<b>2018</b>	192	3598	21	21	2	2
<b>2019</b>	152	2984	24	24	0	0
<b>2020</b>	77	2121	8	8	0	0
<b>2021</b>	120	3292	2	2	1	1
<b>2022</b>	185	3144	2	2	1	1
<b>2023</b>	184	8660	3	3	1	1
<b>TOTAL</b>	2079	47893	287	586	21	26

*Nota.* Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, TSE. No incluye actividades puntuales desarrolladas durante la pandemia por COVID-19, en el año 2020.

#### **4.2 Gestión de conocimiento desde el Instituto de Formación y Estudios en Democracia**

El IFED, en atención al mandato legal que establece el artículo 309 del Código Electoral, promueve conocimiento tanto dentro como fuera de la institución (ciudadanía, partidos políticos, sector estudiantil, entre otras audiencias).

En el espacio institucional, de forma conjunta con la Dirección General del Registro Electoral y de Financiamiento de Partidos Políticos (DGRE), el IFED se encarga de brindar capacitación a los diferentes programas y agentes electorales. Esta labor la realiza a través de su área de Capacitación Electoral, que es la responsable de la formación y el entrenamiento de las personas funcionarias que colaboran activamente con la organización y realización de los procesos electorales. También, brinda capacitación a la Fuerza Pública y al Cuerpo Nacional de Delegados, y colabora con el Departamento de Registro

de Partidos Políticos en temas relativos a la fiscalización de asambleas de partidos. Además de los procesos de capacitación propiamente dichos, se producen documentos de trabajo (manuales y guías), para fortalecer los procesos de adquisición de conocimiento. Durante el periodo 2011-2023, capacitó a 4160 agentes electorales y 6065 personas funcionarias.

Fuera del ámbito institucional, destacaremos lo realizado en el área académica, a partir de la realización de encuentros especializados, publicaciones, y exposiciones museográficas<sup>1</sup>.

### **a) PRODUCCIÓN ACADÉMICA**

Desde que el IFED asumió sus funciones, una de sus labores destacadas ha sido la producción de conocimiento especializado a partir de la realización de actividades académicas (seminarios, talleres, conferencias, etc.), investigaciones y de la producción de publicaciones en temas electorales. Esta función se observa en otros institutos o escuelas de capacitación de organismos electorales de la región, toda vez que se ha tomado conciencia de la especificidad de la temática electoral, y la necesidad de hacer colectivo el conocimiento en esta materia.

El área de investigación y publicaciones es una de las más importantes en el proceso de capacitación y formación que desarrollan los organismos electorales a través de sus centros, escuelas e institutos de formación. De hecho, varios países incluyen la gestión de conocimiento como función expresa, como ocurre en el Instituto de Formación y Estudios en Democracia en Costa Rica, el Instituto de Investigación y Análisis Electoral del Ecuador, el Instituto de Formación y Capacitación Cívico-Política Electoral de Guatemala, el Centro de Capacitación Judicial Electoral de México, el Centro para el Desarrollo Democrático del IFE, la Escuela Electoral y de Gobernabilidad del Perú, la Escuela Nacional de Formación Electoral y de Registro Civil de República Dominicana y el Instituto de Altos Estudios del Poder Electoral de Venezuela. (Aguilar y Picado, 2012, p. 134)

En lo que se refiere a seminarios, talleres y conferencias, estas se han caracterizado, en su mayoría, por ser actividades abiertas al público. Si bien

---

<sup>1</sup> Las actividades relacionadas con las audiencias de las Áreas de Asistencia a Partidos Políticos y Formación en Democracia del IFED son detalladas en otros artículos de este número.



es cierto, por su especificidad, algunas han se han dirigido a audiencias específicas (partidos políticos, foros de mujeres, autoridades políticas), se procura su apertura para la participación de la ciudadanía. Las alianzas con institucionales nacionales e internacionales ha sido un factor relevante en la realización de este tipo de actividades cuando hay ejes temáticos en común o complementarios. La tabla 2 muestra la evolución de las actividades académicas, en cantidad, desde el 2011 hasta 2023.

## Tabla 2

*IFED actividades académicas, 2011-2023*

Año	Cantidad	Año	Cantidad
2011	8	2018	20
2012	10	2019	31
2013	17	2020	24
2014	13	2021	31
2015	10	2022	26
2016	15	2023	32
2017	22		

*Nota.* Elaborado con base en los informes anuales de labores del TSE.

En lo que respecta a las publicaciones, este es uno de los principales aportes que el TSE hace al conocimiento especializado en materia electoral, particularmente a partir de la creación del sello Editorial IFED, en 2013. Además de las investigaciones académicas, se ha buscado también generar conocimiento a través de publicaciones con formatos y lenguaje amigables, a través de una serie de cuadernillos que abordan temas puntuales del sistema electoral costarricense (Serie para Entender), fascículos educativos, y producciones audiovisuales. Cabe indicar que todas estas herramientas se ubican en el sitio web institucional, y están disponibles para todas las personas usuarias. En la tabla 3 se presentan las publicaciones académicas producidas durante el periodo en estudio.

### Tabla 3

#### *Publicaciones de la Editorial IFED, 2013-2023*

<b>Título de la publicación</b>	<b>Año</b>
El rol político del juez electoral (Luis Diego Brenes Villalobos)	2013
Elecciones y democracia (Luis Antonio Sobrado González)	
Electoral Act (Código Electoral en inglés): Gabriela Castro Jiménez, traductora	2014
El control de constitucionalidad de las normas electorales (Andrei Cambronero Torres e Iván Mora Barahona)	2015
Votar importa (Luis Diego Brenes Villalobos)	
La gestión del recurso de amparo electoral (Mario Matarrita Arroyo)	2016
La reforma constitucional por la vía referendaria en Costa Rica (Alejandro José Robles Leal)	
Aplicación del modelo alemán a la elección de diputados en Costa Rica (Diego González Fernández)	
El mito democrático: la jurisprudencia del TSE en el periodo 2009-2016 (Max Esquivel Faerron)	2017
Los electorados de la democracia costarricense (Adrián Pignataro y María José Cascante)	
Reforma electoral: actores, procedimientos y discurso (Hugo Picado León)	
Código Electoral con índice alfabético (Álvaro Rodríguez Troyo)	
La justicia penal electoral en Costa Rica (Andrei Cambronero Torres)	2018
Mujeres y derechos políticos electorales. Costa Rica: 1988-2018 (Eugenia María Zamora Chavarría)	
Serie para Entender (Números 1 al 4), varios autores	
Serie para Entender (Números 5 al 7), varios autores	2019
Serie para Entender (Números 8 al 10), varios autores	
El Castillo Azul: Ícono de un cambio de era (Carolina Mora Chinchilla)	2020
Lo municipal desde lo electoral (Andrei Cambronero Torres)	
Serie para Entender (Números 11 al 13), varios autores	
Sistema electoral costarricense: Diccionario de conceptos claves (Luis Diego Brenes Villalobos)	
Participación y política electoral: nuevas miradas a las elecciones 2018 en Costa Rica (Ronald Alfaro Redondo, editor)	2021
La jurisprudencia electoral frente a las amenazas antidemocráticas (Max Esquivel Faerron)	
Sistema electoral costarricense: Diccionario de conceptos claves, 2.ª edición (Luis Diego Brenes Villalobos)	
Mujeres y derechos políticos electorales, 2.ª edición (Eugenia María Zamora Chavarría)	2022
Serie para Entender (Números 14 y 15), varios autores	
Serie para Entender (Números 16 al 18), varios autores	2023

*Nota.* Secretaría Académica, IFED.

Adicionalmente, cabe destacar la coordinación de la publicación de la *Revista de Derecho Electoral* (RDE), función que se realiza desde el IFED. La RDE es una publicación periódica de acceso abierto (Open Access) que se encuentra disponible en la página web institucional desde el año 2006, la cual fue concebida como:

un espacio académico para la publicación y gestión de nuevo conocimiento en estudios electorales nacionales e internacionales. Con una perspectiva interdisciplinaria en el abordaje de los temas y dirigida a público académico y ciudadanía en general, coadyuva a la reflexión sobre las instituciones básicas para la convivencia política democrática. (Mena y Montero, 2012, p. 99)

Desde su primer número, en enero de 2006, hasta diciembre de 2022, se han publicado 421 artículos distribuidos de la siguiente manera: 57 en la sección de autores invitados, 92 han sido aportes de funcionarios del TSE, 175 de colaboraciones externas y 97 artículos en temas específicos, que se publican en la sección denominada *especial*.

Es importante indicar que, tanto para la producción editorial como para las actividades académicas que se han organizado, se ha privilegiado a las personas funcionarias de la institución como fuentes especializadas en la materia electoral, principalmente a quienes a lo largo de sus años de servicio han ido adquiriendo habilidades y conocimientos en las temáticas de organización de elecciones, justicia electoral y registración civil. La necesidad de dejar patente ese conocimiento y experiencia, para que pueda ser transmitido a futuras generaciones del funcionariado electoral, ha forjado un compromiso para aportar a este proceso.

## **b) MUESTRAS MUSEOGRÁFICAS**

Con el objetivo de “pasar revista” a diferentes hechos de la historia democrática de Costa Rica, desde 2013 el IFED ha producido 5 muestras museográficas. Con estas iniciativas se procura facilitar la comprensión de la evolución de la democracia costarricense y, a partir de allí, aquilatar la forma en que muchas generaciones han contribuido a conquistarla, preservarla y perfeccionarla.

Estas exposiciones ilustran, de forma creativa y accesible, aspectos relevantes que son insumos para el fortalecimiento de la ciudadanía: la historia democrática de Costa Rica, la evolución del sistema electoral (incluida la labor

del TSE), el funcionamiento de los partidos políticos, la participación política de las mujeres y las luchas por hacer efectivos sus derechos políticos, el detalle de los procesos electorales celebrados desde 1949 a la fecha, derechos humanos, entre otros, son algunas de las temáticas abordadas en las distintas exposiciones.

Desde 2013, las muestras producidas son: *Vivamos la democracia; Nuestros procesos electorales; Costa Rica multiétnica y pluricultural; Ellas en la política y, Nuestros derechos humanos*. La más reciente, elaborada para el 75 aniversario del TSE, se enfoca en destacar los aportes que esta institución ha dado a la población costarricense, y su rol fundamental en el fortalecimiento de la democracia.

Un aspecto por destacar, en relación con las exposiciones, es que estas han sido llevadas a diferentes zonas del país, incluyendo en la dinámica la realización de visitas guiadas. De esta forma, no solo se atiende el mandato de regionalización que la legislación electoral da al IFED, sino que también se hace accesible el conocimiento que transmiten estas muestras museográficas a diferentes sectores de la población<sup>2</sup>.

### **c) CENTRO DE DOCUMENTACIÓN (CDOC)**

El Centro de Documentación del TSE es una unidad especializada que gestiona recursos de información en materia de democracia, elecciones y de orden técnico. A través de su labor, sistematiza el conocimiento y lo hace accesible a la ciudadanía y a diferentes públicos usuarios, y administra también un repositorio de información especializado en democracia y elecciones.

Bajo rigurosos procesos bibliográficos, se ordena y clasifica la información y se pone al servicio de las personas usuarias. La labor de este centro es fundamental para la difusión del conocimiento. En términos de consultas, estas se atienden tanto de forma presencial como electrónica, con un promedio de atención de 15 617 usuarios por año durante el periodo en estudio (ventanilla, correo electrónico y vía telefónica, principalmente).

---

<sup>2</sup> Algunas localidades que han recibido las exposiciones son: Grecia, San Ramón, Upala, Sarapiquí, Cartago, San Carlos, Liberia, Santa Cruz, La Cruz, Puntarenas, Monteverde, Jicaral, Pérez Zeledón, San Vito de Coto Brus, Corredores y Golfito.

## 5. VALORACIONES FINALES

La gestión del conocimiento es una función inherente a las instituciones públicas, y el TSE no es la excepción a la regla. Con la creación del Instituto de Formación y Estudios en Democracia la gestión del conocimiento se potencializa más allá de la adquisición de las competencias de sus funcionarios, ya que fomenta el desarrollo de investigaciones y publicaciones sobre temas relacionados con democracia y elecciones (Código Electoral, art. 309), dirigidas a distintas audiencias.

Las actividades académicas desarrolladas, las publicaciones realizadas en formato abierto y la investigación desarrollada por medio de la gestión de las muestras museográficas permiten compartir conocimiento y reafirman el compromiso de la institución de formar ciudadanos que adopten la democracia como forma de vida cotidiana.

Todas las actividades desarrolladas desde el Área de Cooperación Interinstitucional y la Secretaría Académica del IFED, descritas en los párrafos anteriores, han provisto insumos a los especialistas para la discusión sana sobre temas relacionados con el proceso democrático y han establecido pautas para nuevas investigaciones.

## REFERENCIAS

- Arboleda Posada, G. (2016). Conceptualización de la gestión del conocimiento en instituciones de salud de mediana y alta complejidad. *Revista de Salud Pública*, 18(3), 379-390. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/rsap.v18n3.44072>
- Cantelini, A. (18 de enero de 2019). Qué es gestión de conocimiento. *OpenKM*. <https://www.openkm.com/es/blog/que-es-la-gestion-del-conocimiento.html>
- Código Electoral [CE]. Ley 8765 de 2009. 2 de setiembre de 2009 (Costa Rica).
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of tomorrow*. Harper.
- Gessi, L. y otros (2017). Gestión del conocimiento en la Administración pública de los municipios de la región de la Gran Santa Rosa. *Revista Espacios*, 38(17), 14-27.
- Martínez, I.; Ruiz, J. (2002). *Los procesos de creación de conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento*. XVI Congreso Nacional AEDEM. Alicante, España.

- Mena Hidalgo, M., Montero Solano, R. (2012). Estudio bibliométrico de la Revista de Derecho Electoral del Tribunal Supremo de Elecciones. *Revista de Derecho Electoral*, (14), 92-115.
- Meñaca Guerrero, I., Cazallo Antúnez, A. y Medina Carrasal, H. (2016). *Capacidades dinámicas y conocimiento organizacional*. Universidad Simón Bolívar.
- Pardo, S., Coronel, J., Thomas, P. (2013). *Gestión del conocimiento: un enfoque aplicado en la administración pública*. XVIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación. Red de Universidades con Carreras en Informática.
- Pérez López, H. (2016). Gestión y medición del conocimiento en organizaciones públicas. [tesis de maestría, Universidad Guanajuato de México]
- Picado León H. y Aguilar Olivares, I. (2012). La formación en Democracia: nueva tendencia en los organismos electorales latinoamericanos. *Revista de Derecho Electoral*, (14), 116-141.
- Rueda Martínez, M. (2014). Ciencia de la información: relaciones disciplinares y profesionales. [Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid]
- Tribunal Supremo de Elecciones (2022). *Informe anual de labores (2011 al 2023)*. [https://www.tse.go.cr/informes\\_labores.htm](https://www.tse.go.cr/informes_labores.htm)