



SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión

ISSN: 2145-1389

ISSN: 2463-1140

revistasignos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

Galindo Arévalo, Luisa Valeria

Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión  
del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia

SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 12, núm. 1, 2020, -Junio, pp. 181-197

Universidad Santo Tomás

Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560465477012>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia\*

Approach to the Guidelines for the Implementation  
of Knowledge Management in Public Sector Entities  
in Colombia

Aproximação às diretrizes para a implementação  
da gestão do conhecimento nas entidades do setor público  
na Colômbia

Recibido: 6 de junio de 2019  
Revisado: 1 de agosto de 2019  
Aceptado: 26 de agosto de 2019

*Luisa Valeria Galindo Arévalo\*\**  
*Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia*

Cómo citar este artículo: Galindo Arévalo, L. V. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 181-197. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>

---

\* Artículo de resultado de reflexión

\*\* Especialista en Alta Gerencia. Contadora pública. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. [u6502131@unimilitar.edu.co](mailto:u6502131@unimilitar.edu.co). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2221-8479>.

## RESUMEN

El presente artículo muestra una revisión bibliográfica en torno a la gestión del conocimiento en el sector público, ya que para el logro de los objetivos institucionales el talento humano, sus capacidades y conocimiento configuran un aspecto fundamental. A partir de la revisión de diversas bases de datos se identifica la conceptualización de gestión del conocimiento, la caracterización del sector público en sus dimensiones sociales y humanas, se presenta una propuesta de aplicación articulada con el MIPG, desarrollado por el Gobierno colombiano —determinando los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento— y se describen estrategias para la implementación de herramientas de gestión para el fortalecimiento del talento humano y de sus acciones para aportar al logro de objetivos institucionales.

**Palabras clave:** sector público, gestión del conocimiento, talento humano.

## ABSTRACT

This article shows a bibliographic review about the knowledge management in the public sector, since for the achievement of institutional objectives, human talent, its capabilities and knowledge form a fundamental aspect. Based on the review of various databases, the conceptualization of knowledge management is identified, the characterization of the public sector in its social and human dimensions, and an application

proposal articulated with the MIPG, developed by the Colombian government, is presented —determining aspects related to knowledge management— and strategies for the implementation of management tools for strengthening human talent and its actions to contribute to the achievement of institutional objectives are described.

**Keywords:** public sector, implementation, knowledge management.

## RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a gestão do conhecimento no setor público, uma vez que, para a consecução dos objetivos institucionais, o talento humano, suas capacidades e conhecimentos constituem um aspecto fundamental. Com base na revisão de várias bases de dados, identifica-se a conceitualização da gestão do conhecimento, a caracterização do setor público em suas dimensões social e humana e é apresentada uma proposta de aplicação articulada ao MIPG, desenvolvido pelo governo colombiano —determinando aspectos relacionados à gestão do conhecimento— e estratégias para a implementação de ferramentas de gestão para fortalecer o talento humano e suas ações para contribuir para a consecução dos objetivos institucionais.

**Palavras-chave:** setor público, implementação, gestão do conhecimento.

## INTRODUCCIÓN

Las actividades desarrolladas por el sector público en Colombia se caracterizan por prestar servicios personales y organizacionales que tienen como usuario final la comunidad en general. Este sector en sí mismo posee una gran complejidad debido a dinámicas propias que no son equiparables a las identificadas en el sector real de la economía, en el cual se pueden reconocer rasgos organizacionales comunes sin importar la disparidad de sus fines misionales, lo que permite la implementación de herramientas de gestión para mejorar los atributos de bienes y servicios ofrecidos, de manera práctica y con resultados fácilmente visibles, producto de la retroalimentación brindada por la dinámica del mercado en la cual se encuentran insertas.

En el sector público se encuentran ciertas dificultades por la falta de gestión del conocimiento en estas, tanto el que trae la persona cuando llega a la organización como el que desarrolla durante su práctica laboral dentro de la organización. Esto genera consecuencias monetarias y de reprocesos que afectan la prestación de servicio y de las operaciones que tienen lugar en las instituciones ya sea por la pérdida del conocimiento presente en cada uno de los individuos, por la fuga del talento o por desconocimiento de su existencia, situación que se puede enmarcar en fallas en la transferencia del conocimiento, en la apropiación de este por parte de cada uno de los miembros de las instituciones y en las posibilidades de mejora continua, los cambios del entorno y de los objetivos estratégicos institucionales.

Dadas las anteriores fallas en la gestión del conocimiento aplicado a las instituciones del sector público, se hace necesario conocer la dimensión de las mejores prácticas por implementar que permitan gestionar el conocimiento de forma que se logre alinear el talento humano al logro de objetivos estratégicos institucionales.

La apropiación de los conocimientos y buenas prácticas administrativas, objeto de implementación organizacional a nivel mundial, en la gerencia pública busca el cumplimiento de los fines sociales del Estado desde la perspectiva de las partes interesadas inmersas en el proceso, es decir, a la comunidad en general. En este sentido, los estamentos que conforman el Estado-nación son asimilados a proveedores de servicios a la comunidad dentro de la dinámica de mercado.

Las reformas administrativas que se han presentado en la concepción y en la organización del Estado dan cuenta del impacto y apropiación de la globalización en los estamentos públicos sin importar cuál sea su objetivo, en asociación o no con las dinámicas de mercado. De acuerdo con los planteamientos de Caicedo (2014), para quien la globalización ha implicado una modificación del Estado-nación que ha desencadenado un fenómeno de desregulación en busca de la competitividad y el carácter de organización supranacional. Estas son las caras visibles de la integración global como concepto asociado al capitalismo en el que el Estado-nación se ve condicionado por las posiciones óptimas ocupadas en el mercado internacional.

Sin embargo, la inclusión en tales dinámicas ya se encuentra dada y se deben gestionar los recursos de los que dispone el sector público para dar respuesta a las necesidades de clientes o usuarios de los servicios ofrecidos. Dicha gestión debe estar orientada a lograr una apreciación de los servicios prestados como una diferencia favorable entre las expectativas y la percepción final del cliente (Torres, 2011).

En este sentido, el que el sector público logre sus objetivos misionales, así como el cumplimiento a cabalidad de la plataforma estratégica de las organizaciones que pertenecen a este sector, dependerá de la alineación del talento humano con esas prácticas y actitudes que se

requieren en el servicio público, es decir, de las competencias, conocimiento y ambiente que genere cada uno de ellos de manera individual, tal y como lo demuestra Cabrera (2014) en la aproximación a la teoría de Motivación de Servicio Público (PSM).

En Colombia, con el fin de alinear el talento humano al cumplimiento de fines misionales del sector público gestionando sus competencias, conocimiento individual y heterogéneo, así como el clima organizacional derivado de sus interacciones como colectividad, han sido implementadas herramientas por parte de la Presidencia de la República a través de la Función Pública. Esta delegación se debe a que esta es la “entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional” (“Función Pública”, 5 de mayo de 2019). Por lo tanto, a nivel de cada una de las entidades del Estado se busca identificar la relación deseada entre actividades y procesos con los impactos deseados y el desempeño percibido de las instituciones, lo que a nivel consolidado como gobierno se evidenciará en la gestión pública.

Con el fin de lograr el objetivo del Gobierno de posicionar la economía colombiana en la dinámica globalizada de las instituciones del sector público, la Función Pública ha desarrollado e implementado modelos y herramientas que puedan orientar a los servidores públicos al logro de la gestión institucional. En el 2017, ha desarrollado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca generar herramientas para articular el talento humano, los procesos, la cultura organizacional, las relaciones interinstitucionales y la participación ciudadana. Este modelo contempla un marco conceptual, actividades que se encuentran enmarcadas en la integridad y la calidad, orientadas a los resultados entregados a la comunidad, en general

servicios, lo que brinda un medio propicio para ejecutar de manera adecuada la gestión pública (Función Pública, 12 de mayo de 2019).

Dentro de la definición de MIPG (Función Pública, 12 de mayo de 2019) se ha identificado la gestión del conocimiento y la innovación como la sexta dimensión que actúa como herramienta de gestión transversal a todas las demás, dado que se orienta al fortalecimiento de aprendizaje de las instituciones a partir de la generación de conocimiento que tiene lugar dentro de la misma. El conocimiento que se desprende de ella debe estar disponible para dinamizar la gestión institucional, a partir del compartir, apropiar y aprovechar el conocimiento de los servidores públicos.

A partir de este panorama, la motivación del presente texto es realizar una exploración de artículos académicos asociados a la gestión del conocimiento en el sector público con el fin de poder acercar el MIPG a lineamientos que permitan la implementación asertiva de las herramientas para lograr el impacto deseado en la gestión pública y orientar la toma de decisiones en talento humano para alinear el desarrollo personal e individual al institucional y gubernamental.

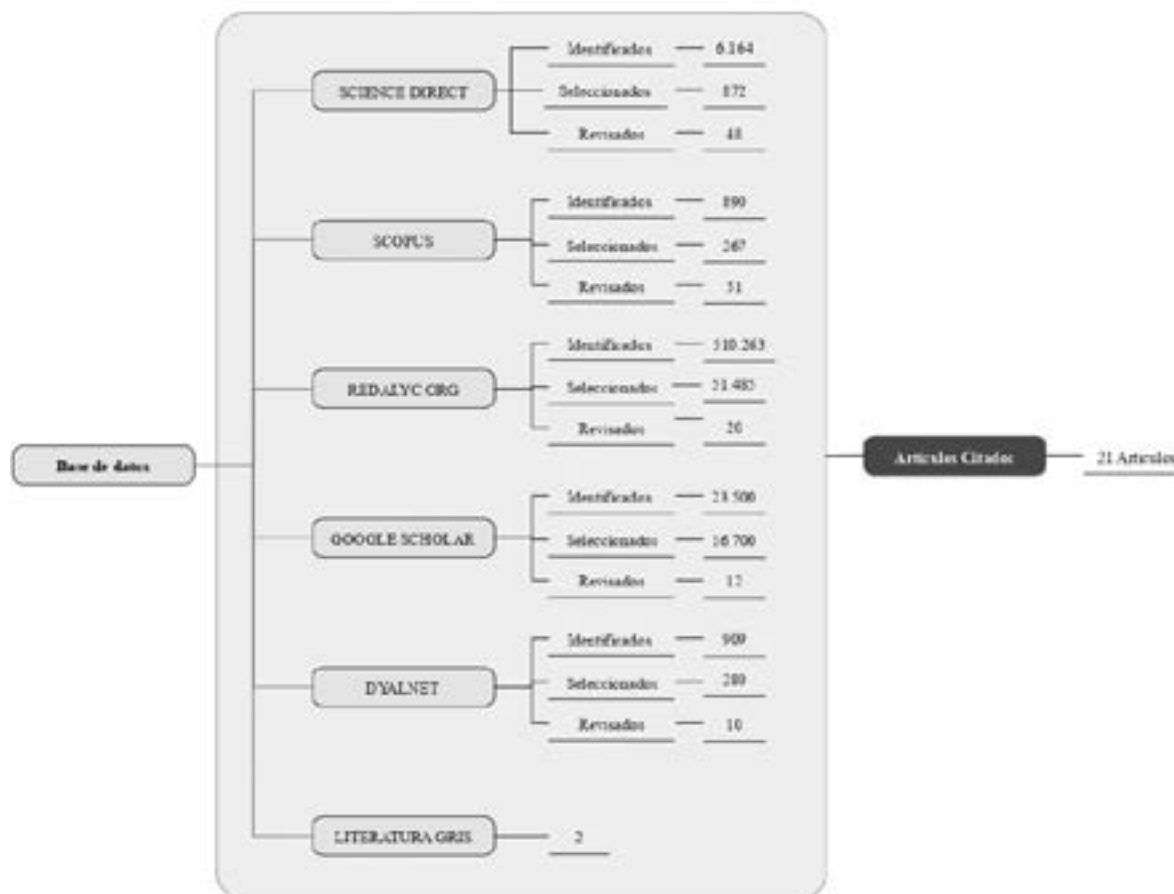
Este artículo se estructura en las siguientes partes: introducción, materiales y métodos, resultados y discusión y conclusiones. Los resultados presentan una recopilación de información sobre la importancia de la gestión del conocimiento. En segunda medida, se realiza una caracterización del talento humano perteneciente al sector público. En un tercer apartado se efectúa una propuesta sobre los lineamientos que permitirán la implementación de la gestión del conocimiento en instituciones del sector público en Colombia partiendo de las definiciones incluidas en el MIPG en su sexta dimensión con el propósito de obtener los fines de gestión institucional deseados.

## METODOLOGÍA

Este artículo corresponde a una revisión de literatura sobre la gestión del conocimiento en el sector público, para ello, se consultaron textos en español que brinden un contexto social y político latinoamericano publicados en los últimos veinte años. Como estrategias de búsqueda para la elección de artículos se realizaron consultas de palabras clave que estuvieran relacionadas con el tema principal del presente ejercicio académico, y que brindaran un contexto y conocimiento amplio que pudiera ser aquí analizado aquí. Con este objetivo, se indagó en los repositorios Science Direct, Scopus, Redalyc.org, Dialnet y el buscador Google Scholar.

Una vez obtenidos los resultados de estas búsquedas se selecciona la literatura que presenta más afinidad al objeto de revisión del presente artículo refinando únicamente artículos académicos de investigación y revisión, así como las publicaciones en revistas especializadas de índole gerencial, afines a las ciencias económicas, administrativas, sociales o similares, con el fin de descartar análisis que integren en las dinámicas del conocimiento y orientación al servicio comunes a disciplinas específicas como la medicina, enfermería y ciencias de la salud, cuya gestión del conocimiento se integra más a la misionalidad profesional que a las dinámicas institucionales generales aplicables al sector público en general.

Figura 1. Proceso de depuración de documentos



Fuente: elaboración propia.

En los artículos revisados según la matriz de depuración, se priorizaron, en primera medida, aquellos que tienen el mismo objeto de revisión en un contexto similar, los que contienen dentro de las temáticas abordadas la gestión del conocimiento en el sector público (primordialmente Latinoamérica) y, en segunda medida, los artículos cuyo objeto de análisis es más general, tal como el talento humano en el sector público o similares, los cuales brindan herramientas de contexto e interpretación respecto a los objetivos estratégicos institucionales y misionales del Estado. En tercer lugar, se realizó una revisión de textos relacionados con la definición y caracterización de la gestión del conocimiento organizacional, la gestión y misionalidad del sector público en general, y específicamente en Colombia.

De igual manera, se ha consultado la información que se publica por la Función Pública en la página oficial de la entidad, tales como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y demás documentos asociados a su definición e implementación diseñados por el Estado colombiano.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Implementación de la gestión del conocimiento

En el escenario empresarial y organizacional, es de vital importancia la gestión del talento humano, en quien se albergan las capacidades y habilidades necesarias para gestionar los demás recursos con los que cuenta la organización o institución, ya sean financieros, tecnológicos, capacidad instalada, etc., y son los mismos, junto con su interacción con el entorno, que influirán en el nivel de adaptabilidad y competitividad del conjunto de recursos gestionados para los fines de la organización.

Dado que una adecuada gestión de una institución dependerá del conocimiento y control que se tenga de los recursos que se encuentran disponibles con el fin de orientarlos al logro de objetivos y la permanencia de la misma institución a través de las lógicas económicas y sectoriales, es indispensable identificar las dinámicas que giran en torno a la administración del conocimiento y las capacidades del talento humano con el ánimo de caracterizarlo, conocerlo y orientarlo de forma alineada con los objetivos institucionales planteados.

Las relaciones entre el conocimiento y el desarrollo de una organización se dan en términos económicos, monetarios y de procesos internos de esta, que son el sustento de sus objetivos misionales y estratégicos. Se considera al conocimiento como fuente de riqueza al interior de las organizaciones de manera contraria a lo planteado en antiguos paradigmas, según los cuales la fuente de riqueza se encontraba en el capital o en la tierra. Además, el conocimiento se posiciona como un elemento de vital importancia en el diseño, desarrollo y consolidación de los procesos de productividad y competitividad. En este sentido, la gestión del conocimiento debe tener un papel integrador, es decir, el aprendizaje va más allá de la información (Saldarriaga, 2013). Por lo anterior, el conocimiento, per se, no es un elemento modificador del talento humano y sus características colectivas alineadas con los objetivos institucionales. Este debe ser gestionado atendiendo las especificidades del entorno en el que se desarrolló y a través de los mecanismos idóneos para lograr un apoyo positivo de este.

Ante la importancia de la gestión del conocimiento se presentan algunos acercamientos a su definición, tales como la referencia a las actividades dispuestas en el desarrollo de las etapas de generación, captura, diseminación y aplicación sobre el conocimiento de carácter relevante para la organización y el logro de objetivos (Macías & Aguilera, 2012).

De igual manera, en la caracterización del proceso de gestión del conocimiento se debe tener en cuenta la distinción entre las dimensiones tácita y explícita, dado que cada una de ellas presenta características opuestas; así, la dimensión tácita hace parte de procesos subjetivos ligados al desarrollo personal, mientras que la dimensión explícita es objetiva, de carácter formal (Macías & Aguilera, 2012). A partir de tal planteamiento, la generación del conocimiento se presenta tanto de manera individual como colectiva y dependerá en gran medida de las características propias de cada uno de los grupos en los que se desarrolla, lo que dificultará o facilitará el tránsito continuo entre una dimensión y otra a través de la reproducción, diseño y estandarización de modelos de gestión del conocimiento para diferentes organizaciones.

La diferencia entre las dimensiones explícita y tácita se da también por los medios por los que se adquiere. Señalando lo planteado por Nonaka y Takeuchi, la primera de ellas se adquiere a través de materiales y la segunda a través de los juicios y experiencias de las personas (Campos Da Rocha & Vega, 2006). Este planteamiento permite inferir que los mecanismos formales se centran en el desarrollo de una sola dimensión, la explícita, por sus características formales de la capacitación tradicional aplicada en las instituciones dirigida y gestionada con el fin de proporcionar un mensaje por los canales formales con los que cuenta la institución, lo que no asegura que dé un tránsito a la dimensión tácita del conocimiento.

En el proceso se encuentran diferentes definiciones que ayudan a dilucidar formas en las que se pueden tipificar las acciones emprendidas en una institución al gestionar el conocimiento identificadas en el artículo de Tarí & García (2009) como aprendizaje organizativo (procesos relacionados con transformación entre los datos, recopilación de información y conocimiento a través del

conocimiento en los diferentes niveles), conocimiento organizativo (procesos de transferencia y almacenamiento de conocimiento al interior de las organizaciones) y organización de aprendizaje (característica propia de la organización de dar uso adecuado al conocimiento recabado, adaptar, aprender y desarrollar, con fines de transformación). Estas definiciones permiten identificar que la gestión del conocimiento no tiene características estáticas, dependen de la interacción con el entorno en el que se desarrollan y de los resultados que se pretendan con esta, así como del proceso constante que fluctuará entre lo individual y lo colectivo.

En el desarrollo de planes y toma de decisiones al respecto, se debe tener en cuenta lo indicado por Saldarriaga (2013), dado que al interior de las organizaciones es indispensable valorar y medir la generación de conocimiento en términos económicos del factor humano de la organización. Lo anterior, atendiendo a que las actividades y planes son inversiones institucionales de las cuales se debe identificar la mejor manera de invertir en ellas con el fin de apoyar los objetivos propuestos. En concordancia con lo señalado, la integración del conocimiento en la organización se ve establecida en la relación de capital intelectual con el aprendizaje organizacional ya que tiene en cuenta las características intrínsecas del talento humano, como la diversidad, heterogeneidad, motivaciones personales, etc. (Macías & Aguilera, 2012).

La gestión del conocimiento se encuentra en un ámbito más amplio de la responsabilidad social centrada en el sujeto donde se busca, a partir de la reivindicación de las condiciones del ser humano y sus potenciales, influir sobre la motivación, la pertinencia y finalmente en la competitividad, al ser gestionadas por una organización (Saldarriaga, 2013). Aquí se demuestra que la realidad de esta relación es de doble vía, donde las relaciones causa-efecto se pueden



identificar, sin embargo, se hace necesario comprender las características situacionales e institucionales para plantear estrategias, planes y actividades que permitan influir en la medida adecuada generando ambientes propicios para su administración.

## Gestión del conocimiento en el sector público

Las instituciones y organizaciones que hacen parte del sector público cuentan con dificultades en la alineación de los objetivos y comportamientos individuales a la misión y objetivos institucionales definidos para mejorar la gestión pública. Estas inconvenientes pueden deberse, de acuerdo con lo planteado por Cabrera (2014), a la despersonalización de los cargos y a que el conocimiento se desarrolla a partir de la experiencia individual. Las buenas prácticas en cada uno de los cargos e instituciones son conocidas y desarrolladas de manera individual por cada individuo y la transferencia de estos presenta complicaciones de modo y de fines, que influyen en la generación de actividades que mejoren la gestión institucional.

El desarrollo de las actividades en el sector público se da en la dinámica de la teoría que Caicedo (2014) llama “matriz Estado-céntrica” para hacer referencia a las relaciones entre el Estado, conformado por sus diferentes instituciones, y la sociedad en general en el marco de las acciones de mercado globalizado y competencia. Lo anterior se da en los procesos de prestación de servicios en todas las organizaciones independientemente de su naturaleza natural o jurídica.

De esta misma manera la teoría neoclásica de la hacienda pública establece sus funciones en la sociedad y en la economía como asignación, distribución (Cabrera, 2014). Las entidades para ejecutar de modo adecuado la gestión pública han transformado la concepción de

servicios y las relaciones entre el Estado y la comunidad.

Para Caicedo (2014), esta evolución de los servicios y la función del Estado-nación genera un punto en el que el orden precedente se encuentra en crisis y emergen ideas nuevas al respecto, y las estructuras se tornan moldeables a las decisiones políticas y económicas. Esta situación de crisis identificada deriva en cambios estructurales a largo plazo y en concepciones generalizadas de cara a la comunidad. Ante tal crisis de la concepción de las funciones y del concepto de las instituciones, deben trasladar sus lógicas hacia reestructuraciones que le permitan moverse de manera competitiva.

En este escenario complejo, al entrar en las lógicas de la globalización, las instituciones deben velar por suplir las necesidades, lograr el beneficio y desarrollo social. Esta visión incluye un alcance más allá de la aplicación de los marcos normativos al cumplimiento de objetivos, expectativas y resultados (Hernández, 2004). Con el fin de alcanzar nuevas concepciones de las funciones y el alcance de las instituciones, se requiere realizar transformaciones normativas e institucionales. Sin embargo, para conseguir cambios efectivos se requiere gestionar el talento humano, el cual es el encargado de llevar a cabo los cambios en el interior de las instituciones.

De acuerdo con Castro *et al.* (2011), la planeación estratégica en instituciones pertenecientes al sector público depende del fortalecimiento de capacidades del entorno, la entidad y el talento humano, este último aspecto se encuentra relacionado con los demás, dado que se encuentra ligado a las características del entorno y a la forma de organización que impere en la entidad, así como en sí misma dependerá de los procesos propios de la gestión del talento humano, como la motivación, la contratación, retribución, etc.

Las dinámicas identificadas del talento humano se interiorizan con los procesos mentales individuales, lo que hace que sea percibido y concebido de manera diferente. La reunión de las concepciones individuales da como resultado las características diferenciadoras del talento humano de cada institución, en el que se puede dar la retroalimentación, lo que puede mejorar o no el resultado de este. Dicho ciclo aplica para los valores, la misión, la visión, políticas, actitudes y clima organizacional (Rubio, Negrón & Valbuena, 2014). En el desarrollo de las dinámicas del servicio prestado por las instituciones del sector público, la competitividad del talento humano permitirá posibilitar o entorpecer su ejecución.

Dentro de esta gestión de talento humano en el sector público se deben contemplar los siguientes aspectos que son de gran influencia en los resultados de cualquier programa que se desarrolle en cada una de las instituciones: 1) el empleo es una variable no estable, dado que se encuentra ligado a las normativas de gasto y de personal imperante en cada uno de los gobiernos; 2) nivel de flexibilidad o adaptabilidad organizacional relacionado con el nivel de autonomía; y 3) tendencia generalizada a reducir los cargos de planta de las entidades (Castro *et al.*, 2011).

En el análisis del talento humano se identifica que sus acciones están determinadas por diversos factores motivacionales. Se encuentra ligado a la gestión del conocimiento debido a la identificación profesional, dado que en la enseñanza de ciertas disciplinas se tienen pilares que junto con la experiencia laboral configuran una orientación al servicio, esto hace conscientes a los colaboradores de la importancia e impacto de sus acciones, y por lo tanto se motiva una constante búsqueda del desarrollo personal y profesional articulado al contexto social y organizacional en el que se desempeñan (Cabrera, 2014).

En este caso, el talento humano del sector público cuenta con ciertas características propias que son recogidas por Hernández (2004), quien indica que los directores del talento humano, se concentran en su marco legislativo y la rigidez de este no permite que vayan más allá de lo operativo, se ubican en los problemas de la administración del talento humano a saber: falta de desarrollo de los directivos, obsolescencia del modelo de gestión, cultura del funcionario público y la pérdida de la misión de la institución.

A partir de lo anterior se infiere que, en términos generales, el ambiente en el que se desarrolla el talento humano del sector público no permite la motivación deseada para una adecuada gestión del conocimiento. Las soluciones que se gesten para mejorar el clima organizacional deben estar ligadas al compromiso institucional (Hernández, 2004). En este sentido, se puede encontrar que ante la ausencia de una cultura de institucionalidad que logre integrar y dar motivación al talento humano, se genera un ambiente en el que cada empleado público que brinda servicio no se encuentra ligado o comprometido a las metas o al mejoramiento continuo de sus procesos de capacitación, innovación y creatividad.

En este caso, el conocimiento se genera mediante una respuesta interna del individuo como empleado público a las situaciones que debe atender. Las habilidades y capacidades desarrolladas de manera individual son los puntos de partida para la gestión del conocimiento interno de las organizaciones, en los que influirá en gran medida no solo las características de estas sino la motivación individual.

En el sector público se presentan situaciones de resistencia al cambio organizacional en el cambio de las lógicas basadas en la globalización de las actividades de las instituciones. Esto se encuentra enmarcado en lo que García Rubiano, Gómez Navarro & Londoño (2009)

determinan como interrupciones, alteraciones o cambios en los entornos internos y externos que se generan en las organizaciones como respuesta a la disposición ante la producción de cambios.

En las respuestas de las organizaciones al cambio existen limitaciones que no permiten generar los desarrollos deseados en las mismas, estas se presentan en la mayoría de las ocasiones asociados a la dificultad para abandonar los paradigmas que prevalecieron en la administración y gestión de las entidades ocasionando situaciones de crisis al interior de las instituciones. En las palabras de García, Gómez & Londoño (2009), el papel clave en este caso es el líder, ya sea interno o externo a la organización, quien debe tener claros los objetivos deseados y debe dar adecuada interpretación a estos con el fin de plantear estrategias, planes de acción y actividades que permitan alinear los procesos y el talento humano a metas fijadas.

Para García, Gómez & Londoño (2009), se hace frente de una manera positiva al cambio de la organización orientando las motivaciones individuales al aprendizaje no asociado al ascenso dentro de las jerarquías, sino a la adaptación al cambio, es decir, a los fenómenos sociales denominados como iniciativas transformacionales de cambio. Para tal fin, la institución pondrá a disposición de los empleados públicos información

sobre su puesto, expectativas, resultados, capacitación, infraestructura, etc.

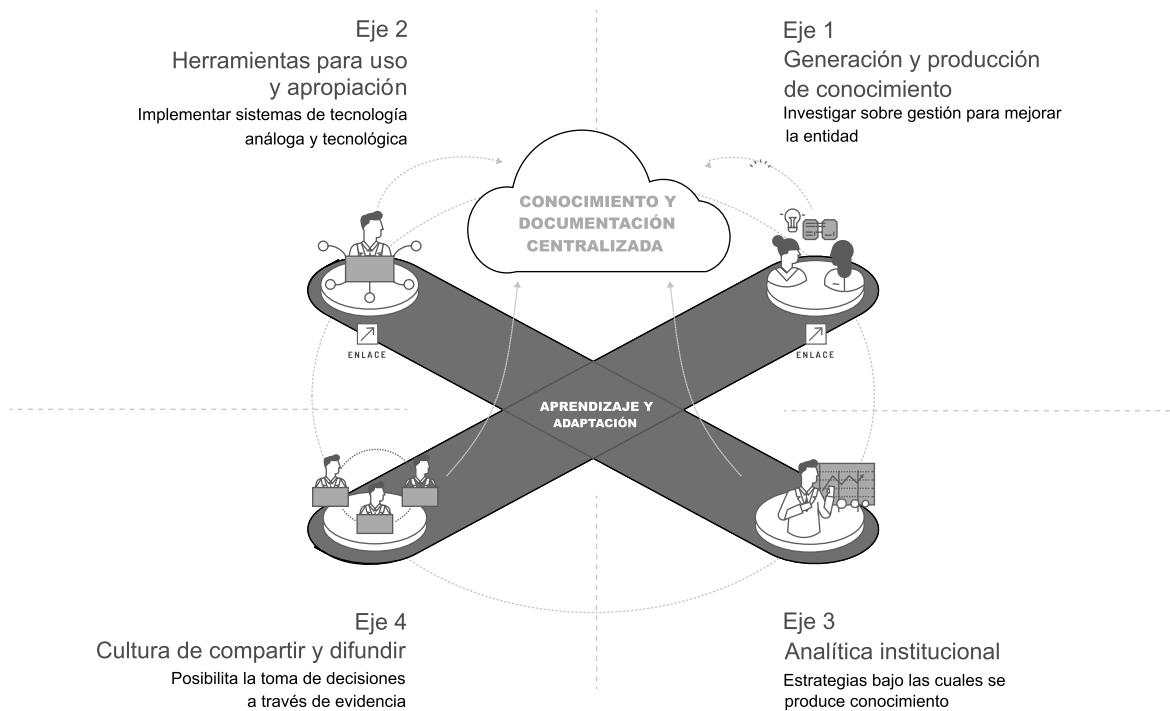
## **Implementación de la gestión del conocimiento en Colombia**

El Gobierno Nacional, en su preocupación por adoptar buenas prácticas y estándares de gestión, en especial de gestión del conocimiento, ha desarrollado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como herramienta de articulación de los recursos disponibles en las instituciones con los valores y principios fundamentales de las acciones de prestación de sus servicios. Sin embargo, estas definiciones presentan algunos vacíos, pero en especial en la implementación de las determinaciones del Gobierno Nacional en cada ámbito organizacional (Presidencia de la República, 2018).

En el desarrollo de la dimensión de gestión del conocimiento del MIPG se plantean los siguientes ejes, guías para el desarrollo de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas:

Una vez analizados los ejes presentados y los insumos relacionados, se presenta a continuación una recopilación de aspectos claves para tener en cuenta en la implementación de la gestión del conocimiento basados en MIPG, de acuerdo con la revisión llevada a cabo.

**Figura 2.** Política de gestión del conocimiento. Sexta dimensión



Fuente: Presidencia de la República (2018).

**Tabla 1.** Etapas o prácticas óptimas para implementación de la gestión del conocimiento

Autor	Etapas o prácticas óptimas para implementación de la gestión del conocimiento
Liberona & Ruiz (2013)	Incorporación de tecnologías catalizadoras corto plazo: documentación de procesos, capacitación <i>e-learning</i> , comunicación vía intranet, etc. Largo plazo: tecnologías de captura de información y seguimiento. Aprendizaje como proceso participativo incremental. Incluir la gestión del conocimiento en los planes estratégicos. Dedicación de tiempo, conocimientos específicos, liderazgo responsable, inversión de recursos financieros, conocimiento de los procesos de la entidad.
Bustamante (2016)	Participación del personal de la organización Liderazgo de la alta dirección con el ánimo de lograr unidad Mejora continua Enfoque al cliente Equidad Transparencia Igualdad Tolerancia Diálogo constructivo Análisis que permitan toma de decisiones

Autor	Etapas o prácticas óptimas para implementación de la gestión del conocimiento
Bustamante (2016)	Supervisar que la calidad del personal contribuya a los logros de la organización y que el trato que reciben los colaboradores sea digno.
Caraballo (2006)	Aprendizaje individual (distinguir entre el <i>know how</i> —aprendizaje operacional— y el <i>know what</i> —aprendizaje conceptual—) y almacenamiento en modelos individuales. Dimensión ontológica del conocimiento (difusión, socialización e integración). Dimensión epistemológica (transmisión por medios formales). Aprendizaje organizativo (impacto en estructuras, procesos, estrategias, usando procesos de espiral del conocimiento).
Vargas & Rodríguez (2011)	Tener en cuenta las barreras culturales de los directivos (estilo de liderazgo, motivación del personal, toma de decisiones, comunicación interna, compromiso de los funcionarios, estructura orgánica, resistencia al cambio, estilo de dirección, gestión del cambio).
Torres (2011)	Importancia de la calidad del servicio al ciudadano para cumplir las necesidades de manera cabal. Se requieren cambios en la concepción de la plataforma estratégica de las entidades públicas y cultura organizacional. Principios básicos de legalidad, ética, transparencia, eficiencia, economía.
Galindo, Sanz & De Benito (2011)	Diferencia las etapas de generación del conocimiento y la transferencia de este. Partir de la creación de conocimiento que se encuentra motivado por el cumplimiento de necesidades identificadas. Formación de redes estratégicas que generen ventajas competitivas. Crear valor a partir de las relaciones y el conocimiento de las personas. Importancia del aprovechamiento de la inteligencia competitiva que se traduce en la toma de decisiones. La gestión del conocimiento organizacional debe tener un ambiente de interacciones de colaboración y creatividad. Sociedad tecnológica y globalizada (intercambio con otras instituciones). Cadena de valor basada en sistemas de información. Tecnología con el uso de Internet para difusión-promoción (uso de redes sociales, YouTube, etc.) con el fin de estar presentes en todas las conversaciones de la comunidad.
Ramírez (2012)	Ejes del cambio institucional: Participación ciudadana (incluye planeación y presupuesto). Rendición de cuentas. Visibilidad y transparencia. Gestión por resultados (eficiencia y eficacia). Gestión del talento humano (selección, vinculación y entramiento). Incorporación de tecnologías de la información.
García & Cordero (2008)	Equipos de trabajo permiten: Sinergia que favorece los procesos de generación y difusión de conocimiento. Enriquecedora diversidad y complementariedad de habilidades y conocimientos. Contribuyen a la creación y generación del conocimiento mediante cultura organizacional Reduce barreras para la difusión de conocimiento. Elimina egoísmo profesional fomentando la creatividad. Permite la gestión del conocimiento colectivo.

Fuente: elaboración propia.

De los datos recogidos en esta figura se puede concluir que existen diversas dimensiones en las que debe ser abordada la gestión del conocimiento en las organizaciones, el individuo, la colectividad. Esto tomando en cuenta que debe existir una exploración de los valores y capacidades en el eje individual; en el aprendizaje social y colectivo, así como las dinámicas del trabajo en equipo; la gestión, la toma de decisiones y el cambio institucional en el corto plazo; uso de las tecnologías de manejo y seguimiento de la información, mejora continua y servicio al cliente en el largo plazo.

De manera adicional a los elementos relacionados en la figura 2 que permite dilucidar las acciones que pueden ser aplicadas a las instituciones del sector público, adaptables a los distintos entornos de cada uno de ellos, se tienen las siguientes precisiones adicionales.

En la implementación de los lineamientos de la gestión del conocimiento, se deben tener en cuenta tres diferentes modelos en la generación de conocimiento desarrollados según Campos Da Rocha & Vega (2006): el primero, centrado en la distinción entre dimensión tácita y dimensión explícita, los factores de implantación que se identifican como intención, autonomía, caos creativo, redundancia y variedad de requisitos; el segundo es el mercado del conocimiento, donde se interrelacionan los componentes del conocimiento, los modos de generarlo y la aplicación de tecnologías, y el tercero es el modelo genérico (gestión del conocimiento y elementos facilitadores).

La identificación de estas particularidades es clave para entender que aunque el talento humano, el conocimiento propio, el conocimiento desarrollado de manera individual y colectiva hacen parte de la institución y se encuentran disponibles para el logro de su misionalidad, no hacen parte de su patrimonio y existe una gran probabilidad de que no puedan ser retenidos en la institución, solamente se podrá contar con la interacción

de cada individuo mientras se encuentre en ella, y su gestión se verá reflejada en la recolección de los conocimientos propios del talento humano extractado de ellos (Caraballo, 2006).

En el análisis de la alineación a la plataforma estratégica de la institución, el sistema MIPG plantea recabar datos de los sistemas de información propios y los que se encuentran en el repositorio de la Función Pública. Sin embargo, este análisis puede ser complementado con lo que Donate & Guadamillas (2010) denominan Estrategias de Gestión del Conocimiento (EGC), las cuales se basan en “el diseño estratégico de los procesos de creación, archivo, transferencia y aplicación del conocimiento de la organización para el logro de los objetivos competitivos” (p. 33).

Lo anterior se debe configurar con el propósito de generar lo que Bontis (1996) denomina la determinación de la función del conocimiento y el mapeo de este en la institución (citado en Caraballo, 2006). En este sentido, en la implementación se debe realizar un ejercicio diagnóstico en detalle que permita determinar cómo se encuentra el estado actual del conocimiento, y el estado deseado de este, presentados en ejercicios de revaluación continua para contar con la información necesaria para la toma de decisiones, que se constituirá en la línea base para la implementación de la sexta dimensión del MIPG, es decir, el complemento de los lineamientos planteados en el modelo con las actividades necesarias para realizar un plan de acción.

La toma de decisiones debe realizarse teniendo en cuenta que los planes de acción y la gestión del conocimiento deben encontrarse articulados con el proceso administrativo, el cual tiene fases mecánicas (fase teórica: planeación y organización) y administrativas (fase práctica: dirección y control), tal y como lo indican Terry (1993), Álvarez (2005) & Reyes (2005) (citados en Castro

*et al.*, 2011). Con el ánimo de llevar a cabo estas acciones, se requiere contar en primera medida con el apoyo de la alta dirección, la cual debe ser consciente de la importancia, el impacto de las actividades desarrolladas, la labor del talento humano y su orientación al logro de objetivos institucionales.

El análisis anteriormente referido a cargo de la alta gerencia debe realizarse dando prevalencia a las decisiones y planes que contribuyan a la generación de valor que se integre en la prestación de los servicios institucionales de la entidad, lo cual apoyará el proceso de mejora continua, buscado por el modelo integrado de planeación y gestión.

El mapeo y diagnóstico pueden guiarse según lo identificado por Campos Da Rocha & Vega (2006): 1) rastreo del conocimiento disponible en el entorno interno; 2) obtención y captura del conocimiento (tácito y explícito), 3) transferencia del conocimiento acumulado y codificado por medio de la transferencia de conocimiento a los empleados involucrados en cada uno de los procesos; 4) aplicación del conocimiento procesado en las fases anteriores en la formulación de planes; 5) evaluación por medio de la estandarización de indicadores. Estas fases permiten tener un escenario desde la recolección hasta la evaluación de la situación actual del proceso y, por lo tanto, la retroalimentación de las acciones planteadas y escenarios deseados en un principio del proceso.

En la captura, análisis de información, almacenamiento, toma de decisiones, diseño e implementación de la gestión del conocimiento se hace indispensable una diferenciación entre el conocimiento de índole directivo, encargado de la toma de decisiones, el diseño de planes estratégicos, gestión de las finanzas públicas, prospectiva organizacional y fijación de metas, y el originado en los procesos, en el cual debe existir innovación y creatividad, como lo indica Hernández (2004). Esta

diferenciación permite escalar los conocimientos acerca de la toma de decisiones, así como el posicionamiento y el establecimiento de las ventajas competitivas a nivel institucional.

## CONCLUSIONES

La revisión de los artículos académicos asociados a la gestión del conocimiento y al sector público relacionados en la bibliografía ha permitido recabar información necesaria para tener un marco conceptual con el fin de generar opiniones y propuestas sobre el tema.

De igual manera, el análisis de los antecedentes del modelo MIPG, así como la definición y conceptos de la sexta dimensión, permitieron identificar las implicaciones y fines que persigue el Estado colombiano y, en especial, la Función Pública con la implementación de tal modelo, lo que guió nuestros planteamientos y propuestas.

A modo de conclusión se proponen algunas actividades que orientan la toma de decisiones en materia de talento humano y alineación del personal, desarrolladas con el ánimo de llevar la política de gestión del conocimiento planteada por la Presidencia de la República (2018) en su Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) a las actividades institucionales alineadas con los objetivos y la plataforma estratégica diseñada para ellas, con el fin de optar por la gestión adecuada del conocimiento como una herramienta de apoyo transversal a las actividades de la organización que permea la cultura organizacional, lo cual es el objetivo final de la implementación de la sexta dimensión de MIPG.

Estas prácticas complementarias planteadas se describen una vez identificada la importancia y el impacto de

la implementación de políticas y actividades de gestión del conocimiento organizacional, así como la caracterización de las lógicas institucionales y del entorno de las instituciones del sector público y el talento humano que se atrae, desarrolla y retiene en estas.

Para realizar la implementación, se debe contar con un adecuado diagnóstico de la entidad y un mapeo del conocimiento, realizando a su vez una proyección de lo deseado con el fin de trazar un plan real en el que se busque acercar lo real a lo deseado teniendo como foco la alineación y apoyo al logro de los objetivos institucionales, así como identificar separadamente los conocimientos operativos y tácticos de los estratégicos para contar con insumos necesarios para los planes de acción.

Contando con los insumos de diagnóstico de la organización, alimentados con los demás insumos de información descritos en el eje del MIPG, se requiere incluir aspectos valiosos como la vinculación de equipos de trabajo, los cuales deben ser diversos y en los cuales se propenda por el intercambio que permita el tránsito eficiente entre conocimiento tácito y explícito determinado según las características identificadas en el mapeo, esto con el fin de afrontar y superar las dificultades con el clima organizacional, la resistencia al cambio y fomentar una cultura positiva de gestión de conocimiento y de aprendizaje organizacional.

Posteriormente se integrarán los sistemas de información que sirven de apoyo a la planeación y alineación aplicadas previamente. En este sentido, se deben tener sistemas de gestión de la información y tableros de control con indicadores que muestren las características que se puedan acercar a la percepción de calidad de los procesos y servicios finales.

En la verificación y seguimiento de la implementación de las estrategias de gestión del conocimiento se

evaluará la pertinencia y el valor agregado generado en la toma de decisiones relacionada con la prestación de servicios a la comunidad, como cliente final de las actividades organizacionales.

Como herramientas de mejora continua se considera la reevaluación y retroalimentación constante de los diagnósticos de la entidad en cuanto a gestión del conocimiento, lo que permitirá refinar la información, así como el mapeo del conocimiento en la organización. De igual manera, la difusión y los sistemas de comunicación de las estrategias, planes de acción y actividades por desarrollar se implementarán por los medios formales, pero de manera adicional la presentación y comunicación por medio del uso de plataformas digitales y redes sociales contribuye tanto a la transparencia y rendición de cuentas como al apoyo de los procesos internos y a la transferencia de conocimiento armonizado con el clima y la cultura organizacional, lo que se debe ver traducido en la toma de decisiones que finalmente impactarán la definición, concepción y construcción de dinámicas organizacionales como hito final en la implementación de la gestión del conocimiento.

## REFERENCIAS

- Bustamante, R. E. (2016). Gestión humana basada en competencias: un modelo integrado a los sistemas de gestión de calidad para el sector público colombiano. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 106-123. Recuperado de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/72/72>
- Cabrera, D. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96-107. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)



- Caicedo, J. A. (2014). Reconstruir para el futuro. La crisis de la forma-Estado en América Latina. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 59, 165-191. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1665-8574\(14\)71729-6](https://doi.org/10.1016/S1665-8574(14)71729-6)
- Campos Da Rocha, R. & Vega, J. C. (2006). El sistema general de gestión del conocimiento estratégico. *Ciencias de la Información*, 37(2-3), 61-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190005.pdf>
- Caraballo, N. M. (2006). Gestión del conocimiento: aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2(3), 308-326. DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Castro, I. R., Aguilar, M. C., García, M., González, Á. G., Vega, D. C. & Velandia, A. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración & Desarrollo*, 39(54), 47-66. DOI: <https://doi.org/10.22431/25005227.134>
- Donate, M. J. & Guadamillas, F. (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de castilla-la mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 31-54. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60002-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60002-1)
- Función Pública. (2019). *Información general. ¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/web/guest/inicio>
- Función Pública. (2019). *Presentación MIPG*. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-0516\\_Presentacion\\_general\\_mipg.pdf/cb964313-8519-6642-c0ef-886ce308ecbc?t=1559248280957](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-0516_Presentacion_general_mipg.pdf/cb964313-8519-6642-c0ef-886ce308ecbc?t=1559248280957)
- Galindo, J., Sanz, P. & De Benito, J. J. (2011). La universidad ante el reto de la transferencia del conocimiento 2.0: análisis de las herramientas digitales a disposición del gestor de transferencia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 111-126. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60123-3](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60123-3)
- García, F. & Cordero, A. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 1, 45-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878011.pdf>
- García, M, Gómez, G. & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas*, 5(1), 141-159. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>
- Hernández, G. C. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90. Recuperado de [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_adminon/article/view/5391](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_adminon/article/view/5391)
- Liberona, D. & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151-160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- Macías, C. & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)

- Presidencia de la República. (2018). *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Ramírez, M. (2012). Transformaciones del Estado en el gobierno local: la nueva gestión pública en Medellín. *Reflexión Política*, 14(28), 82-95. Recuperado de <https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/1681>
- Rubio, J., Negrón, M. & Valbuena, A. (2014). Estrategia para generar crecimiento del capital humano en el marco del comportamiento organizacional en el sector público. *Civitas*, 3(1), 64-86. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/civitas/article/view/2303/2139>
- Saldarriaga, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117. DOI [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)
- Tarí, J. J. & García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 135-148. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60105-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60105-1)
- Torres, J. (2011). Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 33-57. DOI [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70156-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70156-5)
- Vargas, A. & Rodríguez, F. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *Signos*, 3(1), 71-91. DOI <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2011.0001.04>

