

Inclusión de atributos de calidad en la evaluación de la gestión del conocimiento y la innovación

Inclusion of Quality Attributes in the Evaluation of Knowledge and Innovation Management

Gerardo Ramírez Sandoval ¹  y Carlos Eduardo Mejía Salazar ² 

Artículo de investigación

Recibido: 03/06/2025
Aprobado: 13/11/2025
Publicado: 16/01/2026

Cómo citar este artículo:
Ramírez Sandoval, G., y Mejía Salazar, C. E. (2026). Inclusión de atributos de calidad en la evaluación de la gestión del conocimiento y la innovación. *Administración & Desarrollo*, 56(1), e-1232. <https://doi.org/10.22431/25005227.1232>



ISSN: 0120-3754
e-ISSN: 2500-5227

Resumen

Problemática: en Colombia, el Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) establece los atributos de calidad para evaluar la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación (GCI) en entidades públicas. Sin embargo, no es claro cómo los actuales instrumentos oficiales incorporan estos atributos. **Objetivo:** examinar la alineación entre los índices oficiales de desempeño de la GCI en las entidades del Distrito Capital y los atributos de calidad establecidos para esta dimensión en el MIPG-versión 5. **Metodología:** mediante análisis cualitativo, se evalúa la estructura del índice de desempeño institucional (IDI) 2024 y el índice de innovación pública (IIP) 2023, para determinar su correspondencia con los atributos de calidad. **Resultados:** el análisis reveló una incorporación parcial de los atributos con algunos elementos representados, pero omitiendo aspectos fundamentales como la incorporación de decisiones institucionales estratégicas en los sistemas de información disponibles. **Conclusión:** estos índices constituyen los instrumentos oficiales para medir y comparar la gestión en las entidades del Distrito Capital en esta dimensión, por lo tanto, los líderes de la GCI deben comprender su alcance para identificar aspectos críticos no cubiertos y establecer planes de acción apropiados para consolidar la GCI al interior de las entidades.

Palabras clave: índices de desempeño, MIPG, entidades distritales, sector público.

Abstract

Problem statement : In Colombia, the Integrated Planning and Management Model (MIPG) establishes quality attributes to evaluate the Knowledge and Innovation Management (KIM) dimension in public entities. However, it is not clear how current official instruments incorporate these attributes. **Objective:** To examine the alignment between official KIM performance indices in the entities of the Capital District of Bogotá and the quality attributes established for this dimension in MIPG-version 5.

¹ Capital Salud EPS-S, Colombia. Magíster en gerencia integral de la calidad y productividad. Correo electrónico: gerardoramirez0901@gmail.com.
Roles CRediT: conceptualización, metodología, investigación, redacción- borrador original.

² Gobernación del Magdalena, Colombia. Magíster en gerencia de proyectos. Correo electrónico: c_emejia@outlook.com.
Roles CRediT: supervisión metodología e investigación, redacción – revisión y edición.

Methodology: Through qualitative analysis, the structure of the Institutional Performance Index (IPI) 2024 and the Public Innovation Index (PII) 2023 are evaluated to determine their correspondence with the quality attributes. **Results:** The analysis revealed partial incorporation of the attributes, with some elements represented but omitting fundamental aspects such as the incorporation of strategic institutional decisions into available information systems. **Conclusion:** These indices constitute the official instruments to measure and compare management in the entities of the Capital District of Bogotá in this dimension. Therefore, KIM leaders must understand their scope to identify critical aspects not covered and establish appropriate action plans to consolidate KIM within the entities.

Keywords: performance indices, MIPG, public sector, public management

Introducción

En 1998, Kransdorf acuñó el término ‘amnesia corporativa’ para describir la pérdida progresiva del conocimiento organizacional debido a la movilidad laboral y la rotación interna (Kransdorf, 1998). Este fenómeno se ha intensificado en el contexto actual, en el que la permanencia promedio de los empleados en las empresas ha disminuido drásticamente. En 2014, la media de antigüedad laboral en Colombia era la más baja de Latinoamérica, alcanzando apenas 4,3 años en trabajadores asalariados, mientras que el país también evidenciaba la tasa más alta de rotación laboral en la región (Oliveri y Gualavisi, 2016). En 2017, otro estudio estableció que el promedio de permanencia de un trabajador en una organización era de aproximadamente tres años (Elempleo.com, 2017). Tanto la rotación externa como interna actúan como un mecanismo de dispersión del conocimiento específico y experiencial acumulado, limitando la capacidad organizacional para transformar la experiencia acumulada en ventajas estratégicas y procesos eficientes (Kransdorf, 1998; Ríos Delgado *et al.*, 2019).

En el contexto organizacional, algunos autores han distinguido entre dos tipos fundamentales de conocimiento (tácito y explícito), que configuran el aprendizaje y el desempeño en el lugar de trabajo (Gamble, 2020; Philipson y Kjellström, 2020). El conocimiento tácito (saber cómo) y explícito (formal) coexisten en el ecosistema organizacional para dar respuestas a las necesidades de los individuos y

de las comunidades (Peluffo y Catalán Contreras, 2002). Como activo estratégico, el conocimiento organizacional permite la toma de decisiones efectivas, sustenta la eficiencia de los procesos y contribuye a su mejora continua; asimismo, genera resiliencia y adaptabilidad organizacional, crea ventajas competitivas y se convierten en un insumo para la innovación (Acosta Prado y Fischer, 2013; Davenport y Prusak, 1998; González Marin *et al.*, 2023). Esta centralidad del conocimiento como recurso estratégico refuerza la necesidad de gestionarlo adecuadamente para contrarrestar su dispersión y fuga. La gestión del conocimiento cobra así relevancia como una disciplina centrada en los métodos que las organizaciones establecen para utilizar el conocimiento, abarcando un proceso integral que va desde el descubrimiento y creación, pasando por la diseminación hasta la utilización efectiva en forma de innovación empresarial o pública. Los principios fundamentales de esta disciplina reconocen la importancia de que las organizaciones “sepan lo que saben” para preservar el capital intelectual corporativo (Sokoh y Okolie, 2021).

En la última década, el sector público ha incrementado su enfoque en la GCI, como estrategia fundamental para transformar estructuras tradicionalmente jerárquicas en entidades más adaptativas y centradas en el ciudadano (Jurado Zambrano *et al.*, 2023; Zambrano-Gutiérrez y Puppim de Oliveira, 2021). Este cambio responde principalmente a la necesidad de enfrentar desafíos complejos y dinámicos, como

la digitalización y las crecientes expectativas sociales (Hijal-Moghrabi *et al.*, 2020). La gestión efectiva del conocimiento permite a las organizaciones públicas aprovechar su capital intelectual, facilitando la toma de decisiones informadas y la prestación de servicios más eficientes y transparentes mediante innovación sostenible que genere valor público, es decir, el valor que la sociedad otorga a los servicios recibidos, según se perciba el grado de satisfacción de sus necesidades y expectativas (Cifuentes Martínez y Duarte Vega, 2023). Asimismo, la innovación se posesiona como componente esencial para desarrollar soluciones creativas y sostenibles que respondan a las demandas contemporáneas de la sociedad.

Evaluación de la gestión del conocimiento y la innovación

La evaluación sistemática de la GCI proporciona información valiosa para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, favoreciendo el desarrollo de capacidades organizacionales que faciliten la transformación del conocimiento tácito y explícito en innovación sostenible (Acosta Prado y Fischer, 2013; Guerra Ramírez y Salgado Martínez, 2021). La literatura científica sobre GCI destaca que una evaluación integral debe considerar tanto factores técnicos como organizacionales. Los primeros (ej., funcionalidad de repositorios de conocimiento, usabilidad de plataformas tecnológicas, y efectividad de sistemas de gestión documental) permiten resolver problemas en los sistemas de gestión del conocimiento, mientras que los segundos (ej., liderazgo para la GCI, cultura de compartir conocimiento, incentivos para la innovación, y comunidades de práctica) abordan los desafíos asociados con las dinámicas humanas y culturales de la GCI (Ali *et al.*, 2024).

Algunos estudios identifican atributos críticos para evaluar la GCI en organizaciones del sector público, entre ellos:

- Calidad del conocimiento (precisión, relevancia y accesibilidad), evaluada mediante encuestas a usuarios y auditorías de contenido (Ali *et al.*, 2024; Alves *et al.*, 2024).
- Usabilidad de los sistemas (facilidad de uso, confiabilidad y eficiencia), medida a través de pruebas de usabilidad y retroalimentación de usuarios (Ali *et al.*, 2024).
- Liderazgo y cultura organizacional (apoyo directivo, apertura y colaboración), diagnosticados mediante evaluaciones de liderazgo y encuestas culturales (Alves *et al.*, 2024; Ashok *et al.*, 2021; Ganapathy *et al.*, 2019).
- Madurez de los procesos (integración y efectividad de los procesos de GCI), valorada mediante modelos y auditorías de procesos (Al Ahabbi *et al.*, 2018; Jääskeläinen *et al.*, 2020).
- Resultados de desempeño (calidad del servicio, innovación y eficiencia operacional) (Kassa y Ning, 2023).

No obstante, persiste una brecha importante entre estos atributos conceptuales y su operacionalización en instrumentos de evaluación. Una revisión sistemática de 43 modelos de evaluación de GCI durante la década 2001-2011 (Galvis-Lista y Sánchez-Torres, 2014) mostró que la mayoría de estos se centran en resultados, más que en procesos, privilegiando métricas cuantitativas sobre enfoques formativos orientados al mejoramiento continuo. El análisis de contenido de ese estudio reveló, que aspectos esenciales como el mapeo del conocimiento organizacional, el diseño de espacios para fomentar el intercambio y la conceptualización del conocimiento como activo estratégico suelen omitirse. Asimismo, el análisis mostró que la adquisición y aplicación del conocimiento son las dimensiones más evaluadas, mientras que la conversión (organización y estructuración para facilitar distribución y uso), y la protección del conocimiento frente a usos indebidos recibían escasa atención. Esta omisión

es particularmente crítica en el sector público, donde la protección de la memoria institucional y la preservación del conocimiento frente a la rotación de personal son desafíos permanentes.

En conjunto, los atributos de calidad proporcionan una herramienta integral para la evaluación de la GCI, reconociendo que su efectividad depende de la interacción de factores técnicos y organizacionales. La literatura coincide en que su evaluación debe realizarse mediante marcos validados y monitoreo continuo, con el fin de asegurar la mejora continua y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión del conocimiento y la innovación (GCI) en el Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)

En 2012, el gobierno colombiano desarrolló el Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) para fortalecer la gestión pública y garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales que rigen la administración estatal a través del Decreto 1499 de 2017. Este modelo de gestión proporciona una estructura para que las entidades públicas planeen, ejecuten, supervisen y evalúen su desempeño, logrando resultados alineados con los planes de desarrollo, y enfocados en resolver las necesidades de la ciudadanía, priorizando la integridad institucional y la calidad del servicio ([República de Colombia, 2017](#)). En Colombia, el Departamento Administrativo de la Función Pública lidera la implementación del MIPG, a través del Manual operativo, que establece los elementos fundamentales, el marco normativo, los propósitos, los lineamientos generales y los criterios diferenciales para su aplicación en las entidades públicas y territoriales ([Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023b](#)).

- El MIPG integra siete dimensiones fundamentales: la gestión del talento humano, como eje central del modelo, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para

resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación, y control interno. La GCI, y la gestión de la información y la comunicación funcionan como ejes transversales que fortalecen las demás dimensiones del modelo. La GCI (sexta dimensión del modelo) busca que las entidades públicas identifiquen, analicen, estructuren y compartan el conocimiento derivado de su experiencia y del contexto externo, para mejorar sus procesos internos y su capacidad de respuesta ante desafíos complejos. Esta dimensión propone convertir datos en conocimiento útil mediante el uso de tecnologías y herramientas para la sistematización de buenas prácticas. Así mismo, el Manual operativo del MIPG (versión 5) ([Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023b](#)) estructura esta dimensión alrededor de cuatro ejes, cada uno con componentes y acciones específicas que orientan su desarrollo para el fortalecimiento de la misión de las entidades:

- Eje 1. Generación y producción: investigar, idear, innovar y experimentar para la mejora en la gestión y en la implementación de los productos y servicios.
- Eje 2. Herramientas de uso y apropiación: identificar y evaluar los sistemas de información, las bases de datos y el empaquetamiento de estos, con la intención de identificar nuevas herramientas, de reconocer las existentes y, en caso de que sea necesario, mejorarlas.
- Eje 3. Analítica institucional: análisis de indicadores tradicional que genere un diagnóstico descriptivo, predictivo y prospectivo, a través de datos históricos, para predecir y probar distintos escenarios de la gestión institucional.
- Eje 4. Cultura del compartir y difundir: consolidar la memoria institucional y el fortalecimiento compartido del capital intelectual de la entidad a través de compartir, por medio de distintas actividades, el conocimiento de la entidad y de sus colaboradores.

Atributos de calidad para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación

El Manual operativo del MIPG (versión 5) establece una serie de atributos de calidad para facilitar la implementación de la política de GCI y promover una gestión basada en el mejoramiento continuo y la generación de valor público mediante la innovación (figura 1). Estos atributos abarcan desde la recopilación documental y preservación de la memoria institucional hasta la creación de espacios colaborativos y el establecimiento de alianzas estratégicas, conformando un ecosistema que permite capturar, organizar, compartir y aplicar el conocimiento institucional de manera efectiva. En su conjunto, estos elementos transforman el conocimiento y la innovación en valor público, promoviendo la transparencia y el mejoramiento continuo en la prestación de servicios públicos para lograr una administración más adaptativa, eficiente y orientada a resultados. La evaluación sistemática de estos atributos de calidad proporciona información valiosa para la mejora continua y la satisfacción del cliente, mientras favorece las capacidades organizacionales para la innovación (Acosta Prado y Fischer, 2013). En el contexto específico de la GCI, medir estos atributos permite evaluar el nivel de madurez de los procesos de transformación del conocimiento tácito y explícito en innovación sostenible (Guerra Ramírez y Salgado Martínez, 2021), lo cual es fundamental para crear y mantener ventajas competitivas.

Índices de desempeño de la gestión del conocimiento y la innovación

Las entidades distritales de Bogotá D.C. deben implementar la dimensión de GCI, cuyo seguimiento anual está a cargo del Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante el índice de desempeño institucional, obtenido a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) (Departamento

Administrativo de la Función Pública, 2023a). Adicionalmente, la Veeduría Distrital evalúa el desempeño en GCI mediante el índice de innovación pública (IPP) de las entidades del distrito (Vivas *et al.*, 2023). A continuación, se describe el alcance de cada uno de estos índices. Índice de desempeño institucional (IDI): el FURAG constituye el mecanismo oficial para la recopilación sistemática de datos sobre la implementación del MIPG en el sector público. A partir de esta información se calcula el IDI para cada una de sus siete dimensiones, con el fin de evidenciar el progreso en la gestión institucional, particularmente, en lo referente a la implementación de herramientas administrativas vinculadas a las políticas de gestión y desempeño en cada dimensión. El IDI, para la política de GCI, consta de cuatro componentes: analítica institucional para la toma de decisiones; generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento; generación de una cultura propicia para la gestión del conocimiento y la innovación; y generación y producción del conocimiento (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023a).

Índice de innovación pública (IIP). El IIP es una herramienta diagnóstica aplicada bianualmente por la Veeduría Distrital para el monitoreo sistemático de las capacidades de innovación en las entidades del Distrito Capital (Vivas *et al.*, 2023). El IIP se estructura en cuatro componentes que representan el ciclo completo de innovación en el sector público: capacidades institucionales, procesos y prácticas, resultados de la innovación y gestión del conocimiento. Cada uno de estos componentes incluye variables evaluadas mediante indicadores específicos en una escala de 0 (nivel mínimo) a 100 puntos (máximo desempeño).

A pesar del seguimiento oficial a la implementación de la política de GCI, no existe claridad sobre qué atributos de calidad de esta dimensión son efectivamente evaluados en las entidades distritales. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo revisar los instrumentos oficiales

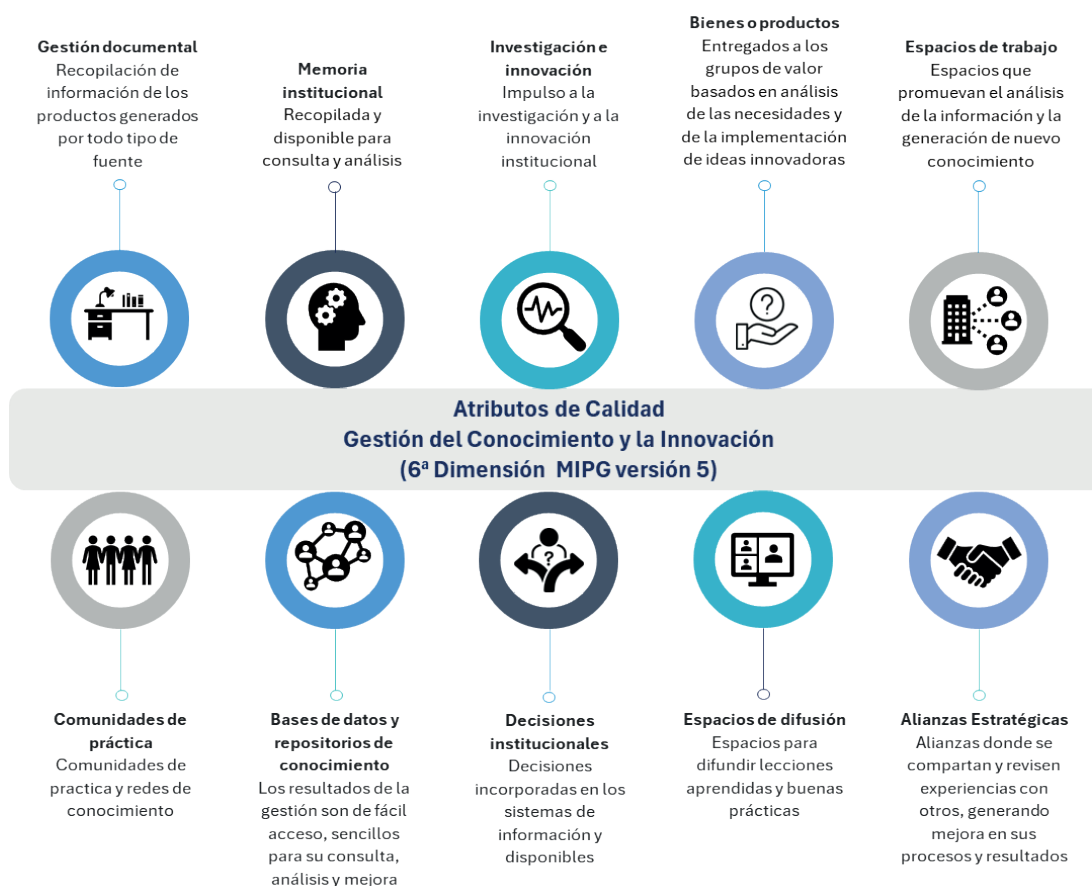


Figura 1. Atributos de calidad de la gestión del conocimiento y la innovación (GCI) establecidos en el MIPG versión 5 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023b)

Fuente: elaboración propia.

(FURAG para el IDI, y el cuestionario del IIP) utilizados para evaluar la GCI, con el fin de determinar cuáles atributos de calidad establecidos en la dimensión sexta del MIPG son efectivamente objeto de evaluación en las entidades del Distrito Capital. Los objetivos específicos incluyen:

1. Identificar los atributos de calidad evaluados en la Política de gestión del conocimiento y la innovación (GCI) en el índice de desempeño institucional (IDI) del FURAG 2023.
2. Identificar los atributos de calidad evaluados, es decir, los cuatro componentes del índice de innovación pública (IIP) 2023 de la Veeduría Distrital.

Metodología

El diseño metodológico corresponde a un análisis cualitativo y descriptivo de reportes oficiales orientado a identificar qué atributos de calidad asociados con la GCI están incluidos en los instrumentos de evaluación de los índices de desempeño de las entidades distritales. Este enfoque permite la interpretación de la correspondencia conceptual entre las preguntas de los instrumentos de evaluación y los atributos de calidad establecidos en el MIPG, basado en juicio experto para evaluar la pertinencia y coherencia temática. Además, ayuda a identificar los matices en la formulación de las preguntas y sus opciones de respuesta que, podrían no ser evidentes

mediante análisis estadísticos, para detectar alineaciones parciales, indirectas o implícitas con los atributos de calidad. Se analizó la información contenida en los repositorios oficiales, correspondiente al año 2023, centrándose en los reportes del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Veeduría Distrital. Dado que estos índices presentan diferencias en sus enfoques evaluativos, su análisis comparativo permite obtener una visión más completa sobre la implementación de los atributos de la calidad en la GCI. Los reportes de indicadores IDI e IIP utilizados en este estudio fueron publicados en 2024 y 2023 respectivamente.

Para el IDI, se analizaron 20 preguntas del FURAG (296 a 315), correspondientes a la dimensión de GCI del reporte 2023. Se evaluó tanto el enunciado como sus opciones de respuesta para determinar su correspondencia con los atributos de calidad definidos en el MIPG en su sexta dimensión. Por ejemplo, el análisis cualitativo clasificó la pregunta 298 como alineada de manera directa con el atributo de calidad “Gestión documental”, e indirectamente con “Espacios de trabajo”, ya que sus opciones de respuesta buscan identificar prácticas y espacios participativos, evidenciando elementos operativos de gestión documental. En el IIP, se analizaron las preguntas de sus cuatro componentes bajo el mismo criterio de relación o aplicabilidad.

La clasificación de cada pregunta se realizó mediante análisis de contenido, considerando tres criterios: alineación directa, cuando la pregunta aborda explícitamente el atributo mediante conceptos, términos o prácticas específicas; alineación indirecta, cuando evalúa elementos que son medios o requisitos para lograr el atributo, aunque no lo mencionen explícitamente; y no alineación, cuando la pregunta no guarda relación conceptual con el atributo. El análisis de las opciones de respuesta fue determinante para establecer la correspondencia con los atributos de calidad, dado que estas especifican las evidencias y niveles de cumplimiento esperados,

Para minimizar la subjetividad en la categorización, se implementó un proceso de doble revisión. El primer autor realizó la clasificación inicial documentando la justificación de cada asignación en la matriz analítica. Posteriormente, el segundo autor verificó independientemente esta clasificación, señalando acuerdos, desacuerdos o ambigüedades. Las discrepancias se resolvieron mediante discusión conjunta, revisando los marcos conceptuales de los atributos de calidad del MIPG y reexaminando el contenido hasta alcanzar consenso. Este proceso iterativo permitió refinar los criterios de clasificación y asegurar la consistencia en la categorización.

Resultados

Atributos de calidad en índice de desempeño institucional (IDI) 2024

El análisis cualitativo permitió identificar que cinco preguntas (25 % del total) no tienen alineación directa con los atributos de calidad definidos para la dimensión de GCI del MIPG (versión 5). Adicionalmente, siete preguntas (297, 298, 302, 303, 306, 307, y 308), correspondientes al 35 % se alinean simultáneamente con varios atributos de la calidad, debido principalmente a la variedad de opciones de respuesta. La pregunta 303 ilustra esta situación: aunque fue clasificada bajo “Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis”; opciones de respuesta como “organizó sus datos, información y conocimiento respecto a prácticas de innovación en diferentes herramientas” establecen conexiones directas con el atributo ‘Bases de datos y repositorios de conocimiento’.

En general, se identificó que las preguntas definidas en el FURAG para la política de GCI contribuyen a la evaluación de diversos atributos de calidad. Entre estos, el atributo más predominante es el de ‘Espacios de trabajo que promuevan el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento’, al cual apuntan siete de las 20 preguntas

evaluadas (35 %). Seguido se encuentra ‘Espacios de difusión’, con cuatro preguntas (20 %), ‘memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis’ y ‘alianzas estratégicas donde se compartan y revisen experiencias con otros’, con tres preguntas cada uno (15 %). Los atributos ‘gestión documental y recopilación de información’ y ‘bienes o productos entregados’ aparecen cada uno en dos preguntas (10 %),

mientras que ‘bases de datos y repositorios de conocimiento de fácil acceso’ se alinea con una pregunta (5 %). Finalmente, tres atributos de calidad no fueron identificados como alineados con las preguntas en el FURAG 2023: ‘investigación en innovación’, ‘comunidades de práctica y redes de conocimiento’ y ‘decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles’.

Tabla 1. Análisis de las preguntas del FURAG, correspondientes a la evaluación de la Política de GCI para determinar su asociación con los atributos de calidad para la GCI en el Manual operativo del MIPG (versión 5)

Pregunta	Resumen de opciones de respuesta	Atributo de calidad alineado ¹
296. ¿Qué acciones ha realizado la entidad para implementar la política de GCI?	Las opciones comprenden un ciclo de gestión estratégica para la implementación de políticas públicas, abarcando desde el diagnóstico inicial, análisis contextual, planificación estratégica, implementación efectiva y evaluación de resultados.	No alineación
297. ¿Con qué condiciones y recursos contaba la entidad para llevar a cabo la implementación de la política de GCI?	Las opciones incluyen diversos factores para la implementación de la política de GCI, tales como aspectos de liderazgo, conformación de equipos, infraestructura física y tecnológica, asignación de recursos, procesos formalizados y herramientas específicas.	Espacios de trabajo *
298. ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos describen la cultura organizacional de la GCI en la entidad?	Las opciones reflejan prácticas tales como capacitación continua, colaboración entre equipos, uso de espacios participativos para ideación y co-creación, y documentación sistemática de experiencias de innovación.	Espacios de difusión †
299. ¿La entidad contó con mecanismos para identificar y priorizar las necesidades de investigación relacionadas con temas estratégicos?	Pregunta (sí/no) que verifica la existencia de mecanismos para identificar y priorizar necesidades de investigación en temas estratégicos y misionales, con solicitud de evidencias que respalden la respuesta afirmativa.	Espacios de trabajo *
300. En relación con los procesos de ideación, creación o validación, en el marco de la innovación, la entidad ha incluido:	Las opciones indagan sobre diferentes grupos que pueden participar en procesos de ideación, creación o validación de innovaciones, incluyendo, pero no limitado, a servidores públicos, tomadores de decisión y grupos de valor o interés.	Gestión documental †
301. ¿La entidad llevó a cabo procesos de innovación?	Pregunta (sí/no) que verifica la implementación de procesos de innovación con solicitud de evidencias.	Investigación y alineación *
302. ¿Qué actividades de innovación se han aplicado en la entidad?	Las opciones buscan identificar elementos de la innovación, desde la adaptación de buenas prácticas externas, participación en eventos formativos, hasta la experimentación mediante pruebas y prototipos.	Bienes o productos entregados †
303. Con respecto a las herramientas de uso y apropiación para la GCI la entidad:	Las opciones prácticas para la GC, desde la adopción de herramientas alineadas con los ejes de la política de GCI, la evaluación de su calidad, la organización de datos sobre innovación, el diagnóstico de conocimiento institucional, la gestión de conocimiento tácito y explícito, hasta el uso de repositorios y plataformas web.	Bienes o productos entregados †
304. ¿Cuáles son las fortalezas para innovar dentro de la entidad?	Las opciones reflejan diversos factores para la innovación institucional, elementos de liderazgo, disponibilidad de recursos, cultura organizacional, desarrollo de capacidades, formalización estratégica y articulación interinstitucional.	Espacios de trabajo †
		Espacios de difusión †
		Memoria institucional *
		Bases de datos y repositorios de conocimiento *
		Alianzas estratégicas *

Pregunta	Resumen de opciones de respuesta	Atributo de calidad alineado ¹
305. Durante la vigencia evaluada, ¿qué factores o barreras incidieron en los esfuerzos para desarrollar innovación en la entidad?	Las opciones presentan diversos factores limitantes para el desarrollo de la innovación institucional, incluyendo aspectos como: resistencia al cambio, liderazgos poco flexibles, restricciones de recursos, limitaciones normativas y falta de incentivos.	No alineación
306. ¿Qué acciones desarrolló la entidad para preservar y compartir el conocimiento de los servidores públicos?	Las opciones presentan estrategias para la GC, desde el diseño de mecanismos para la transferencia, implementación de acciones para compartir, aplicación de herramientas para preservar conocimiento tácito, gestión de riesgos de fuga de conocimiento, documentación de buenas prácticas, fomento de colaboración y socialización.	Espacios de trabajo *
		Espacios de difusión †
		Memoria institucional *
307. Para mitigar el riesgo de fuga de conocimiento, la entidad desarrolló las siguientes acciones:	Las opciones de respuesta presentan estrategias para la gestión y preservación del conocimiento organizacional, incluyendo documentación de conocimiento estratégico, procesos de socialización, procedimientos de transferencia en la entrega de cargos, documentación de conocimiento explícito a partir del tácito.	Gestión documental *
		Memoria institucional *
308. ¿La entidad realizó las siguientes acciones de enseñanza-aprendizaje durante la vigencia evaluada?	Las opciones comprenden diversas estrategias para la gestión del aprendizaje organizacional, incluyendo proyectos de aprendizaje colaborativo, procesos formativos con mecanismos de socialización, desarrollo de herramientas para compartir conocimiento y esquemas de colaboración interinstitucional.	Espacios de trabajo *
		Alianzas estratégicas *
309. ¿Mediante qué acciones la entidad colaboró con otras entidades para la producción de datos, información, investigaciones, desarrollos tecnológicos y documentos?	Las opciones de respuesta reflejan diversos mecanismos de colaboración interinstitucional para la GC, incluyendo la generación de proyectos compartidos, colaboración en investigación e innovación relacionada con la misión institucional, participación en redes de conocimiento y comunidades de práctica.	Alianzas estratégicas *
310. Respecto a sus buenas prácticas y lecciones aprendidas, la entidad:	Las opciones reflejan un ciclo completo de GC aplicado a buenas prácticas y lecciones aprendidas, identificación, documentación, organización en repositorios, y socialización interna y externa.	Espacios de difusión *
311. Indique los datos de contacto institucionales del líder de la política de la entidad	La información solicitada busca la identificación precisa y datos de contacto del líder institucional responsable de la política de GCi.	No alineación
312. ¿En cuál o cuáles temáticas de la gestión de la innovación se promovieron formaciones o capacitaciones?	Las opciones representan el ciclo completo de la gestión de la innovación, desde la identificación de problemas, diseño, implementación y evaluación de soluciones innovadoras. Se incluye una opción abierta y una de exclusión.	Espacios de trabajo †
313. Durante la vigencia evaluada, la entidad utilizó técnicas de análisis de datos para:	Las opciones presentan un espectro de aplicaciones analíticas con complejidad creciente, desde la analítica descriptiva, diagnóstica y predictiva, hasta la analítica prescriptiva para la toma de decisiones. Se incluye una opción de exclusión.	No alineación
314. Respecto a los procesos de innovación pública la entidad cuenta con:	Las opciones incluyen aspectos estructurales para la gestión de la innovación, como la existencia de instancias de colaboración, áreas especializadas, y objetivos estratégicos relacionados con innovación pública.	No alineación
315. Durante el último año, la entidad ha propiciado la participación de los servidores y ciudadanía en algunas de las siguientes fases de innovación:	Las opciones representan las diferentes fases del ciclo de innovación pública, desde la identificación de problemas, creación conjunta de soluciones, validación de prototipos, hasta la sistematización de experiencias.	Espacios de trabajo *

Nota: ¹La descripción completa de cada atributo de calidad se encuentra en la figura 1.

* Alineación directa del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

† Alineación indirecta del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

Fuente: elaboración propia. Preguntas y resumen de opciones de respuesta basados en el FURAG 2023.

GC: Gestión del conocimiento; **GCI:** Gestión del conocimiento y la innovación

Atributos de calidad en índice de innovación pública (IIP) 2023

Para la identificación de atributos de calidad en el IIP 2023, se analizaron las preguntas en cada uno de los cuatro componentes definidos en el IIP y su relación o aplicabilidad con los atributos establecidos en el Manual operativo del MIPG (versión 5) ([Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023b](#)) para la sexta dimensión de GCI.

El análisis del componente “Capacidad institucional” reveló que sus preguntas están orientadas a verificar si las entidades han incorporado la innovación pública en su planeación estratégica mediante proyectos, programas o planes. Así mismo, indagan si la entidad asignó presupuesto para el desarrollo de temas de innovación pública, designó un equipo de trabajo (de planta o contratistas) y dispuso de recursos digitales relacionados. Sin embargo, no se identificó alineación con ninguno de los atributos de calidad en este componente ([tabla 2](#)).

El componente “Procesos y prácticas” evalúa las variables: procesos de identificación y uso de retos, generación de ideas, diseño de innovaciones, generación de capacidades, cultura y liderazgo

para la innovación pública. Este componente es fundamental en el IIP, ya que permite a cada entidad reportar sus capacidades en la generación de conocimiento e innovación a través de la ideación, retos, diseño, cultura y liderazgo.

Las preguntas buscan identificar cómo las entidades reconocen retos o áreas de oportunidad mediante diferentes canales, cómo generan o captan ideas internamente y qué medios utilizan. También examinan si se han diseñado innovaciones y realizado actividades para fortalecer capacidades de innovación mediante eventos, conferencias o charlas. Por último, este componente aborda la cultura y liderazgo para la innovación pública entre funcionarios y contratistas, mediante la experimentación, co-creación, incentivos, y la creación de unidades de innovación como laboratorios, observatorios o semilleros.

Las preguntas están principalmente alineadas con los siguientes atributos de calidad: ‘Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento’ y ‘Espacios de difusión’; y en menor medida con: ‘Memoria institucional’, ‘Investigación e innovación’ y ‘Bienes o productos entregados’ ([tabla 3](#)). El análisis reveló que los indicadores de las variables

Tabla 2. Preguntas del componente “Capacidad institucional” del IIP asociadas con los atributos de calidad definidos para la GCI de la sexta dimensión MIPG

Variable	Indicador	Atributo de Calidad relacionado
Planeación	Creación y organización: existencia dentro de los soportes normativos de creación y organización de la institución de un discurso relacionado con la definición de innovación pública.	No alineación
	Planeación estratégica: existencia dentro de la planeación estratégica de la institución de una relación con el concepto de innovación pública.	
Recursos presupuestales	Recursos anuales de funcionamiento: porcentaje de recursos anuales de funcionamiento ejecutados en temas de innovación pública.	
	Porcentaje de recursos anuales de inversión ejecutados en temas de innovación pública.	
Recursos humanos	Porcentaje de funcionarios relacionados con temas de innovación pública.	
	Porcentaje de contratistas dedicados a temas de innovación pública.	
Recursos digitales	Recursos digitales para la innovación.	

Fuente: elaboración propia. Variables e indicadores basados en el IIP 2023 (Vivas et al., 2023).

abarcen cinco de los diez atributos definidos en el GCI del Manual de Implementación de MIPG.

En el componente “Resultados” se evalúan dos variables: innovaciones implementadas y generación de capacidades en innovación para funcionarios y/o contratistas. Las preguntas exploran la validación de las innovaciones con usuarios, las metodologías de implementación, los beneficios generados (para los usuarios y financieros), y la formación en innovación recibida por funcionarios y contratistas. El atributo de calidad ‘Bienes o productos entregados a los grupos de valor’ está claramente representado en este componente (tabla 4). Sin embargo, las demás preguntas no establecen relación directa o indirecta con otros atributos de calidad definidos en MIPG.

El componente “Gestión del conocimiento” evalúa tres variables: Gestión del conocimiento en la capacidad institucional, Gestión del conocimiento en los procesos y procedimientos y Gestión del conocimiento en los resultados. Las preguntas indagan sobre la existencia de actos administrativos, acuerdos, proyectos, programas o planes relacionados con la gestión del conocimiento y con la publicación de documentos sobre ideaación, lecciones aprendidas y buenas prácticas institucionales. Finalmente, se pregunta sobre los documentos de monitoreo y seguimiento de las innovaciones implementadas y por los medios utilizados para realizarlo. Las variables e indicadores de este componente se pueden alinear al cumplimiento de los atributos de calidad ‘gestión documental’ y ‘decisiones institucionales’ (tabla 5).

Tabla 3. Preguntas del componente “Procesos y prácticas” del IIP asociadas con los atributos de calidad definidos para la GCI de la sexta dimensión MIPG

Variable	Indicador	Atributo de calidad relacionado
Proceso de identificación y uso de retos	Uso de información recolectada a partir del SDQS.	Memoria institucional †
	Identificación de retos o áreas de oportunidad en la entidad desde la ciudadanía.	Espacios de trabajo †
	Identificación de retos o áreas de oportunidad en la entidad desde los funcionarios y/o contratistas.	
	Canales y actividades para la identificación de retos o áreas de oportunidad.	Investigación e innovación †
Proceso generación de ideas	Generación o captación de ideas encaminadas al mejoramiento de su entidad desde la ciudadanía.	Espacios de trabajo †
	Generación o captación de ideas encaminadas al mejoramiento de su entidad desde funcionarios y/o contratistas.	
	Canales y actividades para la recepción o generación de ideas.	Espacios de trabajo †
Diseño de innovaciones	Innovaciones diseñadas.	Bienes o productos entregados †
Generación de capacidades	Actividades de generación de capacidades de innovación.	Espacios de trabajo †
Cultura y liderazgo para la innovación pública	Generación y promoción de cultura para la innovación pública.	Espacios de difusión †
	Gestión de la cultura de la innovación.	
	Identificación de liderazgos/facilitadores/ habilidades en funcionarios y contratistas relacionados con innovación pública.	No alineación

* Alineación directa del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

† Alineación indirecta del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

Fuente: elaboración propia. Variables e indicadores basados en el IIP 2023 (Vivas et al., 2023).

Tabla 4. Preguntas del componente “Resultados” del IPP asociadas con los atributos de calidad definidos para la GCI de la sexta dimensión MIPG

Variable	Indicador	Atributo de calidad relacionado
Innovaciones implementadas	Implementación de innovaciones diseñadas.	Bienes o productos entregados a los grupos de valor*
Generación de capacidades en innovación para funcionarios y/o contratistas	Porcentaje de funcionarios formados a partir de procesos de generación de capacidades en innovación.	No alineación
	Porcentaje de contratistas formados a partir de procesos de generación de capacidades en innovación.	

* Alineación directa del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

† Alineación indirecta del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

Fuente: elaboración propia. Variables e indicadores basados en el IPP 2023 (Vivas et al., 2023).

Tabla 5. Preguntas del componente “Gestión del conocimiento” del IPP asociadas con los atributos de calidad definidos para la GCI de la sexta dimensión MIPG

Variable	Indicador	Atributo de calidad relacionado
Gestión del conocimiento en la capacidad institucional	Creación y organización: existencia dentro de los soportes normativos de creación y organización de la institución de acciones de gestión del conocimiento.	Decisiones institucionales †
	Planeación estratégica: existencia dentro de la planeación estratégica de la institución de acciones de gestión del conocimiento.	
Gestión del conocimiento en los procesos y procedimientos	Publicación de la sistematización de información sobre procesos de identificación de retos o áreas de oportunidad con ciudadanos.	Gestión documental *
	Publicación de la sistematización de información sobre procesos de identificación de retos o áreas de oportunidad con servidores públicos.	
	Publicación de la sistematización de información sobre procesos de generación de ideas con servidores públicos.	
Gestión del conocimiento en los resultados	Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, identificación en los procesos de innovación.	
	Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas de las acciones de la entidad.	
	Monitoreo y seguimiento de innovaciones implementadas.	No alineación

* Alineación directa del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

† Alineación indirecta del atributo con la pregunta y opciones de respuesta.

Fuente: elaboración propia. Variables e indicadores basados en el IPP 2023 (Vivas et al., 2023).

Discusión

Los hallazgos de este estudio permiten identificar brechas importantes entre los atributos de calidad definidos para la dimensión de GCI en el MIPG y los aspectos que actualmente son evaluados por los principales instrumentos de medición del desempeño institucional. Para cumplir con el alcance de este estudio se evaluó cualitativamente la inclusión de los atributos de calidad para la GCI, contenidos en el Manual operativo del MIPG (versión 5); y en los instrumentos oficiales que miden la GCI en las entidades del Distrito Capital: el IDI 2023 del FURAG y el IIP 2023 de la Veeduría Distrital.

El análisis cualitativo de las 20 preguntas del FURAG (296-315), correspondientes a la dimensión de GCI y de los cuatro componentes del IIP, reveló una cobertura parcial y desigual de los diez atributos de calidad establecidos en el Manual operativo del MIPG. Los instrumentos actuales están diseñados principalmente para verificar la existencia de procesos y estructuras de GCI más que para evaluar su efectividad y valor generado. El IDI para la GCI se enfoca en la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la dimensión y la implementación de la política de GCI, de acuerdo con lo establecido en MIPG. Los resultados de este estudio muestran que, aunque varias preguntas se encuentran alineadas con algunos de los atributos definidos en MIPG, se dejan de lado atributos fundamentales para medir la calidad de la implementación de la GCI. La ausencia de evaluación sobre si los servicios generados como producto de la GCI están satisfaciendo las necesidades de los grupos de valor, si la GCI está impulsando la investigación y la innovación institucional y si las decisiones institucionales han sido incorporadas en los sistemas de información disponibles para los grupos de valor sugiere una orientación hacia la verificación del cumplimiento administrativo más que hacia la medición de valor público generado.

Este patrón es consistente con la observación de Galvis-Lista y Sánchez-Torres (2014) sobre la predominancia de evaluaciones centradas en resultados cuantificables de cumplimiento frente a evaluaciones formativas orientadas al mejoramiento continuo. Es notable que, más de una década después de dicha revisión, los mismos patrones persistan en instrumentos oficiales del sector público colombiano, sugiriendo una brecha en cómo se conceptualiza y operacionaliza la evaluación de la GCI. Esta orientación hacia el cumplimiento puede explicarse por la naturaleza del sector público, donde la rendición de cuentas y la verificación de estándares mínimos son imperativos institucionales. Sin embargo, al enfocarse en verificar la implementación de políticas, sin evaluar sus resultados tangibles, se perpetúa un modelo de gestión centrado en procedimientos más que en iniciativas que efectivamente mejoren la toma de decisiones, fomenten la innovación y generen conocimiento útil para las entidades y los ciudadanos.

Evaluar solo fragmentos de la GCI sin medir la aplicación efectiva y el impacto limita la capacidad de las entidades para comprender si están gestionando verdaderamente el conocimiento o simplemente están acumulando información. En el contexto del sector público, en el que la memoria institucional y la continuidad del servicio frente a la rotación de personal son desafíos permanentes, la omisión de la evaluación sobre cómo se preserva, transfiere y aplica el conocimiento organizacional impide identificar si la GCI está cumpliendo uno de sus propósitos fundamentales: contrarrestar la “amnesia corporativa” y asegurar la continuidad del conocimiento crítico para la operación y mejora de los servicios públicos.

Por su parte, el IIP es el principal instrumento que tiene la ciudad para medir de manera global las capacidades de innovar que tienen las entidades del Distrito Capital. El presente estudio identificó que no hay relación con los atributos de calidad

en el primero de los cuatro componentes (Capacidad institucional), mientras que en los demás, las preguntas de evaluación están alineadas con siete de los diez atributos de calidad definidos en el Manual operativo del MIGP. Aunque el IIP es una herramienta dirigida a identificar la innovación en las entidades del Distrito y no a verificar el cumplimiento de los atributos de calidad, es importante que los líderes de la dimensión de GCI reconozcan el alcance de cada índice para usarlos de manera complementaria en la evaluación de la gestión en esta dimensión.

El IDI y el IIP tienen potencial para ofrecer una visión complementaria de la GCI: el primero, enfocado en la implementación de la política; y el segundo, en capacidades de innovación. Sin embargo, la complementariedad solo es efectiva si existe claridad sobre qué aspectos cubre cada instrumento y, más importante, qué aspectos críticos no cubre ninguno de los dos. En un contexto de nueva gestión pública, en el que la creación de valor público es central (Cifuentes Martínez y Duarte Vega, 2023), la GCI debería evaluarse no solo por sus procesos internos, sino por su contribución a mejorar servicios, informar políticas basadas en evidencia y responder a necesidades ciudadanas.

La medición de los sistemas de gestión y la evaluación de los atributos de calidad son procesos interrelacionados, aunque responden a enfoques distintos. Mientras que la evaluación del sistema de gestión se centra en verificar si se cumplen los objetivos, metas y estándares definidos, la evaluación de los atributos de calidad se enfoca en analizar las características del producto, servicio o resultado que dicho sistema produce (Durango-Yepes y Quiroz-Carvajal, 2017; Ruiz González *et al.*, 2015). Para este caso específico, la medición de atributos de la GCI organizacional está diseñada para analizar los procesos que ocurren al interior de la organización vinculados con la generación y transferencia del conocimiento, así como aquellos relacionados con la innovación.

El uso de los atributos de calidad, como indicadores de impacto, permitiría abordar la multidimensionalidad de la GCI. Aunque es esencial, “saber hacer” no es el único atributo del conocimiento y se deberían considerar otros tales como: saber cómo, por qué, qué, quién, dónde y cuándo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024). En este contexto, saber cómo se refiere a los sistemas y procedimientos; saber por qué, al conocimiento estratégico sobre el valor de las acciones; saber qué, a los hechos e información requerida para la toma de decisiones; saber quién, a las redes de conocimiento; saber dónde, a la habilidad de localizar información adecuada; y saber cuándo, al momento oportuno para actuar. Los diez atributos de calidad definidos en MIGP (versión 5) para la dimensión del GCI cubren estas otras áreas del conocimiento y la innovación. Por ejemplo, algunos atributos como la gestión documental y los bienes o productos entregados a los grupos de valor están asociados al “saber cómo”, vinculado con el conocimiento tácito (habilidades prácticas, experiencias acumuladas, y procedimientos no documentados). Atributos como investigación e innovación, decisiones institucionales y espacios de difusión se alinean con el “saber por qué” (conocimiento explícito sistematizado y tácito relacionados con la contextualización de los procesos organizacionales). Aspectos como memoria institucional, espacios de trabajo y bases de datos contribuyen al “saber qué” (conocimiento explícito codificado). En este sentido, un indicador que contemple estos atributos de calidad permitiría una evaluación más holística del aprendizaje organizacional, integrando la multidimensionalidad de la GCI. Esta integración es clave para la innovación, ya que la conversión dinámica entre conocimiento tácito y explícito constituye la base para la creación de nuevo conocimiento y la innovación sostenida (Zahedi, 2024).

Incorporar los atributos de calidad en los procesos de medición de la GCI permitiría profundizar en aspectos clave como el impacto de las decisiones

institucionales sobre los sistemas de información, la generación y uso efectivo del conocimiento, y los sistemas que faciliten la innovación sostenible (Guerra Ramírez y Salgado Martínez, 2021). El uso de diferentes índices para evaluar aspectos de la GCI ofrece perspectivas complementarias que enriquecen el análisis. Sin embargo, la falta de inclusión de los atributos de calidad críticos en los índices de desempeño de distintos organismos evaluadores debe ser comprendida por los líderes de la dimensión del GCI al interior de las entidades. Los líderes de GCI deben adoptar una postura crítica frente a los resultados de los índices oficiales. Se debe comprender la brecha en cuanto a la evaluación de los atributos de calidad en los diferentes indicadores de desempeño, para evitar basar decisiones únicamente en los resultados de un índice o evaluación específica, ya que esto podría ocultar aspectos críticos del impacto real de la dimensión.

La experiencia internacional ofrece lecciones valiosas para el fortalecimiento de la evaluación de la GCI como el uso de modelos de madurez de capacidades que evalúan progresión más allá del cumplimiento binario (Al Ahbabi *et al.*, 2018; Alves *et al.*, 2024; Kassa y Ning, 2023; Laihonon *et al.*, 2024); enfoques de evaluación de valor público centrados en el impacto en servicios ciudadanos y eficiencia institucional (Hijal-Moghrabi *et al.*, 2020); y uso de indicadores mixtos cuantitativos-cualitativos que reconozcan la naturaleza multidimensional de la GCI (Galvis-Lista y Sánchez-Torres, 2014; Guerra Ramírez y Salgado Martínez, 2021).

A la luz de las brechas identificadas, se recomienda que las entidades del Distrito Capital desarrollen sistemas internos de evaluación integral de los atributos de calidad de la GCI, que complementen los índices oficiales y reduzcan la brecha en los atributos ausentes: impacto en grupos de valor, impulso a la investigación e innovación, incorporación de decisiones en sistemas de información, y efectividad de comunidades de práctica. Combinar evaluaciones externas

estandarizadas con diagnósticos internos contextualizados proveería una base más robusta para el mejoramiento continuo de la GCI.

Finalmente, aunque los índices evaluados en este estudio no están diseñados para medir atributos de calidad, resultan valiosos, pues permiten evaluar el avance y realizar comparaciones institucionales. Sin embargo, podrían complementarse con un sistema interno que abarque todos los atributos de calidad establecidos en MIPG, ya que constituyen una guía fundamental para que las instituciones midan tanto el proceso como el impacto de su sistema de GCI.

Conclusiones

La GCI es un proceso dinámico fundamental para las organizaciones, ya sea públicas o privadas, debido a la necesidad crítica de preservar el conocimiento organizacional (tácito y explícito) acumulado, para garantizar no solo la continuidad de las operaciones frente a cambios planeados o forzados, sino también para lograr un proceso de innovación sostenible. La efectividad de la implementación de la GCI se establece como un diferenciador mediante el cual las organizaciones pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles en sus respectivos sectores. Por lo tanto, se hace indispensable la existencia de herramientas oficiales válidas y confiables de medición que operen sistemáticamente, y que estén articuladas con otras herramientas internas de medición.

En el contexto específico de entidades públicas, en el que la rendición de cuentas y la transparencia son imperativos, los atributos de calidad proporcionan evidencia verificable del impacto de la GCI, reduciendo la posibilidad de tomar decisiones basadas en percepciones o anécdotas. Además, contar con indicadores que realmente evalúen la implementación ayudaría a superar la percepción de la GCI como un proceso aislado, y a consolidarla como está concebido en MIPG,

como un eje transversal de la gestión organizacional. En este sentido, es necesario que los líderes de la implementación de la GCI desarrollen una comprensión crítica del alcance de los actuales índices de desempeño, de modo que puedan identificar las brechas existentes en los indicadores y tomar decisiones informadas que fortalezcan el impacto y la efectividad de esta dimensión.

Este artículo presenta algunas limitaciones propias del enfoque cualitativo descriptivo adoptado. En primer lugar, el estudio corresponde a una investigación transversal basada en el MIPG versión 5 y los indicadores vigentes en un momento específico, sin capturar su evolución temporal. Adicionalmente, la interpretación de la alineación entre indicadores y atributos implica un grado de subjetividad inherente al análisis cualitativo, donde las categorías y el nivel de correspondencia identificados están sujetos al criterio analítico del experto. Finalmente, por su naturaleza descriptiva, el estudio no establece relaciones causales entre las brechas identificadas y sus efectos en el desempeño organizacional, limitándose a documentar el grado de alineación existente. Estas limitaciones abren oportunidades para investigaciones que incluyan tesis sobre el impacto de las brechas identificadas, así como el diseño de instrumentos de evaluación con todos los atributos de calidad establecidos en MIPG.

Financiación

Los autores declaran que no se recibió financiación para la realización de este estudio.

Conflicto de interés

Los autores declaran no tener conflictos de intereses en relación con la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

Referencias

- Acosta Prado, J. C., y Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*, 25-63. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200003&nrm=iso
- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., y Gaur, S. S. (2018). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2017-0348>
- Ali, N., Mustaffa, M. M., Alkaws, G., y Capretz, L. F. (2024). If you build it, will they come? Exploring the success factors of knowledge management systems in the Malaysian public sector. *Heliyon*, 10(6), e27093. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27093>
- Alves, J. N., Cogo, M. P., Klein, L. L., y Pereira, B. A. D. (2024). Knowledge management drivers and its results: a quantitative study in a public higher education institution. *Business Process Management Journal*, 30(3), 770-798. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2023-0343>
- Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., y Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245-2273. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2020-0700>
- Cifuentes Martínez, W. E., y Duarte Vega, C. (2023). Creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders. Una revisión semisistemática de literatura. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-10. <https://doi.org/10.22431/25005227>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, C. (2024). *Gestión del Conocimiento (GDC). Atributos del Conocimiento*. <https://biblioguias.cepal.org/GestionDelConocimiento>
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1145/348772.348775>

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023a). *Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión*. <https://furag.funcionpublica.gov.co/furag/#/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023b). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional (Versión 5)*.
- Durango-Yepes, C. M., y Quiroz-Carvajal, J. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio. *Pensamiento & Gestión* (43), 39-65.
- Elempleo.com. (2017). *En promedio un colombiano dura tres años en sus empleos*. <https://www.elempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/en-promedio-un-colombiano-dura-tres-anos-en-sus-empleos-5176>
- Galvis-Lista, E., y Sánchez-Torres, J. M. (2014). Evaluación de la Gestión del Conocimiento: Una Revisión Sistemática de Literatura. *Tendencias*, 15, 151-170. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932014000200151&nrm=iso
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123-1141.
- Ganapathy, S., Mansor, Z., y Ahmad, K. (2019). Investigating Factors Affecting Knowledge Management Practices in Public Sectors. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(11). <https://doi.org/10.14569/IJAC-SA.2019.0101128>
- González Marín, Y. O., Canós-Darós, L., y Garcés Giraldo, L. F. (2023). Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-24. <https://doi.org/10.22431/25005227>
- Guerra Ramírez, Y. A., y Salgado Martínez, A. L. (2021). Una Metodología para la Identificación y Cierre de Brechas de Conocimiento en el Capital Humano para una Organización Innovadora basada en Conocimiento. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 9(1), 39-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7103193>
- Hijal-Moghrabi, I., Sabharwal, M., y Ramanathan, K. (2020). Innovation in public organizations: do government reforms matter? *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 731-749. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2020-0106>
- Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Laasonen, V., y Torkki, P. (2020). Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 120-140. <https://doi.org/10.1108/vjikms-01-2020-0017>
- Jurado Zambrano, D. A., Mosquera Carrascal, A., y Espinal Marulanda, J. J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias*, 24(2), 197-230. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.233>
- Kassa, E. T., y Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 9(11), e22293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>
- Kransdorf, A. (1998). Corporate amnesia. *European Business Review*, 98(6). <https://doi.org/10.1108/ebv.1998.05498fab.008>
- Laihonen, H., Kork, A.-A., y Sinervo, L.-M. (2024). Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223-233. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>
- Oliveri, M., y Gualavisi, M. (2016). *Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina*. <http://dx.doi.org/10.18235/0010117>
- Peluffo, M. B., y Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Cepal.
- Philipson, S., y Kjellström, E. (2020). When objects are talking: How tacit knowing becomes explicit knowledge. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 68-82. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/1666>

- República de Colombia. (2017). Decreto 1499 de 2017. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- Ríos Delgado, T., Pierrend Hernández, S., y Mendoza, E. (2019). La memoria organizacional como factor de competitividad en las organizaciones. *Revista Amazônida: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas*, 4(1), 01-15.
- Ruiz González, C. A., Quintero Muñoz, M. E., y Durango Yepes, C. M. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, 19(43), 20-36. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.1.a01>
- Sokoh, G. C., y Okolie, U. C. (2021). Knowledge management and its importance in modern organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 20(1), 283-300.
- Vivas, A. M., Martínez, J. J., Contreras, E., y Ramírez, M. (2023). Índice de Innovación Pública 2023. *Informe de Resultados*. <https://labcapital.veeduriadistrital.gov.co/indice-2023>
- Zahedi MR (2024), Nonaka and Takeuchi knowledge management model based on institutional and infrastructure factors. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(6), 1394-1414, <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2023-0033>
- Zambrano-Gutiérrez, J. C., y Puppim de Oliveira, J. A. (2021). The Dynamics of Sources of Knowledge on the Nature of Innovation in the Public Sector: Understanding Incremental and Transformative Innovations in Local Governments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 656-670. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab053>