



FUNCIÓN PÚBLICA



El aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas

VERSIÓN 1



Dirección de Gestión
del Conocimiento
AGOSTO DE 2022

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

César Augusto Manrique Soacha

Director

Lina Marcela González González

Subdirectora (e)

José Fernando Ceballos Arroyave

Secretario General (e)

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Guiomar Adriana Vargas Tamayo

Directora de Participación,
Transparencia y Servicio al Ciudadano

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño
Institucional

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Armando López Cortés

Director de Jurídica

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina de Control Interno

Daniel Canal Franco

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Édgar Alexander Prieto Muñoz

Jefe Oficina de Tecnología de la
Información y las Comunicaciones

Elaborado por:

Daniela Álvarez Díez
Dirección de Gestión del Conocimiento

Revisión de forma y corrección de estilo

Daniela Del Vecchio Rodríguez
Diagramación y diseño
Susana Bonilla Guzmán
Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C.,
Colombia
Conmutador: 601 739 5656 / 86 -
Fax: 601 739 5657
Web: www.funcionpublica.gov.co
eva@funcionpublica.gov.co
Bogotá, D.C., Colombia.

Tabla de contenido

Presentación	7
1. El aprendizaje organizacional en las entidades públicas	9
2. La identificación y documentación de las buenas prácticas como herramienta para fortalecer el aprendizaje organizacional.....	17
3. La socialización y transferencia de buenas prácticas como mecanismo para fortalecer el aprendizaje organizacional.....	25
4. Las lecciones aprendidas como elemento fundamental en la generación de aprendizaje.....	31
Conclusiones	33
Bibliografía	35

Índice de tablas

Tabla 1. Criterios de las buenas prácticas	19
Tabla 2. Criterios de las buenas prácticas de segundo nivel	20
Tabla 3. Estrategias de socialización de buenas prácticas	26

Tabla de figuras

Figura 1. Ruta de implementación por objetivos	10
Figura 2. Niveles de las buenas prácticas.....	19
Figura 3. Estrategia CAR: actividades para documentar experiencias	21
Figura 4. Criterios de selección de buenas prácticas.....	22
Figura 5. Etapas del proceso de transferencia de buenas prácticas.....	27



Presentación

Este material pedagógico se presenta en el marco de la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) como una apuesta para que los servidores y colaboradores de las entidades públicas puedan apropiarse conceptos y reconocer estrategias que favorecen y fortalecen el aprendizaje organizacional en lo público. Este documento propone que la gestión del conocimiento¹ fortalece el aprendizaje organizacional a través de la identificación y socialización de experiencias significativas que impactan positiva o negativamente la gestión pública (Función Pública, 2020).

El lector encontrará cuatro apartados. El primero se enfoca en describir el concepto de aprendizaje organizacional en entidades públicas para luego determinar su relación con la gestión del conocimiento y las características de lo que se entiende por cultura organizacional orientada al aprendizaje. El segundo define las buenas prácticas con el objetivo de resaltar su importancia como elemento para documentar el conocimiento² y resume las herramientas para su identificación y documentación. El tercero establece la socialización y transferencia de buenas prácticas como mecanismo para fortalecer el aprendizaje organizacional y expone la herramienta dispuesta por Función

1 De acuerdo con Función Pública (2019), la gestión del conocimiento se entiende como

(...) el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiarse, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor (como se citó en Función Pública, 2020, p. 22).

2 De acuerdo con Función Pública (2020), el conocimiento se entiende como “la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas” (como se citó en Función Pública, 2020, p. 19).

Pública para socializar y transferir lo documentado. Y para terminar, el cuarto apartado describe las lecciones aprendidas como elemento fundamental en la generación de aprendizaje y la toma de decisiones en función de evitar los errores del pasado.

1. El aprendizaje organizacional en las entidades públicas

La Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación tiene una ruta de implementación por objetivos derivados de los cuatro ejes de la gestión del conocimiento, a saber: generación y producción, herramientas para el uso y la apropiación, analítica institucional y cultura de compartir y difundir, que tienen como propósito que cada “entidad oriente la implementación de la política hacia la mejora de los resultados de gestión y desempeño institucional” (Función Pública, 2020, p. 44).

La cultura de compartir y difundir contempla entre sus metas el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, que se consolida mediante la preservación de la memoria institucional al identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas. En este sentido, el análisis, la conceptualización y la comprensión del aprendizaje organizacional cobran relevancia en el contexto de las entidades públicas.

Figura 1. Ruta de implementación por objetivos



Nota. Tomado de Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020, p. 45.

El aprendizaje organizacional, de acuerdo con Conde, Correa y Delgado (2010) (como se citó en Función Pública, 2020, p. 20) es un "(...) proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional (...)", que tiene el propósito de generar en la entidad capacidades y habilidades para mejorar su gestión y adaptarse a los cambios y transformaciones que ocurren en su contexto. En esta misma línea, Rivera-Porras (2019) señala que "se determina este proceso como una capacidad de aprender de una entidad y tiene como característica principal la interconexión entre componentes individuales, grupales y organizacionales" (p. 21).

Dicho esto, es preciso destacar que el individuo y su proceso de aprendizaje es el origen de la dinámica organizacional en esta materia, puesto que a partir de allí se comienza a gestar el conocimiento que luego será compartido con pares, miembros del equipo y la entidad como un todo. Cabe señalar que "el aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente del aprendizaje organizacional. Este es fundamentalmente un proceso colectivo y se da cuando el conocimiento individual se comparte y es accesible a los demás" (Función Pública, 2018, p. 14). En otras palabras, el aprendizaje organizacional reconoce las contribuciones y la participación de las diferentes partes que conforman el todo para crear nuevo conocimiento colectivamente, a partir de las nociones, ideas, perspectivas y concepciones que los distintos miembros de la entidad aportan desde su rol y experiencia.

Adicionalmente, Passaillaigue y Estrada (2016) afirman que "el aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que las personas realizan su trabajo, etc." (p. 37). De modo que consiste en implementar estrategias que incorporen el conocimiento con el fin de mejorar y actualizar el desempeño de la entidad y sus procesos.

Es relevante mencionar que se trata de un proceso que vincula la gestión del conocimiento y la capacitación del talento humano.

La capacidad de generar aprendizaje organizacional, entonces, se relaciona con la vinculación de los tres niveles descritos y, de acuerdo con Prieto, con el potencial de crear, asimilar, difundir y utilizar el conocimiento (como se citó en Garzón y Luiz, 2008, p. 203) en los diferentes procesos y procedimientos de la entidad, de cara a los diversos cambios que puedan ocurrir en su entorno. En este sentido, se entiende esa capacidad de aprendizaje como “un factor decisivo en la generación, almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento en las organizaciones” (Angulo, 2017, p. 60).

De otro lado, en palabras de Beazley, Boenisch y Harden (2003), el aprendizaje organizacional se entiende como “la capacidad de los empleados para actuar frente a los cambios de su entorno, de tal forma que a partir de la identificación de los errores puedan corregirlos, empleando para ello nuevas estrategias, con el propósito de contribuir a la innovación y desarrollo organizacional” (como se citó en Angulo, 2017, p. 60). Es decir, el proceso de creación y adquisición de aprendizaje en las organizaciones incluye también ejercicios de análisis y reflexión que permitan identificar las actividades que no funcionaron de manera correcta para generar soluciones y alternativas a los problemas que se presentan en la gestión.

Con respecto a la relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, Easterby-Smith y Lyles mencionan que “desde una perspectiva histórica del concepto, lo característico del aprendizaje organizacional es la generación o captura de conocimiento, mientras que lo característico de la gestión del conocimiento es la administración del conocimiento organizacional existente” (como se citó en Castañeda, 2015, p. 63).

La relación entre ambas nociones es estrecha, puesto que la gestión del conocimiento es el vehículo que permite la consolidación del aprendizaje organizacional. En palabras de Caraballo, Mesa y Herrera (2009):

... la gestión del conocimiento es la base para llevar a cabo los demás procesos organizacionales – dígame gestión del capital intelectual y

adquisición del aprendizaje organizacional– una vez que esta sea parte concreta de la entidad, los demás procesos estarán concientizados por todos los miembros y evidentemente la institución estará en condiciones de aprender más, mediante un proceso de mejora continua (p. 6).

Es menester mencionar que se trata de un proceso que vincula la gestión del conocimiento y la capacitación del talento humano. En lo que tiene que ver con la capacitación del talento humano, se precisa que este es un pilar debido a que, como ya se ha mencionado, es el aprendizaje individual cimienta el organizacional. Así las cosas, se requiere que la entidad impulse, a través de actividades de formación, la generación de nuevos conocimientos y aprendizajes que puedan usarse como insumos en el mejoramiento del servicio de la entidad. Esto implica que el aprendizaje del capital humano no solo tiene que efectuarse como un acto de iniciativa individual, “(...) sino que debe estar desarrollado y potencializado por la organización dentro de sus políticas empresariales, mostrando la actualización profesional y capacitación, como un incentivo laboral” (Rivera-Porras, 2019, p. 21).

La gestión del capital intelectual a través de la formación del talento humano le permite a la entidad tener servidores y colaboradores con conocimiento y experiencia que respondan directamente a sus necesidades institucionales, generando capacidades y habilidades que se ajustan de manera precisa a lo que se requiere en los diferentes procesos y actividades que se llevan a cabo al interior de la entidad. Así, los esfuerzos que la entidad invierta en instruir y formar a sus servidores y colaboradores tendrán efectos sobre su gestión, no solo porque el talento humano profundizará en sus conocimientos directamente relacionados con la misma, sino además porque la estimulación fortalecerá su sentido de apropiación de la entidad y de su labor.

Para el desarrollo de este proceso, es necesario promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Según Chiavenato, la cultura organizacional “representa un conjunto de características y acciones comunes por parte de sus miembros que buscan cumplir

sus objetivos organizacionales" (como se citó en Villamarín, Tejera y Ramos, 2019, p. 20). Para Edgar Schein, es "aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno" (como se citó en Sánchez, et al., 2006, p. 184).

De esta manera, se trata de ese sello particular que distingue las dinámicas y el contexto de la entidad, y hace referencia a las creencias e imaginarios que marcan las dinámicas y comportamientos al interior de la organización. Si la cultura organizacional prioriza la gestión del conocimiento y la generación de aprendizaje organizacional, la entidad promoverá la cultura de aprendizaje y se caracterizará "por su alto rendimiento y por el adecuado comportamiento de sus miembros" (Villamarín, Tejera y Ramos, 2019, p. 21).

Se requiere pues una cultura en la cual se reconozca la importancia de generar, gestionar y preservar el conocimiento mediante herramientas que permitan aprender no solo de la propia experiencia sino también de los antecedentes que han impactado positiva o negativamente la gestión de otros, incluyendo así compartir y difundir conocimiento como actividades esenciales en la dinámica de la entidad.

De modo que esta cultura organizacional requiere una constante interacción cercana entre los miembros de la entidad y un diálogo de saberes constante que permita la construcción colectiva y el aprendizaje continuo. Por esta razón, es fundamental propiciar un entorno de confianza en el que los individuos se sientan motivados a compartir su conocimiento y a recoger el de los demás, propósito frente al cual es importante generar incentivos y estímulos que promuevan en la entidad una dinámica constante de compartir y difundir el conocimiento.

Ahumada Figueroa (2002) identifica "que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional" (p.

142). Esto concuerda con los planteamientos de Angulo (2017), quien señala que

... la mayor dificultad en la implementación de la gestión del conocimiento consiste en cambiar el comportamiento de la gente, siendo relevante la creación y promoción de una cultura organizativa orientada al posicionamiento del conocimiento y de las personas que lo generan, como el capital más valioso de la organización (p. 57).

Para hacer frente a estos desafíos se propone crear un código de cultura organizacional que dinamice la construcción y el intercambio de conocimiento al interior de la entidad mediante la fundación de conductas e imaginarios colectivos que impulsen la materialización de estrategias de gestión del conocimiento que luego permitan la generación de aprendizaje organizacional.

Adicionalmente, es necesario destacar el rol de los niveles directivos en esta construcción de esa cultura que se orienta al aprendizaje y a compartir el conocimiento, dado que los mandos superiores de la entidad tienen la posibilidad de sistematizar los procesos, compartir los conocimientos adquiridos, documentar los aprendizajes obtenidos —bien sean positivos o negativos—, aprender de la experiencia de los demás y crear alianzas que permitan diálogos de saberes que enriquezcan la gestión. Así, el compromiso de los líderes facilita el desarrollo y fortalecimiento de procesos de adquisición y transferencia de conocimiento al interior de la entidad, la toma de decisiones basada en información, el trabajo colaborativo y el mejoramiento continuo de la gestión.

En resumen, es importante comprender que el aprendizaje organizacional como proceso implica el desarrollo de instrumentos y mecanismos que permitan identificar, sistematizar y transferir conocimiento al interior de la organización. Además, requiere la formación de talento humano y el desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje como vehículos que permitan su generación y fortalecimiento.



2. La identificación y documentación de las buenas prácticas como herramienta para fortalecer el aprendizaje organizacional

Una estrategia de gestión del conocimiento que incluya instrumentos para identificar, documentar, preservar, socializar y transmitir los conocimientos generados a nivel individual, grupal y organizacional fortalece el aprendizaje organizacional en las entidades públicas. En este sentido, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas son un medio que les posibilita aprovechar el conocimiento adquirido de las experiencias de funcionarios y colaboradores, entre otros.

Las buenas prácticas mitigan la fuga del conocimiento, promueven la generación de alianzas y sinergias estratégicas y fortalecen la memoria institucional. Todo esto, mediante la sistematización, comunicación y difusión de la información relacionada con las diversas iniciativas, procesos y demás acciones destacadas de las entidades públicas, lo que tiene efectos sustanciales sobre el aprendizaje organizacional y favorece la toma de decisiones basada en la información y el aprendizaje.

De acuerdo con Función Pública (2021), las buenas prácticas se entienden como:

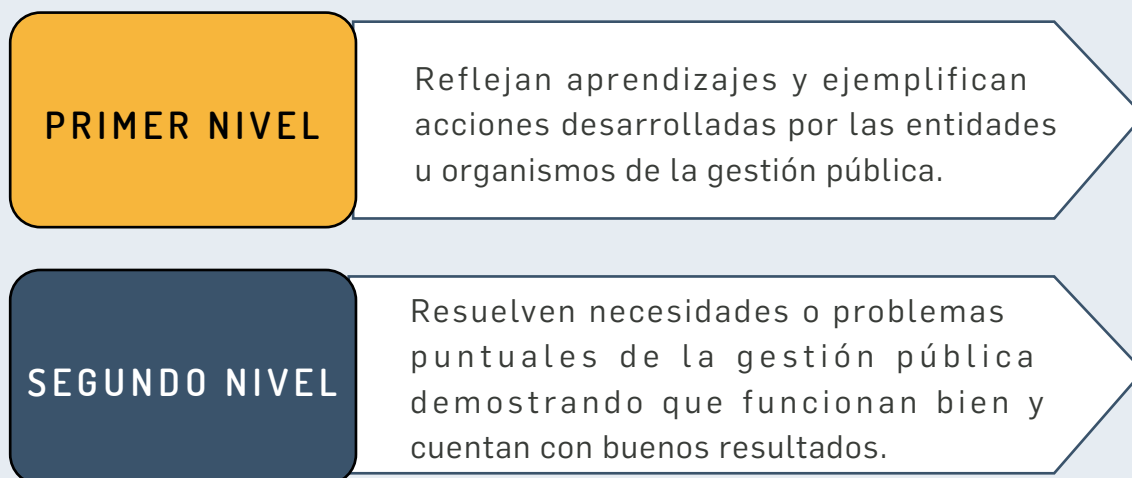
... aquellas actuaciones concretas, prácticas o soluciones basadas en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos y que, gracias a su utilidad y sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, que pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otras entidades (p. 3).

En esta medida, “la determinación de buenas prácticas pone el acento de manera especial en el cómo hacer las cosas” (Tocornal, X., Tapia, P., 2011, p. 18). Es decir, son procesos o actividades en los que se destaca el aspecto metodológico con el propósito de mostrar ejemplos y soluciones que puedan mejorar la prestación del servicio público. Se trata de experiencias que sirven como guía y que promueven el mejoramiento en los resultados de la gestión pública a través de la adopción del conocimiento adquirido mediante lo vivido.

En el marco de la gestión del conocimiento, la noción de buenas prácticas está relacionada con la utilización de aprendizajes que sirven como referentes, ejemplos o modelos de cursos de acción que pueden ser implementados por otras entidades porque han funcionado bien y tienen resultados positivos. Las buenas prácticas “no son verdades últimas o normas de oro, pero sí implican resultados superiores de gestión, de acuerdo con algunos criterios explícitos, o atributos especiales que le otorgan el carácter de “aprendibles”” (Vásquez Cárdenas, et al., 2015, p. 14).

Función Pública (2021) clasifica las buenas prácticas en dos niveles con el fin de incluir iniciativas con diversos grados de desarrollo, profundidad y resultados para permitir y motivar la captura de distintos tipos de conocimiento adquirido por las entidades. Es decir, esta división tiene como objetivo ampliar el horizonte de la categoría de buena práctica:

Figura 2. Niveles de las buenas prácticas



Nota. Adaptado de Función Pública, 2021, p. 3.

Para identificar que la organización cuenta con una buena práctica de gestión pública y catalogarla según su nivel, Función Pública (2021) describe las características que deben contener todas las prácticas entendidas como buenas (ver Tabla 1) y agrega las características adicionales que deben poseer aquellas que se consideran de segundo nivel (ver Tabla 2).

Para Función Pública (2021), las buenas prácticas deben ser:

Tabla 1. Criterios de las buenas prácticas

CRITERIO	OBSERVANCIA
Sencillas y simples	Tienen un lenguaje claro y comprensible, y son accesibles a diferentes públicos interesados.
Pertinentes y adecuadas al contexto organizacional en el que se implementan	Responden efectivamente a las características particulares del contexto organizacional en el que se desarrollan. Son implementadas conforme a los recursos, capacidades y habilidades propias de la entidad.

CRITERIO	OBSERVANCIA
Replicables en situaciones similares	Pueden ser implementadas en otras entidades o situaciones a través de ejercicios de adaptación y adopción del conocimiento. Sirven de modelo, ejemplo o guía.

Nota. Adaptado de Función Pública, 2021, p. 3-4.

Las de segundo nivel, además de responder a los criterios mencionados en la Tabla 1, requieren:

Tabla 2. Criterios de las buenas prácticas de segundo nivel

CRITERIO	OBSERVANCIA
Dar respuesta a una situación que se quería modificar o mejorar	Están precedidas por una situación problema o necesidad, y dan solución o respuesta.
Contar con resultados medibles de forma cuantitativa y cualitativa	Tienen datos cualitativos y cuantitativos que demuestran un resultado medible.
Orientarse a mejorar la eficiencia o la efectividad de la gestión pública	Aumentan los niveles de satisfacción de sus grupos de valor, mejoran los resultados de la gestión y consiguen los resultados esperados con un buen uso de los recursos dispuestos para ello.
Sustentables en el tiempo	Tienen la posibilidad de mantenerse y producir efectos duraderos.

Nota. Adaptada de Función Pública, 2021, p. 3-4.

Teniendo en cuenta que las buenas prácticas al interior de cada entidad se identifican a partir de los criterios descritos en las tablas 1 y 2, es esencial llevar a cabo una adecuada documentación. Para esto, es importante utilizar herramientas y estrategias que guíen el proceso, tales como la “Estrategia CAR (contextualizar, analizar y recolectar): actividades para documentar experiencias”, propuesta por Función Pública (2021) y que reúne el conjunto de acciones que prepara a la entidad para diligenciar correctamente el instrumento en el que se documentará la iniciativa identificada como buena práctica.

Esta estrategia propone que las organizaciones contextualicen la buena práctica, es decir, que le asignen un contexto particular que les permita reconocer sus características propias y lo que motivó su origen. Luego, que analicen las razones que hacen que la buena práctica se referencie como ejemplo para otras entidades. Y para terminar, que recolecten la información que estuvo relacionada con la experiencia que se pretende documentar (Función Pública, 2021, p. 14).

Figura 3. Estrategia CAR: actividades para documentar experiencias



Nota. Tomado de Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p. 14.

De cara a este proceso, las entidades deben diseñar un formato que estandarice la información y permita su adecuado almacenamiento y difusión. La relevancia de documentar radica precisamente en la codificación del conocimiento y en la posibilidad de volverlo accesible a los demás.

Con este propósito, Función Pública (2021) ha dispuesto un [formato³ para la documentación de buenas prácticas](#) que permite inscribir

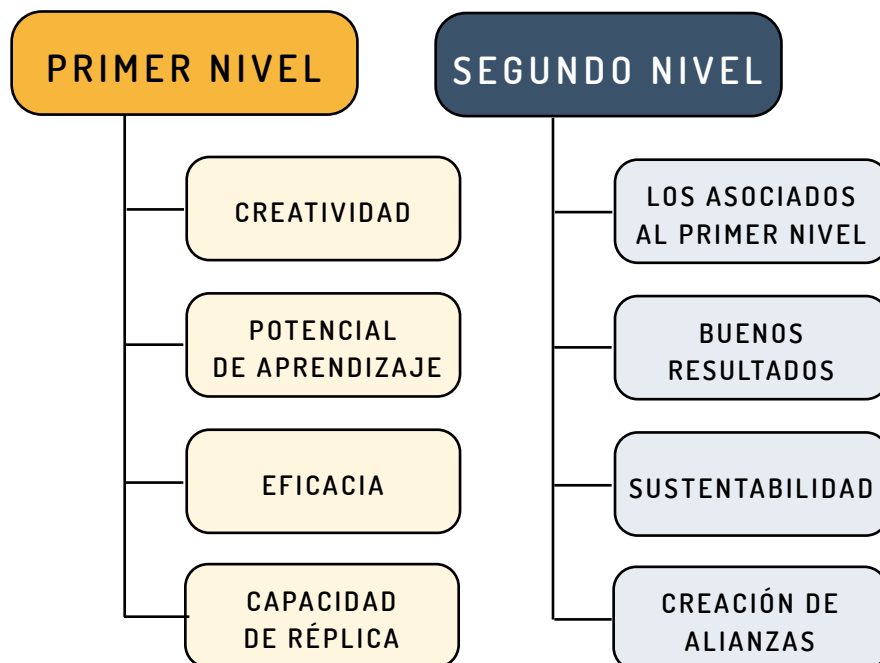
3 En el marco de este documento, es fundamental destacar aspectos básicos y generales de lo que debería ser el proceso de documentación de buenas prácticas. Sin embargo, se anexa como ejemplo el [formato mencionado](#), con el fin de que el lector pueda conocerlo, interactuar con él y revisar su pertinencia en su propio contexto.

prácticas de los dos niveles y genera una serie de campos que, a través de su diligenciamiento, proveen la información necesaria para conocer y comprender la experiencia.

En este formato cobra relevancia la descripción que la entidad realice sobre el cumplimiento de un conjunto de criterios de evaluación que hacen que la buena práctica sea seleccionada para pertenecer al catálogo de iniciativas que servirán como referente para las entidades públicas del país. Según Armijo (2005), “Un aspecto central para la identificación de las buenas prácticas, es la selección del mejor mecanismo para detectar y recopilar información sobre estándares de desempeño sobresalientes en el área [en la cual] interesa desarrollar los casos de buenas prácticas” (p. 1).

Como mecanismo de selección de buenas prácticas, Función Pública (2021) desarrolló el listado de criterios que se resume en la Figura 4⁴:

Figura 4. Criterios de selección de buenas prácticas



Nota. Adaptado de Función Pública, 2021, p. 17.

4 La definición de los criterios puede ser consultada en la [Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública](#) del Departamento Administrativo de la Función Pública.

El mecanismo de selección claro y concreto presentado en la Figura 4 ofrece la posibilidad de seleccionar, a través de una suerte de evaluación, las experiencias que se encuentran en la categoría de buenas prácticas y que por tanto serán compartidas al interior de la entidad y con otras organizaciones, permitiendo así el fortalecimiento del aprendizaje organizacional a través de la difusión de aprendizajes y conclusiones que surgen de la experiencia.



3. La socialización y transferencia de buenas prácticas como mecanismo para fortalecer el aprendizaje organizacional

Luego de haber desarrollado la documentación de las buenas prácticas, se debe llevar a cabo la puesta en común con el objetivo de fortalecer la cultura de compartir y difundir conocimiento. En este sentido, es importante que las entidades desarrollen o apropien herramientas, mecanismos y alternativas de acción que les permitan socializar y transferir sus buenas prácticas.

En palabras de López Trujillo, et al. (2010), “La socialización es un proceso de transformación al compartir experiencias para crear conocimiento tácito a partir de prácticas, destrezas técnicas y conocimientos compartidos” (p. 9), con el propósito de difundir o dar a conocer una experiencia que funcione como guía respecto de la toma de decisiones y ejecución de acciones futuras (Vásquez Cárdenas, et al., 2015, p. 14).

De acuerdo con la literatura sobre la materia, existen múltiples opciones para llevar a cabo la socialización de buenas prácticas. Al respecto, Función Pública (2021) menciona estrategias virtuales o presenciales que promueven la interacción y participación de los servidores y colaboradores interesados en compartir y difundir el

conocimiento, por ejemplo, jornadas de diálogos de saberes que den a conocer las prácticas y orienten posibles escenarios de réplica o piezas comunicacionales que brinden la información asociada y abran la puerta a conversaciones para ahondar en el tema. En la Tabla 3 se destacan las tres estrategias principales que orientan y facilitan el proceso:

Tabla 3. Estrategias de socialización de buenas prácticas

ESTRATEGIA	PROPÓSITO
Socialización digital	Difundir contenido audiovisual a través de canales digitales, como plataformas, páginas web y correos electrónicos, que permita mostrar los principales asuntos relacionados con la buena práctica.
Socialización por medio de asesorías	Dar a conocer las buenas prácticas en el marco de las charlas y asesorías que desarrolla Función Pública como parte de sus diferentes portafolios de servicios y acompañamientos técnicos en la implementación de las diferentes políticas del MIPG.
Socialización específica	Desarrollar escenarios o eventos con el objetivo de compartir la buena práctica con entidades interesadas en el tema.

Nota. Adaptado de Función Pública, 2021, p. 22.

Por su parte, la transferencia de buenas prácticas, según el Foro Iberoamericano y del Caribe de Mejores Prácticas (2008), se entiende como “un proceso estructurado y sistematizado de

aprendizaje que implica un intercambio de conocimiento, de experiencias y de habilidades entre instituciones que enfrentan problemas o situaciones similares” (como citó en Función Pública, 2021, p. 23). La transferencia, entonces, se trata de adoptar y adaptar el conocimiento, es decir, tomar la buena práctica, ajustarla y hacerla parte de la entidad conforme a las características propias de su entorno.

Según la Unidad de Gestión del Conocimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s.f.), un proceso de transferencia debe ser conducido a partir de las necesidades de la demanda de un público específico por este conocimiento.

Esto implica identificar lo siguiente:

- el objetivo de desarrollo que persigue la parte que lo solicita
- estimar las brechas de capacidad que pueden ser una barrera para adaptar la experiencia
- definir mecanismos específicos de intercambio y transferencia entre las organizaciones oferentes y demandantes (p. 45).

De conformidad con este planteamiento, Función Pública (2021) propone que la caracterización es la primera etapa del proceso de transferencia de buenas prácticas, que se muestra en la Figura 5:

Figura 5. Etapas del proceso de transferencia de buenas prácticas



Nota. Tomado de Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p. 24.

La caracterización consiste en analizar las características particulares de cada entidad en perspectiva comparada⁵ para contrastar sus diferencias o similitudes en materia de recursos y capacidades, y así obtener conclusiones relevantes sobre cómo la disponibilidad de dichos recursos puede interferir en los resultados obtenidos.

Para ello, es fundamental revisar la buena práctica que se desea transferir, comprendiendo aspectos metodológicos, recursos necesarios y resultados obtenidos. Así mismo, se deben comprender los factores contextuales que influyen en el desarrollo de la práctica. Por lo tanto, Función Pública (2021) sugiere dos ejercicios analíticos: uno que permita identificar la pertinencia de la experiencia y su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad, y otro, relacionado con los resultados de la buena práctica y la necesidad de adaptarlos de acuerdo con las características propias de la entidad y los recursos disponibles.

Una vez determinados los requisitos para la transferencia de la buena práctica, es importante planear el proceso de implementación. De cara a la planeación de la transferencia y la adopción, “la entidad receptora diseña un plan que le permita ejecutar la transferencia y finalmente implementar y adoptar la buena práctica con parte de su organización” (Función Pública, 2021, p. 28). En este punto, la entidad establece actividades, tiempos de ejecución, responsables y resultados esperados.

Para terminar, en el marco de la verificación y análisis de lecciones aprendidas, se propone desarrollar un ejercicio piloto que permita revisar el funcionamiento y los resultados de la experiencia con el propósito obtener conclusiones y aprendizajes que permitan pulir y mejorar la implementación real.

Como conclusión, es preciso recordar que la socialización y la transferencia no solo permiten que se comparta y difunda el

5 Función Pública cuenta con algunas herramientas establecidas que pueden orientar este proceso. Estas herramientas están dispuestas en la Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública.

conocimiento adquirido, sino además, que todo lo aprendido se ponga en valor de uso de los demás. Ambos procesos favorecen el fortalecimiento del aprendizaje organizacional a través del desarrollo de una cultura de compartir y difundir el conocimiento.



4. Las lecciones aprendidas como elemento fundamental en la generación de aprendizaje

El proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se desarrolla al interior de una entidad tiene directamente aparejadas las estrategias y herramientas de gestión del conocimiento que se despliegan en la misma. Las lecciones aprendidas tienen un rol fundamental en la construcción de conocimiento útil para la entidad y sus procesos porque, a través de la reflexión, permiten preservar los aprendizajes que surgen desde la experiencia y consolidar la memoria institucional.

De acuerdo con Luna y Rodríguez (2015), "las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente". Se trata, entonces, de una herramienta que permite capturar y compartir el conocimiento que se adquiere tras la vivencia de ciertas experiencias y que promueve la toma de decisiones basada en información con el objetivo de evitar la repetición de errores del pasado. Su utilidad radica en la posibilidad de generar sugerencias y recomendaciones claras sobre los cursos de acción basados en resultados y las alternativas de solución más apropiadas frente a los diversos retos que se presentan en la gestión pública.

Una vez identificadas las lecciones o aprendizajes en el marco de las actividades o procedimientos de la organización, es fundamental desarrollar un proceso de documentación que vuelva accesible este conocimiento. En palabras de Luna y Rodríguez: "es importante documentar las lecciones aprendidas debido a que ofrecen nuevo conocimiento desde la experiencia y permiten identificar tendencias, relaciones y factores que afectaron la consecución de los objetivos planteados en un inicio" (como se citó en Función Pública, 2020, p. 117). Por esta razón, se debe disponer un instrumento que consolide la información asociada haciendo énfasis en las recomendaciones y sugerencias que surgen a partir de lo vivido. Al respecto, Función Pública (2020) [diseñó un formato](#)⁶ que recolecta toda la información relacionada con las circunstancias que rodearon el aprendizaje adquirido y que estandariza los datos aportados para que puedan ser compartidos y difundidos como un ejercicio de gestión del conocimiento.

Las lecciones aprendidas debidamente documentadas y difundidas deben tener como resultado el desarrollo de acciones de mejora que den solución a antecedentes que no funcionaron de la manera que se esperaba o el fortalecimiento de aquellos que contribuyeron a resultados óptimos de gestión. Esto aporta a la construcción de conocimiento que puede ser incorporado en la gestión de la entidad y que fortalece el aprendizaje individual, grupal y organizacional.

6 En el marco de este documento, es fundamental destacar aspectos básicos y generales de lo que debería ser el proceso de documentación de lecciones aprendidas. Sin embargo, se anexa como ejemplo el [formato mencionado](#), con el fin de que el estudiante pueda conocerlo, interactuar con él y revisar su pertinencia en su propio contexto.

Conclusiones

El aprendizaje organizacional como proceso de adquisición y transferencia de conocimiento al interior de las organizaciones requiere de la intervención de tres niveles de aprendizaje, a saber, individual, grupal y organizacional, niveles que a su vez necesitan desarrollo y fortalecimiento. Por ejemplo, la formación del talento humano es una apuesta por generar mejores habilidades y conocimientos en los miembros de la organización desde el nivel individual y la generación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje como un vehículo que propicia comportamientos e imaginarios que favorecen la gestión del conocimiento desde los niveles grupal y organizacional.

Los procesos de documentación y socialización de buenas prácticas y lecciones aprendidas son elementos de la gestión del conocimiento que fortalecen ese proceso de aprendizaje, dado que permiten la consolidación de la memoria institucional, la mitigación de la fuga de conocimiento, la creación de alianzas estratégicas que mejoran la gestión y la puesta en valor de uso de los demás de aquellos conocimientos y aprendizajes adquiridos a partir de la experiencia.



Bibliografía

Ahumada Figueroa, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología*, 11(1), pp. 139-148. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26411110>

Armijo, M. (2005). Metodologías para el desarrollo un sistema de buenas prácticas de gestión pública. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/123456789/9038?show=full>

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), pp. 53-70 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>

Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31, 62-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>

Caraballo, Y., Mesa, D., Herrera, J. A., (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 1(43), 1-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193015398001>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/detalle-publicacion?entryId=34518769>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/37827592

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública.

Garzón, M., Luiz, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento y gestión (24), 195-224. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008

Tocornal, X., Tapia, P. (2011). Evaluación y buenas prácticas, aprendizajes y desafíos para la prevención del delito y la violencia: compendio del Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y el Caribe. Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/123552>

López, M., Marulanda, C. E., Agudelo, J. C. (2010). Una propuesta sobre buenas prácticas en gestión del conocimiento. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (30), 105-129. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194214476006.pdf>

Luna, E., Rodríguez, L. (15 de enero de 2015). Cómo documentar lecciones aprendidas. Abierto al público. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

Passaillaigue, R., Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 4(2), 35-43. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2876106

Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 7(1), 20-25. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1690/1881>

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson educación.

Sánchez, M., Trujillo, M., Mora, C. & Ayuso, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2) 179-202. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Unidad de Gestión del Conocimiento del PNUD. (s.f.). Sistematización para Transferir Conocimiento. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo. ¡Error! Referencia de hipervínculo no válida. https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

Vásquez Cárdenas A. V., Gómez Cardona A, López Noriega C. D., Echeverri Jiménez C. F., Gómez Sánchez G. I., et al. (2015). Buenas prácticas para la aplicación de políticas públicas de regeneración urbana, participativas y de buen gobierno. http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/10000/1/VasquezAna_2015_BuenasPracticasRegeneracionUrbana.pdf

Villamarín, M. F., Tejera, E. & Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42), 19-29. <http://es.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p19.pdf>



FUNCIÓN PÚBLICA

El aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas

Versión 1

AGOSTO DE 2022

Dirección de Gestión del Conocimiento

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: (+57) 601 7395656

Fax: (+57) 601 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

