

**Significados Atribuidos a la Innovación y a la Gestión del Conocimiento en  
el Desarrollo de Capacidades Organizacionales del Personal de la Secretaría de  
Educación de Santander, 2023-2025**

Juan Andrés Quintero Sarmiento

Monografía presentada para optar al título de  
Administrador Público Territorial

**Director:**

Dr. Pedro Elías Ramírez Bustos

**Escuela Superior de Administración Pública – ESAP  
Programa de Administración Pública Territorial  
Territorial Santander  
Bucaramanga, Colombia  
2025**



## **Agradecimientos**

*A Dios, ser supremo y guía de mi vida, quien en su infinita misericordia me ha concedido la salud, la fortaleza y la claridad para avanzar y alcanzar cada meta que me propongo.*

*A mis docentes y directores de opción de grado, Pedro Elías Ramírez Bustos y María Lucía Sierra Sierra, por su orientación constante, por su paciencia al resolver cada duda y por motivarme a ser un profesional íntegro y comprometido con la sociedad.*

*A la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, por abrirme las puertas del conocimiento y brindarme herramientas para servir con responsabilidad y convicción.*

*Y a todos los docentes que, mediante sus experiencias y enseñanzas, fortalecieron mi curiosidad, disciplina y deseo permanente de aprender y comprender la labor del Estado.*

***Dedicatoria***

*A mi madre, que desde el cielo ilumina mis pasos. Su amor, sus enseñanzas y su recuerdo siguen siendo mi mayor inspiración para continuar luchando por mis sueños.*

*A mi padre, quien con su apoyo, consejo y presencia ha sido un pilar fundamental en este proceso. Gracias por acompañarme, motivarme y creer siempre en mí.*

*A todas las personas que han contribuido a mi crecimiento personal y profesional, despertando en mí el interés por lo público y el compromiso con el servicio a la comunidad*

## Índice de contenido

Índice de contenido.....	5
Índice de tablas.....	8
Introducción .....	10
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos.....	12
Capítulo I. ....	14
Estado del Arte.....	14
1.1. <i>Innovación pública y capacidades organizacionales</i> .....	14
1.2. <i>Gestión del conocimiento en el sector público: avances y tensiones</i> ...	15
1.3. <i>Gestión del conocimiento como estrategia de modernización y mejora institucional</i> .....	16
1.4. <i>Articulación entre innovación, gestión del conocimiento y capacidades organizacionales</i> .....	17
1.5. <i>Evidencia en contextos colombianos y educativos</i> .....	18
1.6. <i>Tendencias metodológicas en la investigación sobre innovación y gestión del conocimiento</i> .....	19
1.7. <i>Vacíos de conocimiento y aporte de la investigación</i> .....	19
1.8. Antecedentes .....	20
<i>Internacionales</i> .....	20
<i>Nacionales</i> .....	22
1.9. Categorías y Subcategorías.....	24
C1. <i>Innovación en la gestión pública</i> .....	24
<i>Tipos y enfoques de innovación pública</i> .....	25
<i>Prácticas y estrategias de innovación</i> .....	25
<i>Condiciones organizacionales para innovar</i> .....	25
C2. <i>Gestión del conocimiento en la organización</i> .....	26
Procesos de creación y formación del conocimiento.....	26
Almacenamiento, memoria institucional y acceso .....	26

<i>Compartición, uso del conocimiento y aprendizaje organizacional</i> .....	27
C3. Desarrollo de capacidades organizacionales .....	27
<i>Capacidades humanas y relacionales</i> .....	28
<i>Capacidades estructurales y de cambio organizacional</i> .....	28
<i>Capacidades tecnológicas y de gestión de datos</i> .....	28
Capítulo II. ....	30
Metodología .....	30
<i>Paradigma de la Investigación</i> .....	30
<i>Enfoque de la Investigación</i> .....	30
<i>Diseño de la Investigación</i> .....	30
<i>Método</i> .....	31
<i>Población y Muestra</i> .....	39
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
Capítulo III. ....	42
Análisis de Resultados.....	42
<i>Análisis de las Encuestas</i> .....	42
<i>Análisis Documental de los Informes</i> .....	49
<i>Síntesis y Triangulación de Resultados</i> .....	50
Capítulo IV. ....	56
Discusión .....	56
<i>Innovación</i> .....	56
<i>Gestión del Conocimiento (GC)</i> .....	57
<i>Capacidades Organizacionales</i> .....	58
Propuesta/Mejora.....	59
Resultados.....	63
Conclusión .....	67
<i>Objetivo Específico 1</i> .....	67
<i>Objetivo Específico 2</i> .....	67
<i>Objetivo Específico 3</i> .....	67
<i>Objetivo Específico 4</i> .....	68
<i>Modelo Visual / Síntesis de las Conclusiones</i> .....	68

<i>Aportes al Conocimiento</i> .....	69
Referencias .....	70
Anexos.....	76

**Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> ....	32
<b>Tabla 2</b> Matriz de Codificación .....	35

## Resumen

La presente monografía se orienta a comprender la incidencia de la innovación y de la gestión del conocimiento en el desarrollo de capacidades en entidades públicas, reconociendo que estos factores no solo condicionan el rendimiento institucional, sino que también determinan la capacidad de respuesta, la sostenibilidad y la legitimidad de las organizaciones públicas frente a los ciudadanos. El espacio de desarrollo se dio

en la Secretaría de Educación de Santander, durante el periodo 2023-2025. Lo que permitió capturar las iniciativas más recientes y sus resultados en un contexto regional y accesible, con características de gestión pública, con sus retos, alcances y diversidad. Por tanto, sus resultados tienen una relevancia teórica y práctica, ya que pueden contribuir como puente de las líneas de investigación de la innovación y la GC, y su aplicación en el desarrollo de las capacidades organizacionales. Al mismo tiempo, para entender como estos fenómenos interactúan a nivel institucional. También, permiten la consolidación de políticas internas, planes estratégicos, aplicación de recursos orientados a la innovación y la GC, por ende, a la mejora de la legitimidad institucional al hacerse una institución más transparente al grupo de ciudadanos.

**Palabras claves:** Innovación, gestión del conocimiento, capacidades organizacionales, prácticas y estrategias de innovación.

## Introducción

La investigación actual ha permitido vislumbrar que, hoy más que nunca, las organizaciones públicas enfrentan retos complejos debido a la transformación de las expectativas de la ciudadanía, lo que los ha llevado a reestructurar su gestión con el fin de agregar valor público mediante el uso eficiente de los recursos (Jurado & Valencia, 2021). Esta demanda ejerce presión sobre los gobiernos y los motiva a fortalecer su capacidad de innovar, movilizándose desde el clásico enfoque burocrático hacia modelos flexibles, orientados a los resultados y de carácter gerencial (Jurado, Mosquera, & Espinal, 2023).

Por lo tanto, se plantea el concepto de la innovación como fundamental en el mundo organizacional, no solamente en el sector privado, sino también en el público, debido a su relación con el crecimiento económico e institucional, como enfatiza la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Bajo esta línea de ideas, se enmarca la innovación como un componente estratégico dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dentro de la meta “Industria, innovación e infraestructura” (Organización de las Naciones Unidas, s.f.). Tomando en cuenta lo anterior, (Quiroz, Mendoza, & Aguilar, 2023) mencionan que la innovación se destaca como un medio para transformar las ideas en realidades que tengan valor social, al mismo tiempo en que puede volverse un instrumento gubernamental para conectar con las necesidades sociales que son responsabilidad del Estado.

Pese a las características mencionadas, resultan insuficiente para describir la innovación como una articulación de algo más grande. Por eso es que la Gestión del Conocimiento (GC) emerge para el fortalecimiento de las instituciones y dar respuestas más eficientes a los entornos recientes con características complejas (Nonaka & Takeuchi, 1995). De tal forma que la GC se entiende como un proceso complejo que transforma, retiene y utiliza de distintas maneras los conocimientos dentro de una entidad pública o privada como un recurso, y así mejorar su rendimiento y resultados.

“Al mismo tiempo, la GC implica la identificación y documentación de los conocimientos críticos y relevantes, así como caracterizar el aprendizaje organizacional, fomentar la cultura de la colaboración y la evaluación permanente, y la implementación tecnológica, elementos que pueden concatenarse con la innovación” (Jurado, Mosquera, & Espinal, 2023).

No obstante, si ha de hablarse del caso de Latinoamérica, y más específicamente en Colombia, resulta que la investigación identifica problemas estructurales debido a la ausencia de la memoria organizativa y producto de esquemas limitados de colaboración interna, en cuanto al intercambio de información en las entidades públicas. Esto resulta en el problema de que se hace difícil resolver problemas, aun teniendo experiencias previas. Estas limitaciones no hacen más que demostrar que existe una necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica y la estructura organizativa para que promuevan la interconexión, además de la colaboración interna.

Datos recientes demuestran las brechas cuantitativas que refuerzan la necesidad del estudio, como indica el Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación (OCyT), la inversión en investigación, desarrollo e innovación se mantiene en niveles bajos en relación al PIB, limitando el financiamiento para la innovación de las instituciones y su capacidad para generar conocimiento (Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2021). Asimismo, dentro de la administración pública de la nación, los reportes y resultados de medición institucional indican que un gran porcentaje de entidades tienen puntajes inferiores al promedio nacional en cuanto a políticas relacionadas con la innovación, gestión documental, uso de tecnologías y liderazgo. Esto evidencia los déficits en cuanto a capacidades institucionales, justificando la necesidad de investigar la incidencia de la innovación y la GC en el cierre de estas brechas.

De esta forma, la investigación se delimita de forma espacial y temporal en la Secretaría de Educación de Santander, durante el periodo 2023-2025. Lo que permitirá capturar las iniciativas más recientes y sus resultados en un contexto regional y accesible, con características de gestión pública, con sus retos, alcances y diversidad. Por lo tanto, la investigación cumple con una relevancia teórica y práctica en el sentido

de que puede contribuir al puente de las líneas de investigación de la innovación y la GC, y su aplicación en el desarrollo de las capacidades organizacionales. Al mismo tiempo, esto contribuye a los marcos conceptuales útiles para entender como estos fenómenos interactúan a nivel institucional.

En un sentido práctico, los hallazgos podrían orientar a la Secretaría de Educación de Santander y su personal al establecimiento o consolidación de políticas internas, planes estratégicos, aplicación de recursos orientados a la innovación y la GC, por ende, a la mejora de la legitimidad institucional al hacerse una institución más transparente al grupo de ciudadanos.

En resumen, la presente investigación se orienta a comprender la incidencia de la innovación y de la gestión del conocimiento en el desarrollo de capacidades en entidades públicas, reconociendo que estos factores no solo condicionan el rendimiento institucional, sino que también determinan la capacidad de respuesta, la sostenibilidad y la legitimidad de las organizaciones públicas frente a los ciudadanos. De lo anterior surge la pregunta central de investigación: ¿Cómo inciden la innovación y la gestión del conocimiento en el desarrollo de capacidades organizacionales de la Secretaría de Educación de Santander en un período de 2023-2025?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Comprender los significados que el personal de la Secretaría de Educación de la Gobernación de Santander atribuye a la innovación y a la gestión del conocimiento en el desarrollo de capacidades organizacionales durante el período 2023-2025.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar, desde las percepciones del personal, las capacidades organizacionales relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento en la Secretaría de Educación de la Gobernación de Santander.

Analizar los significados y experiencias que el personal atribuye a las prácticas y estrategias de innovación y de gestión del conocimiento implementadas en la entidad.

Interpretar cómo el personal percibe la contribución de dichas prácticas y estrategias al fortalecimiento de las capacidades organizacionales, con el fin de generar orientaciones de mejora institucional.

## Capítulo I.

### Estado del Arte

El estudio de la innovación y de la gestión del conocimiento en el sector público ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, en la medida en que las administraciones buscan fortalecer sus capacidades organizacionales para responder a contextos complejos, digitalizados y exigentes en transparencia. Revisiones recientes muestran que la gestión del conocimiento (GC) se ha consolidado como un pilar para explicar por qué ciertas entidades logran procesos más eficientes, adaptativos y orientados a resultados, mientras otras permanecen atrapadas en rutinas burocráticas y fragmentación institucional (Quiroz et al. 2023). En este marco, las capacidades organizacionales se entienden como el conjunto de recursos, rutinas, habilidades y aprendizajes que permiten sostener la innovación de manera continua, más allá de proyectos aislados o cambios coyunturales (Jurado & Valencia, 2021).

#### ***1.1. Innovación pública y capacidades organizacionales***

La literatura internacional sobre innovación pública ha pasado de centrarse en la adopción puntual de tecnologías a enfatizar la construcción de capacidades organizacionales que sostienen procesos de cambio en el tiempo. (Jurado & Valencia, 2021). En un estudio de caso en la administración local italiana, muestran que las capacidades dinámicas, como la coordinación interáreas, el aprendizaje colectivo y la gestión flexible de recursos, son determinantes para mantener ciclos de innovación continua, más allá de los cambios políticos o de gestión. Este enfoque resulta especialmente pertinente para gobiernos subnacionales latinoamericanos, donde la rotación de funcionarios, la dependencia de transferencias y las presiones políticas suelen debilitar los aprendizajes organizacionales.

En América Latina, los laboratorios de innovación pública se han estudiado como espacios donde se ensayan nuevas formas de coproducción, participación y experimentación. Chávez et al. (2021) al analizar laboratorios en gobiernos sudamericanos, identifican convergencias en el uso de metodologías como el diseño centrado en el usuario y el prototipado rápido, pero también subrayan la fragilidad institucional de estas iniciativas cuando no se articulan con estructuras formales de

gestión y de gestión del conocimiento. Este hallazgo sugiere que la innovación, si no se integra a las rutinas y capacidades existentes, queda confinada a proyectos piloto sin impacto estructural.

Los estudios de revisión de la relación entre innovación pública y gestión del conocimiento refuerzan esta idea (Jurado & Valencia, 2021) en una amplia revisión de literatura, señalan que las experiencias de innovación más sostenibles en el sector público comparten tres rasgos: sistemas de información que facilitan el acceso a conocimiento relevante, culturas de colaboración que legitiman el intercambio entre áreas y liderazgos que impulsan el uso del conocimiento en la toma de decisiones. Esta tríada se vuelve especialmente relevante para entidades territoriales responsables de políticas educativas, como las secretarías de educación departamentales, que requieren coordinar actores internos y externos en contextos de alta demanda ciudadana.

### ***1.2. Gestión del conocimiento en el sector público: avances y tensiones***

En los últimos años se han publicado varias revisiones sistemáticas sobre gestión del conocimiento en entidades públicas, lo que permite contar con una “fotografía” relativamente completa del campo. Quiroz et al. (2023) al analizar 57 artículos sobre entidades públicas latinoamericanas entre 2016 y 2022, concluyen que la GC se ha incorporado sobre todo en instituciones vinculadas a salud, educación, gobiernos locales y programas sociales, aunque con marcadas asimetrías entre países. El estudio identifica barreras recurrentes: ausencia de memoria organizativa tangible, escasa cultura de colaboración y brechas tecnológicas que limitan el uso efectivo de herramientas digitales para compartir conocimiento.

En el caso colombiano, la evidencia empírica muestra avances importantes, pero todavía fragmentados. Jurado et al. (2023) en un estudio de caso en una entidad del sector público colombiano, evidencian que la GC se dinamiza cuando existe claridad sobre los procesos críticos, liderazgo que prioriza el intercambio de experiencias y mecanismos concretos para documentar prácticas exitosas. Sin embargo, también advierten que la GC suele depender de iniciativas individuales o de proyectos aislados, sin lograr convertirse en política organizacional transversal. Esta tensión es especialmente relevante para la administración pública territorial, donde las capacidades varían considerablemente entre dependencias y niveles jerárquicos.

Un aporte significativo proviene de Quiroz et al. (2023) quienes proponen una “caja de herramientas” de GC para entidades públicas, basada en la sistematización de experiencias latinoamericanas. Su propuesta incluye instrumentos para mapear conocimiento crítico, diseñar comunidades de práctica y mejorar los flujos de información entre áreas, lo cual se conecta directamente con la construcción de capacidades organizacionales. No obstante, el énfasis del estudio se sitúa en el diseño de instrumentos y no en los significados que funcionarios y funcionarias atribuyen a estas prácticas, dejando un espacio para investigaciones cualitativas que exploren las percepciones del personal sobre la utilidad y sentido de la GC en su trabajo cotidiano.

### ***1.3. Gestión del conocimiento como estrategia de modernización y mejora institucional***

La GC también se ha abordado como instrumento de modernización de la gestión pública Pedraja et al. (2015) en una revisión sistemática de estudios indexados entre 2021 y 2025, concluye que las iniciativas de GC en el sector público tienden a asociarse con reformas orientadas a la eficiencia, la digitalización y la gestión por resultados, especialmente en contextos donde se impulsan agendas de modernización del Estado. Su análisis muestra que, aunque la GC se reconoce como estrategia clave para una administración más adaptativa, su implementación se enfrenta a resistencias culturales, estructuras jerárquicas rígidas y una visión todavía instrumental de la información.

Desde la perspectiva de la eficiencia institucional, el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo sobre el programa Knowledge for Results (K4R) en Colombia evidencia que el uso estructurado del conocimiento, mediante intercambio entre organizaciones, diseño de soluciones y experimentación, puede reducir tiempos de respuesta y mejorar la gestión de procesos en entidades locales (Arias & Aristizábal, 2021). Si bien el enfoque del K4R se sitúa en el rendimiento administrativo, los resultados sugieren que cuando las instituciones desarrollan capacidades para interpretar, adaptar y aplicar conocimiento externo e interno, se generan cambios en la forma de gestionar procesos y en la cultura organizacional.

Estos hallazgos dialogan con investigaciones que vinculan GC y modernización en distintos contextos latinoamericanos, donde se argumenta que la GC favorece la transición desde modelos burocráticos centrados en el cumplimiento formal hacia

enfoques basados en el aprendizaje y la solución colaborativa de problemas públicos (Pedraja et al. 2015). No obstante, persiste una brecha entre el discurso de modernización y las prácticas concretas al interior de las dependencias, especialmente en ámbitos como la educación, donde las secretarías departamentales articulan políticas nacionales, recursos territoriales y demandas escolares cotidianas.

#### ***1.4. Articulación entre innovación, gestión del conocimiento y capacidades organizacionales***

La conexión entre GC e innovación se ha estudiado con mayor sistematicidad en los últimos años. La revisión de Jurado & Valencia, (2021) muestra que, en el sector público, la GC contribuye a la innovación de al menos tres maneras: creando infraestructuras para compartir información, promoviendo culturas de confianza que facilitan el aprendizaje colectivo y fortaleciendo la capacidad institucional para adaptar prácticas exitosas a nuevos contextos. De esta forma, la GC no solo conserva conocimiento, sino que habilita condiciones para que la organización experimente, evalúe y ajuste sus intervenciones.

Desde una perspectiva de capacidades organizacionales, estos mismos autores destacan que la innovación continua en entornos públicos depende de la capacidad de las organizaciones para integrar conocimiento procedente de distintas fuentes, traducirlo en soluciones operativas y sostener mecanismos de retroalimentación con actores internos y externos. Esta mirada dialoga con los hallazgos de (Quiroz Valenzuela et al. 2023), quienes señalan que las entidades públicas latinoamericanas más avanzadas en GC son aquellas que han logrado articular tecnologías de información, procesos y culturas orientadas al intercambio de saberes y a la mejora de servicios.

En el plano latinoamericano, los trabajos revisados coinciden en que la GC y la innovación no pueden reducirse a la implementación de herramientas tecnológicas, pues dependen de factores como el liderazgo, la estructura organizacional y la gestión del talento. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se apoya en diseños cuantitativos o revisiones documentales, lo que limita la comprensión de cómo el personal interpreta, resignifica o incluso resiste las políticas de innovación y GC dentro de sus prácticas cotidianas. Allí se abre un espacio para investigaciones cualitativas que recuperen las voces de los servidores públicos, en especial en niveles territoriales.

### **1.5. Evidencia en contextos colombianos y educativos**

Aunque la literatura colombiana sobre GC e innovación en el sector público es creciente, los estudios focalizados en gobiernos territoriales y, particularmente, en ámbitos educativos, son todavía escasos. Algunos trabajos señalan que los gobiernos locales enfrentan desafíos específicos relacionados con la alta rotación de personal, la dependencia de lineamientos nacionales y las limitaciones de recursos para consolidar equipos técnicos estables (Quiroz Valenzuela et al. 2023). En este escenario, las capacidades organizacionales se ven fuertemente condicionadas por el contexto político y por la forma en que se entiende el conocimiento: como mera información normativa o como experiencia acumulada que puede orientar decisiones.

Los análisis de caso en entidades colombianas sugieren que, cuando se logran procesos de GC más estructurados, se fortalecen funciones clave como la planeación, el seguimiento de políticas y la evaluación de resultados. La incorporación de prácticas sistemáticas de GC, como la documentación de procesos, la identificación de expertos internos y la creación de espacios de reflexión, contribuye a mejorar la calidad de las decisiones y la coordinación interáreas. Sin embargo, el estudio se concentra en una entidad específica y no explora cómo el personal interpreta estas prácticas, ni cómo las vincula con su identidad profesional o con la cultura institucional.

En el campo educativo, buena parte de la literatura se ha centrado en instituciones de educación superior o en programas de formación docente, abordando la GC como apoyo a la innovación pedagógica o a la gestión universitaria. Son menos frecuentes los estudios que analizan la GC y la innovación desde la perspectiva de las secretarías de educación como estructuras intermedias que articulan políticas nacionales, directrices departamentales y realidades escolares. Este vacío resulta relevante para el caso de la Gobernación de Santander, donde la Secretaría de Educación cumple un rol estratégico en la implementación de políticas de calidad, cobertura y permanencia escolar, y donde las capacidades organizacionales condicionan directamente el alcance de dichas políticas.

### ***1.6. Tendencias metodológicas en la investigación sobre innovación y gestión del conocimiento***

En términos metodológicos, las revisiones sistemáticas consultadas evidencian un predominio de enfoques cuantitativos y de estudios de corte transversal para medir la relación entre GC, innovación y desempeño organizacional en el sector público. Se emplean con frecuencia cuestionarios estructurados aplicados a funcionarios, indicadores de rendimiento institucional y análisis estadísticos que buscan establecer asociaciones entre niveles de GC y resultados en eficiencia o calidad del servicio. Aunque estos diseños permiten generalizar tendencias, resultan menos aptos para explorar los significados subjetivos que el personal atribuye a las políticas y prácticas de GC e innovación.

Paralelamente, existen estudios de caso que utilizan entrevistas y análisis documental para comprender procesos de cambio institucional, pero a menudo se centran en describir modelos o experiencias exitosas, más que en analizar tensiones, ambivalencias o resistencias. Además, la mayoría de las investigaciones se desarrollan en entornos nacionales o metropolitanos, con menor atención a las dinámicas de las administraciones territoriales, donde se entrecruzan condiciones de capacidad limitada, presiones de cumplimiento y expectativas ciudadanas crecientes. Este sesgo metodológico refuerza la necesidad de estudios cualitativos que profundicen en las percepciones, narrativas y prácticas concretas del personal en contextos como el de la Gobernación de Santander.

### ***1.7. Vacíos de conocimiento y aporte de la investigación***

La revisión realizada permite identificar varios vacíos relevantes para tu estudio. En primer lugar, aunque la literatura reconoce que la GC y la innovación son claves para la modernización y la mejora de la gestión pública, existe poca evidencia sobre cómo los servidores públicos de nivel territorial comprenden estas nociones, las incorporan, o no, a su trabajo y las vinculan con el desarrollo de capacidades organizacionales. En segundo lugar, los análisis focalizados en secretarías de educación departamentales son mínimos, a pesar de su rol estratégico en la implementación de políticas educativas y en la coordinación con instituciones educativas, docentes y comunidades.

En tercer lugar, la mayoría de estudios aborda la GC y la innovación desde indicadores de implementación o resultados administrativos, sin profundizar en los significados atribuidos por el personal ni en las tensiones entre discursos institucionales y experiencias cotidianas. Por ello, se requiere una aproximación cualitativa que recupere las voces de quienes participan directamente en la gestión educativa departamental, articulando sus percepciones con los marcos normativos colombianos (MIPG, Política de Gestión del Conocimiento e Innovación en la Función Pública) y con las metas de fortalecimiento institucional.

En este contexto, tu investigación aporta al estado del arte al explorar los significados que el personal de la Gobernación de Santander atribuye a la innovación y a la gestión del conocimiento y al relacionar esos significados con el desarrollo de capacidades organizacionales en la Secretaría de Educación entre 2023 y 2025. El enfoque cualitativo, apoyado en entrevistas y análisis documental de la guía de implementación de la política de GC, permitirá comprender no solo qué se ha implementado, sino cómo se vive, se interpreta y se proyecta la innovación y la GC desde la perspectiva de quienes sostienen la gestión educativa territorial en el día a día.

## **1.8. Antecedentes**

### ***Internacionales***

Almeida et al. (2025) analizan cómo la transformación digital en la Administración Pública se relaciona con la gestión del conocimiento, partiendo de la premisa de que la digitalización de los servicios públicos se ha vuelto una necesidad para los gobiernos contemporáneos. El estudio combina una revisión de literatura sobre gobierno digital con una encuesta aplicada a 54 funcionarios del Ministerio de Ambiente de Portugal, utilizando un enfoque cuantitativo para estimar cómo se desarrolla el proceso de transformación digital y de qué manera afecta las prácticas de gestión del conocimiento. Los resultados muestran que la investigación sobre la relación entre gobierno digital y gestión del conocimiento aún es incipiente y que el éxito de la transformación digital depende en buena medida de la calidad de la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas. Los autores concluyen que la tecnología solo genera mejoras significativas cuando se articula con procesos sistemáticos de creación, almacenamiento

y uso del conocimiento institucional, e identifican líneas futuras de investigación sobre transformación digital y gestión del conocimiento en el sector público

Davenport & Prusak (1998) estudian el papel de los laboratorios de innovación pública como espacios para mejorar la capacidad del Estado en la solución de problemas públicos mediante enfoques colaborativos. Su trabajo analiza cinco laboratorios en Australia y Nueva Zelanda, utilizando estudios de caso para examinar cómo se estructuran sus relaciones con entidades gubernamentales y de qué manera impulsan la participación ciudadana en el diseño de políticas. Los autores muestran que, aunque estos laboratorios se conciben como dispositivos para fortalecer la capacidad estratégica y orientarla hacia enfoques centrados en las personas, su impacto depende de la profundidad de las alianzas con las agencias tradicionales y del grado en que las metodologías colaborativas son realmente incorporadas.

Trivellato et al. (2020) proponen un marco teórico integral para estudiar la cocreación de soluciones innovadoras y la generación de valor público en gobiernos contemporáneos. Su trabajo no desarrolla un estudio empírico, sino que articula diversas corrientes teóricas, innovación pública, gobernanza colaborativa, gestión del valor público, gobernanza en red y gestión estratégica, con el fin de explicar cómo actores múltiples pueden cocrear soluciones, transformar procesos y fortalecer capacidades institucionales. Los autores argumentan que la cocreación requiere que las organizaciones públicas adopten estructuras más flexibles, utilicen plataformas digitales y desarrollen capacidades estratégicas que permitan coordinar actores y movilizar conocimiento. El artículo destaca que las barreras y facilitadores de la cocreación dependen en gran medida de las interpretaciones que los funcionarios tienen sobre el cambio institucional y sobre el valor público que buscan generar, lo cual se conecta con el enfoque de tu investigación.

Fernández (2009) desarrollaron una investigación orientada a diseñar una caja de herramientas que permita a las entidades públicas fortalecer sus prácticas de gestión del conocimiento conforme a los lineamientos del MIPG. El estudio adopta un enfoque mixto con alcance descriptivo y se estructura en tres fases: una revisión de literatura científica y documental para identificar conceptos y prácticas relevantes; la construcción preliminar de la herramienta con base en dichos hallazgos; y una validación de contenido mediante

consulta a expertos y pruebas estadísticas. Los resultados muestran que la herramienta propuesta integra procesos esenciales para preservar memoria institucional, gestionar riesgos de pérdida de información y promover el aprendizaje organizacional. Las autoras concluyen que esta caja de herramientas constituye un instrumento innovador, pertinente y de alto potencial de aplicación en entidades públicas, al facilitar la apropiación práctica de la gestión del conocimiento bajo los criterios del MIPG

Weingärtner & Romeiro (2024) investigan si la gestión del conocimiento en el sector público funciona realmente como una innovación sostenible o si opera solo como un mito administrativo sin efectos tangibles. Desarrollan un estudio cualitativo que combina una revisión sistemática de literatura indexada con un análisis comparativo de cinco casos nacionales: Uruguay, Colombia, España, Brasil y Suecia. A partir de una matriz analítica con cinco dimensiones, institucionalización, capacidades tecnológicas, cultura organizacional, participación del talento humano y evaluación con enfoque de sostenibilidad, clasifican las experiencias en modelos sostenibles, fragmentados y simbólicos. Los hallazgos muestran que las iniciativas más exitosas se dan en contextos con marcos normativos estables, liderazgo político comprometido, infraestructura tecnológica interoperable y culturas orientadas al aprendizaje colectivo, mientras que en escenarios de reforma imitativa y sin apoyo estructural la gestión del conocimiento se reduce a un ritual sin impacto transformador. El estudio concluye que para que la GC se consolide como verdadera innovación pública, debe adoptarse como política de Estado con recursos, mecanismos de evaluación y una visión estratégica que considere el conocimiento institucional como activo central de la gobernanza democrática y del valor público.

### ***Nacionales***

García & Tuesta (2025) desarrolla una obra de carácter investigativo en la que analiza la integración entre la gestión del conocimiento y los procesos de innovación como ejes estratégicos para el fortalecimiento institucional. El texto parte de la premisa de que el conocimiento es un activo organizacional que debe gestionarse de manera intencionada para mejorar la toma de decisiones, dinamizar la planificación estratégica e impulsar cambios sostenibles en las organizaciones. La autora propone un enfoque articulado que vincula cultura organizacional, gestión de información, adopción

tecnológica y procesos de aprendizaje continuo, con el fin de mostrar cómo la innovación depende de la capacidad de una institución para generar, organizar y transformar conocimiento. Además, argumenta que la integración entre innovación y gestión del conocimiento favorece la adaptación institucional en entornos complejos y constituye un componente esencial en modelos de gestión industrial y administrativa.

Galindo (2020) examina el papel que desempeñan la innovación y la gestión del conocimiento en la transformación de las organizaciones, destacando que estos dos elementos actúan como motores centrales para fortalecer la productividad y la competitividad en entornos globales altamente dinámicos. El artículo argumenta que la innovación no puede concebirse como un esfuerzo aislado o puntual, sino como un componente estructural del sistema de gestión que orienta el aprendizaje continuo, la adaptación institucional y la toma de decisiones estratégicas. Desde esta perspectiva, el estudio concluye que la capacidad de las organizaciones para generar, utilizar y renovar conocimiento resulta esencial para enfrentar los desafíos contemporáneos y sostener procesos de cambio organizacional. En consecuencia, la innovación y la gestión del conocimiento se configuran como condiciones necesarias para asegurar la supervivencia, la pertinencia y la mejora permanente en cualquier tipo de institución.

Kim et al. (2025) desarrollan un análisis teórico sobre la relación entre gestión del conocimiento y capacidades dinámicas, enfatizando que esta interdependencia ha sido poco abordada por la literatura de dirección estratégica. Los autores discuten cómo la teoría de la firma, la perspectiva basada en recursos (RBV) y la visión basada en el conocimiento (KBV) permiten comprender que la gestión del conocimiento actúa como motor para la renovación estratégica, al facilitar procesos de detección, aprendizaje, integración y coordinación organizacional. El artículo argumenta que las capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de reconfigurar recursos y adaptarse a entornos cambiantes, dependen directamente de prácticas sistemáticas de creación, transferencia y uso del conocimiento institucional. Finalmente, plantean implicaciones teóricas y prácticas que resaltan la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento para potenciar la adaptabilidad y el desempeño organizacional.

Kassa & Ning (2025) analiza cómo la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento se articulan para fortalecer las capacidades organizacionales en contextos

empresariales caracterizados por alta competencia, incertidumbre y transformaciones constantes. A través de una revisión exhaustiva de literatura académica, el autor sostiene que el conocimiento y las personas que lo generan constituyen los activos estratégicos más relevantes para impulsar el crecimiento institucional y sostener ventajas competitivas. El artículo argumenta que, en economías basadas en conocimiento, la capacidad de una organización para desarrollar, transferir y aplicar saberes depende directamente de la gestión del talento humano, entendido como motor del aprendizaje y de la innovación. Los hallazgos concluyen que las organizaciones que integran prácticas de gestión del conocimiento con estrategias de desarrollo del talento fortalecen sus capacidades dinámicas y su adaptabilidad, elementos esenciales para enfrentar entornos cambiantes.

la gestión del conocimiento y la innovación como elementos estratégicos para transformar los cuerpos de policía en contextos donde la seguridad ciudadana exige organizaciones más adaptativas, transparentes y orientadas al aprendizaje. El artículo examina cómo la creación, transferencia y uso del conocimiento institucional puede fortalecer procesos críticos como la toma de decisiones, la profesionalización del talento humano y la modernización operativa. Asimismo, destaca que la innovación organizacional requiere una cultura institucional capaz de cuestionar prácticas tradicionales, incorporar tecnologías y promover rutinas de mejora continua. Los hallazgos muestran que el éxito de la transformación depende de la articulación entre liderazgo, cultura de aprendizaje y mecanismos de gestión del conocimiento, factores que resultan transferibles a otros organismos públicos.

## **1.9. Categorías y Subcategorías**

### ***C1. Innovación en la gestión pública***

En el contexto de la administración pública, la innovación se entiende como la introducción deliberada de nuevas ideas, prácticas, procesos o arreglos institucionales que rompen con patrones previos de acción y buscan generar mayor valor público, ya sea en calidad del servicio, legitimidad democrática o resultados sociales. Estudios recientes sobre innovación en el sector público muestran que no se trata solo de “nuevas tecnologías”, sino de cambios significativos en la manera en que se diseñan políticas, se

organizan los servicios y se relaciona el Estado con la ciudadanía (Linder & Serezhin, 2025). En ese sentido, la innovación pública supone capacidades para experimentar, aprender y adaptar soluciones en contextos específicos, como las entidades territoriales de educación en Colombia, donde pesan la normatividad nacional, las restricciones presupuestales y las demandas sociales del territorio.

### ***Tipos y enfoques de innovación pública***

Los tipos de innovación en el sector público suelen agruparse en innovaciones de servicios, procesos, organizacionales y de gobernanza, según el objeto del cambio y el nivel donde se produce. Davenport & Prusak (1998) a partir de un estudio comparado de 108 experiencias en distintas administraciones, muestran que las innovaciones pueden orientarse tanto a rediseñar servicios para grupos específicos, como a transformar reglas internas, sistemas de información o formas de coordinación entre actores. De este modo, la subcategoría alude a la diversidad de formas que puede asumir la innovación en una gobernación: desde ajustes en procedimientos escolares y trámites administrativos, hasta nuevos esquemas de participación docente o alianzas interinstitucionales para resolver problemas educativos.

### ***Prácticas y estrategias de innovación***

Las prácticas y estrategias de innovación se refieren al conjunto de mecanismos mediante los cuales una entidad pública estructura, impulsa y sostiene sus iniciativas innovadoras: laboratorios de gobierno, equipos transversales, convocatorias internas, uso de métodos de diseño centrado en el usuario, entre otros. La literatura reciente destaca que los gobiernos que logran innovar de manera sistemática combinan rutinas organizacionales (espacios, roles, procesos) con herramientas participativas y experimentales, en lugar de depender de iniciativas aisladas (Davenport & Prusak, 1998). En el caso de la Gobernación de Santander, esta subcategoría permite examinar cómo el personal percibe y narra las formas concretas en que se diseñan, prueban y ajustan soluciones nuevas en educación.

### ***Condiciones organizacionales para innovar***

Las condiciones organizacionales para innovar aluden al conjunto de factores internos –liderazgo, cultura, estructuras, incentivos y recursos– que facilitan o bloquean

los esfuerzos de cambio en las instituciones públicas. Investigaciones recientes subrayan que la intensidad y sostenibilidad de la innovación dependen tanto de presiones externas como de la capacidad interna para aprender, cooperar y asumir riesgos (García & Tuesta, 2025). Esta subcategoría permite explorar, desde las voces del personal, qué condiciones perciben como habilitantes (apoyo directivo, espacios de reflexión, autonomía) o restrictivas (burocracia rígida, sobrecarga administrativa, temor al error) para innovar en la Secretaría de Educación de la Gobernación de Santander.

## **C2. Gestión del conocimiento en la organización**

La gestión del conocimiento en el sector público se concibe hoy como un proceso social y organizacional mediante el cual las entidades capturan, interpretan, comparten y utilizan saberes para tomar decisiones y producir políticas más informadas. Desde una perspectiva reciente, ya no se reduce a repositorios documentales o sistemas de información, sino que incluye prácticas de interacción, deliberación y construcción colectiva de sentido que dan forma al conocimiento útil para la acción estatal. En una entidad territorial como la Gobernación de Santander, esta categoría permite analizar cómo el personal entiende y moviliza experiencias, datos, normas y aprendizajes institucionales en el marco de la gestión educativa (Gómez et al. 2022).

### **Procesos de creación y formación del conocimiento**

Esta subcategoría alude a los procesos mediante los cuales la organización genera conocimiento nuevo: análisis de información, reflexión sobre experiencias, trabajo colaborativo, aprendizaje de crisis o proyectos, entre otros Riascos & Aguilera (2020) proponen entender la gestión del conocimiento como “formación de conocimiento”, es decir, como un proceso en el que la información se recoge, se interpreta y se comparte para producir significados que orienten las decisiones públicas. Desde esta óptica, interesa cómo el personal de la Gobernación narra la manera en que se construyen diagnósticos, lineamientos y criterios técnicos en educación, y qué tanto sienten que participan en ese proceso.

### **Almacenamiento, memoria institucional y acceso**

El almacenamiento del conocimiento comprende los mecanismos formales e informales que permiten preservar y recuperar información relevante: documentos,

bases de datos, sistemas de archivo, pero también relatos, prácticas y redes de apoyo. Estudios recientes sobre gestión del conocimiento en administraciones públicas destacan que la memoria institucional es un activo crítico para asegurar continuidad en las políticas, evitar la repetición de errores y reducir la dependencia de personas clave. Esta subcategoría examina cómo el personal percibe la documentación de procesos, la accesibilidad de la información y la forma en que se resguardan aprendizajes sobre programas educativos en Santander (Chen, 2006).

### ***Compartición, uso del conocimiento y aprendizaje organizacional***

La compartición y uso del conocimiento se refieren a los flujos mediante los cuales la información y la experiencia circulan entre áreas, niveles y actores, así como a la manera en que se incorporan en decisiones, planes y acciones. La evidencia muestra que, en muchos contextos públicos, los principales obstáculos para gestionar conocimiento no son tecnológicos, sino culturales y relacionales: silos burocráticos, baja confianza, escasos espacios de diálogo o ausencia de incentivos para compartir. Esta subcategoría se centra en cómo el personal describe la circulación del conocimiento en la Gobernación, los mecanismos de aprendizaje colectivo y la conexión entre ese aprendizaje y la mejora de la gestión educativa (Kim et al. 2025).

### **C3. Desarrollo de capacidades organizacionales**

Las capacidades organizacionales, en clave de gestión pública, se entienden como los conjuntos de competencias, recursos, rutinas y vínculos que permiten a una entidad adaptarse, aprender y sostener en el tiempo cambios orientados a la creación de valor público. Investigaciones recientes sobre capacidades dinámicas en organizaciones públicas subrayan que no se trata solo de tener “recursos”, sino de desarrollar la habilidad para detectar cambios del entorno, aprovechar oportunidades y reconfigurar estructuras, procesos y servicios. En el caso de una Secretaría de Educación, el desarrollo de capacidades organizacionales implica fortalecer su habilidad para formular, implementar y ajustar políticas educativas de manera coherente con las necesidades del territorio (Linder & Serezhin, 2025).

### ***Capacidades humanas y relacionales***

Las capacidades humanas y relacionales remiten a los conocimientos, habilidades, valores y vínculos del personal que posibilitan la acción pública: competencias técnicas, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y disposición al aprendizaje. Bowen (2009) en un estudio sobre innovación continua en organizaciones públicas, muestran que las capacidades organizacionales dependen fuertemente de cómo el personal combina su experiencia profesional con redes de colaboración internas y externas para sostener procesos de cambio. Esta subcategoría indaga cómo los propios servidores de la Gobernación de Santander interpretan sus fortalezas y limitaciones para aprender, cooperar y promover transformaciones en la gestión educativa.

### ***Capacidades estructurales y de cambio organizacional***

Las capacidades estructurales y de cambio se vinculan con la forma en que la institución diseña sus estructuras, procedimientos y mecanismos de coordinación para adaptarse a nuevas demandas. Creswell (2014) define la “capacidad de cambio organizacional” en el sector público como la habilidad institucional para preparar, ejecutar y consolidar procesos de transformación, integrando recursos, liderazgo, participación y sistemas de seguimiento. Esta subcategoría permite analizar cómo el personal percibe la flexibilidad de la Secretaría de Educación, la coherencia de sus procesos, la capacidad de implementar reformas y la existencia –o ausencia– de espacios formales para revisar y ajustar la organización.

### ***Capacidades tecnológicas y de gestión de datos***

Las capacidades tecnológicas y de gestión de datos se refieren a la infraestructura digital, los sistemas de información y las habilidades analíticas que permiten a una entidad recopilar, integrar y usar datos para orientar decisiones. Estudios recientes sobre transformación digital y capacidades dinámicas en el sector público evidencian que la tecnología solo se convierte en capacidad cuando se articula con procesos de aprendizaje, rediseño institucional y gestión del cambio (Bowen, 2009). En una gobernación departamental, esta subcategoría centra la atención en cómo el personal interpreta el uso de plataformas, reportes y analítica educativa como parte del

fortalecimiento de las capacidades organizacionales, y no solo como cumplimiento de exigencias formales.

## Capítulo II.

### **Metodología**

#### ***Paradigma de la Investigación***

Este estudio se desarrolla desde el paradigma interpretativo, el cual reconoce que los fenómenos sociales adquieren sentido a través de las experiencias, significados y construcciones subjetivas de los actores involucrados. Desde esta perspectiva, comprender la innovación y la gestión del conocimiento exige acercarse a las vivencias del personal de la Secretaría de Educación de Santander, pues estas prácticas no operan únicamente como procesos técnicos, sino como realidades interpretadas desde su quehacer cotidiano. Riascos & Aguilera (2024) señalan que este paradigma permite abordar problemas sociales cuya complejidad no puede captarse únicamente desde enfoques cuantitativos, enfatizando la construcción del conocimiento como un proceso situado. En esa línea, el estudio se orienta a interpretar cómo los servidores atribuyen significados a la innovación y a la gestión del conocimiento, y cómo estos sentidos configuran el desarrollo de capacidades organizacionales en su contexto institucional.

#### ***Enfoque de la Investigación***

La investigación adopta un enfoque cualitativo, ya que su propósito es comprender las percepciones, narrativas y significados que los participantes asignan a los fenómenos estudiados. Hashemzahi (2024) destacan que el enfoque cualitativo permite explorar dimensiones profundas de la realidad social, considerando la subjetividad y la interacción entre los actores. Este enfoque no busca medir variables ni establecer relaciones causales, sino interpretar las formas en que los trabajadores experimentan las prácticas de innovación y gestión del conocimiento en su entorno laboral. En coherencia con esto, se prioriza el análisis de discursos, documentos institucionales y contextos organizacionales, integrando una comprensión holística del fenómeno desde las voces de quienes lo viven.

#### ***Diseño de la Investigación***

El estudio se enmarca en un diseño fenomenológico, orientado a describir e interpretar las experiencias vividas por los participantes respecto a las prácticas de innovación y gestión del conocimiento. Este diseño permite comprender cómo los sujetos

significan su realidad laboral y cómo esas experiencias configuran el desarrollo de capacidades dentro de la organización.

Fernández (2009) destaca que “la fenomenología se centra en la esencia de las vivencias compartidas por un grupo de personas frente a un fenómeno particular, lo cual se ajusta al interés de comprender desde adentro cómo se conciben y experimentan estas prácticas en la Gobernación de Santander.”

Así, el diseño facilita profundizar en los relatos de los servidores y clarificar los sentidos que asignan a su participación en procesos de innovación y gestión del conocimiento.

### ***Método***

El método principal es el estudio de caso cualitativo, entendido como el análisis detallado de una unidad organizacional específica para examinar en profundidad un fenómeno situado. (Yin (2018) sostiene que este método es idóneo cuando se desea comprender procesos contemporáneos en su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. En este caso, la Secretaría de Educación de Santander constituye el caso de estudio, a partir del cual se examinan las experiencias del personal y los significados atribuidos a la innovación, la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades organizacionales. El estudio de caso permite integrar múltiples fuentes de información, entrevistas, documentos institucionales y guías oficiales, para obtener una comprensión rica, situada y coherente con el paradigma interpretativo.

**Tabla 1.***Tabla de Categorización*

<b>Categoría</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Aspectos/unidades a explorar</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
C1. Innovación en la gestión pública	Se abordará como el conjunto de experiencias, relatos y ejemplos mediante los cuales el personal describe cambios deliberados en prácticas, procesos o arreglos institucionales que alteran la forma habitual de gestionar la educación y que son percibidos como formas de generar valor público en la Secretaría de Educación de Santander.	Tipos y enfoques de innovación pública	Cómo los participantes identifican distintos tipos de innovación (en servicios, procesos, organización, gobernanza); relatos de ajustes en trámites, rediseño de servicios educativos, nuevas formas de coordinación o participación; ejemplos de innovaciones visibles en el territorio.	Entrevista semiestructurada
		Prácticas y de estrategias de innovación	Descripciones sobre cómo se estructuran, impulsan y sostienen las iniciativas innovadoras: equipos o comités, metodologías usadas, convocatorias internas, espacios de experimentación, participación de docentes y otros actores; percepciones sobre qué se considera “estrategia” y qué se vive como esfuerzo aislado.	Análisis documental

		Condiciones organizacionales para innovar	Percepciones sobre factores que facilitan o bloquean la innovación: liderazgo, apoyo directivo, cultura interna, incentivos, recursos, tiempos, burocracia, carga laboral, espacios de reflexión; interpretaciones sobre autonomía, riesgos, temores y márgenes reales para proponer cambios.	
C2. Gestión del conocimiento en la organización	Se entenderá como las formas en que el personal narra la captura, interpretación, circulación y uso de experiencias, datos y saberes dentro de la Secretaría de Educación, así como los mecanismos formales e informales que permiten transformar esa información en decisiones, lineamientos y aprendizajes colectivos.	Procesos de creación y formación del conocimiento	Relatos sobre cómo se construyen diagnósticos, criterios técnicos y orientaciones; experiencias de reflexión sobre problemas, trabajo colaborativo, análisis de información, construcción conjunta de soluciones; percepción del grado de participación en estos procesos.	
		Almacenamiento, memoria institucional y acceso	Descripciones de cómo se documentan procesos y decisiones (informes, bases de datos, archivos, repositorios); relatos sobre acceso real a la información, actualización de documentos, continuidad de políticas;	

			percepciones sobre cuidado de la memoria institucional y dependencia de personas clave.	
		Compartición, uso del conocimiento y aprendizaje organizacional	Narrativas sobre flujos de información entre áreas y niveles; espacios de intercambio (reuniones, comités, grupos de trabajo); experiencias de apoyo entre colegas, aprendizajes compartidos y su traducción en decisiones, cambios o mejoras; obstáculos culturales o relacionales para compartir saberes.	
C3. Desarrollo de capacidades organizacionales	Se asumirá como la forma en que los servidores describen y valoran las competencias, recursos, rutinas y vínculos que les permiten adaptarse, aprender y sostener cambios en la gestión educativa, así como su percepción sobre el fortalecimiento o debilitamiento de estas capacidades en la Secretaría de Educación de Santander.	Capacidades humanas relacionales	Relatos sobre conocimientos, habilidades, valores, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, redes internas y externas; percepciones de fortalezas, vacíos, posibilidades de aprendizaje, cooperación y apoyo mutuo para impulsar cambios en la gestión educativa.	
		Capacidades estructurales y de	Experiencias sobre cómo la estructura, los procedimientos y los	

		cambio organizacional	mecanismos de coordinación facilitan o limitan la adaptación; relatos sobre flexibilidad o rigidez institucional, implementación de reformas, existencia de espacios formales para revisar y ajustar la organización.	
		Capacidades tecnológicas y de gestión de datos	Percepciones sobre el uso de plataformas, sistemas de información y reportes; experiencias de manejo de datos educativos; relatos sobre si la tecnología se vive como herramienta para aprender y decidir mejor o solo como exigencia formal; ejemplos de cómo los datos apoyan o no el fortalecimiento de capacidades.	

Nota: Elaboración propia (2025)

## **Tabla 2**

### *Matriz de Codificación*

<b>Categoría Principal</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Código</b>	<b>Ejemplo de Cita de Entrevista</b>
----------------------------	---------------------	--------------------	---------------	--------------------------------------

<b>Capacidades Organizacionales</b>	Limitaciones en los procesos	Falta de procesos estructurados y sistemáticos en la innovación y gestión del conocimiento.	C1-LP	"Aún estamos en una etapa inicial. No hay procesos consolidados para la innovación."
	Falta de infraestructura tecnológica	Carencia de herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar la innovación.	C1-IT	"La Secretaría no tiene las herramientas adecuadas, todo se hace manualmente o con sistemas desactualizados."
	Desconexión de sistemas	Los diferentes sistemas de gestión no están integrados, dificultando la implementación efectiva de políticas.	C1-DS	"Los sistemas no están conectados, lo que genera redundancias y dificulta que el conocimiento se aproveche eficientemente."
<b>Innovación</b>	Barreras burocráticas	Obstáculos derivados de la burocracia que frenan la implementación de nuevas ideas.	I1-BB	"La burocracia nos retrasa mucho. Aunque tengamos ideas nuevas, todo tiene que pasar por muchos filtros y eso frena el proceso."
	Proyectos piloto	Iniciativas de innovación limitadas a pruebas aisladas sin impacto a gran escala.	I1-PP	"Hay proyectos piloto, pero no se implementan a nivel institucional. Quedan como pruebas sin mayor desarrollo."
	Falta de sistematización	La gestión del conocimiento no está		"No hay una metodología clara para

<b>Gestión del Conocimiento</b>		formalizada, carece de procesos estructurados.	GC1-FS	gestionar el conocimiento. La información se comparte de manera informal entre algunos."
	No existen repositorios centralizados	Ausencia de un sistema centralizado para almacenar y compartir el conocimiento.	GC1-RC	"El conocimiento no está organizado. Nos falta un repositorio donde podamos acceder a toda la información relevante fácilmente."
<b>Impacto de la Innovación y GC</b>	Impacto limitado en el fortalecimiento organizacional	La innovación y gestión del conocimiento no han tenido un impacto significativo en las capacidades organizacionales.	IGC1-IL	"A pesar de algunos esfuerzos, el impacto ha sido mínimo. Las mejoras son aisladas y no tienen efecto en el fortalecimiento global."
	Falta de liderazgo en la innovación	Carencia de un liderazgo claro que impulse las iniciativas de innovación.	IGC1-FL	"No hay un liderazgo claro. La innovación depende de cada área, pero no existe un empuje desde la dirección para hacerlo parte de la cultura."
<b>Recomendaciones</b>	Mejorar socialización de políticas	Mejorar socialización de políticas	R1-MS	"Deberíamos tener más reuniones y espacios para explicar las políticas. Muchos no entienden cómo

				aplicar las directrices de innovación."
	Crear un repositorio centralizado de conocimiento	Establecer un repositorio centralizado donde se almacene y comparta el conocimiento institucional.	R1-RC	"Es necesario un repositorio donde se pueda acceder a toda la información que hemos generado a lo largo del tiempo."

### ***Población y Muestra***

Para esta investigación se tomó como población a los servidores de la Secretaría de Educación de Santander que, entre 2023 y 2025, han estado vinculados de alguna manera a proyectos o actividades relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento. Son personas que, desde sus responsabilidades diarias ya sea en cargos directivos, profesionales, técnicos o administrativos han aportado a la forma como la institución organiza sus ideas, crea soluciones y aprende de su propia experiencia (Celadon, 2025).

Debido a que el estudio se construye desde un enfoque cualitativo y con una perspectiva interpretativa, la intención no es medir ni generalizar, sino comprender lo que los actores viven y cómo interpretan los procesos que acompañan. Por esa razón, la muestra no se define con criterios estadísticos, sino que se selecciona de manera intencional, buscando a quienes podían aportar relatos significativos y observaciones basadas en su experiencia directa

En este sentido, la muestra quedó conformada por: Siete servidores públicos, escogidos porque su trabajo cotidiano se relaciona con iniciativas de innovación o con prácticas asociadas a la gestión del conocimiento.

Cuatro informes institucionales, que ofrecen una mirada más amplia sobre las acciones desarrolladas en los últimos años. Un documento rector, la Guía de Implementación de la Política de Gestión del Conocimiento en la Gestión Pública, que orienta las prácticas a nivel nacional. Este conjunto de voces y documentos permitió construir una mirada equilibrada entre la experiencia diaria y las orientaciones formales. Además, permitió comparar diferentes fuentes, lo que contribuyó a fortalecer la interpretación de los hallazgos. En estudios de tipo fenomenológico, una muestra como esta es adecuada porque privilegia la profundidad de los relatos y la comprensión de los significados que las personas atribuyen a su experiencia, antes que la cantidad de participantes.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica principal es la entrevista semiestructurada, que permite explorar temas previamente definidos y, al mismo tiempo, profundizar en aspectos emergentes del discurso.

Linder & Serezhin (2025) destaca que “este tipo de entrevista facilita comprender perspectivas personales, prácticas y significados atribuidos a los fenómenos. Se empleará una guía de entrevista elaborada con base en los objetivos específicos del estudio, organizada en bloques temáticos sobre innovación, gestión del conocimiento y capacidades organizacionales.”

Las entrevistas serán grabadas con consentimiento informado, transcritas de manera literal y analizadas mediante codificación abierta.

La guía comprende preguntas abiertas alineadas con los objetivos específicos del estudio, permitiendo explorar significados atribuidos a la innovación, prácticas de gestión del conocimiento y percepciones sobre el desarrollo de capacidades organizacionales. Este instrumento favorece la obtención de narrativas profundas y comparables entre los participantes.

Se realizará un análisis documental, orientado a examinar políticas, planes, informes y documentos oficiales relacionados con innovación y gestión del conocimiento. Bowen (2009) subraya que esta técnica permite comprender estructuras institucionales, verificar prácticas declaradas y triangular información proveniente de otras fuentes. Los documentos incluyen:

- informes de gestión de la Secretaría de Educación de Santander (2023–2025),
- reportes internos vinculados a innovación,
- la Guía de Política de Gestión del Conocimiento en la Gestión Pública emitida a nivel nacional.

Para el análisis, se utilizará una ficha de análisis documental con categorías sobre contenido, evidencia, prácticas institucionales e indicadores asociados. La ficha permite sistematizar información institucional relevante, identificando evidencias sobre políticas,

procedimientos, iniciativas de innovación y prácticas de gestión del conocimiento. Se organiza en secciones que describen: tipo de documento, fecha, autoría institucional, alcance, evidencias de implementación, relación con el fenómeno estudiado y extractos clave.

## Capítulo III.

### **Análisis de Resultados**

El análisis de resultados permite transformar los datos brutos en conocimiento útil y procesado. Según Pereira Burgos (2024) "el análisis de resultados es el proceso de interpretar los hallazgos de una investigación para darles significado, conectándolos con el problema de estudio, las hipótesis y los objetivos". Este proceso incluye la identificación de patrones y tendencias dentro de los datos, la contrastación de las respuestas obtenidas con las expectativas previas y la exploración de las implicaciones que estos hallazgos pueden tener en el contexto de la investigación.

El análisis debe ser sistemático y organizado, lo que permite contextualizar los resultados dentro de los marcos teóricos y las estrategias de investigación planteadas previamente. Además, a través del análisis se exploran tanto las fortalezas como las limitaciones de los procesos, prácticas o fenómenos investigados, identificando áreas de oportunidad para la mejora o el desarrollo.

### **Análisis de las Encuestas**

#### **1. Entrevista 1: Andrea Ausecha Achicanonoy (Auxiliar Administrativo)**

##### **OE1 - Capacidades Organizacionales:**

- **Capacidades actuales:** Andrea considera que la Secretaría de Educación carece de procesos consolidados para innovar o gestionar el conocimiento. Aunque hay esfuerzos en el área de FORES, el Sistema de Gestión de Calidad no está lo suficientemente conectado con la Secretaría, limitando el progreso en estos aspectos.
- **Fortalezas y limitaciones:** No percibe grandes fortalezas en innovación o gestión del conocimiento, destacando la falta de conexión del Sistema de Gestión de Calidad con la Secretaría y las limitaciones en la continuidad de los procesos.

##### **OE2 - Significados y Experiencias:**

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** Para Andrea, la innovación implica mejorar la eficiencia de los procesos cotidianos. La gestión del conocimiento se

refiere a la transmisión de información dentro de la organización para evitar la pérdida de conocimiento al cambiar el personal.

- **Experiencia concreta:** Participó en una capacitación organizada por el Sistema de Gestión que utilizó una actividad práctica para ilustrar la importancia de la gestión del conocimiento. Sin embargo, no ha tenido experiencias significativas en innovación dentro de la Secretaría.

### **OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:**

- **Fortalecimiento de capacidades:** Andrea no percibe avances significativos en el fortalecimiento de las capacidades institucionales debido a la falta de implementación sostenida de las prácticas de innovación y gestión del conocimiento.
- **Recomendaciones:** Destaca la necesidad de mayor visibilidad y presencia del Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría, así como una cultura organizacional sólida orientada a la calidad.

## **2. Entrevista 2: Profesional Universitario (Contabilidad de Educación)**

### **OE1 - Capacidades Organizacionales:**

- **Capacidades actuales:** La entrevistada menciona que la Secretaría tiene algunas iniciativas aisladas, especialmente en colaboración con el Ministerio, pero que las capacidades aún son limitadas y que la política de gestión del conocimiento está en proceso de socialización.
- **Fortalezas y limitaciones:** Las fortalezas incluyen la disposición del personal a aprender, pero las limitaciones incluyen la falta de lineamientos claros, la implementación insuficiente de la gestión del conocimiento y la poca articulación entre dependencias.

### **OE2 - Significados y Experiencias:**

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** La innovación se define como una mejora continua en los procesos, mientras que la gestión del conocimiento se ve

como el aprovechamiento de aprendizajes institucionales para optimizar la toma de decisiones.

- **Experiencia concreta:** Relata el uso de mesas técnicas con rectores y docentes como un espacio útil para compartir experiencias, pero señala que no existe un mecanismo formal para documentar lo aprendido.

### **OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:**

- **Fortalecimiento de capacidades:** Aún se observan pocos avances en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, principalmente por la falta de consolidación de las políticas y estrategias.
- **Recomendaciones:** Proponen fortalecer la socialización de la política de gestión del conocimiento, documentar las experiencias exitosas y establecer un comité institucional para dar continuidad a los procesos.

## **3. Entrevista 3: Norma Lucila Niño Lozano (Grupo de Nómina SED)**

### **OE1 - Capacidades Organizacionales:**

- **Capacidades actuales:** Norma percibe que la innovación en el sector público es lenta debido a los procesos burocráticos. Las mejoras en la Secretaría son limitadas, y la política de gestión del conocimiento está recién iniciada.
- **Fortalezas y limitaciones:** No ve grandes fortalezas, pero identifica limitaciones relacionadas con la falta de herramientas adecuadas para la gestión documental.

### **OE2 - Significados y Experiencias:**

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** La innovación se define como un cambio para mejorar la eficiencia, mientras que la gestión del conocimiento se entiende como la organización y difusión de la información para optimizar la toma de decisiones.
- **Experiencia concreta:** Habla de la implementación del sistema de recursos humanos para la liquidación de la nómina, que ha sido un proceso positivo y ha facilitado la organización de la información.

**OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:**

- **Fortalecimiento de capacidades:** El sistema de recursos humanos ha mejorado la eficiencia en la Secretaría, especialmente en el área de prestaciones sociales.
- **Recomendaciones:** Para fortalecer la innovación y la gestión del conocimiento, se sugiere la creación de una mesa de ayuda para facilitar el acceso a información y la mejora de los procesos.

**4. Entrevista 4: María Angélica Gálvez (Fondo de Servicios Educativos)****OE1 - Capacidades Organizacionales:**

- **Capacidades actuales:** María Angélica considera que las capacidades actuales de la Secretaría son mínimas, principalmente por la falta de herramientas tecnológicas y manuales de procedimientos. No hay claridad sobre cómo realizar los procesos o documentarlos.
- **Fortalezas y limitaciones:** La fortaleza principal es el talento humano, pero las limitaciones son la falta de innovación tecnológica y la ausencia de actualizaciones de los manuales de procedimientos.

**OE2 - Significados y Experiencias:**

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** La innovación se entiende como la mejora de los procesos mediante herramientas como aplicativos o manuales, mientras que la gestión del conocimiento se refiere a la integración y documentación de la información para facilitar la continuidad de los procesos.
- **Experiencia concreta:** Aunque la política de gestión del conocimiento está en proceso de construcción, no se ha socializado formalmente, por lo que la información y los procedimientos siguen siendo transmitidos de manera informal.

**OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:**

- **Fortalecimiento de capacidades:** Dado que la política aún no ha sido implementada, no se perciben contribuciones significativas al fortalecimiento institucional.

- **Recomendaciones:** María Angélica sugiere adquirir herramientas tecnológicas, actualizar los manuales de procedimientos y crear espacios de socialización interna para compartir los procedimientos entre funcionarios.

## 5. Entrevista 5: Nancy Gamboa Villabona (Contabilidad de Educación)

### OE1 - Capacidades Organizacionales:

- **Capacidades actuales:** Nancy considera que la Secretaría tiene información básica disponible, pero los procesos están desactualizados y no son suficientes para desarrollar el trabajo adecuadamente.
- **Fortalezas y limitaciones:** La fortaleza es que los procesos están publicados en la plataforma institucional, pero las limitaciones incluyen la desactualización de los formatos y la falta de mecanismos adecuados para la transferencia de conocimiento.

### OE2 - Significados y Experiencias:

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** La innovación se refiere a encontrar maneras más eficientes de realizar tareas, mientras que la gestión del conocimiento es un proceso continuo de actualización y aprendizaje.
- **Experiencia concreta:** Relata una experiencia relacionada con el archivo documental, que mejoró la forma de organizar y presentar la documentación.

### OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:

- **Fortalecimiento de capacidades:** La implementación de prácticas innovadoras y de gestión del conocimiento ha sido difícil y ha requerido adaptación. Sin embargo, estas prácticas han permitido mejorar algunos procesos internos.
- **Recomendaciones:** Nancy propone actualizar los formatos y documentos en el Sistema Integrado de Gestión y fortalecer los canales de atención al ciudadano.

## 6. Entrevista 6: Profesional Universitario (Equipo de Tesorería)

### OE1 - Capacidades Organizacionales:

- **Capacidades actuales:** La entrevistada considera que la Secretaría tiene la intención de mejorar, pero los procesos siguen siendo manuales y la gestión del conocimiento está comenzando.
- **Fortalezas y limitaciones:** El personal tiene buena actitud hacia la digitalización, pero las limitaciones incluyen la falta de un sistema digital único y la poca implementación de la gestión del conocimiento.

#### **OE2 - Significados y Experiencias:**

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** La innovación se entiende como la modernización del manejo documental, y la gestión del conocimiento se refiere a garantizar que la información no dependa de un solo funcionario.
- **Experiencia concreta:** Participó en un piloto de digitalización en talento humano, que fue exitoso pero no se extendió a otras áreas.

#### **OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:**

- **Fortalecimiento de capacidades:** Las prácticas de innovación y gestión del conocimiento han tenido un impacto limitado hasta el momento.
- **Recomendaciones:** Se sugiere implementar un software institucional, unificar procedimientos y garantizar que cada proceso quede documentado.

### **7. Entrevista 7: Profesional Universitario**

#### **OE1 - Capacidades Organizacionales:**

- **Capacidades actuales:** La Secretaría tiene algunas iniciativas aisladas y capacidades limitadas. La política de gestión del conocimiento está en proceso de socialización, lo que ha dificultado la implementación efectiva.
- **Fortalezas y limitaciones:** Las fortalezas incluyen la disposición del personal a aprender, pero las limitaciones son la falta de lineamientos claros, la escasa implementación de la gestión del conocimiento y la poca colaboración entre dependencias.

#### **OE2 - Significados y Experiencias:**

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** La innovación se entiende como una mejora continua, y la gestión del conocimiento como compartir información para evitar pérdidas debido a la rotación del personal.
- **Experiencia concreta:** Se realizaron acompañamientos virtuales a instituciones alejadas, pero la falta de institucionalización limita su impacto.

### **OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:**

- **Fortalecimiento de capacidades:** Aún no se perciben cambios significativos en la Secretaría, ya que las políticas están en una fase incipiente.
- **Recomendaciones:** Reforzar la socialización de la política de gestión del conocimiento y crear un comité institucional para dar continuidad a los procesos.

## **8. Entrevista 8: Gloria Rocío Báez (Equipo de Nómina Educación)**

### **OE1 - Capacidades Organizacionales:**

- **Capacidades actuales:** Gloria reconoce mejoras en algunos procedimientos internos, pero aún falta un sistema institucional de innovación. La política de gestión del conocimiento es reciente y no está completamente interiorizada.
- **Fortalezas y limitaciones:** La fortaleza es el conocimiento técnico del equipo, pero la falta de integración entre sistemas y la falta de un repositorio institucional son limitaciones clave.

### **OE2 - Significados y Experiencias:**

- **Innovación y Gestión del Conocimiento:** Innovación significa facilitar trámites y reducir tiempos. Gestión del conocimiento implica documentar toda la información para evitar su pérdida debido a la rotación del personal.
- **Experiencia concreta:** Crearon un instructivo para trámites frecuentes, pero no se institucionalizó, lo que refleja la falta de consolidación de la gestión del conocimiento.

### **OE3 - Contribución al Fortalecimiento Institucional:**

- **Fortalecimiento de capacidades:** Las mejoras observadas han sido pequeñas y limitadas a procesos internos.
- **Recomendaciones:** Gloria sugiere socializar la política de gestión del conocimiento, crear un repositorio único y garantizar la continuidad en los procesos independientemente del personal.

### ***Análisis Documental de los Informes***

El análisis documental por la Gobernación de Santander pone de manifiesto la importancia de estructurar un sistema que permita identificar, organizar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de la entidad.

“Este proceso se inscribe en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca fortalecer la eficiencia administrativa y fomentar la innovación en la administración pública, asegurando que el conocimiento institucional sea aprovechado de manera óptima para mejorar los servicios públicos y la toma de decisiones según el informe de sensibilización sobre la gestión del Conocimiento en el Proceso de Gestión Financiera” (República de Colombia, 2025).”

### ***Fases de Implementación.***

La política se desarrolla en varias fases que incluyen sensibilización, priorización, identificación y documentación del conocimiento. La fase de sensibilización busca generar conciencia sobre la importancia del conocimiento tácito y explícito, involucrando a los funcionarios a través de talleres participativos. Estos talleres promueven el intercambio de experiencias y el uso de herramientas digitales para facilitar la gestión del conocimiento. A través de esta fase, se establece la base para construir una cultura organizacional que valore la colaboración y el aprendizaje compartido según el Informe de Sensibilización Proceso y Control y Evaluación (2024).

En la fase de priorización, se identifican los conocimientos más relevantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una matriz que permite clasificar y jerarquizar el conocimiento. Este enfoque asegura que el conocimiento crítico,

especialmente el conocimiento tácito, sea documentado y transferido a tiempo para evitar su pérdida conforme el informe de Metodología para la Recolección del Conocimiento Tácito (República de Colombia, 2025).

La fase de identificación mapea el conocimiento clave de cada proceso, creando un inventario que facilita su consulta y reutilización. La documentación del conocimiento tácito en conocimiento explícito, mediante actas de entrega de cargo y repositorios, se aborda en la fase final, asegurando que el conocimiento institucional esté disponible y sea accesible para los funcionarios conforme el informe de Metodología para la Recolección del Conocimiento Tácito (República de Colombia, 2025).

### ***Desafíos Identificados.***

Uno de los principales desafíos identificados en la Gobernación de Santander es la alta rotación de personal, especialmente en los contratistas, lo que genera vacíos de conocimiento cuando los empleados clave dejan la institución. La falta de manuales de funciones actualizados y la ausencia de un proceso formal para la entrega de cargos agravan este problema, dificultando la transferencia de información crítica y afectando la continuidad de los procesos administrativos según el informe de Guía Política Gestión de Conocimiento (Gobernación de Santander, 2023).

### ***Recomendaciones.***

A partir de estos hallazgos, se recomienda la creación de un repositorio institucional centralizado para almacenar el conocimiento y la implementación de un protocolo estandarizado de entrega y recepción de cargos. Estos mecanismos asegurarían una transición más fluida de la información entre los funcionarios, reduciendo la pérdida de conocimiento y mejorando la eficiencia organizacional.

### ***Síntesis y Triangulación de Resultados***

#### **1. Percepciones del personal sobre las capacidades organizacionales:**

##### **Entrevistas:**

- Las entrevistas revelaron que el personal de la Secretaría de Educación de Santander percibe una falta de procesos consolidados para la innovación y la gestión del conocimiento. Se identificaron limitaciones importantes, como la desconexión del Sistema de Gestión de Calidad con las operaciones cotidianas,

la desactualización de procedimientos y la falta de herramientas tecnológicas adecuadas.

- Se mencionaron esfuerzos aislados en áreas como la capacitación del personal y algunos procesos de innovación, pero estos aún no están integrados dentro de un enfoque organizacional sistemático.

#### **Análisis Documental:**

- Los documentos institucionales reflejan un marco formal de políticas de gestión del conocimiento que, aunque existen, aún no están completamente implementados ni socializados. Se destaca el trabajo en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca optimizar la gestión del conocimiento, pero en la práctica aún faltan espacios estructurados para su aplicación efectiva.
- En el análisis de los informes, se evidencian fases de implementación que aún están en proceso, como la sensibilización y la identificación de conocimientos clave, pero no se reportan resultados tangibles en cuanto a la sistematización de estos procesos dentro de la organización.

#### **Triangulación:**

- Existe una clara coherencia entre las entrevistas y los documentos en cuanto a la identificación de limitaciones estructurales y organizacionales en la gestión del conocimiento. La falta de herramientas adecuadas y la fragmentación de las iniciativas de innovación son puntos comunes tanto en las entrevistas como en los documentos.
- **Diferencias clave:** Mientras que las entrevistas enfatizan la falta de implementación efectiva de políticas, los documentos muestran que hay un proceso formal en curso pero incompleto. Es decir, los documentos institucionales reflejan intenciones y planes a futuro, mientras que el personal percibe que estas intenciones aún no se traducen en resultados prácticos.

## **2. Significados atribuidos a la innovación y la gestión del conocimiento:**

### **Entrevistas:**

- El personal de la Secretaría entiende la innovación como una mejora continua en los procesos, pero algunos consideran que la innovación aún está limitada por las barreras burocráticas y la falta de un marco organizacional que respalde estas iniciativas.
- La gestión del conocimiento se percibe principalmente como una herramienta para evitar la pérdida de información clave cuando el personal cambia. Sin embargo, la falta de sistemas para almacenar y compartir conocimientos dificulta su efectividad.

#### **Análisis Documental:**

- Los documentos institucionales mencionan la gestión del conocimiento como un pilar dentro de la estrategia del MIPG, destacando la importancia de la documentación de procesos y la creación de repositorios de conocimiento. Se identifican planes para digitalizar y centralizar la información crítica, pero como se mencionó previamente, estos esfuerzos aún no se implementan plenamente.
- En cuanto a la innovación, los documentos hablan de proyectos piloto y la incorporación de tecnologías digitales, pero también se reconoce que la cultura organizacional aún no ha integrado completamente estas iniciativas.

#### **Triangulación:**

- Hay coincidencia en las percepciones del personal y los documentos en cuanto a la falta de infraestructura tecnológica y organizativa para facilitar la innovación y la gestión del conocimiento. Ambas fuentes subrayan que, a pesar de los esfuerzos, estos no se han institucionalizado de manera adecuada.
- Diferencia clave: Los documentos institucionales presentan una visión más optimista y estructurada del proceso de innovación, mientras que el personal considera que estos proyectos aún no han impactado significativamente sus prácticas diarias.

### **3. Impacto percibido de la innovación y la gestión del conocimiento en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales:**

**Entrevistas:**

- Los participantes indicaron que, aunque existen mejoras parciales en algunos procesos (como la digitalización de algunos documentos y la capacitación puntual de personal), el impacto en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales ha sido limitado.
- Se identificaron barreras culturales dentro de la organización, como la resistencia al cambio y la falta de un liderazgo claro que impulse las iniciativas de innovación y gestión del conocimiento.

**Análisis Documental:**

- Los documentos muestran que hay un enfoque claro en el fortalecimiento institucional a través de la implementación del MIPG y la gestión del conocimiento, pero los informes también señalan que muchos de los esfuerzos están en etapas iniciales o son proyectos piloto sin una implementación institucional amplia.
- En cuanto a la innovación, los documentos mencionan algunos éxitos iniciales, pero reconocen que aún faltan elementos estructurales para hacer que estas iniciativas sean sostenibles y efectivas a largo plazo.

**Triangulación:**

- **Coincidencia:** Tanto los resultados de las entrevistas como los documentos destacan que el impacto en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales ha sido limitado, principalmente debido a la falta de formalización y continuidad en las políticas de gestión del conocimiento y la innovación.
- **Diferencias clave:** Mientras que en los documentos se reflejan los planes a largo plazo para consolidar estas capacidades, el personal señala que las iniciativas actuales no son suficientes y se encuentran en etapas tempranas.

**4. Recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento y la innovación:****Entrevistas:**

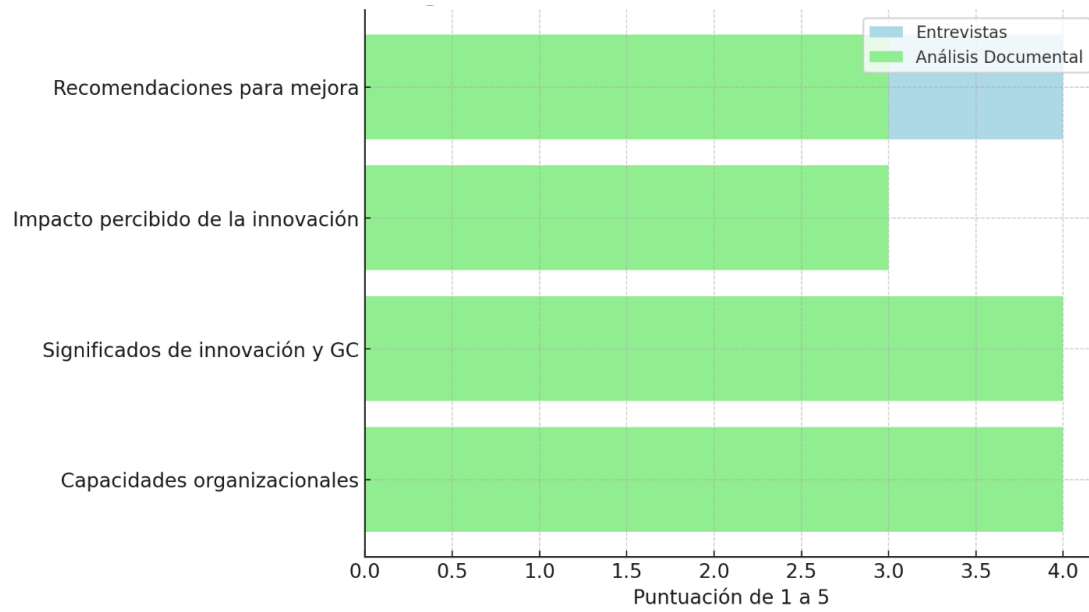
- Las recomendaciones del personal incluyen la necesidad de mejorar la socialización de las políticas de gestión del conocimiento, actualizar los manuales de procedimientos, crear un repositorio institucional centralizado y establecer canales de comunicación más eficientes para facilitar el intercambio de información.
- También se menciona la importancia de contar con un sistema de gestión del conocimiento robusto que permita la documentación formal de experiencias y lecciones aprendidas, así como la creación de espacios para compartir buenas prácticas.

#### **Análisis Documental:**

- Los documentos institucionales coinciden con muchas de las recomendaciones dadas por el personal, como la necesidad de crear repositorios de conocimiento, mejorar la formación y sensibilización de los empleados y fortalecer las plataformas digitales para gestionar la información.
- Sin embargo, los documentos también subrayan que muchas de estas recomendaciones están siendo implementadas gradualmente y requieren más tiempo y recursos para consolidarse.

#### **Triangulación:**

- **Coincidencia:** Las recomendaciones de mejora mencionadas en las entrevistas y los documentos coinciden en varios puntos clave: la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica, formalizar la gestión del conocimiento y fortalecer la socialización de las políticas.
- **Diferencia clave:** Mientras que los documentos institucionales presentan estrategias de implementación gradual y a largo plazo, las entrevistas revelan que el personal espera cambios más inmediatos y más visibilidad en los esfuerzos actuales.

**Ilustración 1** Triangulación de Resultados

**Fuente:** Elaboración Propia

## Capítulo IV.

### Discusión

#### *Innovación*

##### *Hallazgos de la Investigación.*

Las entrevistas revelaron que la innovación dentro de la Secretaría de Educación se ve restringida por diversos factores, como barreras burocráticas, la falta de un marco organizacional claro y una resistencia al cambio. Si bien existen esfuerzos aislados como los proyectos piloto, estos no han sido capaces de generar un impacto significativo a nivel institucional. La Secretaría no ha logrado transformar estas iniciativas en procesos sostenibles y ampliamente implementados.

##### *Comparación con la Literatura.*

Este hallazgo se alinea con los estudios previos que señalan que las organizaciones públicas enfrentan importantes barreras culturales y estructurales que dificultan la implementación de procesos innovadores. Hartley (2005) argumenta que las instituciones públicas suelen ser antitéticas a la innovación, debido a su enfoque en la estabilidad y la formalización de sus procesos. Este fenómeno se debe a que las estructuras jerárquicas rígidas y las reglas estrictas dificultan la adopción de nuevos enfoques. Nonaka & Takeuchi (1995) también sostienen que, para que la innovación sea efectiva, las organizaciones deben contar con un entorno flexible y un liderazgo capaz de fomentar el cambio y la adaptación, aspectos que aún están ausentes en la Secretaría.

##### *Explicación de los Problemas.*

Los problemas en la implementación de la innovación en la Secretaría se explican principalmente por la rigidez estructural y la burocracia que caracteriza al sector público. Como señalan Trivellato et al. (2020) las organizaciones públicas tienden a ser conservadoras y, por ende, muestran resistencia al cambio. Esta resistencia es alimentada por la falta de liderazgo transformacional, que es crucial para movilizar las iniciativas de innovación. Además, la falta de recursos financieros y humanos también limita la capacidad de innovar. En resumen, el entorno organizacional no facilita la adopción de procesos innovadores que puedan transformar los servicios ofrecidos.

## ***Gestión del Conocimiento (GC)***

### ***Hallazgos de la Investigación.***

En relación con la gestión del conocimiento, los entrevistados indicaron que la Secretaría no cuenta con un sistema estructurado para capturar, almacenar y compartir el conocimiento. La falta de un repositorio centralizado y la desconexión entre los sistemas de gestión existentes dificultan la creación y utilización efectiva del conocimiento organizacional. Aunque existen iniciativas informales de compartición de conocimiento, estas no están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

### ***Comparación con la Literatura.***

Este hallazgo se encuentra respaldado por la literatura, que subraya que la gestión del conocimiento es uno de los grandes desafíos para las organizaciones públicas. Según Davenport & Prusak (1998) muchas organizaciones no gestionan el conocimiento de manera estratégica, lo que genera un aprovechamiento ineficaz de la información disponible. En este sentido,

Chávez et al. (2021) sostienen

“que la falta de un sistema de gestión estructurado impide la integración de los conocimientos en la toma de decisiones. Además, la fragmentación de los procesos de GC es un problema común en las entidades del sector público, que no cuentan con tecnología adecuada ni estrategias alineadas para gestionar el conocimiento.”

### ***Explicación de los Problemas.***

La ausencia de infraestructura tecnológica adecuada y la falta de procesos estandarizados son factores clave que contribuyen a los problemas en la gestión del conocimiento. Como afirman Gómez et al. (2022), las organizaciones públicas enfrentan dificultades para implementar sistemas que permitan gestionar el conocimiento de manera eficiente. La falta de recursos y la desconexión entre los sistemas de gestión también dificultan la creación de una base de conocimientos centralizada que sea accesible para todos los empleados. Además, la cultura organizacional en las instituciones públicas no siempre valora la compartición de conocimientos, lo que agrava aún más el problema.

## **Capacidades Organizacionales**

### ***Hallazgos de la Investigación.***

Respecto a las capacidades organizacionales, se observó que la Secretaría carece de una estructura integrada que facilite la innovación y la gestión del conocimiento. La desconexión entre los diferentes sistemas de gestión y la falta de herramientas tecnológicas adecuadas impiden que se desarrollen las capacidades necesarias para implementar cambios organizacionales efectivos.

### ***Comparación con la Literatura.***

La falta de capacidades organizacionales está relacionada con la incapacidad para desarrollar capacidades dinámicas, un concepto clave en la teoría estratégica. Según Helfat & Peteraf (2003), las capacidades dinámicas son esenciales para que una organización pueda adaptarse y gestionar el cambio, y su falta suele ser un obstáculo para el éxito en entornos complejos. También sostiene que las organizaciones deben ser flexibles y contar con procesos organizacionales alineados para desarrollar capacidades que permitan la innovación sostenible.

### ***Explicación de los Problemas.***

Los problemas en las capacidades organizacionales pueden explicarse a través de la rigidez organizacional y la falta de integración entre los diferentes procesos de la Secretaría. Las organizaciones deben ser capaces de reconfigurar sus capacidades en función de los cambios del entorno. En este caso, la Secretaría no ha logrado desarrollar una estructura que favorezca el desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación y la gestión del conocimiento. La ausencia de un enfoque estratégico y la falta de cohesión en los esfuerzos organizacionales limitan la capacidad de la Secretaría para adaptarse a las necesidades del entorno.

## Capítulo V.

### Propuesta/Mejora

A lo largo de la investigación, se ha identificado que, a pesar de los esfuerzos para promover la innovación y la gestión del conocimiento dentro de la Secretaría de Educación de la Gobernación de Santander, existen diversas áreas de oportunidad que limitan el impacto efectivo de estas iniciativas en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Este capítulo presenta una serie de propuestas y mejoras estructuradas en base a los hallazgos obtenidos, que buscan mejorar la implementación de las políticas de innovación y la gestión del conocimiento, optimizando así el rendimiento organizacional y fortaleciendo las capacidades del personal.

### 1. Mejorar la Infraestructura Tecnológica y los Sistemas de Información

#### Propuesta:

Una de las principales limitaciones identificadas tanto en las entrevistas como en los documentos es la falta de infraestructura tecnológica adecuada para apoyar la innovación y la gestión del conocimiento. Para mejorar este aspecto, se recomienda:

- **Implementación de un Sistema Integral de Gestión del Conocimiento (SIGC):** Desarrollar e implementar una plataforma digital única que centralice toda la información crítica y los procesos relacionados con la gestión del conocimiento y la innovación. Este sistema debe ser accesible a todos los niveles jerárquicos y permitir la colaboración en tiempo real, el almacenamiento de datos relevantes y la gestión documental.
- **Digitalización de los Procesos Administrativos:** Para facilitar la innovación en la gestión pública, es esencial que los procesos administrativos, como la documentación de informes y la gestión de recursos, sean completamente digitalizados. Esto reducirá los tiempos de respuesta y mejorará la eficiencia organizacional.

#### Impacto esperado:

La mejora de la infraestructura tecnológica permitirá a la Secretaría optimizar la toma de decisiones, mejorar la colaboración entre áreas, y asegurar la sostenibilidad de la gestión del conocimiento a largo plazo.

## **2. Fortalecer la Cultura Organizacional hacia la Innovación**

### **Propuesta:**

Aunque se reconocen los esfuerzos por incorporar prácticas innovadoras, los resultados han sido limitados debido a barreras culturales dentro de la organización. Para superar estas barreras, se propone:

- **Promoción de una Cultura de Innovación:** Desarrollar un programa integral que fomente una cultura organizacional orientada a la innovación, que incluya capacitación regular en metodologías de innovación, liderazgo transformacional, y técnicas de gestión de proyectos innovadores.
- **Liderazgo en Innovación:** Es fundamental fortalecer el liderazgo institucional para que los directivos no solo apoyen las iniciativas de innovación, sino que las impulsen activamente. Los líderes deben ser ejemplos a seguir y deben promover una cultura abierta a la experimentación, donde los errores sean vistos como oportunidades de aprendizaje.

### **Impacto esperado:**

Un cambio en la cultura organizacional hará posible que la innovación sea vista como un proceso continuo y fundamental para la mejora de la Secretaría, en lugar de ser solo una serie de iniciativas aisladas.

## **3. Formalización y Estandarización de los Procesos de Gestión del Conocimiento**

### **Propuesta:**

Uno de los puntos críticos en la gestión del conocimiento es la falta de formalización y sistematización de los procesos dentro de la organización. Para mejorar este aspecto, se recomienda:

- **Desarrollo de Procedimientos y Manuales de Gestión del Conocimiento:** Crear y formalizar manuales de procedimientos específicos para la gestión del conocimiento, que definan claramente cómo se debe capturar, almacenar, compartir y transferir el conocimiento dentro de la Secretaría.

- **Creación de un Repositorio Institucional:** Establecer un repositorio centralizado donde se almacene todo el conocimiento generado dentro de la Secretaría, incluyendo experiencias, documentos clave, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Este repositorio debe ser accesible para todo el personal y estar constantemente actualizado.

**Impacto esperado:**

La formalización y estandarización de los procesos garantizará que el conocimiento institucional no se pierda, mejorando la continuidad de los procesos administrativos y facilitando la transferencia de conocimientos clave cuando haya rotación de personal.

**4. Mejorar la Socialización de las Políticas de Innovación y Gestión del Conocimiento**

**Propuesta:**

A pesar de la existencia de políticas institucionales relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento, estas políticas aún no se han socializado de manera adecuada dentro de la organización. Para superar esta barrera, se propone:

- **Campañas de Socialización y Sensibilización:** Desarrollar programas de sensibilización que incluyan talleres, seminarios y encuentros informativos para el personal sobre la importancia de la gestión del conocimiento y las estrategias de innovación. Estas actividades deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la Secretaría y ser de participación obligatoria para todo el personal.
- **Incorporación de la Innovación en la Formación del Personal:** Introducir en los programas de formación y capacitación institucional la gestión del conocimiento como una competencia clave para el personal, asegurando que todos los empleados comprendan su rol en el proceso de innovación y gestión del conocimiento.

**Impacto esperado:**

La socialización efectiva de las políticas permitirá a los empleados entender mejor las estrategias de innovación y cómo pueden contribuir a su éxito, facilitando su implementación práctica en los procesos cotidianos.

## 5. Establecer Mecanismos de Evaluación y Retroalimentación Continua

### Propuesta:

Para garantizar que las iniciativas de innovación y gestión del conocimiento sean sostenibles, es necesario establecer mecanismos de evaluación continua de estas prácticas. Para ello, se recomienda:

- **Evaluación de Impacto:** Implementar un sistema de evaluación de impacto para medir la efectividad de las políticas y proyectos de innovación y gestión del conocimiento en términos de mejora de procesos y fortalecimiento de capacidades organizacionales. Esta evaluación debe ser cuantitativa (mediante indicadores de desempeño) y cualitativa (a través de entrevistas y encuestas con el personal).
- **Espacios de Retroalimentación:** Crear espacios regulares de retroalimentación donde los empleados puedan compartir sus experiencias sobre las prácticas de innovación y gestión del conocimiento. Estos espacios ayudarán a identificar áreas de mejora y ajustar las políticas según sea necesario.

### Impacto esperado:

Los mecanismos de evaluación y retroalimentación asegurarán que las políticas y estrategias de innovación sean ajustadas y mejoradas continuamente, garantizando su efectividad a largo plazo.

## 6. Promover la Colaboración y el Trabajo en Red

### Propuesta:

El fortalecimiento de las capacidades organizacionales también depende de mejorar la colaboración interna y externa. Para mejorar este aspecto, se sugiere:

- **Fomentar Redes de Colaboración:** Establecer comités y grupos de trabajo interdepartamentales que promuevan el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas de la Secretaría. Estas redes de colaboración deben facilitar la circulación de ideas innovadoras y permitir la resolución conjunta de problemas.
- **Colaboración con Entidades Externas:** Crear alianzas con instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales y otros actores del sector público que puedan aportar conocimientos, herramientas y experiencias que enriquezcan las capacidades internas de la Secretaría.

**Impacto esperado:**

Fomentar la colaboración interna y externa mejorará la capacidad de la Secretaría para enfrentar los desafíos actuales, ya que el intercambio de conocimientos y experiencias puede generar soluciones más innovadoras y efectivas.

**Resultados****Patrones Comunes**

Los patrones comunes identificados en los resultados de las entrevistas indican que, independientemente del perfil del entrevistado (por ejemplo, personal administrativo, directivos, técnicos), varios temas clave emergen de manera consistente:

- **Falta de Infraestructura Tecnológica:**

Todos los perfiles coincidieron en la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión del conocimiento y la innovación. Se observó que los sistemas actuales no permiten una gestión eficiente de la información ni facilitan la innovación dentro de la Secretaría. La tecnología es vista como un obstáculo significativo para la transformación digital y la implementación de proyectos innovadores.

- **Burocracia y Resistencia al Cambio:**

La burocracia interna y la resistencia al cambio cultural son puntos recurrentes en las respuestas de todos los entrevistados. Esta resistencia es especialmente fuerte en los niveles jerárquicos bajos y medios, quienes sienten que los cambios propuestos no tienen el apoyo suficiente desde la alta dirección. La burocracia se percibe como un freno al avance de los procesos innovadores.

**Falta de Estrategias Estructuradas de Gestión del Conocimiento:**

La gestión del conocimiento se describe como un proceso desarticulado. La falta de un repositorio centralizado, la falta de sistematización de los procedimientos y la informalidad en la comunicación son barreras comunes identificadas por todos los entrevistados. Las buenas prácticas de documentación y compartir conocimiento son realizadas de manera puntual y no sistemática.

**Diferencias entre Perfiles**

A pesar de los patrones comunes, también se identificaron algunas diferencias entre los perfiles de los entrevistados, que reflejan las distintas perspectivas dependiendo de su rol dentro de la organización:

1. **Perfiles Directivos (C1):** Los directivos perciben la innovación como una prioridad, pero coinciden en que su implementación está limitada por la falta de recursos y el dificultoso proceso de toma de decisiones en el marco de las normativas burocráticas. Aunque los directivos mencionan el interés por mejorar la gestión del conocimiento, reconocen que los proyectos piloto no han tenido el impacto esperado debido a la falta de apoyo transversal dentro de la organización.
2. **Perspectiva de Innovación:** Ven la innovación como esencial, pero su implementación depende de una revisión de políticas internas y la creación de un marco estratégico claro.

**Gestión del Conocimiento:** Enfatizan la necesidad de formalizar procesos y centralizar el conocimiento, pero admiten que este cambio requiere una fuerte reestructuración organizacional.

**Perfiles Administrativos (C2):** El personal administrativo tiene una visión más pragmática y orientada a la práctica diaria. Si bien reconocen la importancia de la innovación, se muestran más enfocados en los obstáculos inmediatos como la falta de capacitación y las limitaciones en la infraestructura tecnológica. Los administrativos tienden a ver los esfuerzos de innovación como proyectos aislados que no se traducen en mejoras sustanciales a nivel de la gestión operativa.

1. **Perspectiva de Innovación:** Los administrativos son escépticos respecto a los proyectos de innovación porque no perciben un cambio tangible en su entorno laboral diario.
2. **Gestión del Conocimiento:** Son más conscientes de la necesidad de mejorar la comunicación interna y la accesibilidad a la información, pero consideran que la falta de un sistema organizado es una barrera principal.

**Perfiles Técnicos (C3):** El personal técnico está más centrado en la implementación operativa de los proyectos y es el grupo más receptivo a la

tecnología. Sin embargo, sienten que no tienen suficiente autonomía para proponer y aplicar nuevas ideas debido a la estructura jerárquica y las decisiones centralizadas.

1. **Perspectiva de Innovación:** Los técnicos valoran las herramientas digitales y las iniciativas innovadoras, pero perciben que la falta de empoderamiento y el control centralizado de los proyectos limita su capacidad para implementar cambios efectivos.
2. **Gestión del Conocimiento:** Los técnicos proponen soluciones como repositorios de conocimiento y entornos colaborativos para mejorar la distribución de información, pero reconocen que estas iniciativas son difíciles de llevar a cabo sin el apoyo organizacional necesario.

### **Convergencias por Categoría (C1, C2, C3)**

A continuación se presenta un análisis de las convergencias por categoría en función de los hallazgos obtenidos, donde se identifican las coincidencias y divergencias clave de los resultados según cada perfil (C1, C2, C3):

#### **Innovación (C1):**

1. **Convergencias:** Todos los perfiles reconocen la importancia de la innovación para el futuro de la Secretaría. Sin embargo, se observa que los directivos (C1) son los que muestran un mayor compromiso con la integración estratégica de la innovación, mientras que los administrativos (C2) y técnicos (C3) consideran que los esfuerzos actuales de innovación son aislados y no tienen impacto directo en su trabajo diario.
2. **Diferencias:** Los directivos (C1) presentan la innovación como un pilar estratégico, mientras que los administrativos (C2) y técnicos (C3) se concentran más en las barreras prácticas y operacionales.

#### **Gestión del Conocimiento (C2):**

1. **Convergencias:** Existe un consenso entre todos los perfiles acerca de la necesidad de mejorar la gestión del conocimiento y la documentación de

procesos. Tanto los directivos como los técnicos y administrativos coinciden en que un sistema centralizado y formalizado de conocimiento es crucial.

2. **Diferencias:** Los directivos (C1) enfatizan la necesidad de crear estructuras formales de gestión del conocimiento, mientras que los técnicos (C3) destacan la necesidad de herramientas digitales accesibles para facilitar el acceso a la información. Los administrativos (C2) se concentran en la falta de capacitación como una barrera principal.

### **Capacidades Organizacionales (C3):**

1. **Convergencias:** Todos los perfiles coinciden en que las capacidades organizacionales están limitadas debido a la falta de integración de procesos y a la resistencia al cambio. La falta de liderazgo claro y la falta de infraestructura tecnológica son puntos clave que impiden el desarrollo de capacidades organizacionales más robustas.
2. **Diferencias:** Los directivos (C1) ven las capacidades organizacionales como un factor estratégico que debe ser fortalecido mediante la formulación de políticas claras. Los administrativos (C2) y técnicos (C3) perciben las capacidades organizacionales como un desafío operativo, que depende de cambios estructurales y de la mejora de procesos internos.

## Conclusión

### ***Objetivo Específico 1***

**Caracterizar, desde las percepciones del personal, las capacidades organizacionales relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento en la Secretaría de Educación de Santander.**

A partir de las entrevistas realizadas con el personal de la Secretaría de Educación, se pudo caracterizar que las capacidades organizacionales relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento aún están en una fase de desarrollo incipiente. A pesar de los esfuerzos aislados en áreas como la capacitación del personal y la implementación de algunas tecnologías, se evidencia una falta de procesos consolidados y una desconexión entre los sistemas de gestión existentes. Este panorama resalta la necesidad de formalizar los procesos de innovación y gestión del conocimiento, e integrar las diversas herramientas y sistemas para crear una estructura cohesiva que permita su correcta aplicación.

### ***Objetivo Específico 2***

**Analizar los significados y experiencias que el personal atribuye a las prácticas y estrategias de innovación y gestión del conocimiento implementadas en la Secretaría.**

El análisis de las entrevistas reveló que el personal percibe la **innovación** principalmente como una mejora continua en los procesos, aunque enfrentan barreras burocráticas y una falta de un marco organizacional claro para respaldar estas iniciativas. En cuanto a la gestión del conocimiento, se destacó que, aunque se reconoce su importancia, falta un sistema estructurado y accesible para almacenar y compartir la información dentro de la organización. Las experiencias narradas por los empleados indican que la gestión del conocimiento es vista más como una herramienta para prevenir la pérdida de información, pero no como un proceso estratégico alineado con los objetivos organizacionales.

### ***Objetivo Específico 3***

**Interpretar cómo el personal percibe la contribución de las prácticas de innovación y gestión del conocimiento al fortalecimiento de las capacidades organizacionales.**

Aunque se identificaron algunos avances en términos de digitalización de documentos y la capacitación puntual del personal, la percepción general es que el impacto de las iniciativas de innovación y gestión del conocimiento ha sido limitado. Las barreras culturales, como la resistencia al cambio y la falta de un liderazgo claro, han dificultado la implementación efectiva de estas prácticas. Además, las iniciativas existentes han sido vistas como proyectos aislados sin continuidad ni impacto significativo en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales a nivel estructural.

#### ***Objetivo Específico 4***

**Proponer recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento y la innovación en la Secretaría de Educación.**

Las recomendaciones presentadas en el estudio se centran en la necesidad urgente de mejorar la infraestructura tecnológica para facilitar la innovación, la formalización de los procesos de gestión del conocimiento, y la creación de un repositorio centralizado de información. Además, se sugiere fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, con un liderazgo claro que impulse estos cambios. La socialización de las políticas de gestión del conocimiento y la mejora en la comunicación interna también son cruciales para asegurar que las prácticas sean comprendidas y aplicadas por todo el personal.

#### ***Modelo Visual / Síntesis de las Conclusiones***

A continuación, se presenta un modelo visual que resume la relación entre los elementos clave de la investigación, los objetivos alcanzados, y las recomendaciones para mejorar la innovación y gestión del conocimiento:

Este modelo visual resalta la falta de cohesión organizacional como un punto crítico, y cómo se pueden fortalecer las capacidades a través de la implementación de un sistema integrado y la creación de una cultura organizacional de innovación.

#### ***Conclusión Integradora***

El estudio realizado sobre la gestión del conocimiento y la innovación en la Secretaría de Educación de Santander ha identificado importantes oportunidades de mejora. Si bien se observan esfuerzos aislados, es necesario estructurar y formalizar las prácticas para que puedan impactar de manera significativa en las capacidades

organizacionales. La creación de un sistema tecnológico integral, el impulso a la innovación organizacional y la mejora de la cultura organizacional son esenciales para transformar las iniciativas actuales en procesos sostenibles que fortalezcan la Secretaría.

La falta de infraestructura adecuada, la resistencia cultural y la desconexión entre los sistemas de gestión limitan el potencial de la innovación y la gestión del conocimiento. Estas barreras, junto con la falta de un liderazgo claro, resaltan la necesidad urgente de un enfoque integral que abarque tanto el aspecto tecnológico como el organizacional.

### ***Aportes al Conocimiento***

El estudio contribuye al conocimiento en varios aspectos:

1. **Modelo teórico de integración de la innovación y gestión del conocimiento en el sector público:** Se propone un modelo que integra las prácticas de innovación y gestión del conocimiento en un sistema organizacional coherente, que puede aplicarse en contextos similares.
2. **Recomendaciones prácticas para fortalecer las capacidades organizacionales en el sector público:** Las recomendaciones proporcionadas ofrecen un camino concreto para mejorar las prácticas de innovación y gestión del conocimiento en la Secretaría de Educación de Santander, lo que puede tener aplicaciones en otras instituciones del sector público.
3. **Aporte a la literatura existente sobre gestión del conocimiento en el sector público:** La investigación amplía el entendimiento de cómo las barreras culturales y estructurales afectan la implementación de la innovación y la gestión del conocimiento en entidades gubernamentales.

## Referencias

- Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2023). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832003>
- Ahmad, M., Razalli, R., & Yusoff, Y. (2025). The relationship between open innovation and organizational performance: evidence from Malaysian public service organizations. *International Journal of Business and Society*: <https://doi.org/10.33736/ijbs.9545.2025>
- Alhassani, Amal & Al-Somali, Sabah. (2022). THE IMPACT OF DYNAMIC INNOVATION CAPABILITIES ON ORGANIZATIONAL AGILITY AND PERFORMANCE IN SAUDI PUBLIC HOSPITAL. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2022v13i1p44-59>
- Almeida, A., Kock, N., & Zanini, M. (2025). Fostering Public Sector Innovation: How Data-driven Organizational Culture Influences Exploitation Innovations. *Revista de Administração Contemporânea*: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240179.en>
- Alsaied, M., & Alkhoraif, A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*: [https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)
- Arias Pérez, J. E., & Aristizábal Botero, C. A. (2011). El dato, la información, el conocimiento y su productividad en empresas del sector público de Medellín. *Semestre Económico*: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462011000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462011000100007)
- Arias, J., & Aristizábal, C. (2021). El dato, la información, el conocimiento y su productividad en empresas del sector público de Medellín. *Semestre Económico*, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462011000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462011000100007&lng=en&tlng=es).
- Asamblea de Santander. (s.f.). MIPG – MECI. e <https://asambleadesantander.gov.co/mipg-meci/>
- Bartuseviciene, I., Butkus, M., & Schiuma, G. (2025). Harnessing antifragility to drive innovation: developing an organizational assessment tool for the public sector. *European Journal of Innovation Management*.: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2024-0664>
- Bedoya, J., & Chaparro, J. (2023). Conformación de la red de gestión de conocimiento, investigación e innovación en salud materna en Colombia. *Revista médica Risaralda*: <https://doi.org/10.22517/25395203.25119>

- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*.: [https://doi.org/10.3316/QRJ0902027?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.3316/QRJ0902027?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)
- Celadon, K. (2025). Open innovation and knowledge management. <https://doi.org/10.56238/sevened2025.026-007>.
- Chávez, E. D., Rojas, L., Antiona, D. M., & Chavez, M. (2021). Knowledge management in public administration: a systematic review. *Revista Iberoamericana De educación*.: <https://doi.org/10.31876/ie.vi.89>
- Chen, H. (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *RESEARCH IN THE SCHOOLS* Mid-South Educational Research Association: <https://doi.org/10.31876/ie.vi.89>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.: 10.1145/348772.348775
- Emilia, G., & Ferrín, E. (2025). La gestión del conocimiento y la innovación organizacional en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Sucre. *Revista San Gregorio*: <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i62.3569>
- Farsi, S., Khashei, V., & Khalilnezhad, S. (2024). The effect of ambidextrous leadership on organizational innovation with the mediating role of knowledge search and moderating role of strategic flexibility in Iran's banking industry. *The Learning Organization*: [https://www.researchgate.net/publication/385695508\\_The\\_effect\\_of\\_ambidextrous\\_leadership\\_on\\_organizational\\_innovation\\_with\\_the\\_mediating\\_role\\_of\\_knowledge\\_search\\_and\\_moderating\\_role\\_of\\_strategic\\_flexibility\\_in\\_Iran's\\_banking\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/385695508_The_effect_of_ambidextrous_leadership_on_organizational_innovation_with_the_mediating_role_of_knowledge_search_and_moderating_role_of_strategic_flexibility_in_Iran's_banking_industry)
- Fernández, F. (2009). La observación en la investigación social: la observación participante como construcción analítica. *Revista Temas Sociológicos*: <https://doi.org/10.29344/07196458.13.228>
- Función Pública. (2024). Resultados medición MIPG 2023–2024. Departamento Administrativo de la Función Pública: [https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion?utm\\_source=chatgpt.com](https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion?utm_source=chatgpt.com)
- Gaete, R., Acevedo, S., Carmona, G., & Palta, O. (2019). Generando buenas prácticas e innovación pública desde las regiones: "piensa con i". *e Innovar*: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82095>

- Galindo, L. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560465477012/html/>
- García, A. J., & Tuesta, Y. N. (2025). La tercera misión universitaria hacia la transferencia de conocimiento, la innovación, el emprendimiento y el desarrollo sostenible: una revisión sistemática. *Revista De Administração De Empresas*: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020250301>
- Gobernación de Santander. (2023). Informe de gestión Secretaría de Educación. <https://santander.gov.co/publicaciones/7750/informes-de-gestion-secretaria-de-educacion/>
- Gobernación de Santander. (s.f.). Planes estratégicos, sectoriales e institucionales. <https://santander.gov.co/publicaciones/7072/planes-estrategicos-sectoriales-e-institucionales/>
- Gómez, M., Alarcón, N., Gaitán, M., Quintero, A., & Mendoza, R. (2022). Measuring innovation in institutional performance in the public sector through structural equations: The case of Colombia. *Revista Republicana* : <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2022.v33.a134>
- Haloho, M., Usman, B., & Faisal, A. (2025). The Mediating Role of Digital Innovation in the Relationship between Digital Culture, Digital Leadership, Digital Transformation, and Organizational Performance: A Study of Indonesian Army. *Journal of Economics, Management and Trade*: <https://doi.org/10.9734/jemt/2025/v31i71310>
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Hashemzahi, M. (2024). Investigation of Managerial Capabilities and Organizational Intelligence in Tehran Municipality Using Marketing and Innovation in Services. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*: <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.4.15>.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. Obtenido de *Strategic Management Journal*.: [https://doi.org/10.1002/smj.332?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1002/smj.332?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)
- Hernández, A. (2021). El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en administración. Área de investigación: Teoría de la Administración.: [https://www.researchgate.net/publication/350823362\\_EL\\_ESTUDIO\\_DE\\_CASO\\_COMO ESTRATEGIA METODO Y OBJETO DE INVESTIGACION EN ADMINISTRACION Area de investigacion Teoria de la Administracion](https://www.researchgate.net/publication/350823362_EL_ESTUDIO_DE_CASO_COMO ESTRATEGIA METODO Y OBJETO DE INVESTIGACION EN ADMINISTRACION Area de investigacion Teoria de la Administracion)

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill : [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales\\_de\\_consulta/drogas\\_de\\_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf)
- Iqbal, H., Shabbir, H., Mukarram, S., Muhammad, T., & Hussain, S. (2025). Human Resource Practices and Innovation Capability: Unpacking the Mediating Role of Knowledge Management. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*: <https://doi.org/10.55737/qjssh.vi-iii.25387>
- Jurado, D. A., Mosquera, A., & Espinal, J. J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias*: <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.233>
- Jurado, D., & Valencia, S. (2021). Gestión del conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
- Kassa, E., & Ning, J. (2025). A systematic literature review on the nexus of knowledge management and innovation. *Global Knowledge, Memory and Communication*.: <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2024-0780>
- Khadir, Y., & Durst, S. (2025). What Knowledge Management is Not. . Obtenido de European Conference on Knowledge Management.: <https://doi.org/10.34190/eckm.26.1.3706>
- Kim, E., Hessels, L., Schaafsma, N., & Årleskog, S. (2025). Shaping dynamic design capabilities in the public sector . Insights from innovation practices: <https://doi.org/10.1115/DETC2025-168372>
- Lázaro, R. (2021). Entrevistas estructuradas, semi-estructuradas y libres. Análisis de contenido. *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*: 10.18239/estudios\_2021.171.04
- Linder, N., & Serezhin, P. (2025). The interrelation between innovations and knowledge management systems: Justification and classification of knowledge-based innovations. . *Strategic decisions and risk management*. : DOI: 10.17747/2618-947X-2025-1-35-46
- López, N., Rosero, Ó., & Riascos, S. (2024). Relación conceptual entre transferencia de conocimiento, innovación y satisfacción del cliente en el turismo gastronómico 2012-2023. *Tendencias*: <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.250>
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere* : <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Martínez, V. (2013). Paradigmas de investigación . [https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/7\\_Paradigmas\\_de\\_investigacion\\_2013.pdf](https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf)
- Natário, M., & Couto, J. (2022). Drivers, Enablers, and Conditions for Public Sector Innovation in European Countries. *Innovar*: <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99255>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Obtenido de New York: Oxford: <https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2021). *Indicadores de Innovación: Inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación*. <https://ocyt.org.co/wp-content/uploads/2023/03/indicadores-2021-pre-print.pdf>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD Publishing: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2005/11/oslo-manual\\_g1gh5dba/9789264065659-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2005/11/oslo-manual_g1gh5dba/9789264065659-es.pdf)
- Ordoñez, D. (2025). *The influence of administrative thinking in knowledge management and innovation: a systematic review*. *Tendencias*: <https://doi.org/10.22267/rtend.252602.283>
- Ordoñez, D. (s.f.). *The influence of administrative thinking in knowledge management and innovation: a systematic review*. *Tendencias*: <https://doi.org/10.22267/rtend.252602.283>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2015). *La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas*. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43004720>
- Prosantander. (2024). *Plan de Desarrollo Departamental “Es tiempo de Santander” 2024–2027*. <https://prosantander.org/wp-content/uploads/2024/05/Completo-1.pdf>
- Pulido, B. (2010). *Teoría de los recursos y capacidades*. *Reflexiones* : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137577.pdf>
- Qin, J., Nagamatsu, M., Panyasiri, C., & Submahachok, P. (2024). *The analysis of a causal model of learning organization on sustainable organizational performance of public IT companies in China: Knowledge management practices and innovation capability as multiple mediators*. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.9249>.
- Quiroz, J., Mendoza, L., & Aguilar, L. (2023). *Gestión del conocimiento en entidades públicas Latinoamericanas 2016-2022. Una revisión sistemática*. *Koinonía*: <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2828>
- Riascos, S., & Aguilera, A. (2024). *Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e Industria 4.0: mirada en las pymes colombianas*. *Journal of technology management & innovation*: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242024000100029>
- Riascos, S., & Aguilera, A. (s.f.). *Gestión del conocimiento e innovación en el sector público colombiano: retos y oportunidades*. *Revista Innovar*:

- <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/736089ff-c6b2-4bc8-99f0-c36a9a41bd6a/content>
- Rincón, C. E. (2021). Red Nacional de Gestión de Conocimiento, Investigación e Innovación en Tuberculosis en Colombia. IRIS: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2021.23>
- Ruedas, M. J., Ríos, M. M., & Nieves, F. (2009). Epistemología de la investigación cualitativa. Educere, Artículos arbitrados: [www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31247/1/articulo7.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31247/1/articulo7.pdf)
- Rustiana, E., Kismartini, K., Herawati, A., Fauziah, L., Kasim, E., & Mulyaningsih, M. (2025). Innovation and Knowledge Management for Human Resource Development. International Journal of Research and Innovation in Social Science.: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000311>
- Sierra, A. E. (2023). Evaluación de la política de gestión del conocimiento en el marco del MIPG para el fortalecimiento organizacional de la Secretaría de Educación de Santander . de Trabajo de grado, Universidad Simón Bolívar: <https://bonga.unisimon.edu.co/items/512afac2-5ed8-452d-841d-e0b25b844d7c>
- Singh, M., Sharma, D., & Raghav, D. (2025). Knowledge Management - Creating Value. International Journal of Research and Scientific Innovation: <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.120800215>.
- Trivellato, B., Martini, M., & Cavenago, D. (2020). How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting? Obtenido de The American Review of Public Administration: <https://doi.org/10.1177/0275074020939263>
- Universidad Industrial de Santander . (s.f.). Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). <https://uis.edu.co/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion-mipg/>
- Villasana, L. M., Hernández, P., & Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. doi: <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Weingärtner, I., & Romeiro, A. (2024). Gestión del conocimiento aplicado: transformación digital y comunidades de prácticas. . Estudios de la Gestión: <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.15.1>
- Wittke, T. (2020). Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay. Psicología, Conocimiento y Sociedad: <https://www.redalyc.org/journal/4758/475864909009/>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6.<sup>a</sup> ed.). SAGE.: <https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>

## **Anexos**

### **Instrumentos**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

##### **DATOS GENERALES**

1. Cargo actual:
2. Dependencia o área:
3. Tiempo de vinculación a la Secretaría de Educación:
4. Principales funciones desempeñadas:

**OE1. Caracterizar, desde las percepciones del personal, las capacidades organizacionales relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento en la Secretaría de Educación de la Gobernación de Santander.**

1. ¿Cómo describiría las capacidades que tiene actualmente la Secretaría de Educación para innovar y gestionar el conocimiento en los procesos que usted conoce o en los que participa directamente?

2. Desde su experiencia, ¿en qué aspectos considera que la Secretaría de Educación muestra fortalezas y en cuáles identifica limitaciones en materia de innovación y gestión del conocimiento?

3. ¿Qué prácticas, recursos o dinámicas internas percibe usted como clave para que la entidad pueda aprender, adaptarse y responder a nuevos retos en el ámbito educativo departamental?

**OE2. Analizar los significados y experiencias que el personal atribuye a las prácticas y estrategias de innovación y de gestión del conocimiento implementadas en la entidad.**

4. Cuando en la Secretaría de Educación se habla de “innovación” y de “gestión del conocimiento”, ¿qué entiende usted por estos conceptos en su realidad laboral cotidiana?

5. ¿Podría relatar alguna experiencia concreta en la que haya participado o sido testigo de una práctica o estrategia que usted considere innovadora o vinculada a la gestión del conocimiento dentro de la entidad?

6. ¿Cómo ha vivido personalmente la implementación de estas prácticas o estrategias?, ¿qué sensaciones, dificultades u oportunidades han surgido a partir de ellas en su trabajo diario?

**OE3. Interpretar cómo el personal percibe la contribución de dichas prácticas y estrategias al fortalecimiento de las capacidades organizacionales, con el fin de generar orientaciones de mejora institucional.**

7. Desde su punto de vista, ¿de qué manera las prácticas y estrategias de innovación y gestión del conocimiento que se han implementado han contribuido al fortalecimiento de las capacidades de la Secretaría de Educación?

8. ¿En qué ámbitos o procesos institucionales considera usted que se han evidenciado más cambios o mejoras gracias a estas prácticas y estrategias?, ¿podría mencionar ejemplos?

9. Pensando en el futuro, ¿qué orientaciones o recomendaciones propondría usted para que la innovación y la gestión del conocimiento aporten de forma más efectiva al desarrollo de capacidades organizacionales en la Secretaría de Educación?