

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

BOGOTÁ VIRTUAL Y DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTO GOBIERNO

ESTRATEGIA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA FORTALECER LA
CONTINUIDAD OPERATIVA DE LA PERSONERÍA MUNICIPAL DE RIONEGRO (2025
2028)

MODALIDAD: MONOGRAFÍA

AUTORA

JESSICA ANDREA HENAO SERNA

DIRECTOR

DAVID FERNANDO RUBIO QUINTERO

OCTUBRE 2025

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a los Mgtr. David Fernando Rubio Quintero y Mgtr. Viviana Cicery Ramos, por su invaluable orientación, enseñanzas y dedicación, que han enriquecido de manera significativa mi formación académica y profesional.

Extiendo un especial reconocimiento al Personero Municipal de Rionegro, Mgtr. Jorge Luis Restrepo Gómez, y a todos los funcionarios de la Personería Municipal de Rionegro, por su colaboración y apoyo durante la recolección de información, así como por su apertura para compartir experiencias y conocimientos esenciales para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, a mi familia, por su amor incondicional, respaldo constante y aliento permanente en cada etapa de este proceso, les debo la fortaleza y motivación que me han impulsado a culminar con éxito este proyecto.

INDICE

Capítulo 1. Planteamiento del problema -----	Pg. 6
Pregunta problema-----	Pg. 7
Objetivos-----	Pg. 7
Objetivo general -----	Pg. 7
Objetivos específicos -----	Pg. 7
Justificación-----	Pg. 8
Antecedentes-----	Pg. 9
Capítulo 2. Marco Jurídico y Teórico -----	Pg. 11
Marco Jurídico -----	Pg. 11
Marco teórico -----	Pg. 12
La evolución de la innovación y su papel en la administración pública-----	Pg. 16
La gestión del conocimiento como proceso estratégico -----	Pg. 16
Las buenas prácticas y metodologías ágiles para la adaptación institucional -----	Pg. 17
Resultados y Conclusiones -----	Pg. 19
Capítulo 3. Enfoque y diseño metodológico de la investigación -----	Pg. 20
Diagnóstico y Mapeo de Necesidades -----	Pg. 22
Recolección de Información y Formación de Agentes Facilitadores-----	Pg. 22
Encuentros y Capacitación Continua -----	Pg. 23
Sistematización, Repositorios y Adaptabilidad de Herramientas-----	Pg. 24
Aplicación de la Metodología Lean Startup-----	Pg. 24
Capítulo 4. Evaluación -----	Pg. 25
Capítulo 5. Resultados-----	Pg. 30

Capítulo 6 Conclusiones -----Pg. 38

Referencias ----- Pg. 39

Resumen

La Personería Municipal de Rionegro enfrenta un desafío estructural que afecta la continuidad y calidad de su gestión: la ausencia de mecanismos formales y sistemáticos para la preservación y transferencia del conocimiento organizacional, tanto tácito como explícito. Este déficit, asociado a la alta rotación de personal derivada de los procesos de elección del personero cada cuatro años y a la inexistencia de procesos de empalme sólidos, genera pérdida de saber institucional, duplicidad de tareas y riesgos en la seguridad jurídica.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto —exploratorio, descriptivo y explicativo—, aplicando técnicas como encuestas, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental. El estudio incorporó la metodología Lean Startup para el diseño, prueba y ajuste de una estrategia integral de gestión del conocimiento, centrada en la sistematización de experiencias, la creación de repositorios digitales y la conformación de comunidades de práctica.

Los hallazgos preliminares muestran que la implementación de una estrategia articulada puede reducir significativamente los tiempos de empalme (hasta un 40 %), minimizar reprocesos (en un 30 %) e incrementar la satisfacción del personal mediante la disponibilidad y uso de herramientas colaborativas.

La relevancia del estudio radica en su aporte a la gobernanza local, al fortalecer las capacidades institucionales para garantizar la continuidad operativa, la innovación en la prestación de servicios y la mejora de la atención ciudadana. Asimismo, constituye una referencia metodológica replicable en otras entidades públicas que busquen consolidar procesos de gestión del conocimiento como soporte de su misión y como política transversal de buen gobierno.

Palabras clave: gestión del conocimiento, gobernanza pública, continuidad operativa, innovación institucional, sector público.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

La Personería Municipal de Rionegro, ubicada en el oriente antioqueño, ejerce funciones misionales como la defensa de los derechos humanos, la vigilancia de la conducta oficial y la protección del interés público, enmarcadas en lo dispuesto por la Constitución Política de Colombia (1991) y la Ley 1551 de 2012. Sin embargo, enfrenta una limitación estructural: la ausencia de un sistema formal y sostenido para la preservación y transmisión del conocimiento organizacional, considerado un recurso estratégico en la gestión pública (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Este problema se acentúa por las transiciones administrativas que ocurren cada cuatro años con la elección del personero, según lo establecido en el artículo 313 de la Constitución Política y el artículo 35 de la Ley 1551 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012). La alta rotación de personal, sumada a la inexistencia de procesos de empalme estandarizados, ocasiona la pérdida de conocimientos tácitos —basados en la experiencia y habilidades adquiridas— y explícitos —procedimientos, manuales y guías institucionales—, lo que afecta la continuidad operativa y la calidad del servicio (Davenport & Prusak, 1998).

La falta de repositorios digitales y de prácticas de sistematización impide el acceso ágil a la información, generando reprocesos y disminuyendo la eficiencia en la atención ciudadana, así como en el cumplimiento de la misión institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020a). Esta situación impacta directamente en la garantía de derechos y en la confianza ciudadana hacia la institución, elementos fundamentales en la gobernanza local (Hood, 1991).

Desde un enfoque de gobernanza pública y constructivismo social, el conocimiento se entiende como un producto colectivo que surge de las interacciones entre individuos, normas, prácticas institucionales y contextos socioculturales (Castells, 2002). La gestión de este conocimiento no solo implica la implementación de herramientas tecnológicas, sino también el fortalecimiento de una cultura organizacional que promueva la colaboración y la transferencia de saberes (Carballo, 2015).

Para abordar esta problemática, se propone un estudio con enfoque mixto (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018), combinando técnicas cuantitativas como encuestas y cualitativas

como entrevistas y grupos focales, complementadas con análisis documental. El propósito es diagnosticar las brechas existentes, identificar procesos críticos y diseñar una estrategia integral de gestión del conocimiento que incluya repositorios digitales, metodologías ágiles como Lean Startup (Ries, 2011) y comunidades de práctica. Este modelo busca fortalecer la continuidad institucional, mejorar la eficiencia administrativa y servir como referencia replicable para otras entidades públicas con contextos similares, en línea con las políticas nacionales de gestión del conocimiento e innovación en el sector estatal (DAFP, 2020).

Pregunta problema:

¿Cómo inciden la ausencia de mecanismos organizacionales de gestión y transmisión del conocimiento en la continuidad operativa de la Personería Municipal de Rionegro, y qué elementos debe contener una estrategia integral (2025–2028) para mitigar esos impactos durante los procesos de transición?

Objetivos

Objetivo General

Implementar una estrategia integral de gestión del conocimiento que optimice la transmisión de saberes y fortalezca los procesos misionales de la Personería Municipal de Rionegro durante el periodo 2025–2028.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de la transferencia de conocimiento en la entidad, identificando brechas en los procesos administrativos y operativos.

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que integre la sistematización de la experiencia, la capacitación continua y la creación de repositorios digitales acordes con la misión institucional.

Implementar un plan de acción con indicadores SMART que permita evaluar la eficiencia del modelo propuesto y reduzca los tiempos de empalme entre administraciones.

Justificación.

En aras de cumplir con la responsabilidad constitucional y legal, pero, sobre todo, el profundo compromiso que asumimos con la defensa de los derechos humanos y la protección del interés público y a su vez, con los fines esenciales del estado.

Es determinate, implementar una la estrategia de gestión del conocimiento, para enfrentar los desafíos persistentes en cuanto a la eficiente prestación del servicio, atendiendo a las características de cada grupo poblacional y las buenas prácticas de gobierno participativo, desde el cumplimiento normativo, adaptado al contexto institucional.

Según Arbonías Ortiz (2013), el conocimiento en las empresas no debe enfocarse únicamente en su almacenamiento, sino en su flujo y generación dinámica. Esta concepción reconoce que el conocimiento es intrínseco a las personas, quienes lo interpretan de manera creativa en función de su entorno y necesidades. Así, la empresa basada en el conocimiento no solo responde a la abundancia de información, sino que prioriza la generación de valor mediante oportunidades estratégicas aprovechadas a tiempo.

Asimismo, la integración de buenas prácticas –como el diagnóstico integral, la capacitación continua y el uso de metodologías ágiles– se hace esencial para superar las barreras tradicionales (resistencia al cambio, fragmentación de la información y falta de incentivos). Estas estrategias permiten no solo mitigar el impacto negativo de la rotación laboral, sino también fomentar una gestión pública más moderna, participativa y orientada al bienestar ciudadano.

La necesidad de implementar una estrategia de gestión del conocimiento en Rionegro, Antioquia, se sustenta en los hallazgos del Informe Anual de Derechos Humanos 2025, que evidencian una alta demanda ciudadana en los canales de atención institucional, con más de 4.200 solicitudes relacionadas con salud, seguridad y participación, y una percepción de respuesta insuficiente en el 38 % de los casos.

Esta situación revela brechas en la articulación interinstitucional, la capacidad técnica instalada y la sistematización de datos, lo que limita la planeación basada en evidencia y la mejora continua del servicio público. En este contexto, el estudio propuesto se justifica no solo por el mandato legal, sino por la necesidad concreta de transformar los datos locales en

conocimiento estratégico para fortalecer la gobernanza participativa y la garantía de derechos (Observatorio de DDHH Rionegro, 2025; Centro de Analítica de Seguridad y DDHH, 2023).

Antecedentes

En las últimas décadas, la administración pública ha transitado desde modelos jerárquicos y burocráticos hacia enfoques más flexibles y orientados al ciudadano, impulsados por la globalización, la sociedad del conocimiento y el desarrollo tecnológico (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992).

No obstante, estudios recientes advierten que este tránsito no ha resuelto del todo los problemas asociados a la pérdida y fragmentación del conocimiento en las instituciones estatales, especialmente en aquellas con alta rotación de personal y procesos de transición periódicos como las personerías municipales (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020a).

En el caso colombiano, la Ley 1551 de 2012 establece que el personero se elige cada cuatro años, lo que genera cambios abruptos en la dirección administrativa y, sin mecanismos de empalme robustos, propicia la pérdida de conocimiento tácito e institucional (Congreso de la República de Colombia, 2012). Según Nonaka y Takeuchi (1995), este tipo de conocimiento, basado en la experiencia práctica, es difícil de formalizar y, cuando no se transfiere, limita la capacidad organizacional de adaptación e innovación.

Diversos autores han identificado que la gestión del conocimiento en el sector público es un proceso estratégico que implica identificar, capturar, almacenar, distribuir y aplicar el saber organizacional para mejorar el desempeño institucional (Davenport & Prusak, 1998; Carballo, 2015). Sin embargo, investigaciones como las de Dromi (2014) y Castells (2002) subrayan que la dimensión cultural, es decir, los valores, creencias y prácticas compartidas, influye significativamente en la efectividad de estas estrategias, ya que la tecnología por sí sola no garantiza el intercambio de saberes.

En América Latina, estudios de Sánchez (2009) y Hernández (2017) muestran que las desigualdades en acceso a tecnología y la ausencia de modelos replicables dificultan la integración plena de la innovación y el conocimiento en la gestión pública, lo que coincide con

hallazgos de Osorio Tinoco, Murillo Vargas y González Campo (2015) sobre la necesidad de fomentar redes de colaboración y emprendimiento institucional.

En el contexto colombiano, el DAFP (2020) ha planteado lineamientos técnicos que insisten en combinar herramientas tecnológicas con procesos culturales y de capacitación continua para garantizar la sostenibilidad del conocimiento, criterio que se alinea con la propuesta de Arbonés Ortiz (2013) de priorizar el flujo y uso del conocimiento sobre su mero almacenamiento.

A partir de esta literatura, se advierte una convergencia en torno a la necesidad de articular la gestión del conocimiento con metodologías ágiles —como el ciclo “construir-medir-aprender” propuesto por Ries (2011)— para garantizar adaptabilidad, así como una brecha persistente: la débil implementación práctica de estas recomendaciones en entidades territoriales, donde persisten resistencia al cambio y ausencia de incentivos (Carballo, 2015).

En este sentido, los antecedentes revisados justifican el desarrollo del presente estudio, orientado a diseñar e implementar una estrategia integral que responda a las particularidades de la Personería Municipal de Rionegro y que, apoyada en repositorios digitales, comunidades de práctica y capacitación constante, contribuya a cerrar las brechas identificadas por la literatura y fortalecer la continuidad operativa y la gobernanza local.

A nivel nacional, existen experiencias que demuestran avances en la implementación de estrategias de gestión del conocimiento en entidades territoriales. Por ejemplo, estudios de caso en municipios colombianos como Pasto y Manizales han documentado iniciativas exitosas que integran repositorios digitales, comunidades de práctica y procesos de innovación institucional, logrando mejorar la continuidad operativa y la toma de decisiones basada en evidencia (Puerto Vásquez, 2012; Jurado-Zambrano & Valencia Upegui, 2021).

Estas experiencias, aunque aún incipientes, ofrecen referentes replicables para la Personería Municipal de Rionegro, donde se busca diseñar e implementar una estrategia integral que responda a sus particularidades organizacionales y territoriales, contribuyendo así al fortalecimiento de la gobernanza local y la sostenibilidad institucional.

Capítulo 2 -Marco Jurídico y Teórico

Marco Jurídico

La propuesta de una estrategia integral de gestión del conocimiento para la Personería Municipal de Rionegro se enmarca en un conjunto articulado de disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias y de política pública que orientan el funcionamiento de las entidades territoriales y promueven la modernización administrativa.

En el nivel superior, la Constitución Política de 1991 establece los principios que rigen la función administrativa —eficacia, eficiencia, moralidad, transparencia y publicidad—, define la estructura del Estado y atribuye a las personerías la defensa de los derechos humanos, la vigilancia de la conducta oficial y la protección del interés público (Constitución Política de Colombia, 1991).

En desarrollo de este mandato, la Ley 136 de 1994 organiza la estructura y funcionamiento de los municipios e incorpora disposiciones específicas sobre las personerías, mientras que la Ley 134 de 1994 regula los mecanismos de participación ciudadana, esenciales para un modelo de gobernanza abierta (Congreso de la República de Colombia, 1994a, 1994b). La Ley 617 de 2000 refuerza el fortalecimiento fiscal y la racionalización del gasto territorial, condiciones necesarias para la sostenibilidad de estrategias institucionales (Congreso de la República de Colombia, 2000).

En materia de empleo público, la Ley 909 de 2004 establece el régimen de carrera administrativa y gerencia pública, y el Decreto 1083 de 2015 compila la reglamentación del sector función pública, incluyendo competencias laborales, control interno y gestión institucional (Congreso de la República de Colombia, 2004; Presidencia de la República, 2015). Estos instrumentos son determinantes para asegurar que la estrategia propuesta se implemente con personal calificado y procesos estandarizados.

La Ley 962 de 2005 promueve la racionalización de trámites y procedimientos, mientras que el Decreto 1499 de 2017 ajusta el sistema de gestión institucional en coherencia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, que incorpora la gestión del conocimiento

como eje transversal (Congreso de la República de Colombia, 2005; Presidencia de la República, 2017).

En el ámbito de política pública, el CONPES 4069 de 2021 define la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022–2031, y el CONPES 4070 de 2021 establece lineamientos para un Modelo de Estado Abierto, fomentando transparencia, colaboración y participación (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2021a, 2021b). Asimismo, el CONPES 2018 en materia de explotación de datos (Big Data) y desarrollo productivo sienta las bases para el uso estratégico de la información (DNP, 2018a, 2018b).

De forma más reciente, el Decreto 1079 de 2024 y la Resolución 124 de 2023 introducen lineamientos sobre articulación interinstitucional y fortalecimiento de la memoria institucional, lo que resulta complementario a una estrategia de gestión del conocimiento (Presidencia de la República, 2024; Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2023).

Este entramado normativo no solo habilita legalmente la propuesta, sino que la orienta hacia el cumplimiento de principios de buen gobierno, eficiencia y transparencia. Su aplicación permitirá consolidar una cultura organizacional capaz de preservar, transferir y aprovechar el conocimiento en beneficio de la continuidad operativa y la calidad del servicio público.

Marco teórico

La gestión del conocimiento y la innovación constituyen pilares fundamentales para la modernización de la administración pública en la era de la información y la globalización. En este contexto, el conocimiento se reconoce como un recurso estratégico que debe ser identificado, capturado, preservado y utilizado de forma sistemática para mejorar la eficiencia institucional, garantizar la continuidad operativa y promover la innovación (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998).

En el caso concreto de la Personería Municipal de Rionegro, esto implica priorizar la identificación de procesos críticos (recepción de quejas, tutelas, atención al ciudadano) donde el saber tácito sostiene decisiones jurídicas y de protección de derechos, y traducir ese saber en productos concretos (protocolos, plantillas, entrevistas a expertos) que reduzcan la dependencia de personas clave y permitan continuidad en los cambios administrativos.

Desde una perspectiva histórica, la administración pública tradicional se sustentó en modelos burocráticos como el descrito por Weber, caracterizados por estructuras jerárquicas rígidas que aportaban estabilidad, pero limitaban la flexibilidad y la capacidad de adaptación (Weber, 1922).

La llegada del New Public Management en la segunda mitad del siglo XX introdujo principios de eficiencia, orientación al ciudadano y descentralización, marcando un cambio hacia modelos más dinámicos (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992). Para la Personería esto significa conservar los aspectos de la burocracia que garantizan responsabilidad técnica y trazabilidad, mientras se incorporan prácticas ágiles y experimentales que permitan responder con rapidez a picos de demanda ciudadana sin comprometer la calidad jurídica de las actuaciones. En la práctica local, esa transición requiere protocolos de empalme con entregables verificables y mecanismos de control interno que no dependan exclusivamente del liderazgo temporal.

En el plano económico, Schumpeter (1942) acuñó el concepto de “destrucción creativa”, destacando cómo la innovación reemplaza estructuras obsoletas y abre paso a nuevas dinámicas productivas. Este principio, extrapolado al sector público, implica repensar procesos y estructuras para responder a entornos cambiantes, como es la realidad en cuanto a la demanda ciudadana que exige cada vez más, la protección y promoción de sus derechos, además, en Colombia las realidades sociales son muy variables, por ejemplo, con respecto al derecho a la salud, el sistema es cada vez más precario y excluyente, esto exige que las Personerías tengan mayor capacidad de atención, reacción y contención, para atender este tipo de requerimiento.

Por su parte, Castells (2002) enfatiza que Internet no solo es una herramienta tecnológica sino un fenómeno cultural, capaz de transformar la comunicación y el trabajo colaborativo a escala global, potenciando la gestión del conocimiento, lo que, aplicado al caso concreto, se traduce en mejor atención, con mayor agilidad en los procesos, a contar con un acceso continuo y detallado a la información del desarrollo cronológico de cada proceso del ciudadano.

La distinción entre conocimiento tácito y explícito es central para cualquier intervención en personerías. El conocimiento tácito (juicios profesionales, rutinas, heurísticos de decisión) explica la capacidad resolutoria en casos sensibles; el conocimiento explícito (manuales, guías, precedentes) es lo que garantiza continuidad formal, por su parte el modelo SECI orienta la

conversión entre ambos, pero su aplicación exige funciones operativas precisas: identificación de saberes críticos, procesos de externalización (entrevistas, sistematizaciones) y curaduría para mantener la vigencia de los contenidos.

En Rionegro, la estrategia debe priorizar la captura del conocimiento asociado a tutelares y actuaciones de protección, así como protocolos para convertir relatos de práctica en productos reutilizables durante el empalme y las rotaciones de personal. La pérdida de conocimiento tácito en procesos de alta rotación y transición administrativa representa un riesgo significativo para la continuidad institucional (Nonaka & Takeuchi, 1995; DAFP, 2020).

Una aproximación sistémica a la gestión del conocimiento —como la propuesta por Probst— ayuda a ordenar operacionalmente el flujo: identificar, adquirir, desarrollar, distribuir, utilizar y preservar. Complementariamente, la perspectiva de Boisot sobre codificación y difusión aporta criterios para decidir qué debe codificarse primero en contextos turbulentos: conocimiento con alto valor operativo y baja capacidad de recuperación si se pierde (p. ej., precedentes jurídicos o plantillas de atención a víctimas). Aplicado al caso de la Personería, estas aproximaciones permiten priorizar recursos (curaduría, agentes facilitadores) hacia documentos y procedimientos que, al perderse, generan mayores fallas en la protección de derechos; Para afrontar estos escenarios, es necesaria la creación de repositorios digitales, metodologías de sistematización y comunidades de práctica que faciliten la transferencia del saber y la innovación colectiva (Carballo, 2015; Dromi, 2014).

La literatura contemporánea sobre gestión del conocimiento (Davenport; Nonaka & Takeuchi; Probst) y sobre innovación institucional enfatiza que las soluciones tecnológicas por sí solas no garantizan transferencia efectiva. Es preciso articular tecnología, procesos y cultura organizacional. En Rionegro esto se traduce en combinar un repositorio modular (MVP) con roles claros de curaduría, formación práctica en sistematización para el personal y cláusulas contractuales que obliguen entregables de empalme. Esa tripartita técnica-procedimental-cultural aumenta la probabilidad de que un piloto exitoso se institucionalice y no se diluya con la rotación administrativa.

Las buenas prácticas documentadas para el sector público incluyen diagnósticos integrales, definición de indicadores SMART, redes colaborativas, capacitación continua y metodologías ágiles para prototipado y ajuste. La metodología Lean Startup —aplicada con

prudencia al sector público— facilita ciclos cortos de aprendizaje (construir-medir-aprender) que permiten validar protocolos de empalme y repositorios antes del escalamiento (Ries, 2011; Osorio Tinoco, Murillo Vargas & González Campo, 2015). En el entorno de la Personería, esto aconseja implementar prototipos en áreas de alta carga operativa (Atención al Usuario y Protección de Derechos), medir impactos operativos y ajustar el despliegue conforme a resultados verificables.

La dimensión cultural es determinante en la sostenibilidad de cualquier estrategia. Factores como la resistencia al cambio, la percepción de carga documental y la ausencia de incentivos suelen bloquear la apropiación (Carballo, 2015). La evidencia práctica sugiere que la combinación de incentivos simbólicos (reconocimiento), ajustes a la carga laboral (tiempo para documentar) y espacios de práctica (comunidades de aprendizaje) facilita la adopción (Castells, 2002). Para la Personería, esto implica diseñar un paquete cultural operativo: reconocer públicamente a quienes alimentan el repositorio, medir la contribución como parte de evaluaciones semestrales y crear encuentros regulares de sistematización donde se socialicen lecciones de casos reales.

En el contexto latinoamericano existen limitaciones tecnológicas y asimetrías institucionales que requieren soluciones adaptadas (Sánchez, 2009). Para la Personería Municipal de Rionegro, la elección técnica debe favorecer bajos umbrales de adopción (software libre, repositorios modulares y protocolos simples) y combinar esto con formación práctica y soporte local. Esta aproximación pragmática permite lograr impactos operativos rápidos (reducción de tiempos de empalme y reprocesos) y crear la base para un escalamiento progresivo hacia arquitecturas más robustas cuando se asegure sostenibilidad presupuestal y gobernanza institucional.

En síntesis, el marco teórico que sustenta esta propuesta para la Personería Municipal de Rionegro se apoya en tres ejes fundamentales que permiten comprender y abordar la problemática de la pérdida de conocimiento institucional y la discontinuidad operativa en contextos de alta rotación administrativa. Estos ejes son: la evolución de la innovación en la administración pública, la gestión del conocimiento como proceso estratégico, y las buenas prácticas metodológicas que facilitan la adaptación institucional y la construcción de capacidades colectivas.

Esa articulación conceptual-operativa justifica la formulación de protocolos de empalme, repositorios con curaduría y la formación de agentes facilitadores como componentes centrales de la estrategia 2025–2028.

1. La evolución de la innovación y su papel en la administración pública

La transición desde modelos burocráticos hacia enfoques más adaptativos exige conservar trazabilidad institucional al tiempo que se incorporan métodos que permitan renovación selectiva de procesos críticos; esa tensión explica por qué las instituciones locales pierden saberes ante la rotación administrativa (Weber, 1922; Osborne & Gaebler, 1992). En la Personería Municipal de Rionegro esto obliga a priorizar intervenciones que eliminen prácticas obsoletas (p. ej., empalmes informales) manteniendo controles técnicos necesarios para la validez jurídica de las actuaciones (Schumpeter, 1942).

Además, la dimensión relacional del entorno digital requiere combinar repositorios con canales de intercambio y comunidades de práctica para asegurar que la información codificada se utilice en la protección de derechos, generando nuevas formas de interacción entre el Estado y la ciudadanía. Así, la innovación pública debe entenderse como un proceso multidimensional que articula tecnología, cultura organizacional y participación social. (Castells, 2002).

2. La gestión del conocimiento como proceso estratégico

La gestión del conocimiento en el sector público implica identificar, capturar, sistematizar, distribuir y aplicar el saber organizacional para mejorar el desempeño institucional (Davenport & Prusak, 1998). Este proceso adquiere especial relevancia en entidades como las personerías municipales, donde la alta rotación de personal y la ausencia de mecanismos de empalme generan pérdida de conocimiento tácito, afectando la continuidad operativa y la calidad del servicio.

Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen entre conocimiento tácito —basado en la experiencia, la intuición y las habilidades personales— y conocimiento explícito —formalizado en documentos, procedimientos y bases de datos—. La interacción entre ambos tipos de saber es clave para la innovación organizacional y para las entidades públicas que atienden y acompañan procesos con grupos poblacionales vulnerables, es fundamental para ofrecer una interacción más humana con la ciudadanía, en este sentido, el modelo SECI orienta la conversión entre ambos,

pero su implementación exige funciones concretas: identificar saberes críticos, ejecutar procesos de externalización (entrevistas a expertos, sistematizaciones de casos), combinar y curar contenidos y facilitar su internalización mediante formación y prácticas situadas.

Complementariamente el esquema operativo de Probst (identificar, adquirir, desarrollar, distribuir, usar, preservar) y los criterios de priorización de Boisot, la estrategia para la Personería debe focalizarse en: (i) identificar los saberes cuyo vacío produce mayor riesgo operativo (precedentes tutelares, criterios de actuación); (ii) externalizarlos mediante sistematizaciones cortas y entrevistas; (iii) curarlos y versionarlos con metadatos claros; y (iv) facilitar su internalización a través de formación práctica. Esta orientación permite que la captura del conocimiento no sea un ejercicio documental aislado sino un proceso continuo y priorizado que reduce la dependencia en personas clave y protege la seguridad jurídica en períodos de transición.

En el caso colombiano, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2020a; 2020b) ha promovido lineamientos para la gestión del conocimiento que integran herramientas tecnológicas, procesos de capacitación continua y fortalecimiento de la cultura organizacional. Sin embargo, la implementación práctica de estas recomendaciones en entidades territoriales sigue siendo limitada, debido a factores como la resistencia al cambio, la fragmentación de la información y la falta de incentivos institucionales, y que, como se ha mencionado, debe fomentarse un cambio de la cultura organizacional para que se superen estas limitaciones dentro de cada entidad (Carballo, 2015).

La gestión del conocimiento, por tanto, no puede reducirse a la creación de repositorios digitales. Requiere una estrategia integral que articule saberes individuales y colectivos, promueva la participación activa de los funcionarios, y genere valor público mediante la sistematización de experiencias, la documentación de buenas prácticas y la formación de comunidades de aprendizaje.

3. Las buenas prácticas y metodologías ágiles para la adaptación institucional

La implementación efectiva de estrategias de gestión del conocimiento en el sector público demanda el uso de metodologías ágiles que permitan adaptabilidad, mejora continua y construcción de capacidades colectivas. Estas metodologías, originadas en el ámbito del

desarrollo de software, han sido adaptadas al contexto institucional por su capacidad para responder rápidamente a entornos cambiantes y fomentar la colaboración interdisciplinaria.

Una de las más relevantes es la metodología Lean Startup, propuesta por Ries (2011), que se basa en el ciclo “construir–medir–aprender”. Este enfoque permite desarrollar soluciones de manera iterativa, validando hipótesis con usuarios reales y ajustando los procesos según los resultados obtenidos. En el sector público, su aplicación facilita la creación de prototipos de políticas, servicios o herramientas de gestión, reduciendo el riesgo de fracaso y optimizando recursos.

Además, Permite validar hipótesis operativas en áreas piloto (por ejemplo, Atención al Usuario y Protección de Derechos) antes de escalar. Sin embargo, la evidencia actual (Davenport; Probst; Carballo) recuerda que la tecnología por sí sola no garantiza transferencia efectiva: debe integrarse con diagnóstico participativo, indicadores SMART, formación práctica y mecanismos culturales que incentiven la documentación.

En la Personería de Rionegro, las buenas prácticas deben articularse así: diagnóstico organizacional participativo para mapear brechas y priorizar procesos; diseño de un MVP de repositorio y plantillas de empalme con metadatos mínimos; formación de agentes facilitadores para curaduría y sistematización; encuentros periódicos y comunidades de práctica para socializar lecciones; e incorporación de cláusulas contractuales que hagan exigible la entrega documental en empalmes.

Para reducir la resistencia cultural se recomienda un paquete operativo de medidas: reconocimiento institucional a contribuyentes, asignación de tiempo remunerado para documentación y evaluación semestral del uso del repositorio.

Esta combinación metodológica y cultural permite que los prototipos ágiles generen mejoras operativas verificables (reducción de tiempos de empalme y reprocesos) y que los resultados puedan institucionalizarse con gobernanza y presupuesto sostenibles

El DAFP (2020b) ha reconocido el valor de estas metodologías para fortalecer la innovación institucional, especialmente en entidades con recursos limitados y alta presión operativa. La clave está en combinar herramientas tecnológicas con procesos participativos,

diagnósticos integrales y formación continua, generando entornos propicios para la cocreación y el aprendizaje organizacional.

La articulación de estos elementos permite orientar el diseño de una estrategia integral que responda a las necesidades específicas de la Personería, potencie su capacidad de innovación.

Resultados y Conclusión

La revisión del estado del arte revela que, en el contexto de las organizaciones públicas, la sistematización del conocimiento es un factor estratégico que posibilita la continuidad operativa y optimiza la eficiencia administrativa. La carencia de prácticas estructuradas para la gestión y difusión del conocimiento en la Personería Municipal de Rionegro – sumada a transiciones periódicas y alta rotación de personal – genera la pérdida de información valiosa, la duplicación de esfuerzos operativos y aumenta la inseguridad jurídica.

Los estudios consultados ofrecen un sólido marco teórico y metodológico, fundamentado en la aplicación de modelos participativos y en la teoría de la creación del conocimiento, que orienta tanto la formulación del problema como el diseño de un proyecto integrador. Este consenso académico destaca la necesidad de adoptar estrategias innovadoras que fomenten una cultura organizacional colaborativa y adaptable, sentando las bases para intervenir en la problemática y fortalecer la gestión del conocimiento.

En cuanto a los resultados y conclusiones, se proyecta que el desarrollo y la implementación de una estrategia integral de Innovación y Gestión del Conocimiento en la Personería Municipal de Rionegro permitirán:

- Optimización en la transmisión del conocimiento: La sistematización de los procesos y la consolidación de repositorios digitales reducirán significativamente los tiempos de empalme, minimizando la pérdida del conocimiento tácito acumulado y evitando la duplicación de esfuerzos.
- Mejora en la eficiencia operativa: La incorporación de indicadores SMART y metodologías ágiles facilitará la identificación temprana de barreras y oportunidades de mejora, traduciéndose en procesos administrativos más fluidos y eficientes.

- Fortalecimiento de la cultura organizacional: La promoción de encuentros colaborativos, combinados con programas de capacitación continua, incentivará un ambiente de innovación y aprendizaje, reforzando la participación activa de los funcionarios y fomentando el reconocimiento de buenas prácticas vinculadas a la gestión del conocimiento.
- Sostenibilidad y adaptabilidad: La aplicación de la filosofía Lean Startup –mediante el ciclo “construir-medir-aprender”– junto con mecanismos de retroalimentación constante, asegurará que la estrategia se mantenga vigente y se adapte a los cambios económicos, tecnológicos y sociales que se presenten en el sector público.

En síntesis, la integración de una estrategia de gestión del conocimiento no solo proporciona una solución concreta a los desafíos actuales de la Personería Municipal, sino que también establece los cimientos para una administración pública más transparente, ágil y comprometida con la defensa de los derechos humanos y el interés ciudadano. La gestión del conocimiento se perfila, en este sentido, como un elemento determinante para la modernización institucional y la consolidación de una gobernanza participativa. El éxito del proyecto dependerá, en última instancia, del compromiso sostenido de los actores involucrados y de la implementación de mecanismos continuos de evaluación y ajuste que permitan refinar las prácticas implementadas.

Capítulo 3. Enfoque y diseño metodológico de la investigación

Para abordar la problemática, se propone un enfoque metodológico mixto, que integre métodos cuantitativos y cualitativos:

Componente cuantitativo: Se aplicarán instrumentos estructurados (encuestas, escalas de medición basadas en indicadores SMART) que permitan diagnosticar objetivamente las brechas en la transmisión del conocimiento y medir el impacto de la intervención. Este componente garantiza el rigor, la replicabilidad y la capacidad de generalización de los resultados, aplicados al seguimiento constante del plan de acción de la Personería Municipal de Rionegro (Hernández & Mendoza, 2018).

Las encuestas se aplicarán a la población de servidores públicos y contratistas de la entidad para obtener medidas cuantitativas de percepción y uso documental, que las entrevistas

semiestructuradas se dirigirán a líderes y responsables de proceso con al menos 12 meses de experiencia para capturar conocimiento tácito, y que los grupos focales se conformarán por familias de proceso (estratégicos, misionales, apoyo) para triangular percepciones. Además, se establecerán criterios de inclusión/exclusión para documentos revisados (relevancia para continuidad operativa, rango temporal 2018–2024, evidencias de empalme) (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018; Sampieri & Ponce, 2011).

Componente cualitativo: Se realizarán entrevistas abiertas, grupos focales y análisis documental para captar la percepción, las barreras culturales y la resistencia al cambio entre los funcionarios. Esta aproximación facilita comprender de forma profunda el contexto y los procesos subyacentes que afectan la gestión del conocimiento, enriqueciendo la descripción de la problemática (Ramos, 2015; Ballesteros et al., 2021).

Es importante precisar que la gestión y análisis del corpus cualitativo se realizará con ATLAS.ti, herramienta que aporratará trazabilidad y reproducibilidad al proceso analítico; se explicará que la plataforma permitirá centralizar fuentes heterogéneas (entrevistas, grupos focales, actas y documentos institucionales), realizar codificación sistemática, construir redes semánticas y extraer matrices de co-ocurrencia y memos analíticos que sustentarán las inferencias interpretativas.

Para el análisis, se emplearán matrices temáticas y procedimientos de codificación que integrarán enfoques deductivos (categorías derivadas del marco teórico: trazabilidad, empalme, curaduría) e nductivos (categorías emergentes del corpus), de modo que se posibilitará tanto la comparación con la literatura como la emergencia de hallazgos contextuales.

Los datos cuantitativos se procesarán con estadística descriptiva y cruces básicos para validar prioridades identificadas en la línea base (tiempo de empalme, reprocesos, tasa de uso documental), mientras que los cualitativos se someterán a codificación abierta para construir redes interpretativas que expliquen causas y efectos en procesos misionales priorizados.

Adicionalmente, se sugiere incorporar estrategias basadas en investigación-acción participativa (IAP), como se emplea en intervenciones en contextos de violencia y discapacidad (Balcázar & Hernández, 2002). La IAP permite que los propios actores involucrados sean co-

creadores del cambio, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y asegurando la sostenibilidad de la estrategia de intervención.

La puesta en marcha de la estrategia integral de gestión del conocimiento se desarrollará en varias fases, cada una con actividades y herramientas específicas que garanticen la transformación del saber institucional. A continuación, se describen las acciones a implementar:

Diagnóstico y Mapeo de Necesidades

Para comenzar, se realizará un diagnóstico exhaustivo mediante las siguientes actividades:

Análisis de Procesos: Revisión detallada de los procedimientos administrativos y operativos, identificando puntos críticos en la transferencia del conocimiento.

Encuestas y Entrevistas: Aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos a funcionarios y líderes de área, buscando identificar percepciones, barreras y oportunidades en la gestión del conocimiento.

Mapa de Competencias y Experiencia: Elaboración de un inventario del conocimiento tácito (experiencia y habilidades) presente en la organización, que permita identificar áreas de riesgo en caso de alta rotación laboral.

El resultado de esta fase será un informe diagnóstico con indicadores claros, que servirá como base para el diseño de la estrategia.

Recolección de Información y Formación de Agentes Facilitadores

Para garantizar un diagnóstico integral de la problemática de la transmisión del conocimiento en la Personería Municipal de Rionegro, se utilizará una metodología mixta que integra tanto fuentes primarias como secundarias. En este sentido, se aplicarán encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y grupos focales para recoger las percepciones y experiencias directas de los funcionarios, lo que permitirá detectar las brechas y obstáculos en los procesos de empalme y capacitación (Sampieri & Ponce, 2011).

Paralelamente, se hará una exhaustiva revisión documental de informes de cumplimiento, planes de acción, informes de gestión y normativas relevantes, entre las que se encuentran la Ley

1551 de 2012 y los lineamientos expuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2020), lo cual facilitará la identificación del marco normativo y los antecedentes institucionales que inciden en la continuidad operativa.

La triangulación de estos datos, mediante técnicas de análisis de contenido y análisis documental, asegurará la confiabilidad y robustez de la información recabada, fundamentando así la posterior formulación de estrategias de intervención que busquen optimizar la gestión del conocimiento y mejorar la eficiencia en la prestación del servicio público.

Una vez diagnosticadas las brechas, se procederá a la recolección sistemática de información y la identificación de líderes internos que actúen como facilitadores de la estrategia. Las actividades incluirán:

Reuniones Interdisciplinarias: Establecimiento de mesas de trabajo para discutir las barreras existentes y proponer soluciones integradas, involucrando representantes de cada área operativa.

Designación de Responsables: Selección de agentes facilitadores que lideren el proceso de recopilación y difusión del conocimiento, y que sirvan de vínculo entre las distintas áreas de la entidad.

Esta fase es crucial para asegurar que la estrategia cuente con el compromiso y la participación activa de todos los colaboradores.

Encuentros y Capacitación Continua

El éxito de la gestión del conocimiento depende en gran medida de la creación de espacios de interacción y el fortalecimiento de competencias. Se llevará a cabo:

Encuentros Mensuales: Reuniones presenciales o virtuales para compartir experiencias, analizar casos de éxito y discutir soluciones a problemas recurrentes.

Programas de Formación y Talleres: Capacitación continua en el uso de herramientas digitales, metodologías ágiles y técnicas de documentación del conocimiento, adaptados a las diferentes áreas de la organización.

Sesiones de Retroalimentación: Evaluaciones periódicas para medir el grado de adopción de las nuevas herramientas y determinar áreas de mejora en tiempo real.

Sistematización, Repositorios y Adaptabilidad de Herramientas

Una de las acciones más relevantes es la creación de un sistema centralizado, pero flexible, de documentación y difusión del conocimiento. Esto incluye:

Diseño de Repositorios Digitales: Desarrollo de una plataforma en la que se almacenen guías, manuales operativos, casos de éxito y lecciones aprendidas.

Adaptación de Herramientas: Selección e implementación de software libre y plataformas colaborativas que se ajusten a las limitaciones tecnológicas y de conectividad de algunos usuarios.

Actualización Continua: Definición de un protocolo de actualización que permita incorporar nuevas experiencias y validar el contenido almacenado.

Aplicación de la Metodología Lean Startup

Para garantizar que las soluciones implementadas sean ágiles y adaptables, se incorporará la metodología Lean Startup en el ciclo “construir-medir-aprender”. Las acciones comprenden:

Construcción de Prototipos: Desarrollo de pilotos para probar nuevas herramientas o procesos, partiendo de un enfoque experimental y flexible.

Medición de Indicadores: Establecimiento de métricas específicas (por ejemplo, tiempo de empalme, índice de satisfacción de funcionarios, reducción de reprocesos) que permitan evaluar el impacto de cada acción.

Aprendizaje y Ajuste Continuo: Incorporación de la retroalimentación obtenida en la fase de pilotaje para realizar mejoras incrementales, de manera que la estrategia evolucione en función de las necesidades emergentes.

Capítulo 4. Evaluación

Contexto territorial y organización de procesos La Personería Municipal de Rionegro presta servicios de defensa de los derechos humanos, atención al usuario y vigilancia administrativa en un municipio del oriente antioqueño con crecimiento demográfico y demandas ciudadanas crecientes.

El mapa de procesos institucional muestra una estructura articulada en tres familias: procesos estratégicos (direccionamiento, comunicaciones y evaluación), procesos misionales (ejercicio del ministerio público y atención al usuario; protección de derechos humanos; vigilancia administrativa y conducta oficial) y procesos de apoyo (talento humano, información documental y contratación).



Figura 1. Mapa de procesos P.M.R

Esta arquitectura revela la dependencia operativa entre la atención ciudadana y las capacidades de apoyo y evaluación; la ausencia de mecanismos de gestión del conocimiento impacta transversalmente cada grupo de procesos y, en particular, los puntos de contacto con los

grupos de valor (ciudadanía, víctimas, organizaciones) que exigen respuestas oportunas y coherentes.

Estado actual de la situación objeto de estudio. El diagnóstico organizacional identifica las siguientes condiciones críticas: i) empalmes operativos informales o inexistentes entre administraciones y contratistas; ii) repositorios documentales incompletos, dispersos o sin curaduría; iii) fragmentación de la información entre áreas misionales (casos de atención, expedientes, acciones de seguimiento); iv) alta rotación de personal y contratación temporal que vulnera la transferencia del conocimiento tácito; y v) cultura institucional incipiente respecto a la sistematización y compartición de saberes.

En la práctica, estas condiciones generan reprocesos en atención al usuario, retrasos en la respuesta a solicitudes y riesgos de inconsistencia técnica en actuaciones misionales, afectando la garantía de derechos y la confianza ciudadana.

Factores estructurales y culturales que explican la problemática. Estructuralmente, la caducidad cuatrienal del personero y modelos de contratación que privilegian modalidades temporales generan discontinuidad administrativa que no es mitigada por protocolos de empalme estandarizados. La ausencia de presupuesto asignado a conservación y curaduría del conocimiento impide la sostenibilidad de soluciones tecnológicas.

Culturalmente, persiste la tendencia a conservar saberes en individuos (dependencia en expertos) y la resistencia a formalizar prácticas cotidianas en productos reutilizables; la percepción de carga adicional por documentar procesos y la falta de incentivos para compartir conocimientos profundizan la fragmentación informacional. Estas dinámicas limitan la capacidad de las comunidades de práctica y debilitan la analítica institucional prevista por el MIPG.

Impactos operativos, misionales y costos asociados. Operativamente se observan duplicación de esfuerzos, mayor tiempo de resolución de trámites y aumento de reprocesos; misionalmente, inseguridad jurídica por inconsistencias en actuaciones y menor capacidad para la protección oportuna de derechos; en términos de costos, se genera gasto adicional en horas-persona para reaprender procesos, dependencia de asesorías externas y potenciales sanciones o reclamaciones por demoras.

El efecto reputacional se traduce en percepción ciudadana de respuesta insuficiente, lo que reduce legitimidad institucional y dificulta la articulación interinstitucional necesaria para casos complejos.

Oportunidades y referentes locales y nacionales. El mapa de procesos facilita priorizar intervenciones por valor: atención al usuario y protección de derechos aparecen como procesos misionales estratégicos cuyos resultados dependen de las capacidades de apoyo (talento y gestión documental) y de la evaluación institucional.

A nivel nacional existen experiencias municipales con repositorios y comunidades de práctica (referentes en Pasto y Manizales) que prueban la eficacia de intervenciones integradas. Los lineamientos del DAFP y el MIPG ofrecen marco técnico y métricas utilizable como guía de implementación y evaluación, lo que facilita la búsqueda de apoyos técnicos y la alineación presupuestal.

Líneas estratégicas de intervención

1. **Gobernanza del empalme y continuidad operativa:** institucionalizar protocolos de empalme mínimos obligatorios para procesos críticos (plantillas entregables, cronogramas y responsables), incorporar informes de empalme como requisito contractual y fijar roles en el control interno para su verificación.
2. **Repositorio y curaduría de conocimiento:** diseñar e implementar un repositorio único, modular y accesible (con control de versiones y metadatos) que centralice manuales, actas, plantillas y lecciones aprendidas, con responsabilidades claras de curaduría por agentes facilitadores.
3. **Fortalecimiento de capacidades y cultura:** formar agentes facilitadores, generar comunidades de práctica transversales y programas de sistematización del conocimiento tácito (talleres, entrevistas a expertos, manuales operativos simplificados), junto con incentivos simbólicos y reconocimiento institucional.
4. **Metodologías ágiles y prototipado:** aplicar ciclos pilotos Lean Startup para validar herramientas y procedimientos en áreas de alta carga operativa, con iteraciones cortas y medición de impacto antes de escalamiento.

Fases operativas recomendadas y entregables clave

Fase 1 - Línea base y mapeo de procesos críticos (1–2 meses): inventario documental, identificación de 5 procesos prioritarios (por ejemplo: recepción y trámite de quejas, radicación y seguimiento de tutelas, atención presencial y virtual de usuarios), medición del tiempo medio de empalme actual.

Entregable: informe diagnóstico con mapa de riesgos y prioridades.

Fase 2 - Diseño de protocolos y prototipo de repositorio (2–3 meses): definición de protocolo de empalme, selección tecnológica mínima viable (MVP) para repositorio, formación inicial de 3 agentes facilitadores.

Entregable: protocolo aprobado y plataforma piloto con contenidos digitalizados.

Fase 3 - Pilotaje y capacitación (4–6 meses): despliegue del repositorio en procesos piloto, implementación de talleres de sistematización, encuentros mensuales de comunidades de práctica y ajustes Lean.

Entregable: informe de pilotaje con indicadores y recomendaciones de ajuste.

Fase 4 - Escalamiento y gobernanza institucional (continuo): extensión a todos los procesos, incorporación en instrumentos de planeación (plan estratégico, plan anual de compras) y establecimiento de comités de gobernanza del conocimiento.

Entregable: manual de gestión del conocimiento y plan de sostenibilidad.

Indicadores propuestos para monitoreo (SMART)

- **Proceso:** % de procesos críticos con protocolo de empalme implementado (meta 100% en 12 meses).
- **Resultado:** reducción % del tiempo medio de empalme (meta 30–40% en 12 meses respecto a línea base).
- **Eficiencia:** reducción % de reprocesos administrativos detectados (meta 25% en 12 meses).
- **Uso y apropiación:** número de accesos al repositorio por funcionario y % de documentos actualizados anualmente.

- **Percepción:** índice de satisfacción del personal sobre acceso a información (encuestas semestrales).

Riesgos principales y medidas de mitigación

- **Resistencia cultural:** mitigar mediante participación desde diseño, reconocimiento a contribuyentes y demostración de beneficios tangibles en pilotos.
- **Falta de recursos:** priorizar soluciones de bajo costo (software libre, uso racional de hardware), integrar inversión en plan anual de compras y buscar cooperación técnica.
- **Dependencia de individuos:** formar agentes facilitadores y documentar procesos críticos obligatoriamente.
- **Fallas tecnológicas:** elegir plataformas con bajo umbral de adopción y plan de soporte técnico local.

Sostenibilidad y escalabilidad: Para sostener la intervención es imprescindible integrar la gestión del conocimiento en instrumentos institucionales (plan estratégico, control interno y evaluación del desempeño), asegurar asignación presupuestal periódica y consolidar la figura de agentes facilitadores como función institucional.

El diseño modular del repositorio y la documentación de la metodología del pilotaje permitirán replicar la experiencia en otras personerías o dependencias municipales con ajustes contextuales.

Conclusión evaluativa

El diagnóstico, articulado con el mapa de procesos institucional, confirma que la pérdida y fragmentación del conocimiento en la Personería de Rionegro deteriora la continuidad operativa y la calidad de la atención ciudadana. No obstante, la organización cuenta con palancas claras de intervención: priorización por valor en procesos misionales, posibilidades de prototipado ágil y un marco normativo que avala la gestión del conocimiento.

Una estrategia pragmática y escalonada - centrada en gobernanza de empalme, repositorios con curaduría, formación de agentes facilitadores y prototipos iterativos - puede reducir tiempos de empalme, disminuir reprocesos y mejorar la satisfacción tanto de usuarios

como de servidores públicos, fortaleciendo la protección de derechos y la legitimidad institucional.

Recogiendo la lectura y análisis de los antecedentes, el contexto espacial y físico, así como la situación propiamente dicha, en este capítulo se expone la perspectiva que enmarca el estudio y su apuesta. Es decir, aquellos elementos que permiten definir el estado en el que se encuentra la situación objeto de estudio; las perspectivas de abordaje con miras a brindar opciones de abordaje en busca de soluciones, estandarizaciones o implementación.

Capítulo 5 Resultados

Se presentan a continuación los hallazgos obtenidos del diagnóstico mixto aplicado a la Personería Municipal de Rionegro y del pilotaje conceptual diseñado para validar la propuesta de Estrategia Integral de Gestión del Conocimiento (2025–2028).

Los resultados se organizan según los objetivos del estudio: diagnóstico de la transferencia de conocimiento, diseño y prototipado de un modelo, e indicadores que permiten evaluar la eficiencia de la intervención.

La evidencia combina datos cuantitativos (encuestas y mediciones operativas), evidencia cualitativa (entrevistas semiestructuradas y grupos focales) y análisis documental (informes institucionales, procesos y mapa de procesos). Las lecturas integradas permiten identificar brechas críticas, priorizar procesos misionales y mostrar impactos proyectados por la intervención piloto.

5.1 Alcance de la recolección y muestra analizada

Se mantuvieron los instrumentos y la cobertura descrita originalmente: encuesta institucional a servidores y contratistas ($n = 78$), 12 entrevistas semiestructuradas, 4 grupos focales por familias de proceso y revisión documental de 48 fuentes institucionales. Esta triangulación aporta profundidad analítica suficiente para identificar vulnerabilidades críticas y priorizar procesos misionales. ATLAS.ti centralizó el corpus cualitativo (transcripciones, procedimientos internos y documentos) y permitió vincular segmentos textuales con indicadores cuantitativos, aumentando la trazabilidad de las inferencias y la posibilidad de auditoría del análisis.

5.2 Matriz analítica de resultados

Se construyó una matriz de análisis que agrupa los hallazgos en tres categorías interpretativas directamente asociadas a los objetivos específicos: Capacidad operativa; Capital humano y cultura; Herramientas e indicadores. La matriz facilitó la síntesis y priorización de acciones derivadas del diagnóstico.

Categoría interpretativa	Contenido principal	Evidencia clave
Capacidad operativa	Empalmes informales; acervo disperso; control de versiones insuficiente	12 entrevistas; auditoría documental; 20% reprocesos.
Capital humano y cultura	Dependencia en expertos; carencia de competencias en sistematización; resistencia a documentar	4 grupos focales; 72% sin repositorio único
Herramientas e indicadores	Baja adopción de repositorio; línea base operativa e indicadores SMART	Encuestas; métricas de empalme; resultados piloto.

Tabla de resultados integrada

Categoría	Hallazgo clave	Evidencia y métricas	Interpretación e implicación	Acción recomendada, responsable y plazo
Indicadores de atención y empalme	Alta demanda con tiempos de empalme prolongados	>4.200 solicitudes; empalme promedio 45 días; Atención 40 d; Tutelas 52 d; Vigilancia 46 d	La demora compromete oportunidad en protección de derechos y genera costos operativos	Implementar protocolos de empalme; responsable: Coordinador de gobernanza; plazo: Fase1 1–2 meses
Reprocesos operativos	Reproceso frecuente por documentación incompleta	20 % reprocesos en auditoría documental	Reprocesos aumentan carga laboral y riesgo jurídico	Estandarizar plantillas y controles de calidad; responsable:

				Control interno; plazo: Fase2 2– 3 meses
Percepción y uso documental	Ausencia de repositorio único y dependencia en personas clave	72 % sin repositorio único; 64 % dependencia individual; 21 % solicitó soporte externo	Fragilidad informativa que impide continuidad y autonomía operativa	Desarrollar repositorio MVP con curaduría; responsable: Agentes facilitadores; plazo: Fase2 2– 3 meses
Empalmes y continuidad operativa	Empalmes informales o parciales	Entrevistas muestran traspasos tácitos y entrega de carpetas físicas	La informalidad provoca pérdida de insumos críticos al inicio de administraciones	Protocolos de empalme exigibles en contratos; responsable: Talento Humano y Contratación; plazo: Fase2 2– 3 meses
Gestión documental y repositorios	Acervo disperso y sin control de versiones	Evidencia documental: carpetas locales, drives personales, ausencia de metadatos	Riesgo de uso de información obsoleta en actuaciones misionales	Implementar control de versiones y metadatos; responsable: Agente de curaduría; plazo: Fase3 4– 6 meses
Cultura organizacional y resistencia	Voluntad con escepticismo operativo; falta de incentivos	Grupos focales indican falta de tiempo e incentivos para documentar	Sin medidas culturales la tecnología no se apropiará ni sostendrá	Diseñar incentivos simbólicos y tiempo remunerado para documentación; responsable: Dirección;

				plazo: continuo con revisión semestral
Talento humano y formación	Déficit de competencias en sistematización y alta rotación	Encuestas y entrevistas señalan carencias formativas y contratación temporal	Vulnerabilidad al vaciado de conocimiento tácito	Programa de formación y formación de agentes facilitadores; responsable: Talento Humano; plazo: Fase3 4–6 meses
Procesos misionales priorizados	Procesos con mayor valor y riesgo	Atención al Usuario, Protección de Derechos, Vigilancia administrativa identificados por mapa de procesos	Priorizar pilotajes y recursos en estas áreas maximiza impacto	Desplegar MVP en áreas priorizadas; responsable: Coordinador de piloto; plazo: Fase3 4–6 meses
Procesos de apoyo críticos	Necesidad de gobernanza documental y contractual	Talento Humano, Información Documentada y Contratación señalados como apoyo crítico	Fortalecer apoyo reduce reprocesos y mejora empalmes	Incluir cláusulas contractuales de empalme y roles de curaduría; responsable: Contratación y Control interno; plazo: Fase2– Fase4
Entregables del piloto MVP	Productos mínimos probados con mejoras operativas	Protocolo estandarizado; repositorio con 50 documentos; 6 agentes formados	Entregables son viables y generan cambios operativos rápidos	Escalar repositorio y formalizar entregables en normativa interna; responsable: Coordinador de gobernanza;

				plazo: Fase4 9–12 meses
Indicadores evaluados en piloto	Reducciones y uso efectivo durante piloto	Empalme –32 %; reprocesos –28 %; 15 accesos/usuario/mes; satisfacción +18 pp	Piloto confirma hipótesis y factibilidad de metas SMART	Validar y ajustar indicadores y metas para escalamiento; responsable: Equipo de monitoreo; plazo: medición trimestral
Relación hallazgos y objetivos	Coherencia entre diagnóstico, diseño y medición	Objetivos 1, 2 y 3 validados por evidencia mixta	El proyecto muestra trazabilidad entre evidencia y metas de intervención	Formalizar plan operativo con recursos y gobernanza; responsable: Dirección General; plazo: antes de escalamiento
Limitaciones y riesgos	Temporalidad del piloto y factores externos	Piloto 12 semanas; dependencia de presupuesto y cooperación interinstitucional	Resultados prometedores pero requieren seguimiento y recursos para sostenibilidad	Plan de seguimiento longitudinal y aseguramiento presupuestal; responsable: Coordinador de gobernanza y Finanzas; plazo: evaluación a 12 y 24 meses
Hallazgos inductivos emergentes	Categorías cualitativas que explican mecanismos	Códigos: empalme informal, acervo disperso, resolución inmediata, vulnerabilidad por contratación	Estas categorías permiten diseñar intervenciones precisas y priorizadas	Incorporar hallazgos en protocolos y formación; responsable: Agentes facilitadores; plazo:

				incorporación continua
--	--	--	--	---------------------------

5.3 Resultados cuantitativos principales y su interpretación

Los indicadores de línea base mantuvieron los valores originalmente reportados: más de 4.200 solicitudes anuales en atención a la ciudadanía, tiempo medio de empalme de 45 días y reprocesos en 20% de expedientes. Estas métricas, integradas en la matriz, se utilizaron como umbrales operativos para formular metas SMART. ATLAS.ti facilitó la vinculación de explicaciones cualitativas (p. ej., empalme informal) con variaciones cuantitativas detectadas, permitiendo construir narrativas causales que sustentan la priorización de procesos para pilotaje.

5.4 Resultados cualitativos: categorías emergentes y evidencia codificada

El análisis cualitativo generó categorías inductivas —“empalme informal”, “acervo disperso”, “resolución inmediata”, “vulnerabilidad por contratación temporal”— que explican la mecánica de la pérdida de conocimiento. Estas categorías se construyeron mediante codificación híbrida en ATLAS.ti (codificación abierta seguida de códigos teóricos), y cada categoría quedó codificada por palabras claves dentro del aplicativo y citas aplicadas en la revisión documental. Esa documentación permitió relacionar cada categoría con impactos operativos concretos (reprocesos, demoras, riesgo jurídico).

5.5 Resultados relacionados con el mapa de procesos institucional

El cruce entre la matriz analítica y el mapa de procesos confirmó la priorización: Atención al Usuario, Protección de Derechos y Vigilancia Administrativa concentran riesgos y beneficios de intervención. ATLAS.ti permitió extraer segmentos textuales y documentos (actas, flujogramas) que prueban la dependencia de estos procesos de capacidades de apoyo (talento humano e información documentada), reforzando la argumentación para iniciar pilotajes en estas áreas.

5.6 Resultados del prototipo metodológico (piloto Lean Startup) y análisis de impacto

El MVP (Producto Mínimo Viable) implementado en dos dependencias produjo los siguientes cambios medidos: reducción del tiempo medio de empalme en 32 %, disminución de reprocesos en 28 %, promedio de 15 accesos/usuario/mes al repositorio piloto y un aumento de +18 puntos porcentuales en la satisfacción del personal. Estos resultados se integraron en la matriz y se examinaron cualitativamente en ATLAS.ti para identificar mecanismos de cambio (formación de agentes facilitadores, curaduría activa, utilización de plantillas estandarizadas).

La triangulación mostró que las mejoras operativas (implementación del sistema QF Document y la actualización del proceso de gestión documental) fueron resultado de la interacción entre protocolo, curaduría y formación, no del repositorio por sí solo.

5.7 Articulación metodológica: uso específico de ATLAS.ti en los resultados

El aporte de ATLAS.ti a la generación y validación de los resultados fue central y operativo en las siguientes dimensiones:

- Centralización del corpus: se ingresaron y organizaron en ATLAS.ti todas las entrevistas, transcripciones de grupos focales, documentos institucionales y notas de campo, lo que facilitó búsquedas por criterio y la recuperación de evidencias puntuales para cada hallazgo.
- Codificación y auditoría: se empleó un esquema de codificación híbrida (códigos teóricos derivados del marco y códigos inductivos emergentes) ATLAS.ti registró versiones y trazó la evolución de códigos, permitiendo auditar el proceso analítico y justificar cada categoría emergente.
- Construcción de la matriz y extracción de reportes: la matriz analítica se alimentó con exportaciones de co-ocurrencias y tablas de códigos desde ATLAS.ti, posibilitando combinar frecuencia, intensidad y contexto de los hallazgos.
- Visualización de relaciones causales: las redes semánticas generadas en ATLAS.ti evidenciaron las conexiones entre categorías (por ejemplo, entre “empalme informal” y “reproceso”), lo que fortaleció la argumentación causal para priorizar intervenciones.

- Soporte a la triangulación cuantitativa-cualitativa: ATLAS.ti permitió vincular citas y memos a métricas cuantitativas (tiempos, reprocesos, accesos) con evidencias que explican las variaciones.

Esta articulación documental y analítica garantiza que las conclusiones no dependan de lecturas aisladas sino de un archivo analítico.

5.8 Relación entre hallazgos y grado de cumplimiento de los objetivos

La matriz y el análisis con ATLAS.ti demostraron que: (i) el diagnóstico (Objetivo 1) se cumplió al mapear brechas, procesos críticos y categorías causales; (ii) el diseño del modelo (Objetivo 2) se validó conceptualmente y en piloto identificando los componentes mínimos operativos; (iii) la implementabilidad del plan con indicadores SMART (Objetivo 3) fue probada en el piloto, y las metas iniciales resultaron alcanzables y medibles. ATLAS.ti documentó la trazabilidad entre cada objetivo, las evidencias que lo sustentan y las recomendaciones operativas.

5.9 Discusión interpretativa, limitaciones y consideraciones para escalamiento

El análisis integrado muestra que la pérdida de continuidad es multicausal: normativa de contratación que genera rotación, ausencia de protocolos de empalme institucionalizados, cultura que prioriza la inmediatez y repositorios fragmentados sin curaduría. El piloto demuestra que intervenciones de complejidad moderada pueden producir efectos operativos relevantes, pero su sostenibilidad exige institucionalización.

ATLAS.ti permitió identificar factores contextuales críticos para el escalamiento y documentar riesgos que deben mitigarse (presupuesto, gobernanza, incentivos), lo que facilita diseñar un plan de escalamiento informado y verificable.

Limitaciones: el piloto de 12 semanas exige seguimiento longitudinal para evaluar sostenibilidad; la muestra, aunque robusta para diagnóstico institucional, requerirá ampliaciones para comparaciones intermunicipales.

5.10 Conclusión del capítulo y propuesta operativa resumida

Los resultados demuestran que la propuesta de Estrategia Integral de Gestión del Conocimiento es pertinente, viable y potencialmente eficaz para mejorar la continuidad operativa de la Personería Municipal de Rionegro.

El diagnóstico cuantitativo y cualitativo confirma la existencia de fallas estructurales y culturales que afectan la atención ciudadana y la protección de derechos; la piloto evidencia que intervenciones basadas en protocolos de empalme, repositorios con curaduría y agentes facilitadores generan mejoras operativas medibles en plazos cortos. Para consolidar los resultados se requiere institucionalizar protocolos, asignar responsabilidades y recursos y escalar el prototipo con seguimiento evaluativo periódico.

Capítulo 6. Conclusiones

La investigación confirma que la pérdida y fragmentación del conocimiento en la Personería Municipal de Rionegro afectan de manera directa la continuidad operativa y la calidad de la atención ciudadana, resultando de la interacción entre factores estructurales (rotación administrativa y modalidades contractuales), culturales (dependencia en saberes individuales y baja sistematización) y tecnológicos (repositorios dispersos) (Nonaka & Takeuchi, 1995; DAFP, 2020).

El diagnóstico mixto y el piloto demostraron que intervenciones focalizadas —protocolos estandarizados de empalme, un repositorio con curaduría y la formación de agentes facilitadores— producen mejoras operativas medibles en plazos cortos, reduciendo tiempos de empalme y reprocesos y mejorando la percepción de acceso a información confiable.

Para que estas mejoras sean sostenibles es indispensable articular las soluciones técnicas con cambios normativos y de gobernanza institucional: incorporar el protocolo de empalme en instrumentos formales, asignar responsabilidades y recursos recurrentes para la curaduría, y vincular indicadores SMART a la evaluación de desempeño y a la planeación institucional (DAFP, 2020; Ries, 2011).

La evidencia muestra que la tecnología por sí sola no basta; la transformación exige procesos culturales de apropiación y mecanismos de incentivos que legitimen la documentación del saber tácito y su circulación dentro de comunidades de práctica.

En consecuencia, la propuesta de Estrategia Integral de Gestión del Conocimiento para 2025–2028 es viable y pertinente, siempre que su implementación combine prototipado iterativo, gobernanza clara y recursos comprometidos, permitiendo a la Personería consolidar continuidad operativa y mejorar la protección de derechos en el territorio; avanzar en esta ruta requiere evaluar impactos en el mediano plazo y profundizar estudios sobre incentivos culturales y modelos de curaduría apropiados al contexto local (Nonaka & Takeuchi, 1995; DAFP, 2020).

Es imprescindible profundizar la investigación sobre gestión del conocimiento e innovación en la administración pública a nivel global para transformar la dependencia en saberes individuales en capacidades institucionales sostenibles y mejorar la eficiencia, la transparencia y la garantía de derechos; preguntas prioritarias: ¿cómo impactan, a escala territorial y nacional, las estrategias integradas de gestión del conocimiento (protocolos de empalme, repositorios con curaduría, comunidades de práctica y metodologías ágiles) en la resiliencia institucional, la reducción de reprocesos y la calidad del servicio público en contextos de alta rotación administrativa?, y ¿qué modelos de gobernanza, incentivos organizacionales y arquitecturas tecnológicas son más efectivos y escalables para promover la generación, transferencia y apropiación del conocimiento tácito y explícito en diferentes configuraciones institucionales y niveles de desarrollo digital?

Referencias

Arbonés Ortiz, A. L. (2013). Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Ediciones Díaz de Santos.

Balcázar, F., & Hernández, M. (2002). Investigación-acción participativa en contextos de violencia y discapacidad. [Editorial no especificada].

Ballesteros, P., et al. (2021). Estudios cualitativos sobre cultura organizacional y prácticas de innovación en la gestión pública. [Editorial no especificada].

Bianchi Pagola, C. (n.d.). Elementos para una discusión sobre la sociedad y economía del conocimiento en América Latina. [Documento sin fecha].

Carballo, R. (2015). Innovación y gestión del conocimiento: Modelo, metodología, sistema y herramienta de innovación. Díaz de Santos.

Castells, M. (2002). La dimensión cultural de Internet. [Editorial no especificada].

Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.

Congreso de la República de Colombia. (1994a). Ley 134 de 1994. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (1994b). Ley 136 de 1994. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 617 de 2000. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 909 de 2004. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1551 de 2012. Diario Oficial.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020a). Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación (Versión 1). Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020b). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) – Versión 1. Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2023). [Resoluciones y lineamientos recientes sobre memoria institucional y articulación interinstitucional]. Función Pública.

Dromi, R. (2014). La revolución del desarrollo: Innovaciones en la gestión pública. Hispania Libros.

- Hernández, R. (2017). Escalando innovaciones rurales. IEP Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Métodos y técnicas de investigación. [Editorial académica].
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Jurado-Zambrano, A., & Valencia Upegui, L. (2021). Innovación institucional y gestión del conocimiento en municipios Colombianos: Estudios de caso. [Editorial no especificada].
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Osorio Tinoco, F., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2015). *Emprendimiento, redes e innovación*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Personería Municipal de Rionegro. (2024). Informe anual de derechos humanos. Observatorio de Derechos Humanos, Personería Municipal de Rionegro.
- Piñero, F., & Erasun, D. (n.d.). Educación para la sociedad de la información en Paraguay. [Documento sin fecha].
- Portu Vásquez, A. (2012). Gestión del conocimiento en municipios: Lecciones desde experiencias locales. [Documento de caso].
- Presidencia de la República. (2015). Decreto 1083 de 2015. Diario Oficial.
- Presidencia de la República. (2017). Decreto 1499 de 2017. Diario Oficial.
- Presidencia de la República. (2024). Decreto 1079 de 2024. Diario Oficial.

Puerto Vásquez, A. (2012). [Caso municipal: gestión del conocimiento en Pasto]. [Documento de caso].

Ramos, V. (2015). Técnicas cualitativas para la investigación en administración pública. [Editorial no especificada].

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

Rueda Barrera, E. A., & Chingaté Hernández, N. (n.d.). Políticas del conocimiento y desarrollo humano: Una aproximación al caso colombiano. [Documento sin fecha].

Sampieri, R., & Ponce, P. (2011). Metodología de la investigación: Instrumentos y técnicas. [Editorial académica].

Sánchez, G. (2009). América Latina y el Caribe en la economía y sociedad del conocimiento. [Editorial no especificada].

Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. Harper & Brothers.

Taborga, A. M., & Araya, J. M. (n.d.). Sociedad del conocimiento y comunidades científicas en América Latina. [Documento sin fecha].

Turriago Hoyos, Á. (2014). Innovación y cambio tecnológico en la sociedad del conocimiento (2ª ed.). Ecoe Ediciones.