

## GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ENTIDADES PUBLICAS



### AUTOR

Luz Mery Galvis Nieto Cod. 6502385

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

### ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Director:

**Carolina Ortiz Riaga**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ESPECIALIZACIONES ALTA GERENCIA**  
**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
**BOGOTÁ, 13 DE DICIEMBRE 2021**

## Resumen

En el presente ensayo se abordó el concepto de gestión del conocimiento, realizando una revisión teórica de diferentes tipos y modelos de conocimiento, haciendo énfasis en cómo opera en el Modelo Integrado de Planeación Gestión, en el que se nombran los aspectos más importantes de las siete dimensiones del modelo. Se propone que los servidores en sus entidades trabajen conjuntamente, dedicando tiempo a la estrategia y a las acciones requeridas para gestionar el conocimiento en las mismas. Es decir que el presente ensayo propone analizar las formas de vinculación del personal a las entidades públicas, como la de provisionalidad que ha impactado en las entidades públicas por la pérdida de conocimiento que ha presentado en el último tiempo, y por ende ha surgido la necesidad de implementar un modelo de gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional que procure la retención del mismo.

**Palabras Claves:** conocimiento, tácito, explícito, socialización, exteriorización, combinación, interiorización.

## Abstract

In this essay, the concept of knowledge management was addressed, making a theoretical review of different types and models of knowledge, with emphasis on how it operates in the Integrated Management Planning Model, in which the most important aspects of the seven dimensions of the model are named. It is proposed that staff in their organisations work together, dedicating time to the strategy and actions required to manage knowledge in their organisations. In other words, this essay proposes to analyse the ways in which personnel are employed in public entities, such as temporary employment, which has had an impact on public entities due to the loss of knowledge that has occurred in recent times, and therefore the need has arisen to implement a model of knowledge management and organisational learning that seeks to retain this knowledge.

Keywords: knowledge, tacit, explicit, socialisation, externalisation, combination, internalisation.

## **Introducción**

La gestión del conocimiento ha sido un tema que en las últimas décadas se han venido insertando en el modelo de gestión pública, Colombia no ha sido ajena a esta temática, desde el escenario de la generación de políticas públicas se han generado implementando; un ejemplo de ellos es el plan nacional de formación y capacitación 2020- 2030, que brinda lineamientos para elaborar el plan de formación de cada entidad, el cual está definido para dos años; y encontramos como eje estratégico la capacitación y formación de los servidores públicos como lo formula el Departamento Administrativo de la Función Pública, (2020). El tema se desarrollará en este ensayo es la gestión del conocimiento en el sector público, en el cual se revisará la estructura del Estado y se abordará el modelo integrado de Gestión – MIPG, examinando cómo se aplica la gestión del conocimiento con las 7 dimensiones.

El Departamento Administrativa de la Función Pública comparte una serie de lineamientos, guías e instrumentos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades públicas, dando las pautas para la construcción de la política pública, y que se ve reflejada en los constantes cambios que tienen a nivel normativo, cultural, tecnológico, el plan desarrollo que se ejecuta por un periodo de gobierno y en el efecto las formas de contratación de los servidores del estado impactan en el memoria institucional.

La tesis aquí planteada, es: las entidades públicas tienen diferentes formas de vinculación de funcionarios, de acuerdo con las necesidades del servicio. Una de ellas es la figura conocida como provisionalidad, que consiste en un nombramiento temporal. Esta figura ha impactado en las entidades públicas por la pérdida de conocimiento.

Este ensayo se estructura desde una aproximación conceptual de gestión del conocimiento donde se profundiza en los tipos, modelos de conocimiento, de igual manera se hace una presentación del Estado vigente en Colombia, desde el ámbito organizacional y su inserción en el modelo integrado de planeación y gestión- MIPG, a su vez se propone una discusión sobre la incidencia de la vinculación laboral en provisionalidad y la apropiación de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

## **Desarrollo**

Aproximación conceptual; como se articula en el modelo de gestión pública en Colombia, con la gestión del conocimiento.

### **¿Qué es Conocimiento?**

El conocimiento es “la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas” (Función Pública, 2020, pág. 19). Información, experiencias que vamos acumulando sobre otra información, que se genera en trabajo y se minimiza las competencias laborales con el fin de prestar un buen servicio a los grupos de interés, detallaremos los tipos de conocimiento que podemos encontrar en la entidad.

### **Tipo de Conocimiento**

Según Cristaldi, (2014) el conocimiento se presenta en dos formas: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El tácito es aquel que está en la mente de la persona debido a sus aprendizajes y experiencias, y no es fácil de expresarlo formalmente. Por su parte, el explícito es aquel que se encuentra documentado, ya sea en manuales, videos u otros, con un significado en el contexto de la organización. El conocimiento explícito nos permite hacer un despliegue de las mejores prácticas y generar valor para la organización siempre y cuando el funcionario lo interiorice. Es tener la capacidad de crear mecanismos de gestión que permitan acelerar el proceso de aprendizaje y los métodos de compartir el conocimiento, buscando sistemas que les ayuden a identificar las brechas del conocimiento presente.

Es el conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones, es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y en consecuencia, complejo al momento de comunicarlo a otros. Las teorías del conocimiento desde diferentes autores hacen referencia al

tratamiento al recurso estratégico, comportamiento de los individuos y las consideraciones sobre el entorno. El conocimiento puede ser captado, creado, explícito y tácito. El conocimiento externo es captado, el interno es el creado, el explícito es que podemos transmitir y el tácito es que por su complejidad no puede ser transmitido, como lo exponen Franch-Leon y cols (2012).

La conversión del conocimiento se basa en los planteamientos de Nonaka et al (1999) y Choo (2003):

- a) La **socialización**: Es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales, desarrollando habilidades mutuas y transmitiendo los elementos para la creación de aptitudes a través de una interacción cercana.
- b) La **exteriorización**: Para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización, debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal. Espacio en el que hace aparición el conocimiento virtual.
- c) La **combinación**: Es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito; tiene lugar cuando los miembros de una organización intercambian información, realizan memorandos, controlan y analizan datos a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras actividades.
- d) La **interiorización**: Supone la transformación del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual le permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, know - how y habilidades (Garzón Castrillón & Fisher, 2008).

## **Gestión del Conocimiento**

“La gestión del conocimiento en su conceptualización es de reciente data (1995), y su origen responde a un proceso que se inicia con el tema de la gestión por competencias y el desarrollo de las TIC´s para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje” (Peluffo A. & Catalán Contreras, 2002, p. 14). La generación y actualización del conocimiento estratégico de la entidad es esencial para que los productos de conocimiento atiendan las necesidades de los grupos de valor y reafirmen la confianza de los ciudadanos en la gestión de las entidades.

En las entidades públicas la memoria institucional se preserva gracias a la gestión del conocimiento a través de los aprendizajes generados por sus funcionarios, convirtiéndose en su activo tangible e intangible que agrega valor a la producción de políticas, servicios y bienes públicos que ofrece a sus grupos de valor. Como lo indica Función Pública, (2020), el aprendizaje organizacional se puede robustecer al gestionar las relaciones con los actores del entorno, de igual forma, se habla de aprendizaje adaptativo cuando este se transforma para responder a los cambios internos y externos a la entidad

En el marco de la política de gestión del conocimiento debemos señalar que la investigación y la innovación son vitales en la generación y actualización de conocimiento, no obstante, cabe aclarar que existen otros mecanismos que les ayuda a conseguir sus objetivos según la Función Pública, (2020)

## **Modelos de Gestión de Conocimiento**

Teniendo en cuenta los tipos de conocimiento, se proponen las definiciones de modelos de gestión del conocimiento de algunos autores:

- Para Nonaka & Takeuchi, (1999), citados por Farfán y Garzón, (2006), la gestión del conocimiento es: un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y

difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de esta, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico (p. 8).

- Para Koulopoulos y Frappaolo, (2000), (como se citó en Flores, 2005) la gestión del conocimiento es:

Impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades de su entorno, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos (p. 232).

Según el manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión, la gestión del conocimiento es:

(...) el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor (Función Pública, 2021, pág. 93).

- Modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool), este modelo propone cuatro facilitadores que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional, estos son:
  - a) Liderazgo. Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.



b) Cultura. Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

c) Tecnología. Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

A continuación, describiremos la estructura del Estado en sus diferentes componentes. El estado en nuestro país está organizado en las ramas del poder público: legislativa, ejecutiva y judicial; los órganos autónomos e independientes; la organización electoral y los órganos de control, los cuales aportan al cumplimiento de sus funciones. Cada entidad que integra el Estado se encuentra reglamentada bajo las normas de estructura orgánica, con un objetivo y funciones específicas.

Consideremos ahora la rama ejecutiva la encargada de ejecutar todas las actividades administrativas que están al servicio de la comunidad, y cumplir con los fines esenciales del estado; y ésta a su vez, se divide en 3 órdenes: nacional, departamental y municipal. El Gobierno nacional está formado por el Presidente de la República, los Ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos, y Unidades Administrativas Especiales sin Personería Jurídica Función pública, (s.f). Actualmente los Ministerios que encontramos son 18 y adicionalmente son la cabeza de cada sector, tienen como objeto formular, adoptar, dirigir y coordinar políticas, planes y programas para el país. Así mismo encontramos entidades adscritas y vinculados a los ministerios que tiene temas como regulatorias, la planeación de cada sector.

Es significativa la importancia que tiene el Departamento Administrativo de la Función Pública que es el encargado del fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado. Dentro de sus funciones encontramos la siguiente: “formular, implementar, hacer seguimiento y evaluar las políticas de desarrollo

administrativo de la función pública, en empleo público, la gestión del talento humano, la gerencia pública, el desempeño de las funciones públicas por los particulares, la organización administrativa del Estado, la planeación y la gestión, el control interno, la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública y el servicio al ciudadano, propiciando la materialización de los principios orientadores de la función administrativa”(Función Pública, 2020, s.p.).

### **Modelo Integrado de Planeación y Gestión**

Si se quiere conocer un poco más de como se ha planteado desde la administración pública la gestión del conocimiento, es una política de gestión y desempeño institucional establecida en el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG); el cual se define como: un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (Función Pública, 2017)

Debemos comprender cómo se relaciona la gestión del conocimiento, el modelo integrado de planeación y gestión – MIPG y la contratación en provisionalidad; La gestión del conocimiento cumple un rol transversal y esencial en el fortalecimiento de las demás políticas del modelo, en tanto busca que las entidades generen, usen, apropien, analicen, difundan y apliquen el conocimiento y cómo influye el tipo de contratación para su desarrollo. Voy a tomar cada una de las siete dimensiones, examinemos ahora una a una abordada desde la gestión del conocimiento.

### ***Dimensión de Talento Humano***

De acuerdo con lo anterior la dimensión que encontramos en el centro es talento humano que se concibe como uno de los activos más importante con el que cuentan las

entidades y como el elemento de éxito que proporciona a la gestión y el cumplimiento de los objetivos y resultados. Es este sentido la entidad debe ofrecer las herramientas para gestionar el talento humano a través de su ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo, retiro).

El área de talento humano en las organizaciones es la encargada de realizar la selección de los funcionarios que cumplan con los requerimientos y requisitos establecidos en el manual de funciones, para esto se realiza un estudio detallado de la experiencia del candidato y una serie de mediciones de competencias (comunes y por nivel jerárquico), donde se evalúa la capacidad del ser. Teniendo en cuenta lo anterior, se selecciona la persona que se acerca al perfil deseado del cargo. En cualquier caso, se deben establecer brechas de conocimiento donde la entidad debe trabajar el aprendizaje organizacional del nuevo funcionario.

En este punto, la política del empleo público en Colombia se ha orientado en la gestión del talento humano establecida en “las normas para la selección de las personas idóneas que formarán parte del servicio público a través del mérito, el desarrollo de las capacidades y competencias de los servidores vinculados, la formación de liderazgos para el futuro y el fomento de una cultura organizacional fundada en valores y principios como la integridad y la productividad” (Función pública, 2020)

Según el Decreto 1083 de 2015, establece las modalidades de provisión de los empleos; provisión definitiva del empleo del sistema específico de carrera administrativa, encargo y provisionales; este último se da, mientras se surte el proceso de selección convocado para la provisión de los empleos del sistema de carrera administrativa. La entidad por necesidades del servicio puede efectuar encargos o nombramientos provisionales, al darse este tipo de vinculación de forma temporal mientras se surte la convocatoria definitiva, realiza

por la Comisión Nacional del Servicio Civil, en la que se puede generar fuga de conocimiento y pérdida de información (Función Pública, Decreto 1083, 2015)

Esto nos lleva para tener en cuenta que el atraso en los concursos de carrera, la provisionalidad se ha convertido en la figura más utilizada por las entidades públicas para suplir las vacantes de talento humano, sin embargo, estos cargos no tienen un proceso de largo plazo, están sujetos a varios cambios, lógicamente esto genera un proceso de incertidumbre, cambio a nivel organización y que se genere tensión entre los funcionarios que lleguen y los que están por un periodo determinado. Es por esto que talento humano deben trabajar en los mecanismos que implementará en la recolección de la información más relevante para la entidad en el caso de los provisionales.

Vemos claramente que el rol de talento humano es muy importante en la gestión del conocimiento, debiendo trabajar en los mecanismos de aprendizaje definir el plan de capacitación y formación de los servidores, llevar a cabo proceso de inducción y reinducción, implementar acciones de aprendizaje basado en proyectos o problemas, fortalecer la cultura organizacional trabajada desde los valores organizaciones, promocionar los incentivos a la innovación y el clima organizacional (Función Pública, 2020), que impacte a toda la entidad en especial a los funcionarios que están vinculados en provisionalidad, ya que debe identificar las competencias del conocimiento de cada servidor, apoyado en la caracterización de la planta de personal donde le permite tener claro la información al ingreso y sobre todo el tipo de nombramiento, que les sirve de insumo para el mapeo de conocimiento.

Con respecto a la última etapa del ciclo de vida de un funcionario en la entidad, es decir el retiro, debe establecerse un mecanismo para mitigar la fuga, retención y transferencia del conocimiento durante su tiempo en la entidad, trabajando día a día de la mano del servidor en la documentación del conocimiento, en este orden de ideas se deben plantear

acciones y herramientas que en ciertas situaciones o patologías recurrentes como; la fuga de capital intelectual, la toma de decisiones basada en evidencias, almacenamiento de los datos de la información, Las veces que se ha investigado lo mismo, repetir los mismos errores del pasado, trabajar en islas, generar soluciones efectivas, minimizar la rotación de los funcionarios después de haber trabajado en su formación y con el fin de avanzar en el desempeño institucional. He aquí las maneras como pueden las entidades públicas tener fugas de conocimientos.

### **Fuga del Conocimiento**

El cambio de funcionarios por las diferentes circunstancias que hemos expuestos, la depreciación del conocimiento se vuelve obsoleto, tanto individual como grupal, esto nos sucede cuando los funcionarios su conocimiento o las políticas no se ajustan a nuevas realidades.

La alta rotación de los servidores públicos o contratistas como conocimiento clave la pérdida de conocimiento por falta de mecanismos que permitan retener el conocimiento tácito y explícito tanto individual como grupal u organizacional. “Por ejemplo, por una alta rotación de servidores públicos o contratistas con conocimiento clave, bien sea por la salida o el movimiento de integrantes de la entidad” (Mariano y Casey, 2016). También hay pérdida de conocimiento explícito cuando se deterioran, adulteran, omiten o se extravían documentos, repositorios e incluso sistemas informáticos de la entidad. “De igual manera, en la norma internacional ISO 30401, numeral 4.4.2, se plantea Retener el conocimiento actual, es decir salvaguardar a la organización de los riesgos de la pérdida de conocimiento” (Organización Internacional de Normalización, 2018).

Para Jennex (2014), la pérdida de fuentes de conocimiento humano ocurre de varias maneras:

**Jubilación:** el servidor se retira de la entidad por cumplir la edad de retiro por vejez.

**Cambio de trabajo:** el servidor deja la entidad, probablemente para unirse a otra organización, esto puede deberse al agotamiento, a mejores oportunidades y/o despidos, entre otros.

**Discapacidad:** la entidad pierde al servidor, ya sea de forma permanente, debido a muerte o incapacidad; o temporalmente, debido a una lesión o enfermedad.

**Rotación:** el servidor deja su puesto actual para pasar a otro en la misma entidad.

Desde la perspectiva de Massingham (2018), la fuga de conocimiento puede ser ocasionada por:

La salida de los servidores ya sea en forma voluntaria o involuntaria. En este caso, el conocimiento perdido no sólo incluye conocimiento técnico, sino también dimensiones cognitivas como la relación emocional de la persona con la organización y sus relaciones de trabajo.

Cuando percibimos que el mundo que nos rodea es estable, el aprendizaje puede ser visto como la acumulación de conocimiento y experiencias en un tiempo a lo largo del tiempo. “Los nuevos conocimientos simplemente se apilan sobre el conocimiento que ya se tiene” (Seely Brown & Hagel III, 2017)

“Cuando se habla que el mundo está cambiando velozmente, una necesidad para el aprendizaje es la voluntad y la capacidad de desaprender lo que ya sabemos. Necesitamos

desafiar constantemente nuestras suposiciones y creencias sobre lo que se requiere para lograr impacto porque, a medida que el mundo cambia, lo que solía funcionar en el pasado puede que ya no funcione. Si nos aferramos a estas suposiciones y creencias sin cuestionarlas, probablemente nunca abramos la capacidad de aprender nuevos enfoques que puedan necesitar reemplazar viejos enfoques” (Hagel III, Seely Brown, & Davison, 2017), Tal cambio de perspectiva nos lleva a trabajar el desaprender para aprender.

Desde otro punto de vista la entidad debe garantizar el desempeño superior, el crecimiento, el reconocimiento, el aprendizaje y la trascendencia de la entidad, asegurando su capacidad misional, mediante la gestión integral de conocimientos en toda su cadena de valor, para la producción oportuna, que conlleve a la identificación de nuevas oportunidades y la defensa del interés general y que promueva el compromiso y desarrollo de talento humano, que responda a la política pública, en condiciones de pertinencia en los ámbitos técnico y legal, con la integridad y oportunidad que faculte la toma de decisiones en atención al interés general desde la Función Pública, (2020)

Con esta idea previa, sin disminuir el valor del intercambio de conocimiento, Desde otro punto de vista la forma más valiosa de aprender en la actualidad consiste en crear nuevos conocimientos. Las organizaciones se enfrentan cada vez más a situaciones nuevas e inesperadas que van más allá de los manuales, y que los líderes improvisen en la marcha, ideando nuevos enfoques que no se han intentado antes. Debemos desarrollar nuevos conocimientos que funcionen, y que como palpamos los diferentes cambios en las organizaciones del estado desde sus cambios de gobierno, la cual se ve afectado el talento humano por su alta rotación con cada administración, otro factor que no permite que las entidades generen el impacto que requieren a sus grupos de valores.

Po esto decimos, que “el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas

experiencias e información”, y es útil para la acción. (Garcias Delgado,& otros, 2012), se origina y aplica en la mente de los conocedores, las entidades tienen cargos técnicos que manejan temas muy específicos de la misma, si se tiene en cuenta las diferentes maneras de pérdida del conocimiento, es importante, que las misma se concentren en ese en documentar ese fundamento técnico, conocimiento e información valiosa que no es tan sencillo o fácil de adquirir por el individuo.

Lo anterior se refiere que tal vez deban revisar el modelo de aprendizaje organización individual y grupal que le permita a la entidad de manera eficiente crear valor desde el conocimiento, basándose en un análisis de datos y con la información organizada, sistematizada, guardada en la nube y apropiar por la entidad centrada en la eficiencia escalable, el enfoque del aprendizaje está en compartir el conocimiento explícito, ya que el modelo de contratación resulta ayudándonos para que los servidores pasen por las entidades sin tomar conciencia de la manera de ayudar a documentar formas de relacionarnos con nuestra cadena de valor basadas en la confianza, de manera que puedan proponer cosas nuevas, incluso aunque pueda ser que no funcionen o no, con antecedentes realizar un análisis de estas.

Sería prudente trabajar en pequeños grupos de trabajo lo que nos aporta al aprendizaje más rápido si están conectados. De esta manera, pueden captar a otros y buscar asesoramiento y conocimiento en mejores prácticas que ayuden cuando se enfrentan a nuevas situaciones que desafían al grupo de trabajo individual. Esto lo podemos realizar apoyándonos en grupo de gestión del conocimiento con otras entidades.

En este contexto, es importante recordar el famoso consejo de Bill Joy de que no importa cuán inteligentes sean las personas dentro de una organización, siempre se debe recordar que hay mucha más gente inteligente fuera de ella. Para esto tienen que comprometerse con el aprendizaje escalable, buscando la manera de afianzar relaciones en la



confianza dentro de un ecosistema de organizaciones. “Esto permite movilizar la pericia y el talento pertinentes para enfrentarse a problemas de rendimiento inesperados cuando surjan. Si sólo se centra en las personas dentro de su organización, es probable que se encuentre con serias limitaciones a la capacidad de escalar el aprendizaje”. (Hagel III, Seely Brown, & Davison, 2017). Todo lo dicho hasta ahora explica porque se ha concebido el talento humano con el centro del modelo y que tiene un papel muy importante en la gestión el conocimiento, después de esto trabajamos la dimensión estratégica.

### ***Dimensión Estratégica***

“La segunda dimensión es direccionamiento estratégico y planeación, el propósito de está, es que la entidad defina la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, teniendo claro cuál es propósito fundamental, para que se creó, grupo de ciudadanos está dirigida - grupos de valor, necesidades o problemas sociales que debe resolver, cuáles son sus prioridades, el presupuesto asignado, teniendo clara las metas organizacionales, y así poder definir las necesidades de conocimientos y el análisis del contexto (Dofa, Canvas, Peste), que permita trabajar proyectos innovadores2” (Función Pública, 2020)

Por lo anterior tenemos que partir de como “la gestión del conocimiento debe estar alineada con la planeación estratégica de la entidad, para contribuir al logro de sus objetivos institucionales; tal y como indica el manual operativo del MIPG: la planeación estratégica implica que entidades tengan claro el horizonte a corto y mediano plazo, que les permita definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, en torno a la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad, focalizando sus procesos y el uso de sus recursos” (Función Pública, 2019, p.27)

Para ilustrar la importancia que tiene la implementación de las redes de conocimiento entre entidades; que son grupos que orienta su quehacer a la generación, actualización, transferencia y uso de conocimiento estos se desarrollan en alianzas entre entidades públicas y privadas, cuya finalidad es compartir conocimiento. Estas redes pueden activarse en cualquier momento, pueden ser mayor utilidad en coyunturas. Como ejemplo podemos encontrar grupos transversales por temas: gestión del conocimiento, talento humano, secretarios generales, control interno entre otros, que son liderados por el DAFP, donde se encuentran vinculados todos los jefes o responsables de cada proceso en las entidades públicas a nivel nacional, lo que les permite intercambiar experiencias, soluciones de problemas, base de datos, transferencia del conocimiento e intercambios de nuevos conocimientos, para responder satisfactoria, eficiente y oportunamente a las necesidades de los usuarios (Función Pública, 2020).

### ***Dimensión de Gestión con Valores***

La tercera dimensión es gestión con valores, está orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad y materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, Para esto se ha definido los valores que trabaja cada entidad, dentro los cuales encontramos los siguientes; honestidad, compromiso, respeto, diligencia y justicia. Es el principal instrumento de la política de integridad y que hace parte de la dimensión del talento humano, ya que el propósito es darle través de un enfoque de integridad y orgullo por la administración pública y elaborado por la Función Pública (2019).

En el código de integridad encontramos definido unos valores que deben trabajar la entidad, también se pueden trabajar otros, y desde el DAFP se ha generado una lista de acciones que orientan el comportamiento de los servidores públicos; definiendo lo que hago, y

lo que no debe hacer el servidor público. Esta dimensión tiene un seguimiento por parte del DAFP anualmente de como las entidades han trabajado esta dimensión en sus entidades (Función Pública, 2019)

### ***Dimensión de Evaluación de Resultados***

La cuarta dimensión es el análisis de indicadores para la toma de decisiones basadas en evidencia. Reflexión sobre los resultados para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Fortalecimiento de los sistemas en recolección y análisis de datos (Función Pública, 2020), Las entidades deben conocer los avances en su gestión y los logros de sus resultados y metas cumplidas, verificando los tiempos propuestos y los logrados, realizando un seguimiento a los recursos planeados, ejecutados y disponibles y los efectos deseados en la sociedad. Podemos decir que las entidades esta evaluación de resultados debe realizarla toda la entidad apoyados en cuadros de control en las que realizan este seguimiento, evaluación de resultados a través de indicadores que les indique si están logrando o deben implementar mejoras a la gestión (Función pública, 2021).

### ***Dimensión Información y las Comunicaciones***

La quinta dimensión es comunicación: canales y piezas de comunicación interna y externa, gestión documental: instrumentos archivísticos para el desarrollo de mapas de conocimiento explícito (Ley 594 de 2000). Manejo del conocimiento desactualizado. Actualización de tablas de retención documental (TRD), producción estadística: identificación de registros administrativos para la analítica de datos. Transparencia y acceso a la información: Ley 1712 de 2015. Instrumentos para la gestión de la información. Repositorios de conocimientos es una espacio físico o virtual donde la entidad pueda guardar de manera organizada la información y los productos de conocimiento que componen su memoria institucional por que sea de fácil acceso (Función Pública, 2020).

No está por demás decir que esto es muy útil en el caso que ingresen funcionarios nuevos en cualquier tipo de vinculación a la entidad de manera temporal o permanente. Los repositorios de conocimiento deben estar en lugar de fácil acceso y que, además, en su proceso de inducción y se les dé a conocer estos espacios de para su consulta y que así mismo desde momento se trabaje de la documentación de manera segura en un espacio digital para evita perdida.

En este punto es importante entender la relación entre información y conocimiento, tal como plantea Davenport y Prusak (1999), (como se cita en Viscarri et al., 2010), la tecnología es una herramienta que no solamente es para almacenar información, sino que es un creador de gestión del conocimiento, como refiere Zabala Marcano, (2012), la implementación de estrategias requiere que la organización establezca objetivos asegurando el uso y flujo adecuado de información interna y externa, permitiendo un relacionamiento con todos los grupos de interés; contando con diferentes canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información” (Benavides Cañon y otros, (2021).

### ***Dimensión de Gestión del Conocimiento***

La sexta dimensión, es transversal a todas las otras dimensiones. “La gestión del conocimiento y la innovación como política de gestión y desempeño tiene como propósito facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo” (Función Pública, 2021, pág. 104).

La dimensión de gestión el conocimiento cuenta con 4 ejes, la cual tiene una serie de acciones que permite fortalecer la misión de la entidad (Función Pública, 2021, pág. 104)

1. Generación y producción: la búsqueda de nuevas ideas al interior de las entidades a través de mecanismos en el quehacer cotidiano. Trabajando desde las acciones; generación de nuevas ideas, apoyo y desarrollo de la innovación, experimentación, impulso a la investigación.
2. Herramientas de uso y apropiación: buscando procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar y guardar y compartir fácilmente datos e información y de acceso a los servidores públicos
3. Analítica institucional: este permite el seguimiento y la evaluación que se realizara al interior utilizando las dimensiones del MIPG
4. Cultura de compartir y difundir: difundir el conocimiento que producen; en esencia, este es uno de los fines de la gestión del conocimiento, para lo cual se debe fortalecer el trabajo en equipo, así como emprender acciones que motiven la comunicación efectiva al interior y exterior de la entidad. Las experiencias que son documentadas robustecen el conocimiento, con el fin de preservar la memoria institucional y la retroalimentación mejora los procesos del aprendizaje y al igual que fomenta la innovación.

La entidad sin importar su entorno de desarrollo, debe implementar mecanismo para la gestión del conocimiento y la innovación por etapas; identificación realizada a través de un ejercicio de diagnóstico de la gestión del conocimiento y se realiza a través del autodiagnóstico, la segunda la ejecución del plan de acción y que contempla las siguientes acciones; evitar la fuga del conocimiento, producir conocimiento estratégico, tomar decisiones basado en evidencias, fortalecimiento de la entidad mediante alianzas efectivas, consolidación y fácil acceso al conocimiento (Función Pública, 2021)

### ***Criterios Diferenciales para la Política de Gestión del Conocimiento.***

El conocimiento en las entidades debe ser catalogado como un activo importante, además debe estar consolidado en bases de datos y repositorios de conocimiento, de fácil acceso para que pueda enriquecer la gestión institucional, teniendo herramientas que permitan la búsqueda más ágil. De todo lo anterior podemos decir, que el conocimiento debe circular en todos los procesos que la entidad tiene, por esta razón, se debe fortalecer la transferencia del conocimiento a través de capacitaciones, programas virtuales y documentación de las lecciones aprendidas, buenas prácticas, alianzas estratégicas que contribuyan al aprendizaje y facilite procesos innovadores de la entidad. “Para este fin, cada entidad adoptará y adaptará los requisitos de aplicación según su dinámica organizacional” (Función Pública, 2021, pág. 110)

Dentro de esta dimensión es importante tener en cuenta los atributos de calidad que deben adelantar cada entidad; desde la gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente, memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis, impulso a la investigación y a la innovación institucional, bienes o productos entregados a los grupos de valor, Si consideran que la entidades a través de grupos transversales, comunidades de conocimiento y redes de conocimiento, realizan análisis de necesidad, la implementación de ideas innovadoras y analizan de información que les permite generar nuevos conocimientos, generando mejora en sus procesos y resultados (Función Pública, 2021),

### ***Dimensión de control interno***

“La séptima dimensión es la encargada de agrupar las políticas, practicas e instrumentos que ayudan a las organizaciones a lograr los resultados, es la encargada de evaluar los control de riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual, productos de conocimiento que no atienden las necesidades de los grupos de valor, la no transferencia del

conocimiento, procesos de capacitación. Proponer a gestión humana en la Identificación de necesidades de aprendizajes a partir de hallazgos y desarrollo de planes de mejoramiento” (Función Pública, 2020).

“El control interno es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito. Para este efecto las entidades deben establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de éste, aspectos que se desarrollan a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI. Dicho modelo cuenta con cinco componentes; ambiente de control, evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y actividades de Monitoreo, y un esquema de responsabilidades que se distribuyen a lo largo de toda la entidad” (Función pública, s.f)

En el caso del jefe de control interno es nombrado por el Presidencia de la República, con el fin de asegurar la imparcialidad de este, en la evaluación de la gestión de riesgo, las actividades de monitoreo y supervisión adelantada a través de las auditorías internas de la gestión.

Damos por terminado el recorrido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión analizando como opera desde la gestión del conocimiento, en esta parte del ensayo, nos preguntamos como la gestión del talento humano en las organizaciones Públicas: ¿Aporta a la implementación de la gestión del conocimiento desde la vinculación de funcionarios en provisionalidad?, como observamos en líneas anteriores, mediante el Modelo Integrado de Planeación y Gestión se obliga a las entidades públicas a generar unas acciones puntuales, sin embargo, aunque es un escenario normativo todavía las experiencias, si bien son valiosas son muy insuficiente en el tema de gestión del conocimiento, las causas pueden ser;

- La alta rotación de personal en provisionalidad que no permite una apropiación, un sentido de pertenencia adecuado a la organización.
- La falta de temas o lecciones puntuales en los temas relacionados con talento humano.
- La falta de inserción de gestión del conocimiento en los planes estratégicos de las entidades públicas
- El desarrollo en la política de empleo público desde la meritocracia, gestionando los concursos de mérito como criterio fundamental en la vinculación y la permanencia en el servicio público.
- La incertidumbre que tienen los provisionales al ser temporal.

## Conclusiones

Como hemos podido revisar a lo largo de nuestro ensayo encontramos que la gestión del conocimiento en la administración pública es una política de gestión y desempeño institucional, que cada entidad la trabaja según los lineamientos del DAFP, el cual ha generado un esfuerzo, en la elaboración de guías que ayudan a la implementación de gestión del conocimientos y que realiza un seguimiento cada año a través del furag, para conocer el nivel de avance en la política; ilustremos lo dicho con un ejemplo; el sector de Minas y Energía encontramos 7 entidades, observamos que los porcentajes de cumplimiento de la política, se encuentran en una entidad en el 98%, y otra con el 61.9%, esto significa que se ha venido trabajando en el tema, pero es necesario recalcar que se debe trabajar desde la estratégica para darle la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las entidades.



Según lo evidencia se puede decir que Estado Colombiano ha realizado un esfuerzo en general para generar prácticas de gestión del conocimiento, sin embargo, todavía las entidades públicas han estado rezagadas en implementar acciones. Por esta razón es importante que las entidades creen un modelo enmarcado en plan estratégico, trabajado desde las competencias y la matriz de conocimiento, competencias del hacer, logros desde la experiencia y competencias del ser, actitudes, así mismo deben implementar tableros de control que les permita realizar un seguimiento en el avance.

La demora de las entidades en la realización de los concursos de carrera no permite un afianzamiento del personal, genera un proceso grande de incertidumbre, y por ende el escenario de gestión del conocimiento se ve afectado por el nivel de información que se pueda capturar. Las entidades públicas han estado realizando los concursos de mérito, buscando con esto, la vinculación de manera definitiva en los cargos con derechos de carrera y que han estado provistos de manera provisional por muchos años, como se menciona en nuestro ensayo esto puede traer para las mismas perdida de conocimiento, y que desde el modelo de gestión del conocimiento deben buscar la manera de documentar, para mitigar la pérdida o fuga de conocimiento, esto con el fin que les permita continuar tomando decisiones, basadas en información veraz, y que no se repitan los mismos errores del pasado. Desde mi experiencia he podido observar que la curva de aprendizaje depende de la experiencia que tengan adquirida los funcionarios a través del tiempo, y en ocasiones las personas que ingresan no han tenido experiencia en sector público, por este motivo el aprendizaje es complejo.

Por último, la gestión del conocimiento es tan importante para los servidores y sus entidades que deben trabajar conjuntamente dedicando tiempo a la estrategia y acciones de gestionar el conocimiento en las mismas, buscando que sea dentro de su día a día, generando practicas con el fin de reducir el riesgo de la perdida de conocimiento de las entidades.

Además, la fuga de conocimiento no es relevante solamente para la gestión del conocimiento, sino para toda la entidad en sus procesos diarios, por lo tanto, las entidades deben involucrar a los líderes de los procesos y dar a conocer la política de gestión del conocimiento, trabajar de la mano con las áreas encargadas del control interno y planeación para definir una gestión de riesgos de conocimiento, el área de talento humano como principal responsable, la gestión documental, gestión de la información y las TIC y las de comunicaciones, deben continuar trabajando en la generación de valor de cada entidad desde la gestión del conocimiento.

## Referencias

- Benavides Cañon, B., Martínez Díaz, C., & Ospino Díaz Granados, W. (16 de 05 de 2021). *Repositorio EAN*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10802/MartinezCristina2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cristaldi, M. D. (2014). Aprendizaje organizacional e instrumento de diagnóstico de la gestión del conocimiento en organizaciones de I+D+i. *Repositorio digital UNC*, 1-11.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (marzo de 2020). *Función pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones>
- Franch-Leon, K., Antúnez Saiz, V., & Herrera-Lemus, K. (2012). *La gestión del conocimiento y el aprendizaje organización en el contexto académico*. Habana Cuba: UN 3-10.

Función pública. ((s.f)). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/ejecutiva-orden-nacional.php>

Función Pública. (2015). *Decreto 1083*. Bogotá.

Función Pública. (11 de 09 de 2017). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Función Pública. (21 de 08 de 2019). *Departamento Administrativo de Función Pública - Código de*

*integridad*. Obtenido de

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34877072/2019-08-](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34877072/2019-08-21_Codigo_integridad.pdf/da1a074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392)

[21\\_Codigo\\_integridad.pdf/da1a074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34877072/2019-08-21_Codigo_integridad.pdf/da1a074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392)

Función Pública. (2020). *Departamento administrativo de función pública* . Obtenido de Departamento administrativo de función pública :

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/pdf/19_Sector_Funcion_Publica.pdf#page=4)

[estado/pdf/19\\_Sector\\_Funcion\\_Publica.pdf#page=4](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/pdf/19_Sector_Funcion_Publica.pdf#page=4)

Función Pública. (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimientos y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)*. Obtenido de

[https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37827592)

[/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/37827592](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37827592)

Función pública. (2020). *Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2020*. Bogotá.

Función pública. (03 de 2021). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de

[https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34268003)

[/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34268003](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34268003)

Función Pública. (04 de 05 de 2021). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Manual operativo de MIPG: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34268003](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34268003)

Función pública. (24 de 02 de 2021). *Infografía de evaluación de resultados*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299636/3\\_20+Evaluacion\\_para\\_el\\_resultado\\_LINKS\\_29Enero.pdf/3a497959-b9d0-6a8b-7d56-c71e5d77cd0a?t=1533140758410](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299636/3_20+Evaluacion_para_el_resultado_LINKS_29Enero.pdf/3a497959-b9d0-6a8b-7d56-c71e5d77cd0a?t=1533140758410)

Función pública. (s.f). *Departamento Administrativo de Función Pública- Dimensión control interno*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/cursos/modelo-integrado-planeacion-gestion/files/dimension7-control/Presentacion\\_Estructura\\_meci.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/cursos/modelo-integrado-planeacion-gestion/files/dimension7-control/Presentacion_Estructura_meci.pdf)

Garcias Delgado, J., Cuervo, A., Diez Vial, I., De castro, G., & Montero Sanchez María Angeles. (2012). *Fundamentos de la Administración de empresas*. Pamplina: Aranzadi S.A.

Garzón Castrillón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional.

Hagel III, J., Seely Brown, J., & Davison, L. (2017). The Big Shift: Measuring the force of change. *Harvard Business Review*, 2-13.

Peluffo A., M., & Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidad.

Riquelme, A., Cravero, A., & Saavedra, R. (2007). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena. Ceur-ws.org.

Seely Brown, J., & Hagel III, J. (29 de 08 de 2017). *En un mundo que cambia constantemente hay que crear conocimiento, no solo transmitirlo*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/365727198/adqui-tercera-lectura>

Zabala Marcano, M. (2012). LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES. *Revista Electrónica de Estudio Telemáticos*, 43.