

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA ENTIDAD DEL SECTOR  
PÚBLICO COLOMBIANO**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT: A CASE STUDY OF A COLOMBIAN PUBLIC  
SECTOR COMPANY**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: CASO DE UMA ENTIDADE DO SETOR PÚBLICO  
COLOMBIANO**

Diego Armando Jurado-Zambrano; Sandra María Valencia Upegui

---

Magíster en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia. Docente Ocasional, Escuela Superior de Administración Pública, Antioquía-Chocó. ORCID: 0000-0001-6666-6444. E-mail: diego.jurado@esap.edu.co, Colombia.

Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad de Manizales. Profesional Especializado, Gobernación de Antioquia. ORCID: 0000-0002-1162-2644. E-mail: sandra.valencia@antioquia.gov.co, Colombia.

---

**Recibido: 22 de abril de 2021**

**Aprobado: 2 de junio de 2021**

**DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>**

**Resumen**

Este artículo presenta los resultados de la incorporación de una iniciativa de gestión del conocimiento en una organización del sector público colombiano, así como sus beneficios, habilitadores y dificultades experimentadas en la misma. El estudio se desarrolló bajo una metodología cualitativa de alcance descriptivo. Se empleó el método de estudio de caso, para el cual se revisaron documentos relevantes y se desarrollaron entrevistas semiestructuras a un

conjunto de empleados de la organización. Los resultados evidencian que la Entidad desarrolló un modelo de gestión del conocimiento y herramientas para operar el mismo, permitiéndole avanzar en la construcción de una cultura organizacional enfocada en el conocimiento. De otro lado, habilitadores como el liderazgo y la tecnología deben ser trabajados con mayor énfasis. Lo anterior evidencia que la gestión del conocimiento ha venido ganando un espacio relevante, a la vez que presenta la importancia de algunos habilitadores para la incorporación de la misma. La investigación aporta a las prácticas de gestión del conocimiento que vienen siendo trabajadas en el sector público como un pilar para la innovación.

**Palabras clave:** beneficios; conocimiento organizacional; estudio de caso; gestión pública; habilitadores, procesos de conocimiento.

**JEL:** H83; L30; L32; M19, O31

### **Abstract**

This article presents the results of the incorporation of a knowledge management initiative in a Colombian public sector organization, as well as its benefits, enablers, and difficulties experienced in it. The study was developed under a qualitative methodology with a descriptive scope. The case study method was used, for which relevant documents were reviewed and semi-structural interviews were carried out with key employees of the organization. The results show that the Entity developed a knowledge management model and tools to operate it, allowing it to advance in the construction of an organizational culture focused on knowledge. On the other hand, enablers such as leadership and technology must be worked with more emphasis. The foregoing shows that knowledge management has been gaining a relevant space, at the same time that it presents the importance of some enablers for its incorporation. The research contributes to the knowledge management practices that are being worked on in the public sector as a pillar for innovation.

**Keywords:** benefits; organizational knowledge; case study; public management; enablers; knowledge processes.

**JEL:** H83; L30; L32; M19, O31

## Resumo

Este artigo apresenta os resultados da incorporação de uma iniciativa de gestão do conhecimento em uma organização do setor público colombiano, bem como seus benefícios, facilitadores organizacionais e dificuldades nela vivenciados. O estudo foi desenvolvido sob uma metodologia qualitativa de âmbito descritivo. Foi utilizado o método de estudo de caso, para o qual foram analisados documentos relevantes e realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários-chave da organização. Os resultados mostram que a Entidade desenvolveu um modelo de gestão do conhecimento e ferramentas para operá-lo, permitindo avançar na construção de uma cultura organizacional voltada para o conhecimento. Por outro lado, facilitadores como liderança e tecnologia devem ser trabalhados com mais ênfase. O exposto mostra que a gestão do conhecimento vem ganhando um espaço relevante, ao mesmo tempo que apresenta a importância de alguns facilitadores para sua incorporação. A pesquisa contribui para as práticas de gestão do conhecimento que estão sendo trabalhadas no setor público como pilar da inovação.

**Palavras-chave:** benefícios; conhecimento organizacional; estudo de caso; gestão pública; facilitadores; processos de conhecimento.

**JEL:** H83; L30; L32; M19, O31

## Introducción

Las organizaciones públicas enfrentan retos que las llevan a evaluar su capacidad de gestión para cumplir las exigencias de sus grupos de interés, agregando valor público, mediante un uso eficiente de los recursos. En este sentido, los gobiernos de todo el mundo adoptaron con entusiasmo la idea de reinventarse, lo que implica un cambio de la gestión burocrática tradicional del servicio público hacia una más emprendedora (Osborne y Gaebler, 1992). La Gestión del Conocimiento (en adelante GC) se presenta como uno de los temas que, en dicho escenario, se han venido estudiando el sector público, hasta el punto de considerarlo como un pilar para la innovación en el mismo (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020). Aunque la GC ha sido ampliamente discutida, hay poca literatura e información sobre el conocimiento que se encuentra en el sector público (en adelante SP) (Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan y Rowland, 2004; Edge, 2005; Lartey et al. 2021), que haya trabajado problemas relevantes y desafiantes (Edge, 2005). La mayoría de los estudios de aplicación práctica se concentran en organizaciones del sector privado

(Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan y Rowland, 2004; Mc Evoy et al., 2019). Adicionalmente, la gran mayoría de los artículos no investigan prácticas, organizaciones específicas o involucran a profesionales como colegas investigadores y autores (Massaro et al., 2015).

Esta investigación es relevante debido a que se sitúa en un tema de actualidad, como lo es la GC, en la cual, por las razones expuestas anteriormente, puede jugar un papel importante en una organización innovadora (Areed et al., 2021), aspecto que también ha venido siendo discutido de manera conjunta en el SP (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019). Se debe agregar también que las organizaciones del SP exhiben una mezcla de estructuras de responsabilidad burocrática estrictamente controlada, junto con una mayor presión para dar cuenta de sus acciones debido a múltiples fuentes, lo cual convierte al SP y sus organizaciones en un desafío (Mc Evoy et al., 2019) para ser estudiadas.

El trabajo se desarrolló desde un enfoque de investigación cualitativo, bajo el método de estudio de caso para mostrar el camino que la Gobernación de Antioquia (en adelante la Entidad) siguió para implementar sus prácticas de GC, los habilitadores y las dificultades, así como los procesos y herramientas de conocimiento puestas en marcha. Entre los principales resultados, se presenta el modelo de GC desarrollado y las herramientas implementadas para la operación del mismo. También se destaca cómo el apoyo de la alta dirección, la asignación de recursos y el establecimiento de un equipo dedicado a la GC, se constituyeron en factores clave de éxito.

En el documento se presenta una revisión general de literatura sobre la GC en el SP, la cual fue útil para conocer las teorías organizacionales y el estudio de la GC, permitiendo soportar la presente investigación en la Teoría de la Creación de Conocimiento Organizacional (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). Posteriormente, se presentan los resultados del estudio, donde se evidencia que, aunque existen avances significativos en la Entidad, se presentan habilitadores como la tecnología, la cultura organizacional y el liderazgo, que deben seguir siendo trabajados de manera central.

Teniendo en cuenta la existencia de diversos enfoques para abordar el estudio de la GC y atendiendo a la revisión general de literatura antes mencionada, se consideró oportuno profundizar en algunos elementos teóricos alrededor de la misma, esto con el fin de soportar las categorías de análisis del caso, tal como se desarrolla a continuación:

### **El conocimiento en la organización**

En la actualidad el conocimiento se posiciona como un capital intangible, fuente de diferenciación y de ventaja para las organizaciones. Un punto de partida significativo para la gestión estratégica fue la contribución del enfoque basado en los recursos, la cual plantea que, para obtener una ventaja competitiva, las organizaciones deben valorar y capitalizar de manera idiosincrática las competencias, las capacidades y los recursos, que son escasos, valiosos y duraderos (Barney, 1991). Como lo plantean Teece (1981) y Nelson y Winter (1982), el conocimiento es uno de estos recursos y activos intangibles, que es altamente valioso, escaso y no se agota con su uso. De allí que, las organizaciones, desde finales del siglo XX, se han ocupado de su gestión desde diferentes perspectivas, ya sea como *stock*, como experiencia, como proceso o como fenómeno colectivo.

Desde la visión de la empresa basada en conocimiento (Grant, 1996) aparecen nuevas preocupaciones más allá de la gestión estratégica. El conocimiento comienza a ocupar un nuevo lugar sobre las prácticas organizacionales, pues se explica que los activos de conocimiento estructuran la organización y aportan a la innovación. Posteriormente, la teoría de creación de conocimiento organizacional (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995) presentan una visión alternativa a las anteriores. Esta teoría apunta no solo a explicar la naturaleza de los activos de conocimiento (Nonaka y von Krogh, 2009) sino que intenta incorporar valores, contextos y poder a los procesos dinámicos de creación de conocimiento organizacional (Nonaka, 2005). Finalmente, el conocimiento organizacional se está resignificando más como un fenómeno en construcción que como un resultado, esto implica la mirada desde un “conocer” como flujo, como proceso o como acción permanente. Si se aborda el conocimiento como una capacidad de hacer distinciones dentro de un dominio de acción (Tsoukas y Vladimirou, 2001), entonces, en vez de considerar el conocimiento como algo que las personas tienen, sería mejor asumirlo como algo que hacen en su día a día. Esto que las personas hacen y que se puede abordar como un “conocer” emerge en las interacciones sociales que tienen lugar en la organización, es por ello que el conocimiento

organizacional puede ser abordado como el conjunto de acuerdos colectivos enraizados en la organización, (Tsoukas y Vladimirou, 2001) que se materializan en un conocimiento distribuido y compartido entre sus empleados, se acumula, se ve representado y almacenado en sus reglas y procedimientos.

### **Teoría de la creación de conocimiento organizacional**

Teniendo en cuenta que uno de los propósitos de la GC, en la Entidad objeto del caso, es crear una cultura de conocimiento que propicie el compartir, la creación de conocimiento para evitar la fuga del mismo, el presente artículo se sustenta en la teoría de creación de conocimiento organizacional (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), la cual define la GC como la capacidad que tienen las organizaciones para crear nuevas sapiencias a través de la conversión del conocimiento tácito y explícito, transfiriéndolo e incorporándolo en todos los procesos de la organización. A continuación, se describen sus elementos:

#### ***Dimensiones***

La teoría plantea dos dimensiones para la creación de conocimiento. La epistemológica, que realiza una distinción entre conocimiento tácito y explícito. De otro lado, se tiene la dimensión ontológica, desde la cual se plantean los niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

#### ***Procesos de conocimiento***

Las interacciones del conocimiento tácito y explícito se dan a través de cuatro formas de conversión (Nonaka y Takeuchi, 1995), así: Socialización, el cual es un proceso que consiste en compartir experiencias y crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas; Externalización, definida como el proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, adoptando formas de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos; Combinación, es decir, el proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento, implicando la combinación de distintos cuerpos de conocimiento; y la Internalización, el cual es un proceso de conversión de conocimiento

explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el aprender-haciendo, implicando que los empleados amplíen el aprendizaje tácito a partir del acceso a los conocimientos explícitos.

Según Nonaka y Takeuchi (1995) la organización moviliza el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento, pasando hacia niveles ontológicos más altos. A esto se le llama espiral de conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos y cruza los límites de las áreas de la organización.

Partiendo del hecho que la organización crea conocimiento, también se identifican en la literatura otras propuestas interesantes alrededor de los procesos de conocimiento, que (Gold et al., 2001) pueden considerarse como una coordinación estructurada para gestionar el conocimiento de manera efectiva, en algunos autores representan las operaciones básicas del conocimiento. Los procesos de conocimiento relevantes para el SP incluyen: la creación de conocimiento, la captura y almacenamiento de conocimiento, el intercambio de conocimiento, la aplicación y uso de conocimiento (Cong et al., 2007). Otros estudios han abordado los procesos de conocimiento tales como: creación (Alavi y Leidner, 2001), transferencia (Alavi y Leidner, 2001), adquisición (Gold et al., 2001), almacenamiento (Alavi y Leidner, 2001), recuperación (Alavi y Leidner, 2001) y aplicación (Alavi y Leidner, 2001; Gold et al., 2001) del conocimiento a través de un sistema organizacional.

### ***Condiciones para la creación de conocimiento organizacional***

Nonaka y Takeuchi (1995) plantean cinco condiciones para la creación de conocimiento organizacional. La primera es la intención, la cual puede asumirse como la estrategia corporativa, debe establecer las capacidades para la GC y debe fijar una visión acerca del tipo de conocimiento a desarrollar e incorporar en la organización. La segunda es la autonomía. En el plano individual, debería permitirse que todos los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúen de manera autónoma, la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas, así como crear nuevo conocimiento.

La tercera es la fluctuación y el caos creativo, que estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. La cuarta es la redundancia de información, la cual acelera el proceso de creación de conocimiento, permitiendo que los individuos traspasen mutuamente sus límites funcionales y que se den consejos o nueva información a partir de perspectivas diferentes. La última condición, es la variedad de requisitos, la cual puede fomentarse combinando información de manera distinta, flexible y rápida, y distribuyéndola por igual en todas las secciones de la organización.

Otras condiciones habilitadoras identificadas en la literatura son: la estructura organizacional (Gold et al., 2001; Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan y Rowland, 2004; Pandey y Dutta, 2015); la cultura organizacional (Pandey y Dutta, 2015; Syed-ikhsan y Rowland, 2004; Gold et al., 2001; Girard y McIntyre, 2010); la tecnología (Pandey y Dutta, 2015; Girard y McIntyre, 2010; Syed-ikhsan y Rowland, 2004; Gold et al. 2001; Girard y McIntyre, 2010), que contempla los sistemas para la GC, y tienen como objetivo apoyar la creación, transferencia y aplicación de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001). Autores como Durst et al. (2018); Girard y McIntyre (2010); Jain y Jeppesen (2013) y Von Krogh (1998), señalan que otro de los habilitadores identificados es el liderazgo de los altos ejecutivos, quienes deben demostrar compromiso a través del patrocinio de la GC y motivar el comportamiento de intercambio de conocimientos a través de sus propias acciones (Jain y Jeppesen, 2013), asignando recursos y concediendo tiempo a los empleados para llevar a cabo la creación y el intercambio de conocimientos (Von Krogh, 1998).

### **La GC en el sector público colombiano**

Los gobiernos han emprendido acciones tendientes a incorporar nuevas técnicas administrativas para el manejo de lo público, y es así como en sus organizaciones están adoptando herramientas y prácticas de GC (Jain y Jeppesen, 2013), que cada vez son más recomendadas para mejorar la innovación y la agilidad en el desarrollo de políticas y la prestación de servicios (Pee y Kankanhalli, 2016). Las organizaciones públicas requieren estrategias de GC que sean capaces de abordar su contexto específico y consideren igualmente sus implicaciones culturales y legales únicas (Mc Evoy et al., 2019). Por esto, hablar de GC de manera estructurada en el SP colombiano, es un tema relativamente nuevo, tuvo su auge en la expedición del Decreto 1499 de 2017, el cual

estableció un capítulo orientado a definir el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que dentro de su estructura contempla 18 políticas de gestión, repartidas en siete dimensiones. Al respecto, la GC se encuentra desarrollada en la dimensión seis, llamada “GC y la Innovación”, y de manera específica en la política del mismo nombre (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

La dimensión de GC y la innovación cuenta con cuatro ejes. El eje uno, *generación y producción*, hace referencia a la producción de nuevas ideas al interior de las entidades y puede relacionarse con actividades que buscan idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer de las entidades. El eje dos, *herramientas de uso y apropiación*, busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir datos e información de la entidad. El eje tres, *analítica institucional*, permite el seguimiento y la evaluación de la gestión de la entidad y, por último, se tiene el eje cuatro, *cultura del compartir y difundir*, se estructura con la intención de consolidar la memoria institucional y fortalecer el capital intelectual de la entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

### **Metodología**

El estudio se desarrolló en la Gobernación de Antioquia, entidad de amplio reconocimiento a nivel nacional por sus prácticas de gestión. También es importante mencionar que la Entidad empezó a desarrollar las iniciativas de GC en el año 2012, cuando aún no existían lineamientos normativos que obligaran a las entidades públicas de la rama ejecutiva a implementar este tipo de prácticas en Colombia, por lo cual fue de interés para los investigadores desarrollar un estudio alrededor de la misma.

El trabajo empleó un enfoque de investigación cualitativo, dado que este tipo de investigaciones se definen, en primer lugar, por su énfasis en las cualidades, esencias o las categorías del fenómeno de estudio, y porque los resultados se presentan en forma de palabras y no a través de modelos estadísticos (Morrow y Smith, 2000). Por su parte, el alcance del estudio es descriptivo, debido a que se busca especificar las propiedades y las características de un proceso (Hernández et al., 2014).

El enfoque cualitativo abarca muchos métodos, entre los que se encuentra el estudio de caso (Morrow y Smith, 2000), en los cuales el investigador explora en profundidad un programa, un evento, una actividad, un proceso o una o más personas (Stake, 1994). De acuerdo con lo anterior, un caso es una situación natural con límites definidos (Yin, 1981). Es por esto que el presente trabajo se define como un estudio de caso intrínseco, debido a que se desarrolló sobre una única institución (Stake, 1994; Creswell et al, 2007). El método de estudio de caso es apropiado para estudiar el SP y el campo de la gestión (Riege y Lindsay, 2006).

Para la construcción del caso se revisaron documentos (Creswell et al, 2007) y se aplicó una entrevista semiestructurada (Gill et al., 2008). En la revisión documental se tuvieron en cuenta archivos producidos por la entidad, así como aquellos que provenían de evaluaciones independientes realizadas por terceros, esto con el fin de agregar mayor grado de precisión a los resultados. Los documentos revisados comprendieron aquellos generados para el periodo comprendido entre los años 2012 a 2020, y fueron los siguientes: Planes de desarrollo, caracterización del proceso, informes de gestión e informes de auditoría y evaluaciones internas y externas.

La entrevista semiestructurada, como instrumento de recolección de información, caracterizada por ser flexible, abierta y personal (King y Horrocks, 2010), se aplicó a un grupo de empleados de la entidad (Tabla 1). En este sentido, se consideró oportuno entrevistar a miembros del Equipo Técnico de GC (en adelante ETGC), así como empleados clave de la Entidad. Para efectos de las entrevistas se diseñó un protocolo basado en Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan y Rowland (2004) y Seba y Rowley (2010), el cual contenía preguntas orientadas a indagar sobre los procesos de conocimiento, los habilitadores, los beneficios y las dificultades en la implementación de la GC, las cuales fueron categorías de análisis identificadas en la revisión teórica. Teniendo en cuenta que la pandemia causada por la COVID-19 trajo consigo la adopción de prácticas laborales mediadas por tecnología, cinco de las entrevistas se desarrollaron virtualmente a través de la herramienta *Microsoft Teams* y una de manera presencial. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y codificadas para efectos del análisis.

**Tabla 1***Perfil de los entrevistados*

Codificación	Cargo	Tiempo en la Entidad (años)
E1	Profesional Especializado	12
E2	Profesional Universitario	1,6
E3	Técnico Operativo	4,4
E4	Profesional Especializado	0,6
E5	Profesional Universitario	27
E6	Profesional Universitario	33

*Fuente:* elaboración propia.

## Resultados

En este aparte se presenta el desarrollo del caso en tres momentos. Primero se hace un recuento sobre aspectos generales de la implementación de la GC. Posteriormente, se desarrollan los elementos específicos del caso, y finalmente se presenta un breve análisis sobre los resultados que los autores consideraron relevantes.

### Momento 1. Aspectos generales

La revisión de los documentos permitió identificar que las primeras directrices estratégicas para implementar de manera estructurada la GC se establecieron en el plan de desarrollo definido para el período 2012 a 2015. En complemento a lo anterior, el E1 resaltó que el respaldo y el liderazgo de la alta dirección, a través de la asignación de los recursos necesarios para operar la iniciativa fue un factor relevante, debido a que en el año 2012 el tema aún no era de obligatoria implementación para la Entidad.

El E1 señala que la primera actividad, una vez se contó con la directriz estratégica, consistió en la conformación del ETGC que dinamizaría el tema. Debido a que en el SP colombiano no existían guías de implementación para la GC y a que la temática era nueva para el contexto propio de la Entidad, el ETGC desarrolló actividades tales como: estudio de literatura especializada,

*benchmarking* con otras organizaciones y acciones de capacitación en el tema, lo cual permitió desarrollar las primeras prácticas de GC. Adicionalmente, el E1 agregó que las lecciones aprendidas de la implementación y los cambios en el contexto han permitido ajustar las prácticas, contribuyendo a que actualmente se cumpla con los requisitos normativos del SP colombiano y, adicionalmente, avanzar en la consolidación de una cultura de compartir el conocimiento.

Los entrevistados E1 y E6 señalan que la Entidad cuenta con la implementación de los lineamientos del estándar NTC ISO 9001:2015, en el marco del cual se diseñó el proceso de GC y fue incluido dentro del modelo de operación de procesos de la misma. El E1 destaca que el contar con un proceso de GC dentro de la arquitectura de procesos de la Entidad, ayuda a que se brinde continuidad al tema, en contraposición a si se trabajara bajo el enfoque de proyecto, dado el carácter temporal del mismo. También coinciden en que la Entidad se ha preocupado por conocer prácticas y modelos que puedan aportar a la madurez de la GC, ejemplo de ello es el desarrollo de un proceso de fortalecimiento bajo los lineamientos de la empresa consultora *Belly Knowledge Management International*, obteniendo como resultado la certificación bajo los lineamientos de la misma.

Una estrategia complementaría consistió en que se instauró el Equipo Interno de Trabajo de Gestión del Conocimiento y la Innovación mediante una reglamentación interna con lo cual, tal como lo afirma el entrevistado E1, se fortalece la continuidad en el desarrollo de la GC en el tiempo, lo cual es relevante si se tiene en cuenta que la Entidad experimenta cambios en sus planteamientos estratégicos, según los lineamientos establecidos en la Ley 152 de 1994, y en el personal directivo de manera frecuente. El entrevistado E1 adiciona que el contar con el equipo antes mencionado, ayuda en la consolidación de una cultura del conocimiento a través de las acciones de multiplicación del conocimiento que sus integrantes puedan desarrollar al interior de los procesos a los que pertenecen.

## **Momento 2. Elementos específicos del caso**

En este aparte se presentan los resultados relacionados con los procesos de conocimiento y las actividades para dinamizar los mismos, así como los beneficios y las dificultades.

**Modelo para la GC**

En la revisión documental se identificó que la Entidad cuenta con un modelo de GC, el cual se construyó tomando como base los procesos y condiciones identificadas en la literatura, que de manera posterior fueron ajustadas por las directrices contempladas en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019). El modelo que orienta la GC en la Entidad se estructura como se señala en la Figura 1. A continuación se desarrollan los elementos, así:

*Propósitos fundamentales:* el modelo contempla dos propósitos: el primero orientado a fomentar la cultura del conocimiento, lo cual se logra de manera progresiva con cada una de las acciones que la Entidad desarrolla alrededor de la GC y el impacto de las mismas sobre la gestión institucional, así como con las actividades de sensibilización para fomentar el compartir, la creación de conocimiento y evitar la fuga del mismo. El segundo propósito se enfoca en mejorar la eficacia y la eficiencia organizacional, el cual podría derivarse como una consecuencia del primer propósito.

**Figura 1**

*Modelo de GC de la Gobernación de Antioquia*



*Fuente:* Gobernación de Antioquia (2021).

*Pilares:* se establecieron tres pilares, estos son: las personas, porque los procesos de conocimiento involucran los individuos, debido a que estos desarrollan las funciones que ayudan a cumplir los propósitos antes mencionados; los procesos del sistema de gestión, en los cuales se desarrollan los flujos de información, siendo oportuno identificar el conocimiento requerido y producido en los mismos; y la tecnología requerida para soportar los procesos de conocimiento.

*Procesos de conocimiento:* se definieron los procesos de: identificación, el cual se centra en consolidar equipos de trabajo capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas, aplicando metodologías para identificar el conocimiento que existe y/o que es requerido en la Entidad; conservar, a través del cual se almacena la memoria institucional, constituida por conocimiento explícito, para facilitar su consulta. El siguiente proceso es compartir, consistente en la consolidación de redes de enseñanza y aprendizaje, para difundir y fortalecer el conocimiento. Por último, se tiene la aplicación, que consiste en poner en uso el conocimiento identificado o adquirido. Al desarrollar las etapas descritas se busca garantizar la continuidad y expansión del conocimiento en la organización.

*Comunicación y sensibilización:* son elementos transversales a los procesos de conocimiento. La comunicación difunde actividades que se desarrollan de manera constante, así como resultados y buenas prácticas. La sensibilización, por su parte, es esencial para efectos de mostrar los beneficios de la GC, ayudar a la apropiación de conceptos y metodologías e incentivar la participación de los empleados de la Entidad. Como un aspecto, complementario que impulsará este elemento se tiene que la Entidad implementó, en el año 2020, una política de transferencia de conocimiento, con la cual se busca evitar la concentración, promover la cultura de compartir y difundir el mismo y conservar la memoria institucional.

*Seguimiento y mejora continua:* se cuenta con un plan de trabajo de GC al que se le realiza seguimiento continuo, así: en un nivel inicial, de parte del ETGC, el cual realiza un monitoreo constante y efectúa ejercicios de autoevaluación; en segunda instancia, por parte del Equipo Interno de Trabajo de Gestión del Conocimiento y la Innovación; y de manera adicional, se efectúan auditorías y revisiones internas y externas.

### ***Herramientas para la GC***

Se identifica que, para movilizar los procesos de conocimiento establecidos en el modelo para la GC, se desarrollan las siguientes herramientas:

a) *Mapas de conocimiento*: permiten identificar el conocimiento clave que tienen los funcionarios y que puede estar en riesgo de fuga, en virtud de diversas situaciones del contexto interno y externo. Para el periodo de análisis la entidad identificó 47 mapas de conocimiento, lo cual corresponde a un 63% del total de áreas intervenidas en la Entidad. Una vez identificados los conocimientos se desarrollan estrategias tales como: videos, cartillas, guías, instructivos, sesiones de transferencia, etc., que le permiten operar los procesos de conocimiento y facilitar la conversión del mismo.

b) *Planes de entrega de cargo*: su propósito es documentar el conocimiento que un empleado pueda externalizar, que de no ser así se podría perder totalmente por cualquier novedad administrativa que implique un cambio en el desarrollo de las funciones asignadas. Codificar un conocimiento mínimo es útil para los procesos de inducción, reinducción y acoplamiento al cargo del nuevo empleado. En este sentido, la entidad ha desarrollado 304 planes de entrega de cargo.

c) *Semilleros de conocimiento*: se desarrollan de manera conjunta con el proyecto de Prácticas de Excelencia y Estado Joven (Ley 1780 de 2018). Desde el ETGC se realiza un taller al terminar el periodo de vinculación del practicante, aplicando la metodología del *world café*, con la cual se obtiene retroalimentación sobre la experiencia de práctica y sugerencias para mejorar la gestión en la Entidad.

d) *Multiplificadores de conocimiento*: consiste en desarrollar talleres para sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la GC en sus actividades diarias. También se utiliza como un medio para socializar el modelo de GC. La Entidad ha desarrollado 62 talleres, impactando a 1.254 empleados.

e) *Seminario de GC*: evento de carácter académico que se realizan una vez al año y tiene como objetivo conocer sobre temas de interés y actualidad para la GC de la organización. Para la fecha de corte se han realizado cuatro versiones del seminario, impactando a 852 funcionarios.

f) *Repositorio de conocimiento*: herramienta tecnológica que soporta los procesos de conocimiento, su desarrollo se realizó en *SharePoint*. En el repositorio se encuentran albergados 419 productos de conocimiento derivados de las herramientas de GC descritas en este aparte.

### **Habilitadores para la GC**

A continuación, se detallan algunos habilitadores que los entrevistados consideraron que han ayudado a consolidar la GC en la Entidad, los cuales van en concordancia con los identificados en la revisión de literatura.

#### ***Cultura organizacional***

Los entrevistados E1, E3, E5 y E6 coinciden en que, en relación al momento en que se inició con las prácticas estructuradas de GC se evidencian avances hacia una cultura basada en conocimiento. Sin embargo, todos los entrevistados afirman que este es un elemento que tiene que seguirse fortaleciendo, dado que más allá de entender la GC como un conjunto de herramientas, se debe comprender como un estilo de trabajo. Al respecto, el entrevistado E1 afirma que actualmente el personal de la Entidad tiene una mayor disposición y receptividad, al punto que de manera proactiva se reciben solicitudes para que desde el ETGC se realicen intervenciones sobre problemáticas que pueden ser abordadas desde la GC.

En cuanto a los espacios y oportunidades para compartir ideas y experiencias, los entrevistados E2 y E4 mencionan que la Entidad ha venido promoviendo los mismos, pero también mencionan que es un tema por fortalecer debido a que se identifican empleados que son reacios a compartir el conocimiento, a lo cual se le puede sumar también la alta carga laboral que no permite una participación activa.

### ***Liderazgo***

Los entrevistados E1, E2 y E4 consideran que el respaldo del nivel directivo aún no es generalizado y que, si bien se tiene participación activa de un grupo de líderes, también se evidencia desconocimiento, por otra parte de éstos, sobre la importancia estratégica de la GC. Esto se puede analizar en relación con dos elementos fundamentales: en primer lugar, una estructura organizacional con múltiples niveles jerárquicos, dado que la Entidad cuenta con tres divisiones para los cargos directivos: un primero donde se encuentran los Secretarios de Despacho, los cuales, junto con el Gobernador, constituyen la alta dirección de la Entidad; en un segundo peldaño se tienen las Subsecretarías, las cuales por temas de asignación de responsabilidades y la amplitud de las mismas, requieren organizarse bajo esta figura; y, en tercer lugar se encuentran las direcciones o jefaturas, como aquel nivel en el cual se llevan a la operación los lineamientos estratégicos. En segundo lugar, tal como menciona el entrevistado E2, se debe tener en cuenta que la Entidad experimenta cambios de directivos, de los tres niveles, de manera frecuente, debido a que son cargos de libre nombramiento y remoción, figura que se adopta en el modelo de empleo público en Colombia. La estructura de múltiples niveles, conlleva a contar con un alto número de empleados del nivel directivo, lo cual, sumado a los cambios frecuentes en los mismos, podría afectar la consolidación de las iniciativas de GC.

Derivado del liderazgo vienen dos aspectos fundamentales: el primero, se relaciona con el tiempo que los directivos les permiten invertir a sus colaboradores para participar de las acciones de capacitación alrededor de la GC, aspecto en el que todos los entrevistados coinciden en que se presenta de manera positiva, aunque hay algunos niveles de resistencia. Los entrevistados E1 y E2 afirman que sería importante considerar estrategias para que los participantes de las capacitaciones desarrollen acciones posteriores de compartir los aprendizajes y determinar cómo los mismos podrían ayudar a solucionar problemáticas propias de los procesos. Este aspecto se resalta debido a que en la revisión documental se evidencia que la Entidad definió una política para la transferencia de conocimiento en este sentido. El segundo, tiene que ver con el respaldo en términos de la asignación de recursos financieros para la capacitación en GC, frente a lo cual se evidencia, tanto en la revisión documental como en los comentarios realizados por el entrevistado E1, que de manera anualizada se destina una partida presupuestal para atender dicho tema.

### ***Tecnología***

Los entrevistados E1, E3 y E6 afirman que los recursos tecnológicos con los que cuenta la Entidad han soportado el desarrollo de las iniciativas de GC, lo cual, tal como lo sostiene el entrevistado E1, se ha evidenciado a través de las exploraciones realizadas a la tecnología interna existente, encontrando que hay herramientas que han sido subutilizadas y que agregarían valor a la gestión, tal es el caso de *Power BI* y *Sharepoint*, que han sido usadas para la puesta en marcha del repositorio de conocimiento.

Por último, los entrevistados E1 y E2 sostienen que, aunque la Entidad no ha desarrollado grandes inversiones en tecnología y que se ha enfocado en trabajar el tema cultural, se haría necesario, según los entrevistados E4 y E5, avanzar en la incorporación de tecnologías tales como el análisis de datos, esto debido a que la Entidad produce grandes volúmenes de información que podrían capitalizarse de mejor manera para apoyar la toma de decisiones.

### ***Estructura organizacional***

Los entrevistados E1, E2 y E3 coinciden en afirmar que la estructura organizacional piramidal y rígida, dificulta el desarrollo de las actividades de GC. Específicamente el entrevistado E1 menciona que la entidad posee muchos niveles jerárquicos, los cuales no siempre se conectan, dificultando la fluidez en los flujos de conocimiento. A su vez, en la revisión documental se evidencia que existe un amplio y rígido acervo normativo que regula el empleo público en Colombia, lo cual podría limitar la maniobrabilidad para desarrollar, por ejemplo, transferencias de conocimiento a través de *mentoring* donde se requiere dedicar tiempo de más de un empleado en una misma actividad para efectos de socializar el conocimiento tácito. De igual forma, se debe tener en cuenta que el SP experimenta una alta contratación de personal bajo las modalidades de contratos de prestación de servicios profesionales y provisionalidad, lo cual puede generar fuga de conocimiento clave.

### **Beneficios de la GC**

Los entrevistados E2, E3, E4 y E5 coincidieron en que un beneficio ha sido que la GC ha evitado la fuga de conocimiento en aquellas áreas de la Entidad donde se han hecho las intervenciones.

Los entrevistados E1, E2 y E6 consideran que la Entidad ha avanzado en el diseño de herramientas que le permiten dinamizar los procesos de conocimiento, y generar productos como resultado de las mismas, tales como: mapas de conocimiento, talleres de sensibilización, acciones de transferencia, material documental y audiovisual, entre otros. Una de las herramientas ha sido el repositorio de conocimiento, el cual, según el entrevistado E2, ha permitido conservar conocimiento explícito y, a la vez, que a partir de ésta se puede facilitar la expansión a nivel organizacional del mismo, tal como lo afirman los entrevistados E3 y E4.

Los entrevistados E3 y E4 consideran que la GC ha permitido la recopilación de información relacionada con la operación de los procesos, evitando así reprocesos, por ejemplo, al momento en el que se presentan cambios en los cargos. Esto ayuda a desarrollar los procesos de manera ágil, lo cual a su vez puede aumentar la productividad, y, tal como lo menciona el entrevistado E4, lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos.

Los entrevistados E3, E4 y E6 coinciden en que uno de los principales beneficios es que a través de la GC se ha propiciado el compartir el conocimiento, lo cual a su vez conlleva a que en las áreas haya más de un empleado que conoce la forma cómo opera un proceso. Este es un aspecto positivo debido a que permite suplir, de manera oportuna, el desarrollo de las actividades en caso de la ausencia de algún empleado y de esta manera garantizar la continuidad en la prestación de los servicios.

Por último, otro beneficio expresado por el entrevistado E3 tiene que ver con las herramientas de GC, que han permitido motivar a los empleados para aprender sobre nuevas temáticas, lo cual va en la misma línea de los mencionados por el entrevistado E1, quien expresa que se ha avanzado en la consolidación de una cultura de la GC, por lo cual ahora se perciben empleados más receptivos y motivados por aprender y participar de las acciones de GC.

### **Dificultades para la GC**

Los entrevistados E1 y E3 proponen que uno de los principales problemas tiene que ver con el tiempo que se destina por parte de los empleados para participar de las acciones de GC, donde aún no hay una consideración generalizada sobre la importancia que, por ejemplo, puede tener una

acción de transferencia de conocimiento para un área en específico. El entrevistado E1 menciona que una de las razones para que un empleado no participe puede estar dada por la alta carga laboral que se puede experimentar en cargos clave, que podrían ser objeto de intervención con las acciones de GC. El tema de participación e involucramiento del personal, también se traslada al grupo de funcionarios del nivel directivo, donde los entrevistados E1, E4 y E6 mencionan existe una baja participación de algunos de sus integrantes. De manera siguiente, y en relación con el individuo como elemento central de la GC, se tiene que existe resistencia por parte de los mismos para compartir conocimiento, lo cual puede tener relación con el temor de ser reemplazados en el desarrollo de las funciones, tal como lo afirman los entrevistados E1, E4 y E5.

De otro lado, desde el punto de vista de la estructura organizacional también se identificó algunas posturas que dificultan la GC en la Entidad, por ejemplo en lo mencionado por el entrevistado E2 quien sostiene que una dificultad importante tiene que ver con la naturaleza de la Entidad, esto específicamente en relación a su rígida estructura piramidal, en la cual se puede tener la concepción errada que solo quien está en los niveles más altos es quien tiene conocimiento valioso, es decir, que se establece una barrera entre los que piensan y los que ejecutan, lo cual lleva a que se pierdan espacios de reflexión. El entrevistado E2 también menciona que la Entidad cambia su nivel directivo y su estrategia de manera frecuente, aspectos que pueden ser influenciados por las posiciones políticas de los gobiernos de turno que asumen la dirección de la Entidad, lo cual a su vez lleva a cambiar los equipos de trabajo. Por último, el E3 menciona que al ser la GC una temática aún nueva en la Entidad, puede generar cierto nivel de desconocimiento en los empleados, principalmente en los del nivel directivo; además, si a esto se le suman los reiterados cambios de personal que se experimentan al interior de la misma, el panorama se vuelve complejo de cara a la consolidación de iniciativas de largo plazo enfocadas en las personas, como el pilar importante de la GC.

### **Momento 3. Análisis de resultados**

Los resultados describen cómo se implementó la GC en una entidad pública, así como los beneficios, dificultades y las condiciones habilitadoras que emergen de la misma. Se destaca que la Entidad avanzó en el diseño del modelo y en la aplicación de herramientas de GC, pero es

importante que se consideré la implementación de indicadores de gestión que permitan analizar el impacto de la misma, en términos de la eficiencia y la efectividad (Ahn et al., 2009).

Los altos directivos son responsables de la implementación de los sistemas de gestión (Jain y Jeppesen, 2013), por lo cual su compromiso y respaldo con las prácticas de GC y la comprensión de su valor son fundamentales para facilitar la asignación de recursos que permitan desarrollar y compartir el conocimiento en la organización (Von Krogh, 1998; Chong et al., 2011); de manera que también permitan a los empleados destinar tiempo para participar de las actividades de GC, aspecto que también debe ser considerado en la Entidad (Durst et al., 2018). Por lo anterior, y teniendo en cuenta que los resultados del estudio evidencian que es necesario fortalecer la participación de los líderes, se deben desarrollar estrategias para la consolidación de una cultura organizacional que priorice el conocimiento, dado que la actitud de apoyo de éstos influye en las prácticas de GC de manera favorable (Davenport et al., 1998). Además del liderazgo, la consolidación de una cultura basada en crear y compartir conocimiento requiere del cambio de mentalidad de los empleados para facilitar un entorno de intercambio (Jain y Jeppesen, 2013), aspecto que dentro de los resultados surge como una categoría por fortalecer, tratando de migrar a crear un ambiente de confianza (Nonaka, 1994), que elimine los temores personales y las barreras organizacionales para tales fines.

De otro lado, se debe tener en cuenta que los empleados pueden rotar entre los cargos de la estructura organizacional, por lo cual el conocimiento es vulnerable a la pérdida, siendo necesario el diseño de estrategias que permitan atenuar la fuga de conocimiento. Al respecto, se debe considerar que la estructura organizacional del SP se encuentra supeditada a una amplia y rígida normatividad, donde la Entidad no tiene injerencia, pero si la obligación de aplicarla, aspecto que puede dificultar el desarrollo de iniciativas de GC. A esto se suma que la Entidad cuenta con personal vinculado a través de las modalidades de prestación de servicios y provisionalidad, lo que denota una inestabilidad en términos de permanencia del personal y que a su vez también podría derivar en fuga de conocimiento. La estructura organizacional del SP colombiano se caracteriza por su rigidez y múltiples niveles jerárquicos, que pueden dificultar las condiciones de autonomía y de redundancia de información, necesarias para la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). De igual forma, esta puede afectar las posibilidades de experimentación por parte

de los empleados (Jain y Jeppesen, 2013), y por ende, la innovación, dado que cuando los empleados tienen oportunidades y pueden experimentar, además de disfrutar de su trabajo y aumentar sus competencias y experiencia, es más probable que desarrollen innovaciones (Demircioglu y Audretsch, 2017).

De otro lado, teniendo en cuenta que la tecnología juega un papel significativo en la implementación de la GC (Pandey y Dutta, 2015) y que si bien los resultados muestran que la Entidad no ha enfocado la GC en la tecnología, sino en las personas y la cultura organizacional, no se debe negar que se hace indispensable fortalecerla pensando en la complejidad de la organización y en los altos volúmenes de datos que la misma genera y que podrían ser aprovechados de mejor manera para apoyar la toma de decisiones (Di Vaio et al., 2021). En este sentido, las TIC podrían promover la captura eficiente y eficaz de conocimientos, tanto tácitos como explícitos y apoyar su intercambio en toda la organización (Chong et al., 2011). En este sentido, se debe buscar que la tecnología para la GC favorezca la creación de sistemas compartidos e integrados, capaces de mejorar el desempeño organizacional (Di Vaio et al., 2021). A su vez, teniendo en cuenta que se habla de GC para la innovación pública, la tecnología en la administración pública es entendida como un habilitante de la innovación que no puede implementarse de manera aislada.

### **Conclusiones**

Con el desarrollo de la investigación, se confirma que aspectos tales como la cultura organizacional, la tecnología, la estructura organizacional y el liderazgo son factores clave que deben ser considerados para efectos de implementar una iniciativa de GC en el SP. Se destaca que la Entidad comenzó desarrollando la GC de manera proactiva, sin existir exigencias normativas, evidenciando, a la fecha, avances en términos de la construcción de un modelo de GC y la aplicación de herramientas para movilizar los componentes del mismo. Los esfuerzos de la GC se han concentrado en procesos organizacionales que de manera voluntaria han decidido hacer una apertura a la misma, pero a futuro se deberían focalizar las intervenciones de ésta hacia los conocimientos críticos relacionados directamente con los lineamientos estratégicos, es decir, revisar la condición de la intención presentada en el marco teórico. Esto puede ayudar a optimizar

los recursos destinados a la GC, considerando la complejidad de la Entidad y la necesidad de permear la totalidad de la misma. A su vez, puede ayudar a la organización a generar impactos estratégicos que sirvan como un mecanismo para evidenciar el valor de la GC y lograr un mayor respaldo del nivel directivo. Por último, la Entidad se encuentra en un momento en el que, por temas contextuales, relacionados con la expansión acelerada de la tecnología, así como también la incorporación de enfoques de innovación pública, gobernanza y gobierno abierto, va a requerir de un mayor énfasis en el “conocimiento”, que le permita responder a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, agregando valor público, operando de manera articulada con otros actores y seguir trabajando bajo el criterio de eficiencia.

---

### Referencias

- (1) Ahn, Y., Park, S., & Jung, J. (2009). A case study on Knowledge Management of Busan Metropolitan City. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 388–398. <https://doi.org/10.1177/1523422309338591>
- (2) Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Research Center*, University of Minnesota, 25(1), 107–136.
- (3) Areed, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). The Role of Knowledge Management Processes for Enhancing and Supporting Innovative Organizations: A Systematic Review. *Studies in Systems, Decision and Control*, 295, 143–161. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8)
- (4) Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (5) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). *Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- (6) Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S. N. S., & Sharifuddin, S. I. S. O. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: An empirical investigation.

- Journal of Knowledge Management*, 15(3), 497–512.  
<https://doi.org/10.1108/13673271111137457>
- (7) Cong, X., Li-hua, R., & Stonehouse, G. (2007). Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation. *Journal of Technology Management in China*, 2(3), 250–263.  
<https://doi.org/10.1108/17468770710825188>
- (8) Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- (9) Davenport, T. H., Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- (10) Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- (11) Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión*. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>.
- (12) Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- (13) Durst, S., Lindvall, B., & Bruns, G. (2018). Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 717–735.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2017-0558>
- (14) Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42–52.  
<https://doi.org/10.1108/13673270510629954>
- (15) Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295.  
<https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- (16) Girard, J. P., & McIntyre, S. (2010). Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71–77. <https://doi.org/10.1108/09513551011012330>

- (17) Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- (18) Gobernación de Antioquia. (2021). *Manual de gestión del conocimiento*. <https://isolucion.antioquia.gov.co/frmHome.aspx>
- (19) Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal*, 17(Winter special issue), 109–122.
- (20) Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill/Interamerica Editores.
- (21) Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347–362. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>
- (22) King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage.
- (23) Lartey, P. Y., Kong, Y., Afriyie, S. O., Santosh, R. J., & Bah, F. B. M. (2021). Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1676778>
- (24) Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- (25) Mc Evoy, P. J., Ragab, M. A. F., & Arisha, A. (2019). The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 39–51. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538670>
- (26) Morrow, S. L., & Smith, M. L. (2000). Qualitative Research for Counseling Psychology. En S. D. Brown y R. W. Lent. (Eds.), *Hanbook of Counseling Psychology* (3ª ed.). John Wiley y Sons, Inc.
- (27) Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge MA and London: Belknap Press of Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/2232409>
- (28) Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

- (29) Nonaka, I. (2005). *Managing Organizational Knowledge. Theoretical and Methodological Foundations*. En Smith, K. G. & Hitt, M. A. (Eds.) *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford University Press, pp. 373–393.
- (30) Nonaka, I., & Krogh, G. von. (2009). *Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory*. *Inform.*
- (31) Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. University Press New York.
- (32) Omar Sharifuddin bin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). *Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia*. *Benchmarking: An International Journal*, 11(3), 238–266. <https://doi.org/10.1108/14635770410538745>
- (33) Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison Wesley: Mass.
- (34) Pandey, S. C., & Dutta, A. (2015). *Knowledge infrastructure capabilities and knowledge management: Case of an Indian public sector undertaking*. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 6(1), 50–64. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2015.069457>
- (35) Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). *Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view*. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- (36) Riege, A., & Lindsay, N. (2006). *Knowledge management in the public sector: Stakeholder partnerships in the public policy development*. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 24–39. <https://doi.org/10.1108/13673270610670830>
- (37) Seba, I., & Rowley, J. (2010). *Knowledge management in UK police forces*. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 611–626. <https://doi.org/10.1108/13673271011059554>
- (38) Stake, R. (1994), ‘Case Studies’, in N. Denzin and Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (SAGE publications, London).
- (39) Syed-ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). *Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer*. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111. <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>

- (40) Teece, D. J. (1981) The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458(1), pp. 81–96. <https://doi.org/10.1177/000271628145800107>
- (41) Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001) What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- (42) Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 3, 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- (43) Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 199–208. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>

**Cómo citar este artículo:** Jurado-Zambrano, D. y Valencia, S. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias*, 22(2), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>