

Análisis de la Gestión del Conocimiento en los contratos de prestación de servicios: Estudio de caso en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander

Jorge Eliecer Soto Prada

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias, Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Bucaramanga

Mayo 2025

Análisis de la Gestión del Conocimiento en los contratos de prestación de servicios: Estudio de caso en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander

Jorge Eliecer Soto Prada

Director

Luis Eduardo Hincapie Palmezano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias, Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Bucaramanga

2025

Jurado

Jurado

Jurado

2025

Dedicatoria

A mis hijos, por si un día no encuentran el camino, puedan seguir mis pasos.

Agradecimientos

A Dios, por ser la fuente inagotable de sabiduría y perseverancia en cada paso de este camino.

A mi esposa, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, que me han impulsado a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mis padres, quienes con su ejemplo, sacrificio y enseñanzas sembraron en mí los valores y la perseverancia necesarios para alcanzar este logro.

A mis suegros, por su constante ánimo, comprensión y respaldo a lo largo de este proceso.

A mis docentes y mi universidad, por compartir su conocimiento, su pasión por la enseñanza y su compromiso con nuestra formación al brindarme las herramientas académicas y humanas que han contribuido de manera fundamental en mi crecimiento profesional y personal.

A todos ustedes, mi más profundo y sincero agradecimiento.

Resumen

Esta monografía analiza, desde una perspectiva teórico-documental, la Gestión del Conocimiento en los contratos de prestación de servicios (CPS) gestionados por la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander. Mediante una revisión estructurada de literatura académica, marcos normativos como el MIPG y documentos institucionales, mientras se examinan los mecanismos de transferencia de conocimiento y su relación esencial con la memoria organizacional y la eficiencia administrativa.

Este análisis revela como tensión crítica la significativa dependencia de CPS en la Gobernación de Santander contrastada con la ausencia inferida, a partir de la evidencia documental, de estrategias de Gestión del Conocimiento formalizadas y específicas para esta población. Del mismo modo, la presente monografía concluye que esta brecha probablemente impacta negativamente la memoria organizacional y la eficiencia administrativa, y ofrece un marco conceptual para comprender y abordar este desafío en el sector público colombiano mediante una metodología ceñida a la revisión documental, sin recolección de datos primarios.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Transferencia de Conocimiento, Memoria Organizacional, Eficiencia Administrativa, Contratos de Prestación de Servicios, Sector Público, Gobernación de Santander, MIPG.

Abstract

This monograph analyzes, from a theoretical-documentary perspective, Knowledge Management in service provision contracts (SPCs) at the Administrative Secretariat of the Department of Santander. Through a structured review of academic literature, normative frameworks (such as MIPG), and institutional documents, knowledge transfer mechanisms and their essential relationship with organizational memory and administrative efficiency are examined. The analysis reveals a critical tension: the significant reliance on SPCs within the entity (outnumbering permanent staff) contrasts with the inferred absence, based on documentary evidence, of formalized and specific KM strategies for this population. The study concludes that this gap likely negatively impacts OM and AE, and provides a conceptual framework for understanding and addressing this challenge in the Colombian public sector. The methodology employed is limited to documentary review.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Transfer, Organizational Memory, Administrative Efficiency, Service Provision Contracts, Public Sector, Government of Santander, MIPG.

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Prólogo.....	12
Introducción.....	13
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Planteamiento del Problema.....	16
Sistematización del Problema.....	18
Justificación.....	19
Proposición Teórica central.....	21
Alcance y Limitaciones de la Investigación.....	21
Marco de Referencia.....	25
Estado del arte.....	25
Marco Teórico y Conceptual.....	31
Marco Contextual y Normativo.....	36
Metodología.....	46
Enfoque Metodológico General.....	46
Protocolo de Búsqueda y selección de Fuentes.....	47
Proceso de análisis de la información.....	54
Abordaje de la Proposición Teórica Central.....	60
Consideraciones Éticas.....	62
Análisis y Discusión.....	63
Análisis de los Mecanismos de Transferencia de Conocimiento Aplicables al Contexto de CPS.....	63
Mecanismos Formales de Transferencia de Conocimiento.....	63
Mecanismos Informales de Transferencia de Conocimiento.....	65
Mecanismos Formales vs Informales de Transferencia de Conocimiento en el contexto de los CPS.....	67
Discusión de la Relación Teórica entre Gestión del Conocimiento, Memoria Organizacional y Eficiencia Administrativa en el Marco de los CPS dentro del sector público.....	68
Relación teórica entre GC, MO y EA.....	69
Implicaciones de la naturaleza de los CPS en la relación teórica entre GC, MO y EA en la Gobernación de Santander.....	70

Estrategias para Preservar la MO.....	70
Impacto en la EA producto de una MO debilitada debido a la pérdida de conocimiento.....	71
Propuesta de Indicadores Teóricos para la Medición de GC, MO y EA en CPS	76
Propuesta de Estrategias Metodológicas para Futuras Investigaciones	78
Implicaciones Teóricas de las Características de los CPS para la Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Santander.....	84
Evaluación de la aplicabilidad de los enfoques teóricos, normativos y las prácticas empíricas reportadas en otras entidades sobre Gestión del Conocimiento, al contexto de los contratos de prestación de servicios de la Secretaría Administrativa de la Gobernación de Santander.....	86
Confrontación y Evaluación de Aplicabilidad en la Gobernación de Santander.....	88
Abordaje de la Proposición Teórica Central	93
Conclusiones	96
Recomendaciones	104
Referencias Bibliográficas.....	107

Lista de Tablas

Tabla 1 Líneas de Investigación MAO	23
Tabla 2 Comparativa entre Conocimiento Tácito y Explícito	31
Tabla 3 Prácticas de Transferencia de Conocimiento (TC) Reportadas en Entidades Públicas Colombianas	39
Tabla 4 Selección y descarte de fuentes.....	53
Tabla 5 <i>Relación entre Objetivos Específicos y Tipo de Análisis Realizado</i>	58
Tabla 6 <i>Mecanismos Formales de Transferencia de Conocimiento</i>	64
Tabla 7 <i>Mecanismos Informales de Transferencia de Conocimiento</i>	66
Tabla 8 <i>Definición operativa de la Gc, MO, EA</i>	73
Tabla 9 <i>Indicadores Teóricos para la Medición de GC, MO y EA en CPS</i>	76
Tabla 10 Tensiones Identificadas: Marco Teórico/Normativo vs. Realidad Documental/Inferida en la Gobernación de Santander sobre GC en CPS	89

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo SECI.....	33
Figura 2 Personal Vinculado a la Gobernación de Santander	42
Figura 3 Autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	43
Figura 4 <i>Diagrama de flujo Relación teórica entre GC, MO y EA</i>	69
Figura 5 Impacto de la Gestión del Conocimiento deficiente en CPS sobre la memoria organizacional y la eficiencia administrativa.....	94

Prólogo

La presente monografía surge de una inquietud recurrente observada en el día a día de la administración pública colombiana: la gestión, o a menudo la ausencia de gestión, del vasto conocimiento que se genera y se requiere en el marco de los contratos de prestación de servicios. Para esto, me dispuse a realizar este análisis dentro del contexto específico de la Secretaría administrativa del Departamento de Santander como unidad Gestora de la mayoría de este tipo de contratos en la entidad, sirviendo como oportunidad para examinar las raíces conceptuales y normativas que subyacen a los desafíos observados. La motivación principal, parte de comprender, desde la literatura y la evidencia documental disponible, la compleja interacción entre la Gestión del Conocimiento, las particularidades de la contratación temporal en el sector público, y sus implicaciones para la memoria y la eficiencia de las instituciones que dependen crucialmente de esta modalidad contractual. Este trabajo es, por tanto, un esfuerzo por sistematizar el conocimiento existente y contextualizarlo en una realidad administrativa relevante principalmente desde un entorno local y presente, con la esperanza de aportar un marco conceptual sólido para la reflexión y la acción futura.

Introducción

La Gestión del Conocimiento (GC) se ha consolidado como un factor estratégico para las organizaciones, tanto en el sector privado como en el público. Es por eso que la capacidad de generar, capturar, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento de manera efectiva se ha convertido en un elemento crucial para la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. En el sector público, la Gestión del Conocimiento adquiere una relevancia aún mayor, debido a la necesidad de asegurar la continuidad administrativa, la transparencia, la rendición de cuentas y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos.

En Colombia, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) incluye la Gestión del Conocimiento como uno de sus pilares fundamentales, reconociendo su importancia para el buen desempeño de las entidades públicas. No obstante, su implementación presenta desafíos importantes, especialmente en el contexto de la contratación por prestación de servicios y que se caracteriza principalmente por su temporalidad y por la ausencia de una relación laboral formal entre el contratista y la entidad (DAFP, 2023). Esta modalidad ampliamente utilizada para vincular personal a las entidades estatales, entre ellas, la Gobernación de Santander, de tal manera que esta investigación se desarrolla con especial atención a lo dispuesto en Plan de Desarrollo Departamental de Santander 2024-2027 "Es Tiempo de Santander" y su implicación directa con la Gestión del conocimiento al interior de esta entidad.

En este contexto, la presente monografía se enfoca en analizar teóricamente la Gestión del Conocimiento en los contratos de prestación de servicios de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander abordando la problemática de la posible pérdida de conocimiento ocasionada por la alta rotación de contratistas y la falta de mecanismos formales de transferencia

de conocimiento, a su vez que busca comprender como se relacionan con la memoria organizacional (Walsh & Ungson. 1991) y la eficiencia administrativa, a través de una revisión de enfoques teóricos como el enfoque procesual de Davenport & Prusak (1998) sobre cómo gestionar el conocimiento como un activo organizacional, y el modelo dinámico de Nonaka & Takeuchi (1995) que explica la creación de conocimiento a través de la conversión tácito-explicito (SECI). Igualmente se abordará el contexto normativo mediante la revisión y análisis de literatura sobre Gestión del Conocimiento en el sector público, así como informes de organizaciones internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y documentos oficiales del Gobierno Colombiano como el Manual Operativo del MIPG.

De esta manera, esta monografía busca contribuir al entendimiento de la Gestión del Conocimiento en un contexto específico, al tiempo que es ampliamente relevante para la administración pública Colombiana en general, de tal forma que los resultados de este análisis teórico proporcionen un marco conceptual sólido para futuras investigaciones empíricas sobre el tema y ofrezcan insumos para la toma de decisiones en las entidades públicas que enfrentan desafíos similares.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la Gestión del Conocimiento en los contratos por prestación de servicios de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander y su implicación en la memoria organizacional y la eficiencia administrativa de la entidad.

Objetivos Específicos

Analizar los mecanismos de transferencia del conocimiento en los contratos por prestación de servicios en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, identificando sus tipos, características y ejemplos en el sector público.

Analizar la relación teórica entre la Gestión del Conocimiento, la Memoria Organizacional y la Eficiencia Administrativa en el marco de los Contratos de Prestación de Servicios, proponiendo indicadores tentativos y estrategias metodológicas que permitan evaluar empíricamente dicha relación en el contexto específico de la Gobernación de Santander.

Analizar la implicación de las características de los contratos de prestación de servicios en la Gestión del Conocimiento dentro del sector público, en el contexto de la Secretaría administrativa de la Gobernación de Santander.

Evaluar la aplicabilidad de los enfoques teóricos, normativos y las prácticas empíricas reportadas en otras entidades sobre Gestión del Conocimiento, al contexto de los contratos de prestación de servicios de la Secretaría Administrativa de la Gobernación de Santander.

Planteamiento del Problema

La Gestión del Conocimiento (GC) se ha convertido en un factor crítico para la eficiencia y la sostenibilidad de las organizaciones, incluyendo las entidades del sector público. En Colombia, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) enfatiza la importancia de la Gestión del Conocimiento como un mecanismo para asegurar la sostenibilidad operativa y evitar la fuga de conocimiento crítico (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Sin embargo, la implementación efectiva de la GC enfrenta desafíos significativos, particularmente en contextos de alta rotación de personal, como es el caso de la contratación por prestación de servicios (CPS), una modalidad extensamente utilizada en la administración pública colombiana, y que se caracteriza principalmente por la temporalidad y autonomía del contratista sin vínculo laboral formal (DAFP, 2023), que, al tiempo que ofrece flexibilidad a las entidades, introduce un riesgo inherente de "fuga de conocimiento" (Lugo Cobos, 2021, p. 6; Gil Rojas, 2024, p. 6), tal como lo mencionan González, Carbonell, y Pérez (2012) citados por el DAFP en su Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación (2020), señalando que “hoy en día las entidades no comprenden, desde la gestión del conocimiento, la pérdida de capital humano, con lo cual se disminuyen las posibilidades de incremento en la productividad (fuga de conocimiento). Para el caso específico de las entidades públicas, dicha pérdida reduce las posibilidades de generar mejoras sustanciales en el relacionamiento con los grupos de valor, por lo tanto, se afecta la generación de valor público” (DAFP, 2020, p. 81)

De manera particular, la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, como área encargada de gestionar un volumen considerable de estos contratos –evidenciado por los 782 CPS reportados en un solo proyecto de fortalecimiento institucional (Gobernación de Santander, 2024, p. 479)– se enfrenta directamente a este desafío el cual se ve amplificado ante

el nivel de madurez "Iniciante" en Gestión del Conocimiento autodiagnosticado por la propia Gobernación (Gobernación de Santander, 2023) y la aparente ausencia de estrategias formales y explícitas para la transferencia y retención del conocimiento generado por estos contratistas, como se infiere de la revisión de documentos estratégicos como el Plan de Talento Humano (Gobernación de Santander, 2024).

En este contexto, la fuga o "pérdida de conocimiento" se entiende como la no transferencia sistemática o la no retención del saber hacer crítico (conocimiento tácito) y de la información documentada relevante (conocimiento explícito) acumulada por los contratistas durante la ejecución de sus servicios y que podría manifestarse teóricamente a través de diversos indicadores, tales como:

- Un incremento en el tiempo y los recursos necesarios para que los nuevos contratistas alcancen un nivel óptimo de desempeño en roles similares.
- La recurrencia de errores en la ejecución de tareas o proyectos que ya habían sido abordados por contratistas anteriores.
- Discontinuidades o inconsistencias en la prestación de servicios o en la ejecución de procesos clave tras la salida de personal contratista con experiencia específica.
- Una limitada capacidad institucional para aprender de experiencias pasadas, tanto de éxitos como de fracasos, vinculados a la labor de los CPS.

Un ejemplo hipotético de esta pérdida de conocimiento en la Gobernación de Santander podría suponer la desvinculación de un contratista clave en la formulación de proyectos bajo una nueva directriz nacional; sin una adecuada transferencia de su conocimiento sobre la interpretación de la norma, los contactos clave en entidades nacionales o las lecciones aprendidas de intentos previos, su reemplazo podría enfrentar demoras significativas, cometer errores

evitables o subutilizar los aprendizajes previos, impactando la eficiencia en la consecución de recursos y la calidad de los proyectos.

Esta falta de mecanismos estructurados para la GC en el ámbito de los CPS dificulta la consolidación de una memoria organizacional robusta y, consecuentemente, tiene el potencial de reducir la eficiencia administrativa. Por ello, se vuelve fundamental analizar cómo se aborda esta situación en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander y qué implicaciones teóricas se derivan de la gestión o la ausencia de gestión del conocimiento para la memoria organizacional y la eficiencia de los procesos, especialmente en el marco de su Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027 "Es Tiempo de Santander", que precisamente busca fortalecer la gestión y la eficiencia de la administración pública.

Sistematización del Problema

Dado este panorama, esta monografía se orienta a responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se gestiona el conocimiento en los contratos por prestación de servicios en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander y qué implicaciones tiene para la memoria organizacional y la eficiencia administrativa?

Para abordar esta cuestión, se plantean las siguientes preguntas de investigación secundarias:

1. ¿Cuáles son los mecanismos de transferencia de conocimiento que se aplican en los contratos por prestación de servicios en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, según lo reportado en la literatura y en documentos públicos disponibles?
2. ¿Cómo se relaciona la Gestión del Conocimiento con la memoria organizacional y la eficiencia administrativa en el marco de los contratos por prestación de servicios dentro del

sector público, de acuerdo con los modelos teóricos y estudios previos, y que indicadores y estrategias metodológicas se puede proponer que permitan evaluar empíricamente dicha relación en el contexto específico de la Gobernación de Santander?

3. ¿Qué implicación tienen las características de los contratos de prestación de servicios en la Gestión del Conocimiento dentro del sector público en el contexto de la Secretaría administrativa de la Gobernación de Santander?

4. ¿Qué enfoques teóricos, normativos y prácticas empíricas sobre Gestión del Conocimiento existen en la administración pública, según la literatura académica y las normas vigentes, son aplicables a los contratos de prestación de servicios de la Secretaría administrativa de la gobernación de Santander?

Dando respuesta a estos interrogantes, esta monografía busca, no solo comprender estos aspectos y así caracterizar el estado actual de la Gestión del Conocimiento en los contratos por prestación de servicios en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, sino también establecer un marco de referencia basado en la literatura académica y la normatividad vigente, y con ello, sentar las bases para futuras investigaciones y ofrecer posibles insumos para la toma de decisiones en entornos gubernamentales.

Justificación

La presente monografía reviste una importancia crucial porque aborda una necesidad crítica y frecuentemente subestimada en la gestión pública: la preservación del capital intelectual generado por una fuerza laboral temporal, pero cuantitativamente significativa y funcionalmente esencial para la operatividad de entidades como la Gobernación de Santander.

El análisis teórico de los mecanismos de transferencia de conocimiento, su impacto en la memoria organizacional y la eficiencia, y las particularidades de los CPS –temas que se

desarrollarán extensamente en los capítulos siguientes–, es fundamental en esta investigación. Su propósito es construir una base de comprensión sólida que pueda informar y orientar futuras estrategias de mejora, tanto para la Gobernación de Santander como, potencialmente, para otras entidades del sector público colombiano. Esta pertinencia se ancla firmemente en las prioridades del Plan de Desarrollo Departamental de Santander 2024-2027 "Es Tiempo de Santander", particularmente en su programa de "Fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial (4599)" (Gobernación de Santander, 2024), el cual persigue la mejora de la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios; objetivos para los cuales la Gestión del Conocimiento en el contexto de los CPS se revela como un componente esencial.

En este sentido, esta monografía no pretende ofrecer soluciones empíricas inmediatas, sino aportar una comprensión teórica más profunda de la Gestión del Conocimiento en el contexto específico de los CPS en el sector público, tomando como caso de referencia la Gobernación de Santander, por lo tanto, este estudio es pertinente y necesario toda vez que busca enriquecer el debate académico, identificar vacíos de conocimiento desde una perspectiva documental –especialmente ante la aparente ausencia de estrategias explícitas para contratistas en documentos clave como el Plan Estratégico de Talento Humano (Gobernación de Santander, 2024)-, y adicionalmente proporcionar un marco conceptual robusto, sirviendo de base para futuras investigaciones y para la reflexión informada en la toma de decisiones, permitiendo comprender mejor la problemática y extraer lecciones aplicables, relevantes y pertinentes no solo en el contexto específico de estudio sino de manera amplia acerca de la Gestión del Conocimiento en el sector público de Colombia.

Proposición Teórica central

El desarrollo de esta Monografía buscará abordar a la luz de la revisión documental establecida, la siguiente proposición central: “La ausencia de mecanismos formales para la transferencia de conocimiento derivado de los contratos de prestación de servicios dentro de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, dificulta significativamente la preservación de la memoria organizacional y, consecuentemente, reduce la eficiencia administrativa.”

Alcance y Limitaciones de la Investigación

Alcance

La presente monografía se centra en el análisis teórico de la Gestión del Conocimiento, específicamente en lo referente a los mecanismos de Transferencia de Conocimiento, y su relación con la Memoria Organizacional y la Eficiencia Administrativa, en el contexto de los contratos por prestación de servicios de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander. En este sentido es de precisar que su alcance es de carácter teórico y documental basándose en la revisión y análisis de literatura académica especializada, normativa vigente tales como el MIPG y la norma ISO 30401, y demás documentos públicos pertinentes de la entidad, en aras de caracterizar la situación desde esta perspectiva documental y teórica, sin realizar recolección de datos primarios como encuestas o entrevistas en la entidad. Por lo tanto, si bien se utilizará el sector público colombiano como marco general, el análisis de la situación específica de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander se realizará por inferencia y aplicación de los marcos teóricos y normativos identificados, a través de información pública disponible como informes de gestión, planes institucionales, autodiagnósticos.

Limitaciones

La principal limitación es la ausencia de investigación empírica primaria, entendiendo así, que las conclusiones se basan en el análisis de fuentes existentes y no en la recolección de datos directos como entrevistas, encuestas, u observación empírica en la Secretaría administrativa Gobernación de Santander, de tal manera que los hallazgos dependen de la disponibilidad, calidad y alcance de la literatura académica, la normativa y los documentos públicos consultados. Del mismo modo, si bien se usa la Secretaría administrativa de Gobernación de Santander como marco de referencia, la presente monografía busca que los hallazgos teóricos sean de carácter general, sin embargo, su aplicación directa a *cada* entidad específica deberá hacerse con prudencia y requerirá validación empírica posterior, considerando las particularidades de cada organización.

Por tanto, es de precisar que el objetivo es el análisis teórico y la generación de un marco conceptual, no el diseño detallado de soluciones o herramientas específicas de Gestión del Conocimiento.

Línea de Investigación

Adicional a lo anterior, es importante señalar que esta Monografía se desarrolla dentro de lo establecido en el Acuerdo 101 del 24 de noviembre de 2017 de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) que determina las macrolíneas, líneas y sublíneas de investigación de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), definiendo de manera clara el marco investigativo que orienta los proyectos y estudios desarrollados en la ECACEN, asegurando la coherencia y pertinencia de las investigaciones con los objetivos académicos y sociales de la institución.

De manera particular, para la Maestría en Administración de Organizaciones (MAO), se han definido tres líneas de investigación principales, cada una con sus respectivas sublíneas:

Tabla 1

Líneas de Investigación MAO

Gestión de la Innovación y el Conocimiento	Dinámica Organizacional	Desarrollo Sostenible y Competitividad
Pensamiento Prospectivo y Estrategia	Administración, Gestión y Gerencia Pública	Gestión integral de Proyectos
Vigilancia, Tecnología e Inteligencia Competitiva	Gestión de Procesos Organizacionales	Desarrollo Endógeno
Internacionalización Empresarial	Gestión Contable y del Aseguramiento	Emprendimiento Social y Solidario
Ética y Responsabilidad Social	Gestión y desarrollo del Talento Humano	Infraestructura y Movilidad

Autor: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2017, p.20)

Para el desarrollo de este estudio, se ha seleccionado la línea de investigación **Gestión de la Innovación y el Conocimiento**, específicamente la sublínea de **Pensamiento Prospectivo y Estrategia**. Dentro de esta sublínea, se aborda la temática de Gestión del Conocimiento a partir de la Gestión del Riesgo y su impacto en la continuidad de la Organización, que corresponde a la tercera temática definida en el acuerdo.

La elección de esta línea se fundamenta principalmente en la necesidad de abordar la problemática de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Santander en atención a la alta rotación de personal y la temporalidad de los contratos de prestación de servicio al interior

de la administración pública, lo cual genera discontinuidades en los procesos y dificultan la consolidación de una memoria organizacional efectiva.

Al enfocar el estudio en la Gestión del Conocimiento, se busca analizar los mecanismos estructurados para la transferencia y retención del saber institucional, contribuyendo así a la sostenibilidad operativa y al fortalecimiento de la capacidad administrativa de la entidad, alineándose no solo con las directrices establecidas en el Acuerdo 101 de 2017, sino respondiendo a las necesidades actuales de la Gobernación de Santander en especial de la Secretaría administrativa como unidad gestora del Gasto en los contratos de prestación de servicios a su cargo.

Marco de Referencia

Este capítulo establece el fundamento teórico, conceptual, contextual y normativo de la presente monografía. Se inicia con una revisión del estado del arte sobre la Gestión del Conocimiento (GC) en el sector público, identificando tendencias internacionales, nacionales y regionales, así como las brechas de investigación existentes. Posteriormente, se profundiza en el marco teórico y conceptual, definiendo los constructos clave: Gestión del Conocimiento, transferencia de conocimiento, memoria organizacional y eficiencia administrativa, y explorando los modelos teóricos que los sustentan. Finalmente, se delimita el marco contextual y normativo específico de Colombia y de la Gobernación de Santander, analizando la política pública de Gestión del Conocimiento, las características de la contratación por prestación de servicios (CPS) y la relevancia crítica de la Gestión del Conocimiento en este contexto particular.

Estado del arte

La Gestión del Conocimiento (GC) ha emergido como un campo de estudio y práctica de creciente relevancia para las organizaciones, tanto públicas como privadas. En el ámbito específico de la administración pública, la capacidad de generar, capturar, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento de manera efectiva se ha reconocido como un factor crucial para la eficiencia, la innovación, la transparencia y la rendición de cuentas. La literatura académica y los organismos internacionales han destacado la importancia de la Gestión del Conocimiento para abordar desafíos como la alta rotación de personal, la pérdida de conocimiento experto y la necesidad de preservar la memoria organizacional (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Walsh & Ungson, 1991).

A nivel internacional, la preocupación por la Gestión del Conocimiento en el sector público se refleja en informes y estudios que buscan comprender sus desafíos y promover buenas prácticas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en su informe *Skills for a High-Performing Civil Service*, subraya la necesidad de que los servidores públicos desarrollen habilidades para "gestionar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva para tomar decisiones informadas, resolver problemas complejos y adaptarse a los cambios del entorno" (OECD, 2017, p. 25). El informe enfatiza la importancia de crear "una cultura de aprendizaje" (p. 11) y "promover la transferencia de conocimiento entre generaciones" (p. 12), especialmente ante el envejecimiento de la fuerza laboral. De igual manera, Klaus North (2017), en su análisis de la Gestión del Conocimiento en el sector público, identifica desafíos específicos como la cultura basada en reglas, la falta de incentivos, las estructuras jerárquicas y la pérdida de conocimiento por retiro (North, 2017, p. 18), pero también destaca la importancia de la Gestión del Conocimiento para la creación de valor ciudadano y propone prácticas clave basadas en la "Escalera del Conocimiento" (p. 19-20).

Investigaciones empíricas en diversos países ilustran estos desafíos y los esfuerzos por superarlos. En Brasil, Braun y Mueller (2014) aplicaron el método OKA en la administración municipal de Curitiba, encontrando un nivel de madurez "inicial", con debilidades en "Procesos" y "Tecnología", concluyendo sobre la necesidad de una política formal (Braun y Mueller, 2014, p. 1004) dejando valiosas lecciones metodológicas para el diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en el sector público municipal. Mientras tanto, en Perú, Chavez-Ramirez (2023) hallaron una correlación positiva significativa entre GC, TIC y productividad laboral en funcionarios públicos (Chavez-Ramirez, 2023, p. 23), evidenciando el impacto tangible de la Gestión del Conocimiento. En México, Hernández Juárez y Pérez Cervantes (2012) estudiaron el

Ayuntamiento de Navolato, encontrando un "perfil favorable" para la Gestión del Conocimiento gracias a fortalezas estructurales, aunque con debilidades en liderazgo y visión estratégica (Hernandez J. P, 2012, p. 11), mientras que Sánchez Gutiérrez (2010) analizaron casos en Guadalajara donde la Gestión del Conocimiento se implementó como política de desarrollo. En Europa, Murillo-Pedrosa (2024) investigó la administración pública catalana, demostrando una relación positiva entre el aprendizaje informal en el puesto de trabajo y la percepción de prácticas de Gestión del Conocimiento (Murillo, P, 2024, p. 43), sugiriendo la importancia de integrar ambos enfoques. Estos estudios internacionales ofrecen un panorama comparativo valioso, señalando la tendencia hacia la formalización de la Gestión del Conocimiento y la necesidad de abordar factores culturales, procesales y tecnológicos de manera integral.

En Colombia, esta relevancia se ha formalizado igualmente a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que posiciona la Gestión del Conocimiento e Innovación como una dimensión estratégica transversal para el sector público (Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, 2020), buscando institucionalizar una cultura que valore el conocimiento como motor de mejora continua (Murallas Duarte, 2022). En este sentido, la implementación de la Gestión del Conocimiento en el sector público ha sido objeto de diversos análisis y experiencias, como el estudio de caso de Jurado-Zambrano y Valencia (2021) en la Gobernación de Antioquia aplicado al área de Talento Humano de la entidad, el cual reveló un nivel "incipiente" de Gestión del Conocimiento, caracterizado por la ausencia de una política formal y mecanismos estructurados de transferencia, predominando las prácticas informales y enfrentando barreras como la falta de cultura de compartición y recursos limitados (Jurado Z. V, 2021, pp. 130, 144, 151). De forma similar, el estudio empírico de Erick (2021) en una entidad de tránsito y transporte en Colombia, al tiempo que encontró un nivel "medio-alto" en factores

generales de Gestión del Conocimiento, identificó la "Medición y Evaluación" como un área de mejora significativa (Erick, 2021, p. 109).

Por otro lado, existen iniciativas que buscan fomentar la Gestión del Conocimiento de manera más estructurada. El estudio de Lugo Cobos (2021) en una entidad del sector defensa colombiano, tras diagnosticar debilidades en la transferencia evidenciado en la fuga de conocimiento por rotación (Lugo C. 2021, p. 10), propuso una estrategia integral con componentes de cultura, procesos, TIC y medición. La experiencia práctica documentada por Murallas Duarte (2022) sobre la implementación de la dimensión seis, Gestión del Conocimiento y la Innovación (GESCO + I), del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Alcaldía de Bucaramanga, describe la conformación de una red interna de Gestión del Conocimiento y el diseño de herramientas, aunque también reconoce desafíos normativos y de carga laboral (Murallas D, 2022, p. 216). En esta línea de esfuerzos regionales, documentos como el "Plan Estratégico de Talento Humano" de la Gobernación de Santander (2024) también reflejan la adopción formal de estos lineamientos, así como iniciativas como el "PROYECTO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN" para la Gobernación de Norte de Santander (Rincón, 2021) demuestran un interés *proactivo* del sector público colombiano por *impulsar* la Gestión del Conocimiento a nivel regional y local, reconociendo su potencial para la optimización de recursos, el fortalecimiento institucional y la mejora continua

Igualmente, iniciativas como las documentadas por el Ministerio de educación Nacional (MEN) en manuales, formatos y procedimientos, así como el "Procedimiento Transferencia de conocimiento retiro del cargo" del Acueducto de Bogotá (EAAB-ESP, 2024), "Procedimientos de Transferencia de Conocimiento" la Alcaldía de Cali (2023) y del IDPC (2021), y el Instituto

Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2022) – este último incluyendo explícitamente a contratistas – muestran esfuerzos concretos por formalizar la transferencia de conocimiento, especialmente ante la desvinculación de personal, mediante herramientas como matrices de conocimiento y directorios de expertos (EAAB-ESP, 2024, p. 1; Alcaldía de Santiago de Cali, 2023, p. 1; IGAC, 2022, p. 2). Estos ejemplos prácticos, aunque no evaluados en su efectividad, evidencian una creciente conciencia sobre la necesidad de gestionar el conocimiento en el sector público colombiano.

Finalmente, revisiones de literatura como la de Jurado-Zambrano (2023) sobre Gestión del Conocimiento e innovación en el cual señalan desafíos, como la burocracia, la resistencia al cambio, la falta de recursos y la dificultad para medir el impacto de la innovación, o la de Forero Torres (2022) que propone una "caja de herramientas" como guía práctica en la implementación de la Gestión del Conocimiento, al tiempo que añade como obstáculo para su aplicación "la dificultad para medir el impacto de la GC y la necesidad de adaptar los modelos de GC del sector privado al sector público." (Forero Torres, Ramírez Guevara, & Polo Mora, 2022, p. 5) y análisis conceptuales como el de Galindo Arévalo (2020) sobre lineamientos para la implementación, reafirmando que "Es fundamental que las entidades públicas colombianas adopten una cultura organizacional que fomente la colaboración, el aprendizaje continuo, la innovación y la valoración del conocimiento como un activo estratégico." (Galindo Arévalo, 2020, p. 185), por lo cual todas estas contribuyen a consolidar el marco de referencia para la Gestión del Conocimiento en el contexto nacional.

Esta revisión de antecedentes confirma la relevancia universal de la Gestión del Conocimiento para mejorar el desempeño del sector público, pero también evidencia desafíos

comunes como la necesidad de formalización, la superación de barreras culturales y la integración con la tecnología. En Colombia, si bien existen avances normativos (MIPG) y experiencias prácticas valiosas evidenciadas en Antioquia, Bucaramanga, y Cali, y entidades como el IGAC y el Acueducto de Bogotá, los estudios sugieren que la implementación efectiva y estructurada de la Gestión del Conocimiento aún es incipiente en muchas entidades. Se observa una tensión entre la necesidad reconocida de gestionar el conocimiento y la dificultad para traducir esa necesidad en políticas y prácticas robustas y sostenibles, particularmente en lo referente a la captura y transferencia más allá del conocimiento explícito documentado en procedimientos formales. Esta tensión se vuelve especialmente crítica y evidente cuando se considera la gestión del conocimiento en contextos de alta flexibilidad contractual y rotación de personal, como el de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS).

Y es en este escenario precisamente, que la principal brecha identificada es la falta de investigación específica y profunda sobre la Gestión del Conocimiento en el contexto particular de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS) en el sector público colombiano. Si bien varios estudios mencionan la rotación de personal como un desafío (OECD, 2017; Jurado-Zambrano & Valencia, 2021; Lugo Cobos ,2021) y algunos procedimientos internos incluyen a contratistas (IGAC, 2022), ninguno de los antecedentes analiza sistemáticamente cómo las características intrínsecas de los CPS (temporalidad, autonomía, falta de vínculo laboral) impactan los procesos de creación, transferencia y retención del conocimiento (tácito y explícito), ni cómo esto afecta la memoria organizacional y la eficiencia administrativa en entidades que dependen fuertemente de esta modalidad contractual. Esta monografía busca, precisamente, abordar esta brecha mediante un análisis teórico-documental enfocado en este contexto específico, tomando como referencia el ámbito de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander.

Marco Teórico y Conceptual

La **Gestión del Conocimiento** se entiende como el "proceso sistemático para crear, capturar, organizar, compartir y usar el conocimiento para mejorar el desempeño organizacional" (Jurado-Zambrano, 2024, p. 184; Davenport & Prusak, 1998, p. 5), habilitando a individuos, equipos y organizaciones a "crear, compartir y aplicar conocimiento de manera colectiva y estructurada para alcanzar objetivos estratégicos y operativos" (North, 2017, p. 19). Este proceso abarca la gestión tanto del **conocimiento explícito**, aquel "formal, sistemático, fácil de almacenar y compartir" en documentos o bases de datos (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 58) evidenciado en documentos prácticos como los del Ministerio de Educación (MEN, sf) o del IGAC (2022), como del crucial **conocimiento tácito**, que es "personal, difícil de formalizar" y reside intrínsecamente en la "experiencia, habilidades, modelo mental e intuición" de los individuos (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 59; Davenport & Prusak, 1998, p. 65; IDPC, 2021, p. 2). Estas diferencias fundamentales entre ambos tipos de conocimiento se observan en el siguiente resumen en la Tabla 2.

Tabla 2

Comparativa entre Conocimiento Tácito y Explícito

Característica	Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
Naturaleza	Personal, experiencial, intuitivo, contextualizado	Formal, sistemático, codificado, objetivo
Residencia	Mente, cuerpo, habilidades, prácticas de individuos	Documentos, bases de datos, manuales, artefactos
Codificación	Difícil de articular, formalizar y escribir	Fácil de expresar en lenguaje formal, números, símbolos

Adquisición	Experiencia directa, observación, imitación, práctica	Lectura, estudio, instrucción formal
Transferencia	Principalmente vía socialización, mentoría, diálogo	Fácilmente transferible a través de medios formales
Ejemplos	Habilidad para negociar, intuición experta, know-how	Informes, manuales de procedimiento, bases de datos, leyes
Modelo SECI (Rol)	Punto de partida (Socialización, Externalización)	Resultado de codificación y base para internalización

Autor: Elaboración propia

La comprensión de esta dualidad es fundamental, pero la clave para la creación de nuevo conocimiento organizacional reside en la interacción dinámica entre ambos, es por eso que el **modelo SECI** de Nonaka y Takeuchi (1995) resulta esencial para comprender la dinámica de creación y conversión del conocimiento organizacional, postulando que este se amplifica mediante la interacción continua entre lo tácito y lo explícito a través de cuatro modos:

Socialización entendida como la relación de conocimiento tácito a tácito, mediante experiencias compartidas, **Externalización** yendo de lo tácito a lo explícito, articulando el conocimiento interno, **Combinación** fundamentado en el conocimiento explícito a explícito, mediante la sistematización de conceptos) e **Internalización** que va de lo explícito a tácito, aprendiendo al hacer.

Complementariamente, modelos como la "Escalera del Conocimiento" de North (2017, pp. 19-20) ilustran la progresión desde datos hasta información, conocimiento, competencia y valor público, mientras que estándares como la **ISO 30401** (2018) ofrecen un marco de requisitos para implementar Sistemas de Gestión del Conocimiento (SGC) bajo un enfoque de mejora continua.

Figura 1*Modelo SECI*

Autor: Nonaka y Takeuchi (1995 p.62), Elaboración propia.

Dando un paso adelante, un proceso central y crítico para el problema estudiado, es la **Transferencia de Conocimiento (TC)**. Esta no es una mera transmisión de información, sino el "proceso de compartir conocimiento entre individuos, grupos u organizaciones, de tal manera que otros puedan usar ese conocimiento para sus propios propósitos" (Lugo Cobos, 2021, p. 3), implicando que el conocimiento "ha sido recibido, absorbido y utilizado" por el receptor (Davenport & Prusak, 1998, p. 81).

En este orden de ideas, los **mecanismos** para facilitar esta transferencia son diversos: van desde los **formales**, como la documentación explícita tales como manuales, informes,

procedimientos, como se evidencia en prácticas de entidades antes mencionadas (EAAB-ESP, 2024; Alcaldía de Cali, 2023; IDPC, 2021; MEN, s.f.), bases de datos, repositorios de conocimiento, capacitación estructurada y programas de mentoría formal (IGAC, 2022, p. 2) o la sistematización de lecciones aprendidas (Gobernación de Antioquia, 2022, p. 13); hasta los canales **informales**, a menudo más efectivos para el conocimiento tácito, como las conversaciones, la observación, la imitación, las redes sociales y las **comunidades de práctica** (Gobernación de Antioquia, 2022, p. 12; IDPC, 2021, p. 3) o la narración de historias (Davenport & Prusak, 1998, pp. 82-86).

La efectividad de la transferencia de conocimiento, particularmente la del conocimiento tácito, se ve fuertemente influenciada por factores como la cultura organizacional, la confianza interpersonal, la motivación para compartir y la existencia de espacios adecuados para la interacción social (Nonaka & Takeuchi, 1995; OECD, 2017), de allí que los desafíos teóricos incluyan la "pegajosidad" inherente al conocimiento, es decir, su dificultad para desprenderse de su contexto original, la capacidad de absorción del receptor, la naturaleza de la relación emisor-receptor y las barreras contextuales tales como la cultura, estructura o la falta de incentivos. (Davenport & Prusak, 1998).

Esta transferencia efectiva es vital para construir, mantener y nutrir la **Memoria Organizacional (MO)**, entendida como "la información almacenada de la historia de una organización que puede influir en las decisiones presentes" (Walsh & Ungson, 1991, p. 61), por tanto esta MO no es un archivo estático, sino un sistema dinámico de adquisición, retención y recuperación de conocimiento distribuido en múltiples **repositorios**, a saber: los individuos, con su saber tácito y explícito, la cultura organizacional vista en normas o valores compartidos, las

transformaciones, la estructura y la ecología organizacional manifiesta en el entorno físico, o las tecnologías de información presentes (Walsh & Ungson, 1991, pp. 62-74), de allí que una memoria organizacional robusta y accesible es, a su vez, condición necesaria para el aprendizaje organizacional continuo (Jurado-Zambrano, 2024) y la toma de decisiones informada.

En síntesis, podemos afirmar que la Gestión del Conocimiento, a través de la transferencia de conocimiento, alimenta estos repositorios: la Externalización y Combinación (SECI) refuerzan la memoria explícita, mientras que la Socialización e Internalización cultivan la memoria tácita incrustada en personas y prácticas, de allí que la posible "fuga de conocimiento" asociada a la alta rotación de personal, como la inherente a los CPS (Lugo Cobos, 2021, p. 10; Gil Rojas, 2024, p. 6), representa una amenaza directa y significativa a la memoria organizacional, particularmente si el conocimiento tácito y las lecciones aprendidas no son capturadas antes de la desvinculación.

Finalmente, una Memoria Organizacional sólida, alimentada por una Gestión del Conocimiento eficaz, es indispensable para alcanzar la **Eficiencia Administrativa** en el sector público, definida como la capacidad de las entidades para "lograr sus objetivos utilizando los recursos disponibles de la forma más óptima posible" (DAFP, 2020, p. 58), maximizando la calidad y minimizando desperdicios, al propiciar el acceso rápido a información y conocimiento relevante para la toma de decisiones, agilizar procesos mediante la difusión de mejores prácticas, mejorar la capacidad de respuesta e innovación (Jurado-Zambrano, 2023), permitir el aprendizaje de experiencias pasadas, evitando la repetición de errores y la costosa "reinención de la rueda" (Walsh & Ungson, 1991; DAFP, 2020, p. 58), y optimizar el uso del capital intelectual colectivo (Davenport & Prusak, 1998).

En caso contrario, una transferencia de conocimiento deficiente en contextos como los CPS, erosiona la memoria organizacional, produce un impacto negativo a causa de una pérdida de conocimiento y genera ineficiencias palpables: curvas de aprendizaje más largas y costosas para nuevos contratistas, inconsistencias en la prestación de servicios, errores recurrentes y menor capacidad de adaptación estratégica. Comprender la interacción dinámica entre estos constructos –GC, TC, MO y EA– es, por tanto, crucial para analizar la problemática específica de la gestión del conocimiento en los contratos por prestación de servicios dentro de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander.

Marco Contextual y Normativo

Para comprender a cabalidad la Gestión del Conocimiento (GC) en el marco de los contratos de prestación de servicios (CPS) en la Gobernación de Santander, es fundamental establecer el contexto normativo y organizacional relevante. Esta sección aborda, en primer lugar, el marco general de la Gestión del Conocimiento en el sector público colombiano, impulsado principalmente por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). En segundo lugar, se detallan las características legales de los CPS en Colombia. Finalmente, se contextualiza la situación específica de la Gobernación de Santander, analizando la magnitud de la contratación por CPS y la evidencia documental disponible sobre la Gestión del Conocimiento en la entidad, para así argumentar la relevancia crítica de esta investigación.

Gestión del Conocimiento en el sector público colombiano (MIPG, DAFP)

El impulso normativo más significativo para la Gestión del Conocimiento en las entidades públicas colombianas proviene del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Este marco, formalizado a través de decretos como el 1499 de 2017 y detallado en el Manual Operativo del DAFP (2020), concibe la Gestión del Conocimiento y la Innovación como una de sus dimensiones y políticas fundamentales, definiendo esta política como el conjunto de acciones orientadas a "identificar, capturar, organizar, usar y compartir el conocimiento relevante para la entidad, con el fin de mejorar su desempeño y generar valor público" (DAFP, 2020, p. 58). Sus objetivos explícitos incluyen "fortalecer la memoria institucional y promover una cultura de aprendizaje e innovación" (DAFP, 2020, p. 58). En este mismo sentido, el manual del MIPG subraya la importancia de la transferencia de conocimiento como un elemento conceptual clave para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios (DAFP, 2020, p. 59), conectando directamente la Gestión del Conocimiento con la eficiencia y la preservación de la memoria.

Dentro de este contexto, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha emitido el Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación VERSIÓN 1 (DAFP, 2020), el cual proporciona una hoja de ruta y herramientas, como metodologías para el autodiagnóstico del estado de la GC, sentando así las bases para que las organizaciones públicas puedan iniciar o fortalecer sus sistemas de gestión del conocimiento de manera estructurada. Este tipo de directrices subraya el continuo esfuerzo del Estado colombiano por traducir los principios del MIPG en acciones concretas y medibles, además propone un conjunto de acciones concretas que las entidades deberían implementar para fortalecer su GC, tales como la revisión de procedimientos de retención y transferencia de conocimiento, la definición de estrategias de talento humano para la desvinculación, el fortalecimiento de la gestión documental y las TIC, la promoción de comunidades de práctica y la preservación de la memoria institucional. Estas recomendaciones proporcionan un marco de buenas prácticas promovido desde el nivel nacional.

Asimismo, la literatura académica colombiana refuerza esta visión, estudios como el de Galindo Arévalo (2020) argumentan sobre la "urgencia" de adoptar prácticas de Gestión del Conocimiento en el sector público nacional para afrontar desafíos como la alta rotación de personal y mejorar la eficiencia (Galindo A, 2020, p. 181), proponiendo lineamientos en áreas clave como cultura, procesos, tecnología y medición (p. 183). Asimismo, la revisión de Jurado-Zambrano (2023) destaca la relación bidireccional entre Gestión del Conocimiento e innovación como factor clave en el sector público. Igualmente, la norma internacional ISO 30401:2018, sobre sistemas de Gestión del Conocimiento, también sirve como referente, siendo mencionada incluso en documentos como el Manual de Gestión del Conocimiento del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2019, p. 6), lo que indica una alineación con estándares globales.

La preocupación por la Gestión del Conocimiento y, en particular, por la transferencia ante la movilidad del personal, se evidencia en los procedimientos específicos desarrollados por diversas entidades públicas colombianas. Ejemplos notables incluyen los procedimientos de transferencia de conocimiento ante el retiro de empleados implementados por la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB-ESP, 2024), la Alcaldía de Santiago de Cali (2023), y el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC, 2021). Estos procedimientos, si bien no siempre abordan directamente los CPS, utilizan herramientas como matrices de conocimiento y directorios de expertos para formalizar la captura y transferencia (EAAB-ESP, 2024, p. 1; Alcaldía de Santiago de Cali, 2023, p. 1; IDPC, 2021, p. 2).

De particular relevancia es el procedimiento del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2022), que incluye explícitamente a los contratistas como sujetos activos en la transferencia de conocimiento, estableciendo actividades obligatorias como el "Plan Mentor" (p.

2). Estos ejemplos demuestran un esfuerzo institucional por abordar la "fuga de conocimiento" (EAAB-ESP, 2024, p. 1) y formalizar la transferencia de conocimiento.

Tabla 3

Prácticas de Transferencia de Conocimiento (TC) Reportadas en Entidades Públicas Colombianas

Entidad Pública	Mecanismo(s) Formal(es) de TC Reportado(s)	¿Incluye Contratistas (CPS) Explícitamente?
IGAC	Procedimiento TC (retiro), Plan Mentor, Formatos estructurados	Sí
Ministerio Educación (MEN)	Formato Informe TC (CPS), Manual GC, Procedimientos SIG	Sí (para formato específico)
Acueducto Bogotá (EAAB-ESP)	Procedimiento TC (retiro), Matriz de conocimiento, Directorio de expertos	No explícito (enfocado en retiro 'cargo')
Alcaldía de Cali	Procedimiento TC (retiro), Metodología implementación TC	No explícito (enfocado en retiro)
IDPC (Bogotá)	Procedimiento TC (retiro), Matriz de conocimiento	No explícito (enfocado en retiro)
Gobernación de Antioquia (TH)	Manual GC, Lecciones aprendidas, Gestión documental, Comunidades Práctica (inf.)	No explícito (estudio caso en Talento Humano)
Alcaldía de Bucaramanga	Red interna GC, Diseño herramientas (en implementación MIPG GESCO+I)	No detallado
Entidad Tránsito/Transporte	(Factores generales GC evaluados, no mecanismos TC específicos)	No aplica

Entidad Sector Defensa	(Propuesta estrategia integral TC post-diagnóstico)	Menciona necesidad por rotación
Gobernación Norte de Santander	(Proyecto GC e Innovación)	No detallado

Autor: Elaboración propia.

Contratación por Prestación de Servicios (CPS) en Colombia (Ley 80, Características)

La modalidad contractual central para el análisis de esta monografía es la de Prestación de Servicios (CPS), la cual está definida por el Artículo 32, numeral 3 de la Ley 80 de 1993 que es el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, marco legal principal para la contratación estatal en Colombia. Asimismo, las características clave de esta modalidad, reiteradas por el DAFP (2023) en su Concepto 068021, son:

- **Autonomía e Independencia:** El contratista opera con "autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico" (DAFP, 2023, p. 2), sin subordinación jerárquica.
- **Temporalidad:** Los contratos son "por un tiempo limitado" (DAFP, 2023, p. 2) y por el "término estrictamente indispensable" (DAFP, 2023, p. 3).
- **Ausencia de Vínculo Laboral:** Crucialmente, "en ningún caso generan relación laboral ni prestaciones sociales" (DAFP, 2023, p. 2).
- **Excepcionalidad:** Teóricamente, solo proceden cuando las actividades "no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados" (DAFP, 2023, p. 2).

Este marco legal crea una dinámica particular: las entidades ganan flexibilidad, pero la relación con el contratista es inherentemente temporal y desprovista de las continuidades y obligaciones de un vínculo laboral, lo que, como se argumentará, plantea desafíos específicos para la retención y transferencia del conocimiento generado.

Contextualización de los CPS en la Gobernación de Santander (Magnitud, Datos)

Para comprender la relevancia de la Gestión del Conocimiento en los CPS dentro de la entidad objeto de estudio, es esencial dimensionar el uso de esta modalidad contractual y el rol de la Secretaría Administrativa en su gestión.

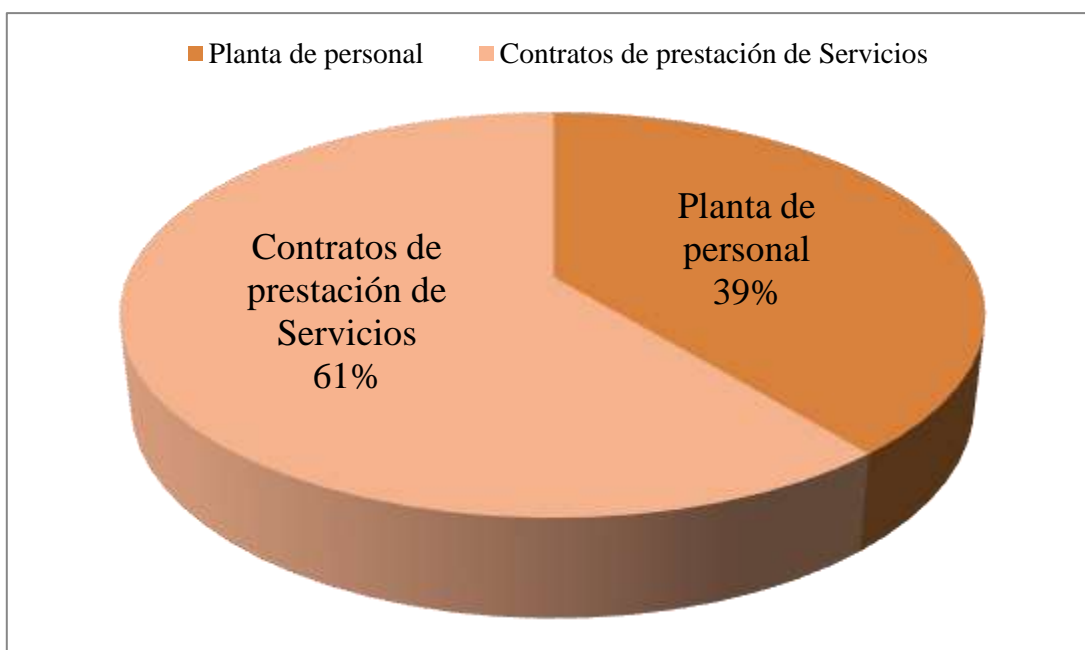
El Informe de Gestión del Plan de Desarrollo Departamental (PDD) con corte a diciembre 31 de 2024 (Gobernación de Santander, 2024) ofrece datos cruciales en la sección correspondiente a la Secretaría Administrativa en el cual se reporta el proyecto BPIN 2021004680001 denominado "Servicio de asesoría profesional, apoyo a la gestión y asistencia técnica para el fortalecimiento institucional del departamento de Santander", cuya ejecución presupuestal ascendió a \$20.632.016.610. (Gobernación de Santander, 2024, p. 479).

Este informe señala que mediante este proyecto se celebraron un total de 782 contratos de prestación de servicios (Gobernación de Santander, 2024, p. 479 y p. 482), una cifra que supera ampliamente el número total de empleos de la Planta Central de 501, reportado en el plan estratégico de talento humano (Gobernación de Santander, 2024, p. 25), al tiempo que detalla su asignación para apoyar la gestión en Secretarías como S. Educación con 92, S. Infraestructura con 70, S. Hacienda con 66, S. Desarrollo Social con 45, y Oficinas como Prensa con 28, Jurídica con 29, entre otras, evidenciando una dependencia considerable de la Gobernación de

Santander con los CPS para funciones esenciales, y la magnitud de la tarea administrativa asociada a su contratación y, crucialmente, la escala del desafío para la gestión del conocimiento.

Figura 2

Personal Vinculado a la Gobernación de Santander



Autor: Elaboración propia, Gobernación de Santander (2024, p. 25)

El hecho de que la gestión y reporte de este significativo volumen de contratación (782 CPS) se encuentre bajo la gestión de la Secretaría Administrativa sugiere fuertemente que esta dependencia juega un rol central en la administración y ejecución del proceso contractual para una gran parte, si no la totalidad, de estos contratistas que prestan servicios a diversas áreas de la Gobernación. Esto subraya a su vez, la importancia crítica del conocimiento que estos contratistas generan y manejan, y el papel central de la Secretaría administrativa bajo estudio en este proceso.

Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Santander

A pesar de la relevancia cuantitativa de los CPS, la evidencia documental disponible sobre las estrategias *formales* de Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Santander sugiere un desarrollo incipiente, especialmente en lo referente a contratistas.

El Autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) correspondiente a la vigencia 2023 (Gobernación de Santander, 2023) indica que la entidad autoevaluó su madurez en la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación con un puntaje de 48.9 sobre 100, calificándola en un nivel "Incipiente" (Gobernación de Santander, 2023, p. 3 y p. 12 del Anexo Resultados). Este resultado, si bien muestra conciencia sobre la necesidad de mejora, evidencia una brecha significativa respecto a la implementación robusta de las políticas de Gestión del Conocimiento promovidas por el MIPG.

Figura 3

Autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)



Autor: Gobernación de Santander, (2023, sp).

Por otro lado, el Plan Estratégico de Talento Humano 2025 (Gobernación de Santander, 2024), que integra el Plan de Previsión de Recursos Humanos y el Plan Anual de Vacantes, se enfoca primordialmente en el personal de planta. Detalla la estructura de la Planta Central con 501 empleos (p. 25), su distribución jerárquica (p. 10 y tabla pp. 23-24) y define estrategias centradas en el ciclo de vida del servidor público de carrera o de libre nombramiento y remoción, como la capacitación, el bienestar y la evaluación del desempeño (pp. 5, 15-16). Si bien menciona la importancia de la "adaptación al cambio y desvinculación laboral asistida" (p. 20), el documento no presenta estrategias o mecanismos explícitos para la identificación, captura, transferencia o retención del conocimiento generado por los 782 contratistas de prestación de servicios identificados tan solo en el proyecto gestionado desde la Secretaría Administrativa. Esta omisión, contrastada con la magnitud de la contratación evidenciada en el Informe de Gestión, sugiere una posible desconexión entre la gestión del talento humano formal y la Gestión del Conocimiento asociado a una parte significativa de la fuerza laboral operativa de la entidad.

Relevancia Crítica de la Gestión del Conocimiento en los CPS para la Gobernación de Santander

La conjunción de los factores analizados – la masiva utilización de CPS para funciones clave, el nivel incipiente de madurez en Gestión del Conocimiento autodiagnosticado por la propia entidad, y la aparente ausencia de estrategias formales en los planes de talento humano para gestionar el conocimiento de estos contratistas – configura un escenario de alto riesgo para la Gobernación de Santander. Existe una probabilidad elevada de pérdida de conocimiento crítico, discontinuidad en los procesos y, consecuentemente, afectación a la memoria organizacional y la eficiencia administrativa cada vez que finalizan estos contratos temporales.

Por tanto, analizar teóricamente la Gestión del Conocimiento en el contexto específico de los CPS dentro de esta entidad no es solo un ejercicio académico pertinente, sino una necesidad crítica para identificar desafíos, comprender las implicaciones de las prácticas actuales (o su ausencia) y sentar las bases conceptuales que puedan orientar futuras acciones para mitigar estos riesgos y fortalecer la gestión pública departamental, en línea con los objetivos de su propio Plan de Desarrollo.

Metodología

El presente capítulo describe la estrategia metodológica empleada para desarrollar esta monografía. Se detalla el proceso seguido para alcanzar los objetivos específicos y responder a las preguntas de investigación, centrado fundamentalmente en un enfoque de investigación documental para analizar la Gestión del Conocimiento en los contratos por prestación de servicios de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, de la siguiente manera:

Enfoque Metodológico General

- **Tipo de Investigación:** Dado que el objetivo de este trabajo es investigar los mecanismos de transferencia de conocimiento que se pueden aplicar en el contexto de los Contratos de Prestación de Servicio, se decidió llevar a cabo una revisión documental estructurada. Este diseño metodológico resulta particularmente apropiado dado que la investigación busca comprender en profundidad un fenómeno a partir de la literatura académica existente, la normativa vigente y los documentos públicos disponibles, permitiendo así sintetizar la evidencia teórica y contextual sin la necesidad de una intervención empírica directa en esta fase.
- **Enfoque:** Se adoptó un enfoque cualitativo de carácter interpretativo y analítico, el cual es coherente con la naturaleza del estudio, que persigue la comprensión, el análisis crítico y la síntesis de información compleja para sustentar la proposición teórica central y responder a las preguntas de investigación.
- **Diseño de Investigación:** El diseño específico es el de una Revisión Documental Estructurada. Este diseño se seleccionó por ser el más adecuado para explorar de manera organizada y estructurada la literatura existente y la normativa aplicable al

problema de investigación, permitiendo una síntesis coherente de los hallazgos en relación con los objetivos planteados.

- **Fases Generales del Estudio:** El desarrollo de la monografía siguió cuatro fases principales:
 - **Fase 1:** Definición y delimitación del problema de investigación, los objetivos y la proposición teórica central.
 - **Fase 2:** Búsqueda sistemática y selección rigurosa de las fuentes documentales pertinentes, siguiendo un protocolo definido.
 - **Fase 3:** Análisis crítico e interpretación de la información recopilada de las fuentes seleccionadas.
 - **Fase 4:** Síntesis de los resultados y redacción final del documento de monografía.

Protocolo de Búsqueda y selección de Fuentes

El protocolo de búsqueda de información propuesto se fundamenta en las mejores prácticas de la investigación científica y en los principios de la revisión documental estructurada de la literatura. Su objetivo es asegurar que la búsqueda de fuentes para la monografía sea rigurosa, exhaustiva, eficiente y transparente. A continuación, se argumenta cada elemento del protocolo, utilizando la bibliografía proporcionada:

1.1 Definición Clara del Tema y Subtemas:

La delimitación precisa del tema y los subtemas es el primer paso crucial en cualquier proceso de investigación. Como señalan Borda Pérez (2013), "la definición clara y precisa del

problema de investigación es fundamental para orientar todo el proceso" (p. 27). Un tema bien definido facilita la selección de palabras clave relevantes y la identificación de las fuentes de información adecuadas.

1.1.1 Tema Central y Subtemas:

- **Tema Central:** Análisis teórico de la Gestión del Conocimiento en contratos de prestación de servicios en el sector público, con énfasis en la memoria organizacional y la eficiencia administrativa.
- **Título:** Análisis de la Gestión del Conocimiento en los contratos de prestación de servicios: Estudio de caso en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander.
- **Subtemas:**
 - Subtema 1: Análisis Teórico de los mecanismos de Transferencia de Conocimiento en el Contexto de la Contratación Pública.
 - Subtema 2: La Relación entre Gestión del Conocimiento, Memoria Organizacional y Eficiencia Administrativa.

1.2 Palabras Clave:

Las palabras clave son los términos que se utilizan para buscar información en las bases de datos y otros recursos. La selección de palabras clave adecuadas es esencial para obtener resultados relevantes. Hernández (2014) recomiendan utilizar "términos específicos y descriptivos" (p. 75) que reflejen los conceptos centrales de la investigación. Además, es

importante considerar sinónimos, términos relacionados y variaciones en el idioma (inglés/español), como se indica en el protocolo.

- **Generales (Tema Central):**

- "Gestión del Conocimiento"; "transferencia de conocimiento"; "sector público"; "administración pública"; "contratación pública"; "contratos de prestación de servicios"; "memoria organizacional"; "eficiencia administrativa"; "conocimiento organizacional"

- **Específicas (Subtema 1):**

- "mecanismos de transferencia"; "transferencia formal"; "transferencia informal"; "socialización del conocimiento"; "externalización del conocimiento"; "modelo SECI"; "comunidades de práctica"; "lecciones aprendidas"; "bases de datos de conocimiento"; "mentoría"; "mejores prácticas"

- **Específicas (Subtema 2):**

- "relación Gestión del Conocimiento memoria organizacional";
"impacto Gestión del Conocimiento eficiencia administrativa";
"modelo conceptual Gestión del Conocimiento"; "teoría de la memoria organizacional"; "aprendizaje organizacional"; "capital intelectual"

- **Combinaciones:**

- "Gestión del Conocimiento" AND "sector público"; "transferencia de conocimiento" AND "contratación pública"; "memoria organizacional"

AND "eficiencia administrativa"; "mecanismos de transferencia" AND
 "sector público"; "modelo SECI" AND "administración pública"

- **Sinónimos y Términos Relacionados:**

- "Knowledge Management"; "Knowledge sharing"; "Knowledge transfer"

1.3 Bases de Datos y Recursos:

La selección de bases de datos y recursos debe basarse en su relevancia para el área de estudio y en su calidad. El protocolo prioriza bases de datos académicas peer-reviewed (revisadas por pares), como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, entre otras. Estas bases de datos contienen artículos científicos, libros y otros documentos que han sido evaluados por expertos, lo que garantiza su rigor y confiabilidad. Snyder (2019) destaca la importancia de utilizar "bases de datos académicas relevantes y de alta calidad" (p. 335) en las revisiones de literatura. Además de las bases de datos, el protocolo sugiere considerar repositorios institucionales, bibliotecas digitales de organismos internacionales y revistas especializadas, siguiendo las recomendaciones para la búsqueda de fuentes académicas.

- **Prioritarias:**

- Scopus; Web of Science; ; SciELO; Redalyc; JSTOR; ProQuest; EBSCO.

- **Secundarias:**

- Repositorios institucionales de universidades; Bibliotecas digitales de organismos internacionales (ONU-Hábitat, BID, CEPAL, etc.).
- Portales de revistas académicas especializadas en:

- Economía pública; Políticas públicas
- Portales de las distintas entidades públicas.

1.4 Estrategia de Búsqueda:

El protocolo propone una estrategia de búsqueda documental estructurada que incluye la búsqueda por palabras clave, utilizando operadores booleanos y búsqueda avanzada, la búsqueda por autor y la búsqueda por revista. Esta estrategia se basa en las recomendaciones de Hernández (2014), quienes sugieren "combinar diferentes estrategias de búsqueda" (Hernández, 2014,p. 76) para asegurar la exhaustividad. La "búsqueda en bola de nieve" que consiste en explorar las referencias citadas en los artículos relevantes, lo cual es otra técnica recomendada para identificar fuentes adicionales (Borda Pérez, 2013).

- **Búsqueda por Palabras Clave:**

- Comenzar con búsquedas amplias, utilizando palabras clave generales.
- Refinar las búsquedas utilizando combinaciones de palabras clave y operadores booleanos (AND, OR, NOT).
- Utilizar las opciones de búsqueda avanzada de cada base de datos para filtrar los resultados (por tipo de documento, idioma, fecha, etc.).
- Explorar las referencias citadas en los artículos relevantes para encontrar fuentes adicionales ("búsqueda en bola de nieve").

- **Búsqueda por Autor:**

- Buscar publicaciones de autores clave identificados (Davenport, Prusak, Nonaka, Takeuchi, Walsh, Ungson, etc.).

- **Búsqueda por Revista:**

- Identificar revistas académicas relevantes en el campo de la Gestión del Conocimiento y la administración pública, y buscar directamente en sus archivos.

1.5 Criterios de Selección de Fuentes:

El protocolo establece criterios explícitos para seleccionar las fuentes, incluyendo la relevancia, la calidad, autoridad, publicación, objetividad, actualidad y el tipo de fuente. Estos criterios se basan en las recomendaciones de Hernández Sampieri (2014) "es importante evaluar críticamente las fuentes de información" (Hernández S, 2014, p.78) y Borda Pérez (2013) es crucial "seleccionar fuentes confiables y relevantes" (Borda, P, 2013, p. 45).

- **Relevancia:** La fuente debe estar directamente relacionada con el tema central y/o los subtemas.
- **Calidad:**
 - **Autoridad:** El autor debe ser un experto reconocido.
 - **Publicación:** Revista académica peer-reviewed, editorial académica prestigiosa, organismo internacional reconocido.
 - **Objetividad:** Información imparcial, basada en evidencia.
 - **Actualidad:** Priorizar últimos 5-10 años (sin descartar clásicos).
- **Tipo de Fuente:** Priorizar artículos científicos, libros, capítulos de libros, informes de investigación, tesis doctorales.
- **Idioma:** Priorizar español e inglés.

1.5.1 Flujo del Proceso de Selección de Fuentes

La aplicación de la estrategia de búsqueda y los criterios de selección descritos anteriormente condujo a un proceso sistemático de identificación y cribado de fuentes documentales. Este proceso, que implicó varias etapas de filtrado para asegurar la relevancia y calidad de la base documental, se resume en la siguiente Tabla. Los recuentos en las etapas iniciales son estimaciones retrospectivas del proceso de búsqueda general, mientras que las etapas finales reflejan con mayor precisión el conjunto de documentos sometidos a una evaluación detallada.

Tabla 4

Selección y descarte de fuentes

Etapas del Proceso de Selección	Número de Fuentes
1. Registros identificados inicialmente a través de búsqueda en bases de datos.	58
2. Registros adicionales identificados por otras fuentes (ej. bola de nieve, búsqueda manual, documentos empíricos)	23
Total de registros brutos identificados	81
3. Registros excluidos por duplicación	12
Total de registros únicos	69
4. Registros excluidos tras revisión de título y/o resumen (por no pertinencia temática evidente)	14
Total de artículos/documentos completos recuperados y evaluados para elegibilidad	55
5. Artículos/documentos completos excluidos durante la evaluación de texto completo (ej. contexto no aplicable, información redundante, no aporta significativamente a los objetivos)	16
Total de estudios/documentos finales incluidos en la síntesis y análisis de la monografía	39

Autor: Elaboración propia

1.6 Registro y Organización (Mendeley):

El uso de un gestor de referencias como Mendeley es fundamental para organizar la información, evitar el plagio y facilitar la citación y la elaboración de la bibliografía. Moreno (2010) dedican un capítulo completo a las normas APA, incluyendo el uso de gestores de referencias. En este se indica que el uso de las normas APA, "permite, organizar y presentar sus ideas de manera clara, concisa y precisa.(...) y dan credibilidad a su trabajo."(Moreno, 2010,p.1). El protocolo incluye instrucciones detalladas sobre cómo utilizar Mendeley, siguiendo las mejores prácticas en la gestión de referencias.

1.7 Iteración:

El protocolo reconoce que la búsqueda de información es un proceso iterativo. Como señala Snyder (2019), "la revisión de literatura es un proceso iterativo que requiere volver atrás y refinar las búsquedas a medida que se aprende más sobre el tema" (Snyder, 2019, p. 336).

- Proceso continuo: refinar búsquedas a medida que se lee y se aprende.

Proceso de análisis de la información

Una vez seleccionadas las fuentes documentales pertinentes, se procedió a su análisis sistemático con el objetivo de extraer, interpretar y sintetizar la información relevante para responder a las preguntas de investigación y abordar la proposición teórica central.

- **Instrumentos de Registro y Organización:** Para la extracción estructurada de la información, se utilizaron **fichas de análisis documental**. Estas fichas basadas en el formato RAE - Resumen Analítico Especializado, y fichas hemerográficas adaptadas

a las necesidades del estudio, permitieron registrar de manera consistente los datos clave de cada una de las 39 fuentes bibliográficas, tales como: objetivos del documento, metodología (si aplicaba), conceptos centrales, argumentos principales, hallazgos o conclusiones relevantes, y su conexión con los objetivos específicos de esta monografía. El gestor de referencias **Mendeley** se utilizó no solo para la organización bibliográfica, sino también para realizar anotaciones y resaltar pasajes clave directamente en los documentos PDF.

- **Método de Análisis:** Se empleó un análisis de contenido cualitativo de tipo **interpretativo**. Este método implicó las siguientes acciones:
- **Lectura Profunda y Dirigida:** Se realizó una lectura detallada y crítica de cada documento seleccionado. Esta lectura fue guiada por objetivos específicos según el tipo de fuente para asegurar la extracción de la información más pertinente:
 - **Para los antecedentes (estudios previos):** El foco estuvo en comprender a fondo sus objetivos, metodología, resultados clave, conclusiones y limitaciones, identificando cómo se relacionaban (directa o indirectamente) con la Gestión del Conocimiento, la transferencia, la memoria, la eficiencia y, crucialmente, con el contexto del sector público y/o la contratación temporal.
 - **Para las fuentes teóricas y conceptuales:** El propósito fue extraer las definiciones precisas, modelos explicativos, argumentos centrales y conceptos clave que fundamentarían el Marco Teórico/Conceptual de esta monografía.
 - **Para las fuentes normativas (MIPG, ISO, Ley 80, etc.):** El objetivo fue entender los lineamientos, requisitos y el marco regulatorio que enmarcan la gestión pública y la contratación en Colombia.

- **Para los documentos específicos de la Gobernación:** Se buscó extraer datos contextuales sobre la entidad como información sobre personal CPS, resultados de autodiagnósticos, para comprender mejor el entorno institucional específico.
- **Identificación y Codificación:** Identificación de conceptos clave, definiciones, modelos teóricos, mecanismos de transferencia de conocimiento, discusiones sobre memoria organizacional y eficiencia administrativa, y referencias al contexto del sector público y los contratos de prestación de servicios. Se asignaron códigos o etiquetas temáticas a fragmentos relevantes del texto.
- **Categorización y Síntesis:** La información codificada y extraída se agrupó y organizó sistemáticamente en categorías temáticas principales, alineadas con los objetivos de la investigación y las preguntas guía. Este proceso de categorización se orientó fundamentalmente a estructurar la información en torno a las siguientes dimensiones analíticas centrales, aunque no exclusivamente:
 - **Mecanismos de Transferencia de Conocimiento (TC):** Identificación, caracterización y aplicabilidad de mecanismos formales e informales de TC en contextos organizacionales, con especial atención a aquellos potencialmente relevantes para los CPS.
 - **Interrelación entre Gestión del Conocimiento (GC), Memoria Organizacional (MO) y Eficiencia Administrativa (EA):** Exploración de los fundamentos teóricos y las dinámicas que vinculan estos tres constructos, y cómo la GC influye en la MO y, a su vez, en la EA.

- **Implicaciones de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS) para la GC:** Análisis de cómo las características inherentes a los CPS (temporalidad, autonomía, etc.) impactan los procesos de GC, la TC, la MO y la EA en el sector público.
- **Contexto y Prácticas en el Sector Público Colombiano y la Gobernación de Santander:** Recopilación y sistematización de información sobre el marco normativo (MIPG, DAFP), estudios de caso, prácticas reportadas en otras entidades públicas colombianas, y datos contextuales específicos de la Gobernación de Santander relevantes para la GC en CPS.
- **Análisis Comparativo:** Comparación de los enfoques, hallazgos y argumentos de diferentes autores y fuentes para identificar convergencias, divergencias, patrones y posibles vacíos en la literatura.
- **Interpretación Crítica:** Interpretación de la información sintetizada a la luz del marco teórico desarrollado y la proposición teórica central, buscando construir una argumentación coherente que respondiera a las preguntas de investigación. Se evaluó la aplicabilidad teórica de los modelos y mecanismos identificados al contexto específico de la Secretaría Administrativa de Santander, basándose en las características descritas en la literatura sobre administración pública colombiana y contratación por prestación de servicios.

El análisis no se limitó a resumir las fuentes, sino que buscó establecer conexiones lógicas, interpretar significados y construir una comprensión integrada del fenómeno estudiado a

partir de la evidencia documental recopilada y su relación con los objetivos específicos de la siguiente manera:

Tabla 5

Relación entre Objetivos Específicos y Tipo de Análisis Realizado

Objetivo Específico (OE)	Método/Tipo de Análisis Utilizado para Abordarlo en la Revisión Documental
<p>OE1: Identificar los mecanismos de transferencia del conocimiento en los contratos por prestación de servicios en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander.</p>	<p>Revisión y Síntesis de Literatura: Identificación, categorización (formales/informales, tácito/explicito) y descripción de mecanismos de TC reportados en la literatura académica y en documentos de buenas prácticas de entidades públicas (incluyendo ejemplos colombianos). Análisis de su potencial aplicabilidad teórica a CPS.</p>
<p>OE2: Analizar la relación teórica entre la Gestión del Conocimiento, la Memoria Organizacional y la Eficiencia Administrativa en el marco de los Contratos de Prestación de Servicios, proponiendo indicadores tentativos y estrategias metodológicas que permitan evaluar empíricamente dicha relación en el contexto específico de la Gobernación de Santander.</p>	<p>Análisis Conceptual y Comparativo: Examen de modelos teóricos sobre GC, MO y EA. Argumentación teórica de sus interrelaciones y del impacto disruptivo de los CPS.</p> <p>Propuesta Conceptual Estructurada: Desarrollo de definiciones operativas, indicadores teóricos y un diseño metodológico hipotético para futuras investigaciones.</p>
<p>OE3: Analizar la implicación de las características de los contratos de prestación de servicios en la Gestión del Conocimiento dentro del sector público, en el contexto de la Secretaría administrativa de la Gobernación de Santander.</p>	<p>Análisis Crítico y Aplicativo: Examen de las características definitorias de los CPS (temporalidad, autonomía, etc.) y confrontación con los principios y modelos de GC (ej. SECI). Inferencia y argumentación de las implicaciones y desafíos específicos para la GC en el contexto de la Gobernación, basados en la literatura.</p>
<p>OE4: Evaluar la aplicabilidad de los enfoques teóricos, normativos y las prácticas empíricas reportadas en otras entidades sobre Gestión del</p>	<p>Análisis Comparativo y de Confrontación: Contrastación del marco teórico-conceptual (modelos de GC) y normativo (MIPG, DAFP, Ley</p>

Conocimiento, al contexto de los contratos de prestación de servicios de la Secretaría Administrativa de la Gobernación de Santander.	80) con la realidad documental e inferida de la Gobernación de Santander. Comparación con prácticas de GC de otras entidades públicas y evaluación de su pertinencia y adaptabilidad al contexto estudiado. Síntesis de tensiones, brechas y lecciones aprendidas.
--	--

Autor: Elaboración propia

Limitaciones Del Protocolo De Búsqueda

Adicionalmente, es importante reconocer las limitaciones inherentes al propio protocolo de búsqueda y revisión documental empleado en esta monografía:

Posible Sesgo de Publicación: La literatura académica disponible, especialmente los estudios empíricos, puede estar sujeta a un sesgo de publicación, donde aquellos trabajos con resultados positivos o estadísticamente significativos tienden a publicarse con mayor frecuencia que aquellos con resultados nulos o no concluyentes. Esto podría influir en la panorámica general de la efectividad de ciertas prácticas de Gestión del Conocimiento.

Alcance de las Bases de Datos y Palabras Clave: Aunque se realizó un esfuerzo por consultar diversas bases de datos académicas y utilizar una combinación amplia de palabras clave (detalladas en la sección de Metodología), ninguna estrategia de búsqueda puede garantizar la recuperación exhaustiva de *toda* la literatura pertinente existente sobre el tema. Es posible que algunos estudios o documentos relevantes no hayan sido identificados.

Limitación Idiomática: La revisión documental se centró primordialmente en fuentes publicadas en español e inglés. Aunque estos son los idiomas predominantes en la investigación académica sobre el tema, esta restricción podría haber excluido contribuciones valiosas publicadas en otros idiomas.

Acceso a "Literatura Gris" y Documentación Interna no Pública: El análisis de la situación contextual, incluyendo prácticas de otras entidades y de la propia Gobernación de Santander, se basó en información de dominio público. Es probable que exista una cantidad significativa de "literatura gris" (informes técnicos no publicados, documentos de trabajo interno, memorandos, actas de reuniones) que podría ofrecer una visión más matizada o detallada, pero que no fue accesible para esta investigación de carácter documental.

Temporalidad de las Fuentes: Si bien se priorizaron fuentes actuales, la dinámica de la investigación y la publicación implica que siempre existirá un desfase entre la ocurrencia de los hechos o la generación de nuevo conocimiento y su aparición en la literatura académica o en documentos oficiales.

Interpretación Inherente al Proceso de Revisión: A pesar de la aplicación de un protocolo estructurado para la selección y análisis de fuentes, la interpretación de los textos y la síntesis de la información conllevan un grado de subjetividad por parte del investigador. Se ha procurado mitigar esto mediante la triangulación de información de diversas fuentes y un análisis crítico, pero es una limitación inherente a las revisiones cualitativas."

Abordaje de la Proposición Teórica Central

Coherente con el enfoque teórico-documental de esta monografía, la proposición central no se somete a una prueba empírica directa. En cambio, su abordaje se realiza a través de un análisis exhaustivo y una argumentación sustentada en la literatura académica y normativa revisada. El objetivo es explorar la plausibilidad y fundamentar la relación que la proposición plantea entre la ausencia de mecanismos formales de transferencia de conocimiento en los contratos de prestación de servicios, la preservación de la memoria organizacional y la eficiencia administrativa en el contexto estudiado.

Este abordaje se integra a lo largo de las secciones analíticas clave de la monografía. La revisión del Estado del Arte se orientó a identificar evidencia tanto teórica como hallazgos de estudios previos, que directa o indirectamente iluminara la relación entre los conceptos centrales tales como Gestión del Conocimiento, transferencia, memoria, eficiencia, en el sector público o contextos de contratación similares, buscando elementos que apoyaran o matizaran la proposición. Paralelamente, el desarrollo del Marco Teórico y Conceptual fue fundamental para construir una base sólida de definiciones de los distintos conceptos, así como de los modelos relevantes como el SECI o teorías sobre memoria organizacional, permitiendo una interpretación informada de la problemática. Asimismo, el análisis del Marco Contextual y Normativo proporcionó el entendimiento necesario sobre el entorno operativo de la Secretaría Administrativa y cómo este puede influir en la Gestión del Conocimiento.

Sobre esta base, el análisis procedió a examinar críticamente los mecanismos de transferencia de conocimiento propuestos en la literatura, evaluando su aplicabilidad teórica y efectividad reportada para mitigar la pérdida de conocimiento en escenarios análogos a los contratos de prestación de servicios. Se profundizó en la discusión de la relación teórica entre la Gestión del Conocimiento, la memoria organizacional y la eficiencia administrativa, conectando los modelos conceptuales con la evidencia de los antecedentes.

Un aspecto clave fue analizar las implicaciones específicas de las características de los CPS como la temporalidad, autonomía, y su naturaleza no laboral, para la transferencia de conocimiento y la preservación de la memoria, identificando los desafíos particulares que estos imponen. Finalmente, estos enfoques teóricos y normativos se confrontaron con la problemática específica de la Gobernación de Santander, inferida a partir de la información documental

disponible y la literatura sobre la implementación del MIPG, para valorar la verosimilitud de la proposición en dicho contexto. Este conjunto de análisis argumentado constituye la base sobre la cual se desarrollan las conclusiones del estudio.

Consideraciones Éticas

El desarrollo de la presente monografía se adhirió estrictamente a los principios de integridad académica y ética en la investigación. Se garantizó el debido reconocimiento de la autoría de todas las fuentes consultadas mediante el uso riguroso y consistente del estilo de citación APA 7^a edición. Se tomaron todas las precauciones necesarias para evitar cualquier forma de plagio, asegurando que toda idea, dato o texto extraído de otras fuentes fuera debidamente referenciado. Asimismo, se respetó la propiedad intelectual de los autores y publicaciones utilizadas, y se procuró representar la información obtenida de las fuentes de manera objetiva y fidedigna, sin distorsionar sus hallazgos o argumentos originales.

Análisis y Discusión

El presente capítulo constituye el núcleo central de esta monografía, donde se aborda el objetivo general de analizar la Gestión del Conocimiento (GC) en los contratos de prestación de servicios (CPS) de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander y su implicación en la memoria organizacional y la eficiencia administrativa de la entidad. Para alcanzar este fin, y siguiendo la metodología de revisión documental estructurada detallada previamente, este capítulo se dedica al análisis crítico y la discusión de los hallazgos derivados mediante la confrontación de los marcos teóricos y normativos existentes, con la problemática específica de la GC en el contexto de los CPS en la Gobernación, buscando responder a las preguntas de investigación planteadas mediante el examen de los mecanismos de transferencia aplicables, la relación intrínseca entre GC, memoria organizacional (MO) y eficiencia administrativa (EA), y las implicaciones teóricas y prácticas de este escenario particular.

Análisis de los Mecanismos de Transferencia de Conocimiento Aplicables al Contexto de CPS

Mecanismos Formales de Transferencia de Conocimiento

La literatura sobre Gestión del Conocimiento distingue claramente entre mecanismos *formales* e *informales* de transferencia de conocimiento (Davenport & Prusak, 1998). Los mecanismos *formales* tales como la documentación formal, las bases de datos, la capacitación estructurada, y procedimientos estandarizados, buscan codificar y hacer accesible el conocimiento explícito. Ejemplos prácticos en el sector público colombiano incluyen los procedimientos de transferencia ante retiro implementados por entidades como el Acueducto de Bogotá (EAAB-ESP, 2024), la Alcaldía de Cali (2023) y el IDPC (2021), que utilizan herramientas como matrices de conocimiento y repositorios. De manera destacada, el

procedimiento del IGAC (2022) y el formato del Ministerio de Educación (MEN, s.f.) contemplan explícitamente la transferencia desde *contratistas*, utilizando informes estructurados como mecanismo principal de codificación, asimismo, el Manual de Gestión del Conocimiento de la Gobernación de Antioquia (2022) también menciona mecanismos formales como lecciones aprendidas y gestión documental (pp. 13-14), así como la Alcaldía de Santiago de Cali ha establecido y documentado la Metodología de Implementación de Transferencia de Conocimiento (2023) en búsqueda de disminuir el riesgo de fuga de conocimiento dentro de la entidad.

A continuación, se describen algunos de los principales Mecanismos formales de transferencia de conocimiento:

Tabla 6

Mecanismos Formales de Transferencia de Conocimiento

Mecanismo Específico	Descripción Breve y Propósito Principal	Conocimiento Principal que Transfiere	Ejemplos en Sector Público Colombiano (y Fuente)
Documentación Estructurada (Informes de Salida/TC)	Elaboración de documentos que registran el conocimiento del cargo, proyectos, procesos, contactos, y pendientes. Busca la codificación del conocimiento para su preservación y uso futuro.	Explícito (principalmente), algo de Tácito externalizado	Formato CI-FT-16 del MEN (MEN, s.f.); Procedimientos de EAAB-ESP (2024) y Alcaldía de Cali (2023) que incluyen entrega de informes.
Matrices de Conocimiento	Herramientas para identificar y mapear el conocimiento crítico asociado a roles o procesos, facilitando su documentación y la identificación de expertos.	Explícito, Tácito identificado	Utilizadas en procedimientos de EAAB-ESP (2024), Alcaldía de Cali (2023), IDPC (2021).

Bases de Datos y Repositorios de Conocimiento	Sistemas centralizados para almacenar y permitir el acceso a documentos, lecciones aprendidas, buenas prácticas, y otra información relevante.	Explícito	Repositorios de conocimiento mencionados en procedimientos de EAAB-ESP (2024), Alcaldía de Cali (2023), IGAC (2022); Intranet del MEN (MEN, 2019).
Capacitación Estructurada y Manuales	Programas de formación y documentos guía (manuales de procedimiento, guías técnicas) para transmitir conocimientos y habilidades específicas.	Explícito	Manual de GC de la Gobernación de Antioquia (2022) que menciona la gestión documental; Escuela Corporativa del MEN (MEN, 2019) que incluye rutas de aprendizaje.
Planes de Mentoría Formales	Programas estructurados donde un empleado experimentado (mentor) guía y transfiere conocimiento a uno menos experimentado (mentee).	Tácito y Explícito	"Plan Mentor" como actividad obligatoria en el procedimiento de TC del IGAC (2022).
Sistematización de Lecciones Aprendidas	Proceso formal para identificar, documentar, analizar y compartir los aprendizajes (éxitos y fracasos) de proyectos o procesos.	Explícito (derivado de Tácito)	Mencionado en el Manual de GC de la Gobernación de Antioquia (2022, p. 13); Componente de "Valoración" en el modelo de GC del MEN (MEN, 2019).

Autor: Elaboración propia

Mecanismos Informales de Transferencia de Conocimiento

Por otro lado, los mecanismos informales: conversaciones, observación, mentoría informal, comunidades de práctica, redes sociales, son cruciales para la transferencia de conocimiento tácito, aquel basado en la experiencia y el *know-how* (Nonaka & Takeuchi, 1995;

Davenport & Prusak, 1998). Es así que el modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) resalta la importancia de la Socialización y la Externalización para movilizar este tipo de conocimiento, por lo cual la Gobernación de Antioquia (2022), por ejemplo, menciona las comunidades de práctica (Gobernación de Antioquia, 2022, p. 12) en su manual.

Tabla 7

Mecanismos Informales de Transferencia de Conocimiento

Mecanismo Específico	Descripción Breve y Propósito Principal	Conocimiento Principal que Transfiere	Ejemplos en Sector Público Colombiano (y Fuente)
Conversaciones y Diálogo	Interacciones espontáneas o semi-formales entre colegas donde se comparte experiencia, se resuelven dudas y se transmite know-how.	Tácito	Implícito en la mayoría de las dinámicas organizacionales; fomentado por espacios de encuentro.
Observación e Imitación	Aprender haciendo o viendo a otros, especialmente útil para habilidades prácticas y conocimiento contextual.	Tácito	(Menos documentado formalmente, pero inherente al aprendizaje en el puesto).
Mentoría Informal	Relaciones de guía y apoyo que surgen orgánicamente, no como parte de un programa estructurado.	Tácito y Explícito	(Difícil de evidenciar en documentos, pero presente en muchas organizaciones).
Comunidades de Práctica (CoP)	Grupos de personas que comparten un interés o pasión por algo que hacen y aprenden cómo hacerlo mejor a medida que interactúan regularmente.	Tácito y Explícito	Mencionadas como "Espacios de encuentro e intercambio" en G. Antioquia (2022, p. 12); Sugeridas en políticas de operación del IDPC (2021); Recomendadas por DAFP (2020).
Redes Sociales (Internas/Externas)	Conexiones entre individuos que facilitan el acceso a información,	Tácito y Explícito	(Puede incluir redes informales de contactos o el uso de plataformas

	consejo y apoyo.		colaborativas).
Narración de Historias (Storytelling)	Compartir experiencias y lecciones a través de relatos, lo que puede transmitir cultura, valores y conocimiento tácito complejo.	Tácito	(Menos formalizado, pero Davenport & Prusak (1998) lo destacan).

Autor: Elaboración propia

Mecanismos Formales vs Informales de Transferencia de Conocimiento en el contexto de los CPS

Si bien ambos tipos de mecanismos son teóricamente importantes, su aplicabilidad y efectividad en el contexto de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS) presentan matices distintos. Los **mecanismos formales**, como la documentación estructurada (MEN, s.f.) o las matrices de conocimiento (EAAB-ESP, 2024), ofrecen la **fortaleza** de generar artefactos explícitos que pueden perdurar más allá de la vinculación del contratista. Sin embargo, su **debilidad** en el entorno CPS radica en la posible falta de incentivos o tiempo para que el contratista realice una documentación exhaustiva y de calidad, y en la dependencia de la rigurosidad de la supervisión para su cumplimiento. Adicionalmente, pueden no capturar adecuadamente el conocimiento tácito más profundo, mientras que, los **mecanismos informales**, como las conversaciones o las Comunidades de Práctica (G. Antioquia, 2022), son **fuertes** para la transferencia de conocimiento tácito y la socialización (Nonaka & Takeuchi, 1995). No obstante, su **principal debilidad** en el marco de los CPS es su dependencia de la construcción de relaciones de confianza y de la continuidad en la interacción, factores que se ven limitados por la temporalidad inherente a esta modalidad contractual.

Por tanto La efectividad de estos diversos mecanismos, tanto formales como informales, es fundamental para una gestión del conocimiento integral, entendiendo que los primeros son vitales para la documentación y el acceso al conocimiento explícito, mientras que los segundos son indispensables para la movilización del conocimiento tácito, como lo resalta el modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) con sus procesos de Socialización y Externalización.

Relevancia Contextual para la Gobernación de Santander

La evidencia documental de la Gobernación de Santander (Autodiagnóstico MIPG 2023; Plan Estratégico Talento Humano 2025) **no muestra la existencia de procedimientos formalizados** para la transferencia de conocimiento desde CPS, ni al inicio, ni durante, ni al final del contrato, sugiriendo una probable **dependencia de mecanismos informales precarios debido a la falta de procesos claros establecidos por la entidad, y un alto riesgo de que la documentación formal en caso de existir, sea incompleta o superficial**, centrada más en entregables contractuales que en la captura del *cómo* y el *porqué* (conocimiento tácito externalizado).

Discusión de la Relación Teórica entre Gestión del Conocimiento, Memoria Organizacional y Eficiencia Administrativa en el Marco de los CPS dentro del sector público.

El riesgo elevado de pérdida de conocimiento tácito y explícito, derivado de la probable insuficiencia de mecanismos de transferencia adecuados para los CPS en la Gobernación, nos lleva a examinar críticamente la conexión intrínseca que la teoría establece entre la Gestión del Conocimiento, la Memoria Organizacional y la Eficiencia Administrativa.

Relación teórica entre GC, MO y EA

La literatura establece un vínculo causal robusto: una Gestión del Conocimiento efectiva, entendida como el "proceso sistemático para crear, capturar, organizar, compartir y usar el conocimiento para mejorar el desempeño organizacional" (Davenport & Prusak, 1998, p. 5), fortalece la Memoria Organizacional (MO), y una memoria organizacional sólida impulsa la Eficiencia Administrativa (EA) (Walsh & Ungson, 1991), así, la memoria organizacional, contenida en repositorios como los individuos, la cultura, los procesos y la estructura (Walsh & Ungson, 1991, pp. 62), permite a la organización aprender, evitar errores, tomar decisiones informadas y operar eficientemente, mientras que la Gestión del Conocimiento, a través de la captura, almacenamiento y, crucialmente, la *transferencia* de conocimiento, alimenta y actualiza constantemente esta memoria.

Figura 4 Diagrama de flujo Relación teórica entre GC, MO y EA



Autor: Elaboración propia

Implicaciones de la naturaleza de los CPS en la relación teórica entre GC, MO y EA en la Gobernación de Santander

El marco de los CPS introduce **factores disruptivos** en esta relación virtuosa. La **alta rotación** implícita en la contratación temporal impacta directamente el repositorio más volátil de la memoria organizacional: los **individuos**. Como señalan Lugo Cobos (2021, p. 10) y Gil Rojas (2024, p. 6), la "fuga de conocimiento" por rotación es un riesgo significativo.

De manera particular, en el contexto de los 782 CPS del proyecto analizado en la Gobernación de Santander (Gobernación de Santander, 2024, p. 479), la salida de estos contratistas sin mecanismos efectivos de transferencia implica una **pérdida constante de memoria organizacional potencial**. El conocimiento tácito adquirido sobre procesos específicos, redes de contactos, soluciones a problemas recurrentes, se pierde, y el conocimiento explícito generado mediante informes, o análisis de información, puede quedar disperso o inaccesible si no hay una gestión documental orientada a la memoria organizacional.

Estrategias para Preservar la MO

Ante esta vulnerabilidad de la MO en contextos de alta contratación temporal, la literatura y las buenas prácticas sugieren la necesidad imperante de implementar estrategias deliberadas para su preservación. Estas estrategias, que buscan contrarrestar la "amnesia organizacional" (Davenport & Prusak, 1998), incluyen fundamentalmente:

- **La formalización de procesos de transferencia de conocimiento:** Utilizando herramientas como matrices de conocimiento, informes de salida estructurados y

planes de mentoría, como se evidencia en prácticas de entidades como el IGAC (2022) y el MEN (s.f.), para convertir el conocimiento tácito en activos explícitos.

- **El desarrollo y utilización de repositorios de conocimiento centralizados y accesibles:** Que permitan almacenar y recuperar de forma sistemática el conocimiento documentado, incluyendo lecciones aprendidas y buenas prácticas (Gobernación de Antioquia, 2022; DAFP, 2020).
- **La promoción de la interacción y el aprendizaje colaborativo:** A través de mecanismos como las Comunidades de Práctica (CoP), que, aunque desafiantes con personal temporal, son cruciales para la socialización del conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995; DAFP, 2020).
- **La integración del conocimiento en rutinas y procesos organizacionales:** Asegurando que el aprendizaje y las mejoras se incorporen en los manuales y en la forma de operar de la entidad (Walsh & Ungson, 1991).
La ausencia o debilidad de estas estrategias en el manejo de los CPS en la Gobernación de Santander intensifica el riesgo de pérdida de MO."

Impacto en la EA producto de una MO debilitada debido a la pérdida de conocimiento

Esta **erosión de la memoria organizacional** derivada de la insuficiente aplicación de estrategias de preservación y de una gestión del conocimiento limitada en el contexto de los CPS, tiene consecuencias directas en la **Eficiencia Administrativa**. La necesidad de "reinventar la rueda" cada vez que ingresa un nuevo contratista, los mayores tiempos en la curva de aprendizaje, la inconsistencia en la aplicación de procedimientos, la pérdida de contactos clave y la toma de decisiones basada en información incompleta o desactualizada, son síntomas probables de una memoria organizacional debilitada. Este impacto en la EA no solo se traduce en

un uso subóptimo de los recursos (Función Pública, 2020), sino que también puede explicar, en parte el hecho de que la Gobernación necesite contratar externamente "asesoría, apoyo a la gestión y asistencia técnica" (Gobernación de Santander, 2024, p. 479) en gran escala podría interpretarse, en parte, como una consecuencia de las dificultades para construir y retener conocimiento internamente, ciclo que se perpetúa si el conocimiento adquirido a través de esos mismos CPS no se gestiona adecuadamente, en contraprestación a la relación positiva entre Gestión del Conocimiento y productividad/eficiencia demostrada empíricamente en otros contextos públicos (Chavez-Ramirez, 2023) que sugiere, por contraste, un alto *costo de oportunidad* que la Gobernación de Santander podría estar asumiendo al no abordar sistemáticamente la Gestión del Conocimiento en su fuerza laboral contratista.

La complejidad de esta interrelación GC-MO-EA y las significativas consecuencias para la eficiencia administrativa en contextos de alta contratación temporal, como el evidenciado en la Gobernación de Santander, subrayan la necesidad no solo de un entendimiento teórico, sino también de un marco que permita, en futuras investigaciones, diagnosticar y evaluar empíricamente estas dinámicas. Por ello, y en cumplimiento de la segunda parte del Objetivo Específico 2, se procederá a proponer los elementos para tal fin, comenzando por la operacionalización de las variables clave, por tanto, a continuación, se presentan estas definiciones, partiendo de sus bases conceptuales y adaptándolas al contexto específico de estudio:

Tabla 8

Definición operativa de la Gc, MO, EA

1. CONCEPTO	2. DEFINICIÓN TEÓRICA	3. DEFINICIÓN OPERATIVA (En el contexto de CPS en la Gobernación de Santander)	4. ALMACENAMIENTO (Dónde reside o se evidencia)	5. RESULTADO ESPERADO (De una gestión efectiva)	6. DOCUMENTACIÓN (Evidencia documental)	7. PRODUCTO (Tangible/Observable)
Gestión del Conocimiento (GC)	Proceso sistemático para crear, capturar, organizar, compartir y usar el conocimiento para mejorar el desempeño organizacional (Jurado-Zambrano, 2024, p. 184), abarcando conocimiento tácito y explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 58-59).	Conjunto de prácticas, procesos y herramientas (formales e informales) implementadas por la Gobernación de Santander para identificar, capturar, documentar, compartir y facilitar la reutilización del conocimiento crítico generado o utilizado por el personal vinculado mediante CPS, tanto durante la ejecución de sus contratos como al momento de su finalización, con el fin de asegurar la continuidad operativa y el aprendizaje institucional.	Individuos (contratistas, supervisores), documentos (informes, manuales, matrices), bases de datos, repositorios digitales, redes de colaboración, procesos y rutinas de trabajo, herramientas tecnológicas.	Mejora en la toma de decisiones, reducción de la curva de aprendizaje para nuevos contratistas, evitación de errores recurrentes, fomento de la innovación, optimización de procesos, y una mayor capacidad de respuesta de la entidad.	Políticas y directrices de GC, procedimientos de transferencia de conocimiento, formatos de entrega de conocimiento, actas de reuniones de empalme, informes de lecciones aprendidas, manuales de procesos actualizados con aportes de CPS.	Conocimiento explícito documentado y accesible (ej. informes finales estructurados, bases de datos de lecciones aprendidas, guías de buenas prácticas elaboradas por CPS), redes de expertos o comunidades de práctica que incluyen a CPS.
Memoria Organizacional (MO)	Información almacenada de la historia de una	Acervo de conocimiento explícito (documentos, bases de datos, sistemas) e	Documentos físicos y digitales,	Continuidad en los procesos a pesar de la	Planes de gestión documental, archivos	Repositorios de conocimiento centralizados y

<p>organización que puede influir en las decisiones presentes (Walsh & Ungson, 1991, p. 61); sistema dinámico de adquisición, retención y recuperación de conocimiento distribuido en múltiples repositorios (individuos, cultura, estructura, etc.).</p>	<p>implícito (experiencias, rutinas, cultura compartida) relevante para la ejecución de las funciones y procesos de la Gobernación de Santander, que ha sido generado, acumulado y retenido, incluyendo aquel aportado por los CPS, y que está disponible y es accesible para ser utilizado por el personal en la toma de decisiones y la operatividad diaria, contribuyendo a la continuidad y al aprendizaje institucional.</p>	<p>sistemas de información, bases de datos, manuales de procedimientos, archivos históricos, el conocimiento tácito de los empleados de planta y, crucialmente, el conocimiento que se logre retener de los CPS, cultura organizacional, rutinas establecidas.</p>	<p>rotación de CPS, decisiones más informadas basadas en experiencias previas, reducción de la necesidad de "reinventar la rueda", preservación del capital intelectual de la entidad, facilitación del aprendizaje organizacional.</p>	<p>organizados, protocolos de preservación de información, informes de gestión que reflejen continuidad, documentación de procesos y lecciones aprendidas que son consultadas y utilizadas.</p>	<p>accesibles, archivos históricos consultables, manuales de funciones y procedimientos actualizados que incorporan conocimiento previo (incluyendo el de CPS), una cultura de consulta y uso del conocimiento existente.</p>
--	---	--	---	---	---

<p>Eficiencia Administrativa (EA)</p>	<p>Capacidad de las entidades para "lograr sus objetivos utilizando los recursos disponibles de la forma más óptima posible" (Función Pública, 2020, p. 58), maximizando calidad y minimizando</p>	<p>Grado en que la Secretaría Administrativa y la Gobernación en general alcanza sus objetivos operativos y de servicio relacionados con las funciones desempeñadas o apoyadas por CPS, utilizando de manera óptima los recursos (tiempo, presupuesto, personal), minimizando errores,</p>	<p>Se evidencia en el desempeño de los procesos, la calidad de los servicios, el cumplimiento de metas, la optimización del uso de recursos, la satisfacción de los usuarios (internos y</p>	<p>Cumplimiento de metas institucionales con optimización de recursos, reducción de costos operativos (ej. por menor necesidad de reprocesos o curvas de aprendizaje</p>	<p>Informes de cumplimiento de metas, indicadores de gestión (ej. tiempos de ciclo, costos por proceso), encuestas de satisfacción, reportes de auditoría sin</p>	<p>Servicios entregados a tiempo y con calidad, procesos ágiles y optimizados, cumplimiento presupuestal con logro de objetivos, alta satisfacción de usuarios internos y externos, capacidad demostrada para adaptarse y mejorar</p>
--	---	--	--	--	---	---

desperdicios, permitiendo el aprendizaje de experiencias pasadas (Walsh & Ungson, 1991).	reprocesos y demoras, y demostrando una capacidad de adaptación y mejora continua derivada de la aplicación del conocimiento y la experiencia acumulada.	externos), y la capacidad de respuesta ante cambios o nuevas demandas.	largas), mejora en los tiempos de respuesta, incremento en la calidad de los servicios prestados, mayor satisfacción de los ciudadanos y funcionarios.	hallazgos mayores por ineficiencia, reducción documentada de errores o reprocesos.	continuamente.
---	--	--	--	--	----------------

Autor: Elaboración propia.

Propuesta de Indicadores Teóricos para la Medición de GC, MO y EA en CPS

Basados en las definiciones operativas previamente establecidas para la Gestión del Conocimiento (GC), la Memoria Organizacional (MO) y la Eficiencia Administrativa (EA), y considerando las consecuencias analizadas de una gestión deficiente del conocimiento en el contexto de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS), y en busca de ofrecer un punto de partida para la operacionalización y medición en eventuales estudios empíricos sobre la materia en la Gobernación de Santander u otras entidades públicas con características similares, se hace necesario proponer a continuación los siguientes indicadores teóricos tentativos:

Tabla 9

Indicadores Teóricos para la Medición de GC, MO y EA en CPS

Concepto	Código	Indicador Teórico	Descripción / Idea de Medición Conceptual	Justificación / Dirección Deseada
Gestión del Conocimiento (GC)	GC.1	Nivel de Formalización de la Transferencia de Conocimiento (TC) en CPS	Existencia y grado de aplicación sistemática de procedimientos/formatos para TC (explícita/tácita) al inicio, durante y finalización de CPS. (Fuente de datos: análisis documental, percepción contratistas/supervisores).	Mide la institucionalización de mecanismos para capturar conocimiento (Lugo Cobos, 2021; DAFP, 2020). Un mayor nivel indica una GC más estructurada.
	GC.2	Frecuencia y Calidad Percibida de Prácticas de TC Colaborativa	Ocurrencia de mentorías, empalmes estructurados, etc., entre CPS y/o personal de planta, y valoración de su utilidad. (Fuente de datos: entrevistas, encuestas).	Evalúa mecanismos de socialización del conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995), vitales para la continuidad. Mayor frecuencia y calidad son deseables.
	GC.3	Integración de CPS en Herramientas y Espacios de Conocimiento Institucional	Grado de acceso y uso efectivo por CPS de herramientas tecnológicas de GC y participación en espacios como CoP. (Fuente de datos: análisis de uso de plataformas, encuestas/entrevistas).	Mide la inclusión de CPS en la infraestructura de GC y el fomento de inteligencia colectiva (inspirado en Londoño et al., 2020; North, 2017). Mayor integración es deseable.

Memoria Organizacional (MO)	MO.1	Accesibilidad y Utilidad del Conocimiento Documentado Proveniente de CPS	Facilidad y rapidez de acceso y percepción de utilidad de documentación relevante generada por CPS anteriores. (Fuente de datos: encuestas, entrevistas, análisis de uso de repositorios).	Una MO efectiva requiere conocimiento explícito recuperable y útil (Walsh & Ungson, 1991). Mayor accesibilidad y utilidad son deseables.
	MO.2	Evidencia de Aprendizaje Organizacional a Partir de la Experiencia de CPS	Grado en que lecciones aprendidas/buenas prácticas de CPS son documentadas, difundidas e incorporadas en mejoras. (Fuente de datos: análisis documental, entrevistas).	Refleja la capacidad de transformar experiencia de CPS en conocimiento institucionalizado (DAFP, 2020). Mayor incorporación es deseable.
	MO.3	Percepción de Continuidad Operativa ante Rotación de CPS	Evaluación de supervisores/personal de planta sobre suficiencia del conocimiento retenido y mínima disrupción tras salida de CPS clave. (Fuente de datos: escalas de percepción, entrevistas).	Indicador directo de si la MO mitiga interrupciones por movilidad (Walsh & Ungson, 1991). Mayor percepción de continuidad es deseable.
Eficiencia Administrativa (EA)	EA.1	Tiempos de Curva de Aprendizaje de Nuevos CPS	Tiempo promedio estimado (supervisores/auto-reporte) para que nuevos CPS alcancen desempeño competente. (Fuente de datos: entrevistas, encuestas).	Tiempos cortos sugieren mejor TC y MO accesible, impactando positivamente la EA (Función Pública, 2020). Menor tiempo es deseable.
	EA.2	Incidencia de Reprocesos o "Reinvención de la Rueda" en Tareas Vinculadas a CPS	Frecuencia reportada (supervisores/análisis de proyectos) de reprocesos, errores recurrentes, o redescubrimiento de información/procedimientos tras rotación de CPS. (Fuente de datos: entrevistas, registros).	Los reprocesos son síntoma de ineficiencia y MO deficiente (Walsh & Ungson, 1991). Menor incidencia es deseable.
	EA.3	Cumplimiento de Objetivos y Plazos en Proyectos/Áreas con Alta Dependencia de CPS	Porcentaje de cumplimiento de objetivos/plazos en proyectos/áreas dependientes de CPS; atribución de desvíos a problemas GC/MO. (Fuente de datos: informes de gestión, entrevistas).	La eficiencia se mide por logro de objetivos. El desempeño en estas áreas es indicador del impacto de GC en CPS (Función Pública, 2020). Mayor cumplimiento es deseable.

Autor: Elaboración propia

Estos indicadores, aunque de naturaleza teórica en el marco de la presente monografía, buscan ofrecer un punto de partida para la operacionalización y medición en eventuales estudios empíricos sobre la materia en la Gobernación de Santander u otras entidades públicas con características similares.

Propuesta de Estrategias Metodológicas para Futuras Investigaciones

Habiendo operacionalizado las variables clave (GC, MO, EA) a través de definiciones y propuesto un conjunto de indicadores teóricos tentativos para su observación, el Objetivo Específico 2 de esta monografía también contempla el diseño de estrategias metodológicas que permitan, en futuras investigaciones, evaluar empíricamente la relación entre estos constructos en el contexto de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS) en la Gobernación de Santander. La inclusión de esta propuesta metodológica se fundamenta en la necesidad de trascender el análisis teórico y ofrecer un camino concreto para la generación de evidencia que pueda validar las interrelaciones discutidas y los impactos inferidos. Por lo tanto, el siguiente diseño metodológico hipotético se presenta no como un plan exhaustivo a ejecutar en el marco de este trabajo, sino como un aporte conceptual que ilustra cómo se podría abordar empíricamente la problemática, utilizando los indicadores previamente definidos.

Enfoque de Investigación

Se propone un **enfoque mixto de investigación**, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. El componente cualitativo permitiría una comprensión profunda de las percepciones, experiencias y dinámicas subyacentes a la GC, MO y EA en el contexto de los CPS. El componente cuantitativo buscaría medir la prevalencia de ciertas prácticas, los niveles

de los indicadores propuestos y explorar posibles correlaciones entre las variables. Este enfoque mixto ofrecería una visión más completa y matizada del fenómeno.

Unidades de Análisis y Participantes Potenciales:

Las unidades de análisis podrían incluir:

- **Contratos de Prestación de Servicios específicos:** Selección como estudios de caso.
- **Áreas o dependencias de la Gobernación** con alta utilización de CPS.
- **Funcionarios públicos:** Supervisores de contratos CPS, jefes de área, personal de talento humano y aquellos encargados de la implementación de políticas de GC.
- **Contratistas de Prestación de Servicios:** Tanto activos como aquellos cuya vinculación haya finalizado recientemente.

La selección de participantes buscaría una muestra intencionada y diversa que represente diferentes roles, niveles de experiencia y áreas funcionales dentro de la Gobernación.

Estrategias y Técnicas de Recolección de Datos:

I. Estrategia Cualitativa:

El objetivo sería explorar en profundidad las prácticas, percepciones y desafíos relacionados con la GC, MO y EA en el contexto de los CPS.

- **Entrevistas Semiestructuradas:**
 - *Participantes:* Funcionarios supervisores de CPS, directivos de áreas con alta contratación de CPS, personal de Talento Humano, y una muestra de contratistas (activos y excontratistas).

- *Propósito:* Explorar sus experiencias y percepciones sobre:
 - Mecanismos existentes (formales e informales) de transferencia de conocimiento con CPS (Indicadores GC.1, GC.2, GC.5).
 - Uso de herramientas tecnológicas para la GC (Indicador GC.3).
 - Tiempo y recursos dedicados a la TC (Indicador GC.4).
 - Accesibilidad y utilidad de la documentación y conocimiento previo (Indicadores MO.1, MO.2).
 - Continuidad del conocimiento tras la rotación (Indicador MO.3).
 - Procesos de captura de lecciones aprendidas (Indicador MO.4).
 - Impactos observados en la eficiencia (curvas de aprendizaje, errores, reprocesos) (Indicadores EA.1, EA.2, EA.3).
 - Barreras y facilitadores para la GC efectiva con CPS.
- **Análisis de Casos de Contratos CPS:**
 - *Selección:* Estudio de 2-3 casos de contratos CPS que hayan finalizado recientemente en áreas clave, seleccionando quizás uno donde se percibió una buena transferencia y otro donde hubo problemas.
 - *Fuentes:* Revisión documental (contratos, informes finales, entregables, actas de empalme si existen) y entrevistas con el supervisor y, si es posible, con el contratista saliente y/o el nuevo (si hubo reemplazo).
 - *Propósito:* Evaluar en detalle si hubo transferencia formal y/o informal de conocimiento, cómo se realizó, qué conocimiento se transfirió (o no), y cómo esto pudo haber impactado la continuidad y la eficiencia administrativa inmediata.

- **Focus Group:**
 - *Participantes:* Grupos de coordinadores de áreas o supervisores que trabajan frecuentemente con CPS.
 - *Propósito:* Explorar de manera colectiva sus percepciones y experiencias compartidas sobre la pérdida de conocimiento asociada a la rotación de CPS, los desafíos para la MO, y los impactos en la EA. Identificar patrones comunes y posibles soluciones desde su perspectiva.
- **Análisis Documental (Complementario a Nivel Cualitativo):**
 - *Documentos:* Planes estratégicos de Talento Humano, manuales de procedimientos, políticas de GC (si existen y son específicas para CPS), informes de gestión, autodiagnósticos MIPG, formatos de entrega de información de CPS.
 - *Propósito:* Identificar la existencia (o ausencia) de directrices formales, herramientas y evidencia de prácticas de GC y MO relacionadas con los CPS.

II. Estrategia Cuantitativa (Opcional):

El objetivo sería obtener datos numéricos sobre algunos de los indicadores propuestos y explorar relaciones estadísticas.

- **Encuestas Estructuradas:**
 - *Participantes:* Una muestra más amplia de nuevos contratistas y/o supervisores de CPS.
 - *Propósito:* Medir aspectos como:

- Tiempos percibidos de adaptación (Indicador EA.1).
 - Disponibilidad y utilidad percibida de información/documentación (Indicadores MO.1, MO.2).
 - Frecuencia de uso de herramientas tecnológicas para GC (Indicador GC.3).
 - Percepción sobre la formalización de la TC (Indicador GC.1).
 - Percepción sobre la calidad de los servicios afectados por la rotación de CPS (Indicador EA.4).
- **Análisis de Datos Secundarios Institucionales:**
 - *Fuentes:* Si la Gobernación dispone de registros sobre tiempos de ejecución de tareas, tasas de error en procesos específicos, costos de proyectos, o resultados de encuestas de satisfacción de usuarios internos/externos, se podría intentar correlacionar estos datos (como proxies de EA) con periodos de alta/baja rotación de CPS en áreas específicas, o antes y después de la implementación (hipotética) de alguna estrategia de GC.

Procedimiento General y Análisis de Datos (Esbozo):

1. **Fase Preparatoria:** Diseño detallado de instrumentos (guías de entrevista, cuestionarios, protocolos de focus group), validación de instrumentos (ej. juicio de expertos, prueba piloto), y obtención de permisos institucionales.
2. **Fase de Recolección de Datos:** Aplicación de entrevistas, focus group, encuestas, y recopilación de documentos y datos secundarios.
3. **Fase de Análisis de Datos:**

- **Datos Cualitativos:** Se utilizaría análisis de contenido temático para identificar patrones, temas emergentes y relaciones en las transcripciones de entrevistas y focus group, así como en los documentos.
- **Datos Cuantitativos:** Se emplearía estadística descriptiva (frecuencias, medias, porcentajes) para resumir los resultados de las encuestas y los datos secundarios. Si la cantidad y calidad de los datos lo permite, se podrían realizar análisis inferenciales como pruebas de correlación (para explorar la relación entre variables de GC, MO y EA) o comparaciones de medias.
- **Integración de Datos (en enfoque mixto):** Los hallazgos cualitativos y cuantitativos se triangularían para obtener una comprensión más rica y robusta del fenómeno, buscando convergencias, divergencias o explicaciones complementarias.

Esta propuesta metodológica, de carácter exploratorio y adaptable, busca ofrecer un camino viable para profundizar empíricamente en los hallazgos y reflexiones teóricas de la presente monografía. Se reconoce que su implementación requeriría ajustes y mayor detalle según los recursos disponibles y el acceso a la información en la Gobernación de Santander. No obstante, se considera que un estudio de estas características contribuiría significativamente a la generación de evidencia que pueda sustentar la toma de decisiones y el diseño de intervenciones efectivas para mejorar la gestión del conocimiento asociado a los Contratos de Prestación de Servicios, no solo en la entidad estudiada, sino también como aprendizaje para otras organizaciones públicas.

Implicaciones Teóricas de las Características de los CPS para la Gestión del Conocimiento en la Gobernación de Santander

Si bien se ha establecido el impacto negativo de una Gestión del Conocimiento deficiente sobre la memoria organizacional y la eficiencia administrativa en el marco de los CPS, resulta esencial profundizar en por qué esta modalidad contractual es inherentemente desafiante. En este sentido, las características definitorias de los CPS como la temporalidad y autonomía (DAFP, 2023) – tienen implicaciones teóricas profundas para la viabilidad y efectividad de los procesos de Gestión del Conocimiento, especialmente para la transferencia de conocimiento tácito según modelos como el SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En este sentido, las características intrínsecas de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS), tal como los define el marco normativo colombiano (Ley 80 de 1993; DAFP, 2023), tienen implicaciones teóricas profundas para la viabilidad y efectividad de los procesos de Gestión del Conocimiento (GC) en entidades como la Gobernación de Santander. Estas características modulan significativamente la dinámica de creación, transferencia y retención del conocimiento, afectando las diferentes etapas del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995).

La **temporalidad** limita estructuralmente las fases de *Socialización* e *Internalización*. La construcción de confianza y el desarrollo de un lenguaje compartido, esenciales para compartir experiencias tácitas (Socialización), requieren tiempo del que a menudo carecen los contratos a corto plazo. Igualmente, la *Internalización* del conocimiento explícito de la organización por parte del contratista puede ser superficial si su horizonte temporal es limitado. El incentivo para la *Externalización* voluntaria del propio conocimiento tácito por parte del contratista también disminuye; ¿por qué invertir tiempo en documentar detalladamente si el vínculo es temporal?

Esto sugiere que, en ausencia de mecanismos *formales* y *obligatorios* de captura (como los formatos del MEN o IGAC), la Gobernación de Santander probablemente esté perdiendo la mayor parte del valioso conocimiento tácito generado por sus 782 contratistas gestionados en la Secretaría Administrativa y los cientos más en otras áreas.

La **autonomía** del contratista, si bien legalmente establecida, introduce una complejidad adicional. Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento, esta autonomía puede traducirse en una menor disposición a dedicar tiempo a la documentación detallada de su *know-how* (externalización) o a integrar su conocimiento con el de otros (combinación), si estas actividades no están explícitamente definidas y valoradas en el objeto contractual (Nonaka & Takeuchi, 1995, pp. 64, 67), por tanto el conocimiento puede ser percibido más como un *activo individual* del contratista que como un *activo organizacional* a ser compartido. Esto dificulta la implementación de estrategias que requieren colaboración estrecha y acceso a rutinas informales. La Gobernación, teóricamente, tiene menos capacidad de "mandato" sobre las prácticas de Gestión del Conocimiento de un contratista autónomo en comparación con un empleado de planta.

De igual manera La **inexistencia de una relación laboral** y de prestaciones sociales (DAFP, 2023, p. 2) puede influir en los incentivos y el compromiso del contratista con los objetivos de GC de la organización a largo plazo, como el compartir conocimiento crítico o para invertir en la capacitación de otros (compañeros o reemplazos), al no desarrollar un sentido de pertenencia o una perspectiva de carrera a largo plazo dentro de la entidad, así como dificultar la inmersión del contratista en la cultura organizacional de GC y la asimilación de valores relacionados con la compartición y la colaboración.

Aunque teóricamente **los CPS deberían ser de carácter excepcional** y por tanto proceder para actividades especializadas o no realizables por personal de planta (DAFP, 2023, p. 2), su uso masivo en la Gobernación para funciones que podrían ser continuas (Gobernación de Santander, 2024) exacerba los problemas anteriores. Si el "conocimiento especializado" reside mayoritariamente en una fuerza laboral temporal y con las características mencionadas, la vulnerabilidad de la MO y la EA es considerablemente alta.

En conjunto, estas implicaciones teóricas, aplicadas al contexto de la Gobernación con su alto volumen de CPS y Gestión del Conocimiento incipiente (Gobernación de Santander, 2023), sugieren que la entidad enfrenta un desafío estructural significativo. Los modelos teóricos como SECI indican que la creación y transferencia efectiva de conocimiento requieren condiciones dadas en virtud del tiempo, confianza, interacción, cultura compartida, que son inherentemente difíciles de establecer y mantener bajo el régimen de CPS sin estrategias deliberadas y adaptadas.

Evaluación de la aplicabilidad de los enfoques teóricos, normativos y las prácticas empíricas reportadas en otras entidades sobre Gestión del Conocimiento, al contexto de los contratos de prestación de servicios de la Secretaría Administrativa de la Gobernación de Santander.

Para evaluar la situación de la Gestión del Conocimiento (GC) en el marco de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS) en la Gobernación de Santander y la aplicabilidad de posibles mejoras, es fundamental primero recapitular los principales enfoques teóricos, el marco normativo imperante y las prácticas empíricas destacadas que han sido identificados en la revisión documental previa. Estos elementos constituyen el referente contra el cual se analizará la realidad inferida de la entidad."

Enfoques Teóricos Clave para la GC, MO y EA:

Desde la **perspectiva teórica**, y tal y como se ha expuesto en el desarrollo integral de la presente monografía, la literatura ha consolidado modelos robustos que explican la dinámica del conocimiento y su impacto organizacional. Destacan el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), que describe la conversión entre conocimiento tácito y explícito; el concepto de Memoria Organizacional de Walsh y Ungson (1991), con sus diversos repositorios de conocimiento; y los trabajos de Davenport y Prusak (1998) que establecen la GC como un proceso sistemático para mejorar el desempeño y la eficiencia. Estos enfoques subrayan la importancia de identificar, capturar, compartir y utilizar el conocimiento como un activo estratégico."

Marco Normativo Nacional e Internacional Relevante:

En el **ámbito normativo**, hemos podido evidenciar que la implementación de la GC en el sector público colombiano está impulsada principalmente por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), formalizado por el DAFP (2020), que la establece como una política transversal esencial para mejorar el desempeño y generar valor público, con objetivos explícitos de fortalecer la memoria institucional. A nivel internacional, estándares como la ISO 30401 (ISO, 2018) ofrecen un marco de requisitos para sistemas de GC. Además, la Ley 80 de 1993 y los conceptos del DAFP (2023) definen las particularidades de los CPS, contexto crucial para este análisis."

Prácticas Empíricas Destacadas en Entidades Públicas Colombianas:

La **revisión de prácticas empíricas** en otras entidades públicas colombianas, como se detalló en el Estado del Arte, revela un reconocimiento creciente de la necesidad de gestionar el conocimiento y esfuerzos por desarrollar procedimientos y estrategias formales. Iniciativas en el IGAC (2022) y el MEN (s.f.) muestran intentos de incluir explícitamente a contratistas en la

transferencia de conocimiento mediante formatos e incluso planes de mentoría. Otras entidades como EAAB-ESP (2024), la Alcaldía de Cali (2023), el IDPC (2021), y la Gobernación de Antioquia (2022) han implementado diversos mecanismos como matrices de conocimiento, repositorios, y promoción de lecciones aprendidas y comunidades de práctica, aunque no siempre con un foco explícito en CPS.

Confrontación y Evaluación de Aplicabilidad en la Gobernación de Santander

Entendidos estos referentes teóricos, mandatos normativos y ejemplos de prácticas, el siguiente paso lógico es **confrontarlos con la situación específica documentalmente evidenciada en la Gobernación de Santander, para así evaluar la aplicabilidad de dichos enfoques y la naturaleza de las tensiones existentes.**

Por un lado, existe un **marco normativo nacional (MIPG)** que *exige* la implementación de la Gestión del Conocimiento como política transversal (DAFP, 2020). Existen **estándares internacionales (ISO 30401)** y **modelos teóricos robustos** (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Walsh & Ungson, 1991) que ofrecen guías y explican la importancia crítica de la Gestión del Conocimiento, la transferencia de conocimiento y la memoria organizacional para la eficiencia, además, existen **ejemplos prácticos en otras entidades públicas colombianas** (IGAC, MEN, EAAB, Cali, IDPC, Antioquia, Bucaramanga) que demuestran un *reconocimiento* del problema y *esfuerzos* por desarrollar procedimientos y estrategias formales, incluso incorporando a contratistas (IGAC, 2022).

Por otro lado, la **evidencia documental específica de la Gobernación de Santander** muestra una realidad contrastante: un **nivel autodiagnosticado "Incipiente" en Gestión del Conocimiento** (Gobernación de Santander, 2023) y **planes estratégicos de talento**

humano que se centran casi exclusivamente en el personal de planta, omitiendo estrategias explícitas para la vasta fuerza laboral de contratistas (Gobernación de Santander, 2024 - Plan Talento Humano). Esta desconexión entre el mandato normativo nacional, las mejores prácticas teóricas, los ejemplos de otras entidades y la aparente práctica interna o al menos, la falta de evidencia documental de prácticas formales para CPS, es el núcleo de la problemática analizada.

Tabla 10

Tensiones Identificadas: Marco Teórico/Normativo vs. Realidad Documental/Inferida en la Gobernación de Santander sobre GC en CPS

Aspecto Analizado	Marco Teórico / Normativo / Buenas Prácticas	Realidad Documental / Inferida en Gobernación Santander
Madurez en GC (MIPG)	MIPG exige GC como política transversal para mejorar desempeño y memoria institucional (DAFP, 2020).	Nivel autodiagnosticado como "Incipiente" (57.1/100) en GC e Innovación (Autodiagnóstico 2023).
Estrategias GC para CPS	Necesidad teórica de mecanismos formales; Ejemplos prácticos (IGAC, MEN) incluyen CPS explícitamente.	Ausencia de estrategias explícitas para CPS en Plan Estratégico Talento Humano 2024.
Dependencia de CPS	Ley 80 plantea CPS como excepcionales (para tareas no realizables por planta o especializadas).	Uso masivo y estructural: 782 CPS (proyecto analizado) vs. 501 planta central.
Formalización Transferencia Conocimiento	Teoría y prácticas (EAAB, Cali, etc.) recomiendan formalización (procedimientos,	Probable dependencia de mecanismos informales o documentación contractual básica (inferido).

herramientas) para mitigar riesgos.

Relación GC -> MO -> EA	Vínculo causal positivo establecido teóricamente y respaldado por estudios empíricos.	Riesgo elevado de erosión de MO y afectación a EA debido a las tensiones anteriores.
--------------------------------------	---	---

Autor: Elaboración propia.

Una vez identificadas estas tensiones es importante señalar que los modelos teóricos expuestos y analizados en esta monografía son aplicables al contexto particular de la entidad de caso, y como se ha podido evidenciar, la probable dependencia de mecanismos informales para la TC en el contexto de los CPS de la Gobernación, dada la ausencia de procedimientos formales documentados, tiene un impacto directo en la MO y, por ende, en la EA, de lo cual tenemos:

Afectación a la Memoria Organizacional: Siguiendo a Walsh y Ungson (1991), la MO reside en múltiples "contenedores". La alta rotación de CPS impacta directamente el contenedor más obvio: los **individuos**. Si su conocimiento no se transfiere a otros contenedores (como **transformaciones** –procesos documentados–, **estructuras** –roles definidos para la GC–, o la **cultura** –valores de compartición–), la MO se erosiona. El ciclo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995) se ve truncado: la **socialización** es limitada por la temporalidad, la **externalización** del conocimiento tácito de los CPS a formatos explícitos es probablemente escasa sin mecanismos formales, y la **combinación** y la **internalización** se dificultan si no hay un cuerpo de conocimiento explícito accesible y actualizado.

Impacto en la Eficiencia Administrativa: Esta MO debilitada conduce a las ineficiencias ya mencionadas (reinventar la rueda, curvas de aprendizaje largas, errores), que son contrarias al objetivo de "lograr sus objetivos utilizando los recursos disponibles de la forma más

óptima posible" (Función Pública, 2020, p. 58). El "conocimiento como activo" (Davenport & Prusak, 1998) se devalúa o se pierde, obligando a la entidad a incurrir en costos de reaprendizaje o a depender de la contratación externa recurrente para tareas donde el conocimiento interno podría haberse consolidado. La falta de una MO robusta, alimentada por una GC efectiva en CPS, impide que la organización "aprenda de sus experiencias" (Walsh & Ungson, 1991) de manera sistemática, afectando su capacidad de adaptación e innovación.

Del mismo modo, la evolución constante del marco normativo demuestra una preocupación creciente en la implementación de políticas tendientes a una mejora GC y por tanto es necesario ratificar que las herramientas de autodiagnóstico del MIPG y las estrategias de implementación de la política de GC en la entidad deberían contemplar adecuadamente la complejidad de gestionar el conocimiento de una fuerza laboral tan amplia y con las particularidades de los CPS (temporalidad, autonomía), en el entendido que una política de GC que no se extienda de manera explícita y adaptada a los contratistas, quienes constituyen una porción mayoritaria del personal ejecutor en proyectos clave (Gobernación de Santander, 2024, Informe de Gestión), difícilmente permitirá superar el nivel incipiente de madurez de la entidad y alcanzar los objetivos de fortalecimiento institucional que el propio MIPG persigue.

Asimismo, las prácticas empíricas evidenciadas en el contexto Colombiano como consecuencia directa de este marco normativo apuntan a que, mientras en entidades como el IGAC (2022) han implementado "Planes Mentor" obligatorios que incluyen contratistas y el MEN (s.f.) dispone de formatos específicos para la transferencia de conocimiento en CPS, la Gobernación de Santander, según la evidencia documental, carece de estrategias explícitas similares en su Plan Estratégico de Talento Humano (Gobernación de Santander, 2024), sin embargo es importante evaluar cada una de estas a la luz del contexto específico de la entidad:

Evaluación de Tácticas Externas: La "táctica" del **Plan Mentor del IGAC**, si bien es valiosa para la transferencia de conocimiento tácito y la socialización (Nonaka & Takeuchi, 1995), podría enfrentar **barreras de viabilidad** en la Gobernación dada la escala de sus 782 CPS (en un solo proyecto). Implementar mentorías personalizadas para tal volumen requeriría una inversión significativa de tiempo tanto de mentores (personal de planta o contratistas antiguos) como de mentees, y una compleja logística de asignación y seguimiento. La **relevancia contextual** de esta táctica dependería de la criticidad del conocimiento a transferir y la duración de los contratos CPS. Los **formatos de informe de transferencia del MEN**, aunque más escalables, corren el riesgo de convertirse en un mero trámite si no hay una cultura y supervisión que aseguren la captura de conocimiento profundo y no solo de entregables, siendo una **debilidad** su posible superficialidad para el conocimiento tácito.

Factores Facilitadores y Barreras en la Gobernación: Para que la Gobernación pudiese adoptar tácticas similares, necesitaría **factores facilitadores** como un compromiso explícito de la alta dirección con la GC en CPS, la asignación de recursos (tiempo, personal para coordinar), y el desarrollo de una cultura que valore el conocimiento de los contratistas. Las **barreras** actuales, inferidas del nivel incipiente de GC y la ausencia de estrategias, podrían incluir la falta de conciencia sobre el costo de la "fuga de conocimiento" (Lugo Cobos, 2021), la priorización de lo urgente sobre lo importante, y la percepción de los CPS como personal meramente transitorio sin un rol en la construcción de memoria institucional.

Es importante reiterar que para el caso particular de la Gobernación de Santander, es muy probable que los contratistas no sean una excepción, sino una parte integral y mayoritaria de la fuerza operativa, por tanto las estrategias de GC no pueden seguir enfocándose casi exclusivamente en el personal de planta. Esta dependencia estructural, sin una GC adaptada,

implica que una porción significativa del "capital intelectual" de la entidad (Davenport & Prusak, 1998) es inherentemente volátil, de allí que la ausencia de un enfoque de GC que reconozca esta realidad estructural perpetúa la vulnerabilidad de la memoria organizacional.

Por último, es crucial señalar que la dependencia masiva de los CPS (Gobernación de Santander, 2024 - Informe Gestión) hace que esta brecha entre la teoría y normatividad, contra la realidad evidenciada en la entidad mediante su documentación pública, sea particularmente crítica para la sostenibilidad de la memoria organizacional y la eficiencia administrativa de la entidad.

Abordaje de la Proposición Teórica Central

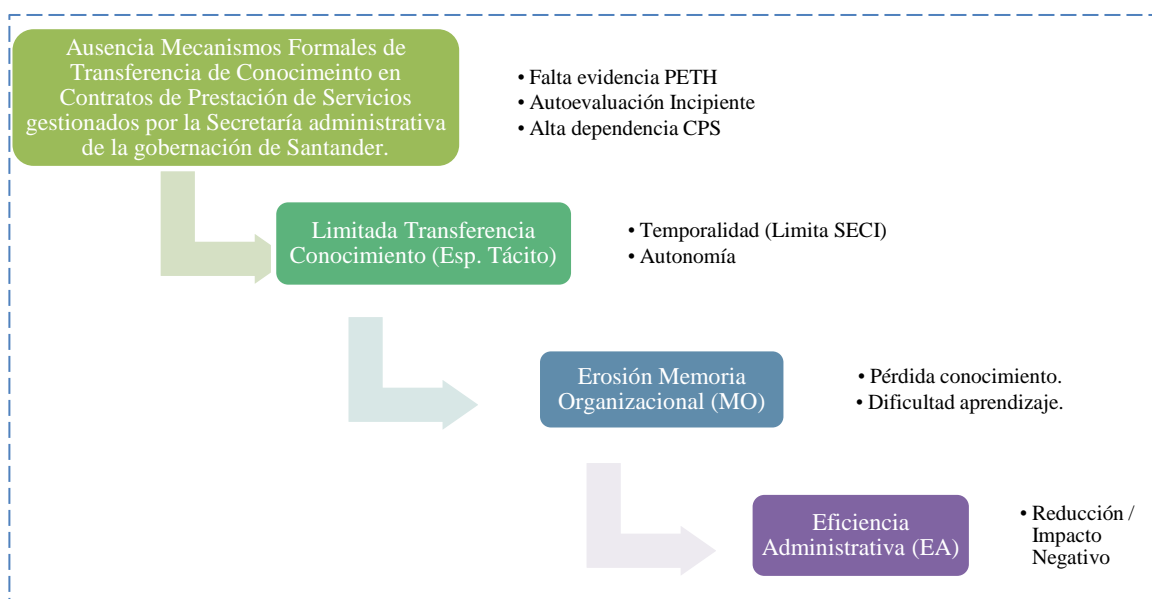
El análisis y la discusión desarrollados a lo largo de este capítulo convergen para proporcionar un sustento robusto, desde una perspectiva teórico-documental, a la proposición central que guía esta monografía. Dicha proposición afirma que: *"La ausencia de mecanismos formales para la transferencia de conocimiento derivado de los contratos de prestación de servicios dentro de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, dificulta significativamente la preservación de la memoria organizacional y, consecuentemente, reduce la eficiencia administrativa."*

El análisis detallado de los mecanismos de transferencia evidenció, por un lado, la existencia teórica y práctica, en otras entidades, de mecanismos formales e informales, y por el otro, la probable **ausencia o insuficiencia de mecanismos formalizados y sistemáticos específicamente dirigidos a los CPS** en la Gobernación de Santander, cruciales para la captura y codificación del conocimiento explícito y la externalización del tácito (Davenport & Prusak, 1998;

Nonaka & Takeuchi, 1995), dada la falta de evidencia documental y las limitaciones inherentes de los mecanismos informales en contextos de alta rotación y temporalidad.

Figura 5

Impacto de la Gestión del Conocimiento deficiente en CPS sobre la memoria organizacional y la eficiencia administrativa.



Autor: Elaboración propia

La discusión sobre la relación teórica entre Gestión del Conocimiento, memoria organizacional y eficiencia administrativa demostró cómo esta **ausencia de transferencia efectiva impacta directamente la Memoria Organizacional**, particularmente erosionando el conocimiento residente en los individuos (contratistas que rotan) y dificultando el aprendizaje organizacional. Se argumentó, basándose en la teoría y la magnitud del fenómeno en la gobernación de Santander respecto a la comparación entre las 782 CPS en el proyecto gestionado por Secretaría Administrativa y los 501 empleados de planta, que esta debilidad en la memoria

organizacional **reduce consecuentemente la Eficiencia Administrativa**, alejando a la entidad de 'lograr sus objetivos utilizando los recursos disponibles de la forma más óptima posible' (Función Pública, 2020, p. 58) y generando los costos ocultos asociados a la pérdida de conocimiento.

Asimismo, el análisis de las implicaciones de las características de los CPS profundizó en las razones *estructurales* por las cuales la **transferencia de conocimiento, especialmente el tácito, se ve dificultada** bajo esta modalidad contractual, reforzando la plausibilidad de la primera parte de la proposición en este contexto particular.

Finalmente, la confrontación de enfoques situó esta dinámica en el contexto específico de la Gobernación, resaltando la **tensión entre el marco normativo/teórico que exige la Gestión del Conocimiento y la realidad inferida**: nivel incipiente de GC, falta de foco en CPS en planes estratégicos, entre otros, lo que subraya la **pertinencia y verosimilitud de la proposición** en la entidad estudiada.

En conjunto, estos elementos, derivados del análisis de la literatura y la evidencia documental, construyen una argumentación coherente que respalda la proposición teórica central. Se concluye, por tanto, que la falta de formas oficiales y sistemáticas de compartir y gestionar el saber generado en el marco de los Contratos de Prestación de Servicios en la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, tal como lo postula la teoría de la gestión del conocimiento y la memoria organizacional, perjudica de manera significativa la preservación de dicha memoria y, consecuentemente, la eficacia y eficiencia administrativa de la entidad. Esta conclusión se deriva lógicamente de la confrontación entre los marcos teóricos establecidos y la realidad inferida en el contexto estudiado.

Conclusiones

Esta monografía se propuso analizar teóricamente la Gestión del Conocimiento (GC) en el contexto de los contratos de prestación de servicios (CPS) en el sector público colombiano, tomando como referencia la Secretaría administrativa de la Gobernación de Santander, a través de una revisión documental estructurada y un análisis crítico-argumentativo de la literatura académica, normativa y documentos institucionales, se ha buscado comprender los mecanismos de transferencia de conocimiento (TC), su relación con la memoria organizacional (MO) y la eficiencia administrativa (EA), y las implicaciones particulares de la modalidad CPS en este proceso. A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas de este análisis.

Síntesis de los Hallazgos del Análisis Teórico-Documental

El análisis confirma que la Gestión del Conocimiento es un factor estratégico fundamental para el desempeño, la sostenibilidad y la modernización del sector público, tanto a nivel internacional (OECD, 2017; North, 2017) como en el marco normativo colombiano (DAFP, 2020 - MIPG). La literatura es consistente en señalar la relación intrínseca y positiva entre una Gestión del Conocimiento efectiva, la construcción de una memoria organizacional robusta y el logro de la eficiencia administrativa (Davenport & Prusak, 1998; Walsh & Ungson, 1991; Chavez-Ramirez, 2023). Se identificaron diversos mecanismos de transferencia de conocimiento, tanto formales como documentación, procedimientos, bases de datos, capacitación, como informales como la socialización, mentoría, comunidades de práctica, siendo ambos cruciales, especialmente para movilizar el conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998).

Sin embargo, la revisión también evidenció que la implementación efectiva de la Gestión del Conocimiento en el sector público enfrenta desafíos estructurales, culturales y de recursos (OECD, 2017; Jurado-Zambrano & Valencia, 2021; Braun & Mueller, 2014). Particularmente, el análisis teórico de las características de los Contratos de Prestación de Servicios (CPS) – temporalidad, autonomía y ausencia de vínculo laboral (Ley 80 de 1993; DAFP, 2023) – demostró que esta modalidad contractual introduce barreras significativas para la Gestión del Conocimiento, donde la temporalidad limita las oportunidades para la socialización y la internalización del conocimiento, centrales en el modelo SECI, mientras que la autonomía puede reducir los incentivos y la viabilidad de mecanismos de transferencia que requieran una integración profunda y colaboración sostenida.

La confrontación de este marco teórico y normativo con la evidencia documental de la Gobernación de Santander expone una tensión crítica. Por un lado, la entidad depende masivamente de los CPS para funciones clave (Gobernación de Santander, 2024 - Informe Gestión). Por otro lado, su nivel de madurez en Gestión del Conocimiento es autodiagnosticado como "Incipiente" (Gobernación de Santander, 2023 - Autodiagnóstico MIPG) y sus planes estratégicos de talento humano carecen de estrategias explícitas para gestionar el conocimiento asociado a esta numerosa fuerza laboral contratista (Gobernación de Santander, 2024 - Plan Talento Humano). Esta desconexión sugiere un riesgo elevado de pérdida de conocimiento, erosión de la memoria organizacional y afectación a la eficiencia administrativa.

Respuesta a las Preguntas de Investigación

- **¿Cuáles son los mecanismos de transferencia de conocimiento que se aplican en los contratos por prestación de servicios en la Secretaría Administrativa del**

Departamento de Santander, según lo reportado en la literatura y en documentos públicos disponibles? La literatura y los ejemplos de entidades públicas (IGAC, MEN, EAAB, Cali, IDPC, Antioquia) muestran una gama de mecanismos formales (informes, matrices, repositorios, planes mentor, lecciones aprendidas, gestión documental) e informales (comunidades de práctica, redes). Sin embargo, la evidencia documental específica de la Gobernación de Santander no permitió identificar mecanismos formalizados y sistemáticos orientados a la transferencia de conocimiento desde CPS, sugiriendo una probable dependencia de mecanismos informales o de documentación contractual básica insuficiente para capturar conocimiento profundo.

- **¿Cómo se relaciona la Gestión del Conocimiento con la memoria organizacional y la eficiencia administrativa en el sector público, de acuerdo con los modelos teóricos y estudios previos?** Existe una relación causal positiva: la Gestión del Conocimiento, especialmente la transferencia de conocimiento, nutre la memoria organizacional, y una memoria organizacional sólida basada en conocimiento retenido y accesible, es fundamental para la eficiencia administrativa en aras de evitar errores, optimizar recursos, tomar decisiones informadas. De modo contrario, la falta de Gestión del Conocimiento debilita la memoria organizacional y, por ende, impacta negativamente la eficiencia.
- **¿Qué enfoques teóricos y normativos sobre Gestión del Conocimiento existen en la administración pública, según la literatura académica y las normas vigentes, aplicables a los contratos de prestación de servicios de la Secretaría administrativa de la gobernación de Santander?** Aplican modelos de procesos de

conocimiento como el de Davenport & Prusak, modelos de creación y conversión abordado como el SECI de Nonaka & Takeuchi, teorías sobre el almacenamiento y recuperación del conocimiento sintetizados como Memoria Organizacional de Walsh & Ungson, y marcos normativos como el MIPG en Colombia y estándares internacionales como ISO 30401. Estos enfoques, en conjunto, subrayan la necesidad de un abordaje sistemático, integral, culturalmente sensible y adaptado al contexto específico de cada entidad pública.

- **Verificación del Cumplimiento de Objetivos y de la Hipótesis/Proposición Central**

Se considera que los objetivos de la monografía se han cumplido a través del análisis teórico-documental: se identificaron mecanismos de transferencia aplicables, se analizó la relación teórica entre Gestión del Conocimiento, memoria organizacional y eficiencia administrativa en el sector público y sus desafíos en CPS, y se revisaron los enfoques teóricos y normativos relevantes.

Respecto a la proposición teórica central – "La ausencia de mecanismos formales para la transferencia de conocimiento derivado de los contratos de prestación de servicios dentro de la Secretaría Administrativa del Departamento de Santander, dificulta significativamente la preservación de la memoria organizacional y, consecuentemente, reduce la eficiencia administrativa." – el análisis y la discusión presentados en el capítulo anterior proporcionan un fuerte sustento teórico y documental para su plausibilidad. Dicho sustento se basa en: a) la demostración teórica de cómo las características intrínsecas de los CPS limitan los procesos clave de transferencia de conocimiento en especial del conocimiento tácito; b) la evidencia de la

necesidad de mecanismos formales para contrarrestar estos desafíos; y c) la confrontación de esta base teórico-normativa con el contexto específico inferido de la Gobernación de Santander, lo que configura un escenario donde la proposición resulta altamente verosímil. Por lo tanto, dentro del alcance de este estudio documental, la proposición se considera teóricamente sustentada.

Implicaciones Prácticas y Lecciones Aprendidas para la Gobernación de Santander y Entidades Similares

El principal aporte teórico de esta monografía radica en la **aplicación sistemática y contextualizada de los marcos conceptuales de Gestión del Conocimiento, transferencia de conocimiento y memoria organizacional al fenómeno específico de la contratación por prestación de servicios en el sector público colombiano a partir del contexto de la Gobernación de Santander**, argumentando la relación entre las características inherentes de los CPS y los desafíos particulares que estos imponen a la Gestión del Conocimiento, ofreciendo un análisis conceptual que puede servir de base para futuras investigaciones empíricas.

De este análisis teórico y contextual se desprenden las siguientes reflexiones o "lecciones aprendidas" que podrían tener implicaciones prácticas para la gestión en la Gobernación de Santander:

- **Visibilización y Reconocimiento del Riesgo:** Es fundamental tomar conciencia formal del riesgo significativo de pérdida de conocimiento y las consecuentes ineficiencias asociadas a la alta dependencia de CPS, especialmente ante un nivel de madurez incipiente en Gestión del Conocimiento.

- **Necesidad de Estrategias Diferenciadas y Explícitas para CPS:** Resulta crucial que los planes de talento humano y las políticas de Gestión del Conocimiento **incorporen explícitamente** a la población contratista, diseñando estrategias y mecanismos **adaptados a las características de los CPS** para la identificación, captura y transferencia del conocimiento generado, no solo al finalizar, sino también durante la ejecución contractual.
- **Complementariedad entre Formalización e Informalidad:** Reconociendo las limitaciones de los mecanismos informales en contextos de alta rotación, se sugiere la necesidad de **implementar un grado adecuado de formalización** (procedimientos claros, herramientas sencillas, definición de roles y responsabilidades en la transferencia de conocimiento) para asegurar una transferencia más sistemática y menos dependiente de relaciones personales, pudiendo tomar como referencia las prácticas de otras entidades (ej., IGAC, MEN, Cali).
- **Foco en Conocimiento Crítico:** Dada la magnitud, es pragmático **priorizar la identificación y transferencia del conocimiento considerado crítico** para la continuidad operativa y los objetivos estratégicos, asociado a los roles clave desempeñados por contratistas.
- **Alineación Estratégica con MIPG:** Utilizar el marco del MIPG como una palanca para **impulsar la Gestión del Conocimiento de manera transversal e integral**, asegurando que la implementación de la política GESCO+I se traduzca en prácticas concretas que **incluyan activamente** la gestión del conocimiento derivado de los CPS.

- **Rol Habilitador de la Cultura y el Liderazgo:** Subrayar que cualquier iniciativa técnica o procedimental requiere, para su éxito, de un **fuerte respaldo del liderazgo** y del fomento de una **cultura organizacional** que valore genuinamente el conocimiento, la colaboración y el aprendizaje continuo entre *todo* el personal (planta y contratistas).

Líneas para Futuras Investigaciones

Este estudio teórico-documental abre diversas y pertinentes líneas para futuras investigaciones que podrían profundizar y validar empíricamente los hallazgos:

- **Diagnóstico Empírico en la Gobernación de Santander:** Realizar investigaciones cualitativas mediante entrevistas en profundidad con funcionarios y contratistas de la Secretaría Administrativa y otras áreas clave, análisis de casos, observación participante y/o cuantitativas para diagnosticar las prácticas *reales* de Gestión del Conocimiento y transferencia de conocimiento en el contexto de los CPS, identificar barreras y facilitadores específicos, y validar o refutar las inferencias realizadas en esta monografía.
- **Evaluación de la Efectividad de Mecanismos de transferencia de conocimiento:** Diseñar estudios para evaluar la efectividad comparativa de diferentes mecanismos de transferencia implementados para contratistas en el sector público colombiano.
- **Medición del Impacto de la Pérdida de Conocimiento:** Intentar cuantificar, mediante indicadores específicos, como por ejemplo: tiempos de curva de aprendizaje, tasas de error, costos de reproceso, percepción de calidad del servicio, el

impacto económico y operativo de la pérdida de conocimiento asociada a la rotación de CPS en entidades públicas.

Recomendaciones

Derivado del análisis teórico-documental sobre la Gestión del Conocimiento (GC) en el contexto de los contratos de prestación de servicios (CPS) y considerando la situación específica evidenciada en la documentación de la Gobernación de Santander, se proponen las siguientes recomendaciones de carácter estratégico y conceptual, orientadas a mitigar los riesgos identificados y fortalecer la capacidad institucional:

1. **Incorporar Explícitamente la Gestión del Conocimiento de CPS en la**

Planificación Estratégica: Se recomienda que los instrumentos de planificación institucional, como el Plan Estratégico de Talento Humano y las políticas asociadas al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), incluyan objetivos, estrategias y acciones específicas dirigidas a la Gestión del Conocimiento generado por los contratistas de prestación de servicios.

2. **Diseñar e Implementar Procedimientos Formales de Transferencia para**

CPS: Inspirándose en las prácticas documentadas en otras entidades públicas colombianas (IGAC, MEN, EAAB, Cali, IDPC), se sugiere diseñar e implementar procedimientos claros y estandarizados para la transferencia de conocimiento al inicio, durante y, especialmente, al finalizar los CPS. Estos procedimientos deberían incluir:

- **Identificación de Conocimiento Crítico:** Métodos para identificar qué conocimiento generado por el contratista es esencial para la continuidad organizacional.

- **Mecanismos de Captura y Documentación:** Herramientas prácticas como matrices de conocimiento adaptadas, informes finales estructurados, entrevistas de salida enfocadas en conocimiento, para externalizar y codificar tanto conocimiento explícito como tácito relevante.
 - **Roles y Responsabilidades:** Definición clara de las responsabilidades del contratista, del supervisor del contrato y de un posible "Gestor del Conocimiento" en el proceso de transferencia.
 - **Repositorios Accesibles:** Creación o uso de repositorios centralizados y de fácil acceso para almacenar el conocimiento transferido.
 - **Integración Contractual:** Considerar la inclusión explícita de las obligaciones de transferencia de conocimiento incluyendo el diligenciamiento de formatos o la participación en sesiones de empalme, como parte de las responsabilidades contractuales, vinculando su cumplimiento efectivo a los procesos de seguimiento, evaluación y/o liquidación del contrato, para asegurar su realización.
3. **Fortalecer la Cultura Organizacional Orientada al Conocimiento:** Impulsar una cultura que valore el conocimiento como un activo institucional estratégico, independientemente de la modalidad de vinculación. Esto implica:
- **Sensibilización Continua:** Campañas de comunicación interna que resalten la importancia de la Gestión del Conocimiento y la transferencia de conocimiento para la eficiencia y la memoria institucional.

- **Liderazgo Ejemplar y Comprometido:** Es crucial el compromiso visible y sostenido de la alta dirección con las iniciativas de Gestión del Conocimiento, asignando recursos y eliminando barreras.
4. **Aprovechar la Tecnología de Forma Estratégica:** Utilizar las plataformas tecnológicas existentes como la intranet, sistemas de gestión documental, herramientas colaborativas, no solo para almacenar información, sino para facilitar activamente la búsqueda, el acceso y la conexión entre personas con conocimientos específicos.
 5. **Monitoreo y Evaluación Continua:** Establecer indicadores básicos para monitorear la implementación de las estrategias de Gestión del Conocimiento en CPS y evaluar su impacto en la retención de conocimiento y la percepción de mejora en la eficiencia. Utilizar los resultados del Autodiagnóstico MIPG como línea base y meta de mejora.

Estas recomendaciones buscan ofrecer un marco conceptual y estratégico para que la Gobernación de Santander y otras entidades públicas enfrentadas a desafíos similares, puedan comenzar a abordar de manera más estructurada y proactiva el desafío crítico de gestionar el valioso conocimiento que reside y se genera en el amplio y dinámico universo de sus contratos de prestación de servicios, convirtiendo un riesgo potencial en una fuente de aprendizaje y eficiencia.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Santiago de Cali. (s.f.). Procedimientos de transferencia del conocimiento. Intranet Alcaldía de Santiago de Cali. Recuperado de <https://intranet.cali.gov.co/procedimientos-de-transferencia-del-conocimiento/>
- Alcaldía de Santiago de Cali, Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional. (2023, Agosto). Metodología Implementación Transferencia de Conocimiento [Documento de trabajo]. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://intranet.cali.gov.co/wp-content/uploads/2023/09/METODOLOGIA-IMPLEMENTACION-T-C-AGOSTO-2023.docx>
- Borda Pérez, M. (2013). El proceso de investigación: visión general de su desarrollo. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=710213&lang=es&site=ehost-live>
- Braun, C. C., & Mueller, R. R. (2014). The knowledge management in the municipal public administration in Curitiba with the application of the Organizational Knowledge Assessment (OKA) method/ A gestao do conhecimento na administracao publica municipal em Curitiba com a aplicacao do metodo OKA--Organizational Knowledge Assessment/La Gestión del Conocimiento en la administracion publica del Curitiba com la aplicacion del metodo Organizational Knowledge Assessment (OKA). Revista de Administração Pública, 48(4), 983-1007. <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>

Chavez-Ramirez, E. D., Milagros, D., Valderrama, A., Violeta, M., Sernaque, R., Delgado, L. R., & Caballero-Cantu, J. J. (2023). Gestión del Conocimiento y las TIC en la productividad laboral de funcionarios del sector público del Perú. Bibliotecas. Anales de Investigación, 19(1), 13-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9004572&info=resumen&idioma=SPA>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.
https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2023). Concepto 068021 de 2023 Departamento Administrativo de la Función Pública
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=206847>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020). Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación - Versión 1
https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37386704

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf>

Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá - EAAB-ESP. (2024). Procedimiento

Transferencia de conocimiento retiro del cargo (MPFI0302P, Versión 5). Acueducto de Bogotá.

[Procedimiento]. https://www.acueducto.com.co/wps/wcm/connect/EAB2/db7001a1-2592-48a6-a797-d48db725d37f/MPFI0302P_05+Transferencia+de+conocimiento+retiro+del+cargo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_K862HG82NOTF70QEKDBLFL3000-db7001a1-2592-48a6-a797-d48db725d37f-phNcwr

Erick, O. A., Ortiz Ocaña, L., Pérez Salazar, D., & Pereira Guerrero, A. (2021). Factores de Gestión del Conocimiento en entidad pública del sector de tránsito y transporte. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 32, 99–111. <https://doi.org/10.46661/REVMETODOSCUANTECONEMPRESA.4563>

Forero Torres, L. J., Ramírez Guevara, D. C., & Polo Mora, N. V. (2022). Gestión del Conocimiento en el sector público: propuesta de caja de herramientas. *Signos*, 14(2), 1–19. <https://doi.org/10.15332/24631140.7799>

Galindo Arévalo, L. V. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *Signos*, 12(1), 179–195. <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>

Gil Rojas, B. R. (2024). Gestión del Conocimiento y la innovación: claves para la transformación de los cuerpos de policía. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 17(1), 5–10. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/2028/2193>

Gobernación de Antioquia. (2022). Manual de Gestión del Conocimiento.

<https://isolucion.antioquia.gov.co/BancoConocimiento4Antioquia/2/2351526a657e4f8591bc5c033a071834/manualGESTIONDELCONOCIMIENTO.pdf>

Gobernación de Santander. (2023). *Autodiagnóstico gestión del conocimiento y la innovación.*

<https://historico.santander.gov.co/intra/index.php/sig/viewdownload/1136-autodiagnosticos/10568-autodiagnostico-gestion-del-conocimiento-y-la-innovacion>

Gobernación de Santander. (2024). *Plan Estratégico de Talento Humano: Plan de Previsión de Recursos Humanos, Plan Anual de Vacantes. Vigencia: 2025.* Santander, Colombia. Recuperado

de <https://santander.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fsantander.gov.co%2Floader.php%3FlServicio%3DTools2%26lTipo%3Ddescargas%26lFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D82557%26tmp%3D6d684a360e67a81ecaa5adbe44cde83c%26urlDeleteFunction%3Dhttps%253A%252F%252Fsantander.gov.co%252Floader.php%253FlServicio%253DTools2%2526lTipo%253Ddescargas%2526lFuncion%253DdeleteTemporalFile%2526tmp%253D6d684a360e67a81ecaa5adbe44cde83c&pdf=1&tmp=6d684a360e67a81ecaa5adbe44cde83c&fileItem=82557>

Gobernación de Santander. (2024). Informe de Gestión del PDD Corte Diciembre 31 de 2024 (Sección Secretaría Administrativa) (Versión 7) [Informe]. Gobernación de Santander. (Extracto de páginas 479-482 del documento completo disponible en: <https://santander.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncio>

n=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fsantander.gov.co%2Floader.php%3FIServicio%3DTools2%26ITipo%3Ddescargas%26IFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D84297%26tmp%3D28b6ebdaadb9939889d3a45eb804620d%26urlDeleteFunction%3Dhttps%253A%252F%252Fsantander.gov.co%252Floader.php%253FIServicio%253DTools2%2526ITipo%253Ddescargas%2526IFuncion%253DdeleteTemporalFile%2526tmp%253D28b6ebdaadb9939889d3a45eb804620d&pdf=1&tmp=28b6ebdaadb9939889d3a45eb804620d&fileItem=84297

Hernández Juárez, J. L., & Pérez Cervantes, B. (2012). La Gestión del Conocimiento como Estrategia para la Mejora Continua en la Administración Pública Municipal. La Experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 1–14. <https://openurl-ebsco-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/contentitem/hus:93609063?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:hus:93609063&crl=c>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 162. <http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=6443&pg=162>

Instituto Distrital de Patrimonio Cultural - IDPC. (2021, 6 de septiembre). Procedimiento transferencia de conocimiento (Versión 1). Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. https://idpc.gov.co/Transparencia/Planeaci%C3%B3n%202019/2024/01/Procedimiento_transferencia_de_conocimiento_V1.pdf

Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC. (2022, 21 de diciembre). Transferencia de conocimientos entre servidores públicos y contratistas del IGAC (PC-FGD-01,

- Versión 3). Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC. <https://www.igac.gov.co/sites/default/files/listadomaestro/PC-FGD-01%20V3%20Transferencia%20de%20Conocimientos.pdf>
- International Organization for Standardization. ISO. (2018). ISO 30401:2018 - Gestión del Conocimiento - Requisitos. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/86/68683.html>
- Jurado-Zambrano, D. y Valencia, S. (2021). Gestión del Conocimiento: caso de una entidad del sector público colombiano. *Tendencias*, 22(2), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
- Jurado-Zambrano, D. A., Mosquera Carrascal, A. M., & Jiménez Escobar, J. J. (2023). Relación entre la Gestión del Conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 24(1), 1-27. <https://openurl-ebsco-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/contentitem/edsvlx:edsvlx.940622686?sid=ebsco:p-link:crawler&id=ebsco:edsvlx:edsvlx.940622686&crl=c>
- Jurado-Zambrano, D. A., Mosquera Carrascal, A., & Ruedas Mosquera, W. A. (2024). Relación entre la Gestión del Conocimiento y el aprendizaje organizacional. *Signos*, 16(2), 182–203. <https://doi.org/10.15332/24631140.10084>
- Lugo Cobos, D. C., Lugo Mondragón, L. M., Suárez Yate, D. M., & Peña Guarín, G. (2021). Estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa. *Signos*, 13(1), 1–23. <https://doi.org/10.15332/6344>

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (s.f.). Informe de transferencia de conocimiento contrato de prestación de servicios personas naturales (CI-FT-16, Versión 1). Sistema Integrado de Gestión - SIG, Ministerio de Educación Nacional.

Recuperado

de <https://sig.mineduacion.gov.co/lib/download.php?nivel1=a054VmZRbHVsejE2bHJsTHIMUUIEY3pIMDhCR0IBTkpFRDE5TmJWSFBaYStrK0pacndQUFRWUXN6VUdFS2IHb2hGN0oycDZnNGthQVA2SnoMmRmYnc9PQ==&nivel2=T3F1emo5Zm9CZTd1cUJZMUtCUHISVU5Fc0tPYTlhT0V6VWk2aXF6NFg5ND0=>

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2019, 27 de mayo). Manual de Gestión del Conocimiento institucional (CI-MA-01, Versión 5). Sistema Integrado de Gestión - SIG, Ministerio de Educación Nacional. Recuperado

de <https://sig.mineduacion.gov.co/lib/download.php?nivel1=a054VmZRbHVsejE2bHJsTHIMUUIEY3pIMDhCR0IBTkpFRDE5TmJWSFBaYIB2dzhCWGhRK2dEVUp5eER5L1puQ04vbUJFRHB2cXQrWm9rV3hpbkNycGc9PQ==&nivel2=bzBIKys1aWITQmxRUXplMmovSkVheHh1R0tUa3dlenpVME44K2VNY3IXNGx3bElkYjcwVkM2ck1QS2FSTDJiSg==>

Moreno C., F., Rebolledo S., L. A., & Marthe Z., N. (2010). Cómo escribir textos académicos según normas internacionales: APA, IEEE, MLA, Vancouver e Icontec.

Barranquilla [Colombia]: Universidad del Norte.

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=710205&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Murallas Duarte, Y. M. (2022). Gestión del Conocimiento y la innovación: una experiencia práctica del MIPG en la alcaldía de Bucaramanga, Colombia (2022). *Revista Administración Pública y Sociedad*, (14), 205-219. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/40905/42614>
- Murillo-Pedrosa, L. (2024). El aprendizaje en el puesto de trabajo y la Gestión del Conocimiento en la Administración pública catalana. *Documentación Administrativa*, (13), 33–45. <https://doi.org/10.24965/DA.11469>
- North, K. (2017). Knowledge Management in Public Sector: La Gestión del Conocimiento en el sector público. *Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 1, 16–27. <https://openurl-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/contentitem/edsdnp:edsdnp.5991348ART?sid=ebSCO:plink:crawler&id=ebSCO:edsdnp:edsdnp.5991348ART&crl=c>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/384316693_The_knowledge-creating_company_How_Japanese_companies_create_the_dynamics_of_innovation_by_Nonaka_Ikujiro_Takeuchi_Hirotaka_New_York_Oxford_University_Press_1995_284_pp_1939_Hardcover_740_paperback_IS

OECD. (2017). Skills for a High-Performing Civil Service. Recuperado de

https://www.oecd.org/en/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en.html

Rincon, J. (2021). PROYECTO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.

<https://administrador.nortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2023/01/Proyecto-Gestion-del-Conocimiento.pdf>

Sánchez Gutiérrez, J., González Uribe, E. G., & Ortiz Barrera, M. A. (2010). Knowledge Management Process as Development Policy in Public Sector. Cases in Guadalajara, Mexico : Proceso de Gestión del Conocimiento como política en el sector público. Casos en Guadalajara, México. Universidad & Empresa, 1212(. 19. 19), 1111–2222.

<https://openurl-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/contentitem/edsdnp:edsdnp.3623633ART?sid=ebSCO:plink:crawler&id=ebSCO:edsdnp:edsdnp.3623633ART&crl=c>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines . Journal of Business Research. 104. (333-339).

<https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Walsh, J. P., Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. Academy of Management Review, 16(1), 57-91. <https://doi.org/10.2307/258607>