

¿Cómo generar una cultura de compartir y difundir conocimiento en las entidades del sector público?

VERSIÓN 1

JULIO DE 2023

Dirección de Gestión del Conocimiento

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

César Augusto Manrique Soacha
Director

Jesús Hernando Amado Abril
Subdirector

Lidoska Julia Dolores Peralta Prieto
Secretaria general

Aura Isabel Mora
**Directora de Participación,
Transparencia y Servicio al Ciudadano**

Jesús Hernando Amado Abril
Director de Gestión del Conocimiento (e)

Gerardo Duque Gutiérrez
Director de Desarrollo Organizacional

Leonardo Molina Henao
**Director de Gestión y
Desempeño Institucional**

Francisco Camargo Salas
Director de Empleo Público

Armando López Cortés
Director Jurídico

Luz Stella Patiño Jurado
Jefe de Oficina de Control Interno

Daniel Canal Franco
**Jefe Oficina Asesora de
Comunicaciones**

Henry Humberto Villamarín Serrano
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Bruce Vargas Vargas
**Jefe Oficina de Tecnología de la
Información y las Comunicaciones**

Elaborado por:

María Alejandra Torres Cuello
Dirección de Gestión del Conocimiento

Con la colaboración de:

Paola Andrea Vargas Rojas
Dirección de Gestión del Conocimiento

Revisión de forma y corrección de estilo

Carolina Mogollón Delgado
Daniela Del Vecchio Rodríguez

Diagramación y diseño

Camilo Higuera Mozombite
Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62

Conmutador: (+57) 601 7395656 / 86

Fax: (+57) 601 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

Correo electrónico:

eva@funcionpublica.gov.co

Bogotá, D.C., Colombia.

Tabla de contenido

Introducción	5
1. Gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG	6
1.1. La importancia de compartir conocimiento para la entidad ...	9
2. La cultura organizacional como elemento facilitador para compartir conocimiento	10
2.1. ¿Cómo fomentar una cultura orientada a compartir y difundir conocimiento?	14
3. ¿Cómo compartir y difundir conocimiento?	18
3.1. Cafés de conocimiento	21
3.2. Ferias del conocimiento	24
3.3. Técnica <i>fishbowl</i>	29
3.4. Revisión después de la acción.....	32
3.5. Trabajo entre pares	34
3.6. Análisis de redes sociales	36
3.7. Narración de historias o <i>storytelling</i>	39
3.8. Comunidades de práctica	41
3.8.1. ¿Qué son las comunidades de práctica?	42
3.8.2. Características de las comunidades de práctica	44
3.8.3. Ciclo de vida de las comunidades de práctica	46
3.8.4. Comunidades de práctica dentro de las organizaciones	47
3.8.5. Importancia de las comunidades de práctica en la gestión de conocimiento de las organizaciones	51
Bibliografía	52

Índice de tablas

TABLA 1. Ejes de implementación de la política de gestión del conocimiento y la Innovación.....	8
--	---

Índice de figuras

FIGURA 1. Importancia de la cultura organizacional para la gestión del conocimiento	11
FIGURA 2. Beneficios de una cultura organizacional orientada a compartir el conocimiento	13
FIGURA 3. ¿Cómo fomentar una cultura orientada a compartir y difundir?.....	15
FIGURA 4. Herramientas y metodologías para compartir y difundir el conocimiento.....	20
FIGURA 5. Características de los cafés de conocimiento	22
FIGURA 6. Recomendaciones para organizar una feria de conocimiento	25
FIGURA 7. Organización de un <i>fishbowl</i> o pecera	29
FIGURA 8. Esquema de trabajo entre pares.....	35
FIGURA 9. Análisis de redes sociales	38
FIGURA 10. Estructura de una comunidad de aprendizaje	45
FIGURA 11. Ciclo de vida de las comunidades de práctica	46
FIGURA 12. Beneficios de las comunidades de aprendizaje.....	50

Introducción

El Departamento Administrativo de la Función Pública elabora este documento con el objetivo de entregar herramientas y metodologías a las entidades públicas para el desarrollo de acciones que impulsen la cultura de compartir y difundir el conocimiento en el sector público colombiano. Lo anterior, teniendo en cuenta la importancia de este tema en aras de retener el conocimiento, mitigar su fuga y fortalecer una cultura organizacional dinamizadora de la gestión del conocimiento.

En primer lugar, presentamos el marco general del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) y los ejes asociados a la política de gestión del conocimiento y la innovación. Segundo planteamos la cultura organizacional como un elemento facilitador para la gestión del conocimiento y, puntualmente, para compartir conocimiento. Por último, describiremos un conjunto de herramientas que permiten estructurar acciones para compartir, transferir y difundir conocimiento con los diferentes grupos de valor identificados, y que pueden ser utilizadas por las entidades públicas de acuerdo con su contexto, y con los objetivos o metas que cada una se haya trazado.

1. Gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG

El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) es el marco de referencia para la planeación, ejecución, seguimiento y control de la gestión institucional de las entidades públicas, orientado a la generación de valor y de resultados que atiendan con integridad y calidad en el servicio las necesidades y problemas de la ciudadanía (Función Pública, 2021a).

Uno de los elementos fundamentales que sustenta este proceso de generación de valor es el conocimiento. Este es un activo con carácter transversal de las entidades públicas, ya que se encuentra presente tanto en su talento humano como en sus procesos y que, al tener un carácter dinámico y cambiante, requiere de acciones que permitan su gestión, es decir, su creación, transferencia y preservación con el fin de mejorar continuamente los procesos que gestiona, los servicios que presta y los productos que genera para sus grupos de valor. También, la gestión del conocimiento está directamente relacionada con la innovación en la medida en que las acciones de innovación generan conocimiento que, a su vez, debe ser gestionado en un ciclo permanente (ISO, 2018).

Por esta razón, desde la dimensión de “gestión del conocimiento y la innovación” del MIPG se busca proporcionar lineamientos sobre cómo gestionar el conocimiento de forma efectiva y cómo llevar a cabo procesos de innovación en las entidades públicas. Para ello, es importante tener en cuenta la definición de conocimiento que plantean Tom Davenport y Laurence Prusak (1998, p.5), quienes consideran que este es:

... una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y perspicacia experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. En las organizaciones, a menudo se incrusta no solo en documentos o repositorios, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales.

Los datos y la información analizada, procesada e interpretada desde el conocimiento nos permiten tomar decisiones y generar acciones con mayor sustento basados en evidencia.

A su vez, el conocimiento se puede dividir en conocimiento explícito y conocimiento tácito. De acuerdo con la CEPAL (2020):

El **conocimiento explícito** corresponde a aquel que está formalmente articulado, codificado y almacenado al interior de una entidad en diversos medios como: documentos escritos, videos, audios, infografías y fotos, entre otros. Mientras que el **conocimiento tácito** corresponde a aquel que es inherente a las personas e involucra factores intangibles como creencias personales, perspectiva, instintos y valores y por lo mismo es difícil de ser transferido de persona a persona por escrito o aún de manera verbal.

Por esta razón, la política de gestión del conocimiento y la innovación tiene como objetivo principal que las entidades sean capaces de analizar la forma en que generan, capturan, analizan, evalúan, transfieren y comparten el conocimiento, de manera tal que puedan aprender de sí mismas y de su entorno con el fin de producir una mejora en su gestión (Función Pública, 2021b).

Para ello, establece cuatro (4) ejes fundamentales para su implementación, que son: 1) generación y producción de conocimiento, 2) generación e implementación de herramientas para el uso y apropiación [del conocimiento]; 3) analítica institucional; y 4) cultura de compartir y difundir.

De acuerdo con Función Pública (2021b), cada uno de estos ejes corresponde a:

TABLA 1. Ejes de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación

<p>Generación y producción de conocimiento</p>	<p>Mecanismos o actividades que faciliten o impulsen la investigación e innovación en el quehacer cotidiano de las entidades con el fin de contar con conocimiento nuevo o actualizado.</p>
<p>Herramientas para el uso y apropiación</p>	<p>Actividades o instrumentos que permiten capturar, consolidar, organizar, clasificar, sistematizar, almacenar y compartir de manera sencilla los datos, la información y el conocimiento generados por la entidad y sus servidores.</p>
<p>Analítica institucional</p>	<p>Procesos, herramientas y actividades que fortalecen las capacidades institucionales para la consolidación de datos de calidad, facilitando el acceso, visualización y análisis de estos con el fin de generar conocimiento que sustente el seguimiento, la evaluación y toma de decisiones en la entidad en pro de la mejora y la consecución de los resultados esperados.</p>
<p>Cultura de compartir y difundir</p>	<p>Actividades, instrumentos y mecanismos para fortalecer la transferencia, y facilitar el acceso, la socialización y apropiación del conocimiento, impactando de manera positiva la memoria institucional e incentivando procesos de comunicación y aprendizaje permanentes.</p>

1.1. La importancia de compartir conocimiento para la entidad

Bartol y Srivastava (2002) definen el proceso de compartir conocimiento como el conjunto de acciones en el que los colaboradores de una organización comparten información relevante a otros miembros. Dichos procesos se dan en diferentes niveles organizacionales, bien sea entre individuos y grupos de trabajo o entre individuos y la organización como un todo para que esta desarrolle la capacidad de atender las necesidades de sus grupos de valor de forma efectiva y eficiente (Merlo et al., 2006; Dawson, 2001).

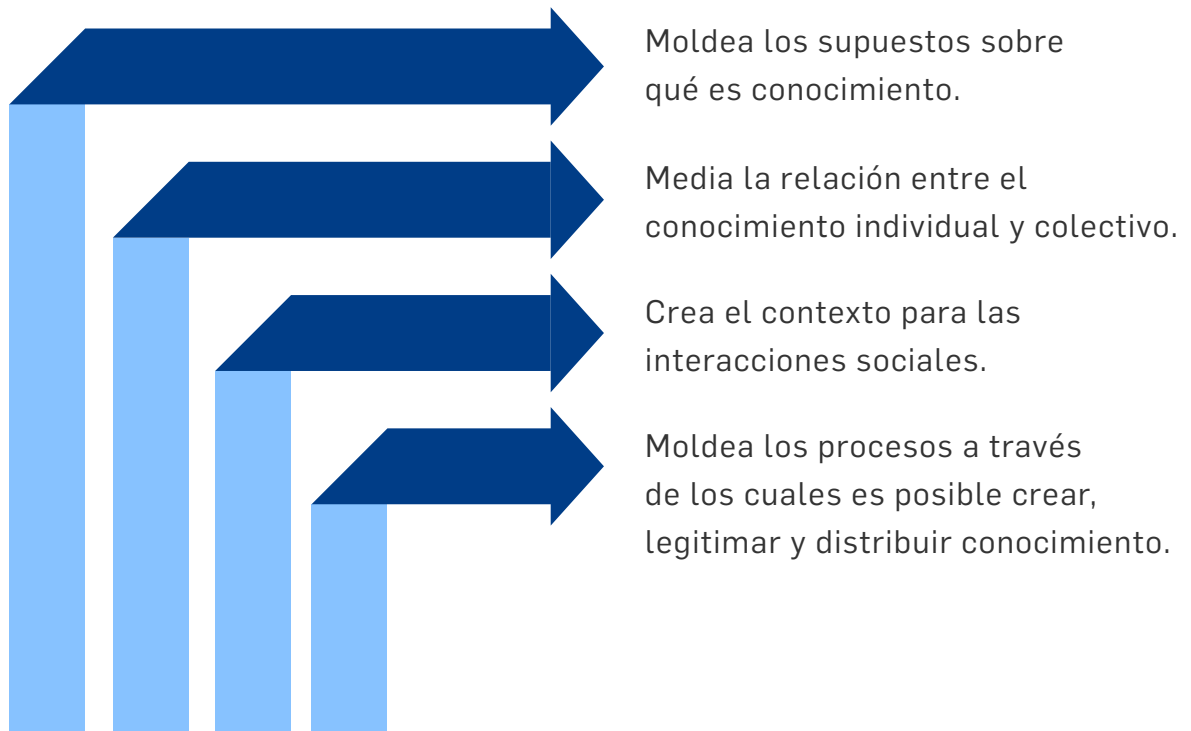
De igual forma, este proceso permite establecer una base de conocimiento para la organización, que apoya la identificación de sus mejores prácticas, minimiza las curvas de aprendizaje y permite invertir los esfuerzos para que los colaboradores desarrollen capacidades en nuevos campos de experticia (Hansen, 2002; McDermott y O'Dell, 2001), lo que sin duda favorece la generación de conocimiento nuevo o actualizado para impulsar la gestión y alcanzar las metas establecidas.

Los procesos de compartir conocimiento dependen de la cultura organizacional, dado que este es el punto de partida para mitigar la fuga de conocimiento y fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional.

2. La cultura organizacional como elemento facilitador para compartir conocimiento

La cultura organizacional consiste en el conjunto de valores, creencias y prácticas que influyen en la conducta de las personas al interior de las organizaciones (ISO, 2016), en consecuencia, es un elemento clave para promover o limitar la gestión del conocimiento. De acuerdo con De Long y Fahey (2000) y Wei y Miraglia (2017), la cultura organizacional influye en los comportamientos asociados a la gestión del conocimiento en cuanto a que esta moldea los supuestos sobre qué es conocimiento y, por lo tanto, qué conocimiento vale la pena gestionar. También, media la relación entre el conocimiento individual y el colectivo, crea el contexto para las interacciones sociales que determinan qué tan efectiva es una organización creando, compartiendo y aplicando conocimiento y, finalmente, moldea los procesos a través de los cuales es posible crear, legitimar y distribuir conocimiento.

FIGURA 1. Importancia de la cultura organizacional para la gestión del conocimiento



Nota. Elaboración propia (2022) con base en De Long y Fahey (2000) y Wei y Miraglia (2017).

La cultura organizacional que sustenta la gestión efectiva del conocimiento alienta a los miembros de la organización a cuestionar las prácticas establecidas y a buscar nuevas posibilidades, por lo que una dinámica organizacional que permita el desarrollo de condiciones de libertad de opinión y aceptación de errores apoya tales actitudes (Davenport & Prusak, 1998; Wong, 2005). Igualmente, en esta cultura resulta importante asegurar la autonomía de los servidores, ya que esto aumenta la motivación y el compromiso (Lemon & Sahota, 2004; Nonaka, *et al.*, 2000).

Para fomentar una cultura organizacional que contemple la gestión del conocimiento como elemento fundamental para la generación de valor y para el alcance de lo que se ha establecido estratégicamente, es necesario que dentro de la organización se interioricen procesos como:

1. Incorporar el conocimiento como activo dentro de la plataforma estratégica de la entidad, de tal forma que dentro de los planes y metas estratégicas se puedan activar iniciativas que impulsen la gestión del conocimiento dada la necesidad de mantener, proteger y multiplicar este activo de gran valor e impacto para la gestión pública.
2. Implementar programas de aprendizaje que se fundamenten en el aprender haciendo para fortalecer o desarrollar habilidades a partir de la experiencia laboral en donde el servidor puede ser aprendiz o maestro en diferentes temas que fortalecen la gestión. Estos programas se convierten herramientas de transferencia para compartir conocimientos entre los servidores de la entidad.
3. Crear nuevo conocimiento a partir de compartir experiencias y soluciones a problemas que surgen en la cotidianidad del ejercicio de las funciones, para lo cual, es importante documentar y socializar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.
4. Crear espacios en donde se presenten las gestiones y avances obtenidos por los diferentes grupos o áreas de trabajo en aras de identificar aspectos que faciliten la articulación y generación de sinergias que impulsen el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.

Una cultura organizacional orientada a compartir el conocimiento construye espacios en los que el talento humano puede conocer y apropiarse los objetivos y metas estratégicas de la entidad para alinearse con ellas e impactar positivamente la gestión institucional, como se observa en la Figura 2:

FIGURA 2. Beneficios de una cultura organizacional orientada a compartir el conocimiento



De acuerdo con Luna (2010), existe un conjunto de elementos que permiten diferenciar la cultura organizacional que sustenta la gestión del conocimiento de una cultura organizacional tradicional. Estos elementos corresponden a:

- Se fomenta el aprendizaje.
- La experiencia se convierte en conocimiento.
- Se fomenta la creación de nuevos conocimientos.
- Se trabaja en equipo y de manera articulada entre dependencias y procesos.
- El liderazgo es compartido.
- La organización cuenta con sistemas de comunicación abiertos y efectivos.

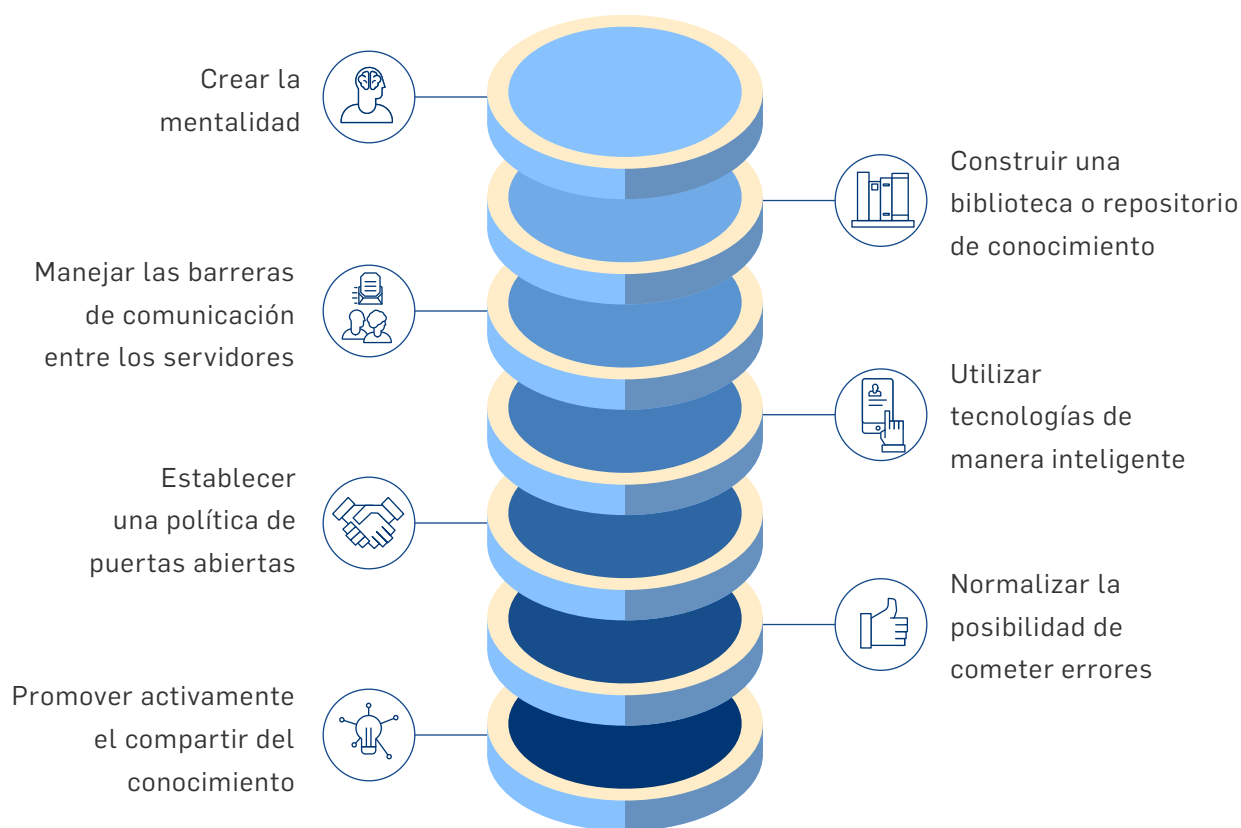
- g. Se invierte en capacitación, tecnología e infraestructura.
- h. Se promueve la mejora constante del talento humano.
- i. La entidad es flexible y se adapta sin dificultad al cambio.

La sociedad actual, enmarcada en lo que se denomina Cuarta Revolución Industrial, trae consigo altos niveles de complejidad, volatilidad, incertidumbre y adaptación al cambio, lo que lleva a que las entidades necesiten nuevas habilidades y competencias en el entorno organizacional y en los procesos de toma de decisión. Para ello, las organizaciones deberán identificar y resolver las necesidades de capacitación, entrenamiento y actualización del conocimiento de su talento humano.

2.1. ¿Cómo fomentar una cultura orientada a compartir y difundir conocimiento?

Si bien no existe un conjunto específico de pasos orientados a definir cómo generar una cultura de compartir y difundir en una organización, sí es posible llevar a cabo acciones que hagan que la cultura organizacional sea más propensa a compartir el conocimiento y a contar con las características expuestas en el apartado anterior. Según Deloitte (2021), Aiim (2021), Starmind (2022), SAP (s.f.) y Lumapps (2022), estas acciones se agrupan en siete, como lo muestra la Figura 3:

FIGURA 3. ¿Cómo fomentar una cultura orientada a compartir y difundir?



Construir una biblioteca o repositorio de conocimiento. A medida que el intercambio y la transferencia de conocimientos se convierte en parte de la cultura de la entidad, es esencial preservar el conocimiento compartido para que los servidores puedan beneficiarse de este. Para esto, es necesario establecer mecanismos claros para documentar el conocimiento y la experiencia de los servidores (algunas veces soportados en tecnología) y que esta práctica haga parte de la cultura organizacional. Es importante tener en cuenta que la documentación no se limita a documentos escritos, sino que incluye videos, fotos, audios e infografías, entre otros.

Utilizar tecnologías de manera inteligente. Las herramientas de tecnología ofrecen nuevas funciones para generar información adicional a partir del contenido con el procesamiento y análisis de datos, entre otros. Adicionalmente, estas herramientas también generan oportunidades para que los servidores de la

entidad compartan y preserven su conocimiento. De ahí que estas herramientas son facilitadoras (mas no la solución) de una cultura orientada al conocimiento cuando se reconoce el rol que juegan al interior de la entidad y en su relacionamiento con otras entidades.

Normalizar la posibilidad de cometer errores. Para crear un entorno en el que los empleados compartan ideas libremente y colaboren sin reprimirse, deben comprender que cometer errores es normal. Mas aún, los errores constituyen una base para el aprendizaje. Por esta razón, identificar lecciones aprendidas es tan importante como identificar buenas prácticas para generar procesos de aprendizaje a partir de las experiencias positivas y negativas que se comparten sin ser juzgado.

Crear la mentalidad. Es importante identificar e incorporar tanto como sea posible las preferencias para compartir conocimiento de los servidores de la entidad. Estas preferencias pueden variar según edad, antigüedad en la entidad y experiencia, entre otros. El intercambio de conocimientos debe convertirse en un deseo, en lugar de una obligación. Esto sucede al proporcionar un entorno transparente e innovador, que permita a los servidores sentirse seguros y desarrollar una mentalidad de intercambio de conocimientos en la que reconozcan el valor de su propia experiencia y su beneficio para la entidad y a su vez reconozcan el valor del conocimiento y la experiencia de los demás para que puedan aprender continuamente a través del proceso del intercambio de conocimientos.

Manejar las barreras de comunicación entre los servidores. La comunicación efectiva entre los servidores es fundamental para el buen funcionamiento de una entidad. Al existir barreras en la comunicación habrá desmotivación y desinterés, lo que conducirá a un ambiente de trabajo tóxico y a un clima laboral pobre. Para evitar esto, los servidores deben sentir la necesidad de comunicarse con otros miembros. Idealmente, cuando se manejen las barreras de comunicación entre los servidores, el intercambio de conocimientos será un proceso simple. También, puede ser útil establecer un foro o actividad en línea que facilite la comunicación. En este proceso, los servidores pueden obtener nuevos conocimientos, consejos,

recomendaciones o sugerencias sobre su trabajo, la gestión de tareas o más conocimientos sobre su quehacer.

Establecer una política de puertas abiertas. Una entidad, órgano u organismo no tendrá una comunicación abierta sin un ambiente de confianza. Los servidores deben poder sentir que pueden acercarse a cualquier persona de la entidad para hacer preguntas o buscar información en cualquier momento sin ser juzgados por hacer preguntas o decir que no saben algo. Esta es una oportunidad para que alguien más comparta su conocimiento y responda, no humille, a la persona que hace la pregunta. Cuando se ofrece apoyo y comprensión a la persona que pregunta, es más probable que comparta su conocimiento cuando tenga la oportunidad.

Promover activamente el compartir del conocimiento. Es importante fomentar el trabajo colaborativo y los ejercicios de compartir conocimiento tanto cara a cara como virtuales, en caso de ser necesario. Igualmente, es importante compartir conocimiento entre las diferentes unidades funcionales y procesos de la entidad. A continuación se abordarán algunos métodos que permiten compartir conocimiento al interior y entre organizaciones.

3. ¿Cómo compartir y difundir conocimiento?

Dos de los elementos facilitadores para compartir conocimiento al interior de una organización están relacionados con el uso de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) y con la estructuración de equipos de trabajo.

El uso de las TIC permite la búsqueda, acceso y comunicación de la información y el conocimiento entre los individuos (Zack, 1999; Lin, 2007; Lundvall y Nielsen, 2007), ya que estas suministran canales de comunicación efectivos para intercambiar y conservar conocimiento (Yeh et al., 2006), que a su vez, permiten que las organizaciones expandan sus redes sociales y creen colaboración efectiva (Lin, 2007). Adicionalmente, Zack (1999) destaca que las TIC ejercen tres papeles diferenciadores en la actividad de compartir conocimiento: obtener conocimiento de las personas; definir, almacenar, categorizar, indexar y vincular conocimiento relacionado; y buscar e identificar contenidos relacionados.

Además, el trabajo en equipo puede facilitar el compartir de conocimiento a través de una gran variedad de mecanismos, tales como la capacitación, la comunicación o interacciones con los miembros de otros grupos (Argote *et al.*, 2000). Crossan *et al.* (1999) afirman que los equipos de trabajo, especialmente si se dan entre múltiples unidades funcionales de negocio o procesos, ayudan a la construcción del trabajo de manera articulada, por lo tanto, fortalecen la posibilidad de compartir conocimiento y experiencias dentro de la organización.

De otra parte, la transferencia de conocimiento es una forma de compartir información o ideas dentro de una organización. Es un proceso formal que ayuda a mantener el conocimiento clave al interior de la organización, por lo que parte del proceso de transferencia implica una demostración de aprendizaje, más específicamente, aplicar algo que ha aprendido en un contexto diferente (Poorvu Center for Teaching and Learning, 2017).

La transferencia de conocimiento en una entidad se puede dar de múltiples formas. Por ejemplo, se debe elaborar y actualizar la documentación asociada a procesos y procedimientos de la entidad, establecer mecanismos de capacitación y capacitación cruzada entre pares, mentorías, elaboración de videos, manuales, guías e infografías, entre otros, para conservar el conocimiento tácito de los servidores.

Transferir y compartir conocimiento no se limita al entorno interno de las entidades, por lo que estos procesos pueden darse a través de la relación y el intercambio de conocimiento con otras organizaciones (públicas, privadas, académicas y no gubernamentales, entre otras), con los diferentes grupos de valor, por ejemplo, a través de alianzas estratégicas que se encarguen de desarrollar procesos de investigación.

De acuerdo con el Fondo de Desarrollo de Canarias (2022), la transferencia de conocimiento en las entidades públicas puede convertirse en una fuente importante de innovaciones y de mejora de la competitividad; mientras que para la academia, como centro de generación de conocimiento, les supone incrementar el valor generado por sus investigaciones y las dota de aplicación práctica. Algunos ejemplos de conocimiento que se transfiere de la academia a una organización externa están dados por la solución de problemas tecnológicos, el desarrollo de nuevos productos o servicios mediante investigación, la adquisición de tecnología y la realización de gestiones respecto a patentes u otras propiedades industriales de los centros científico-tecnológicos para ser licenciadas a las organizaciones solicitantes.

De otra parte, la presentación de propuestas conjuntas a convocatorias públicas, el desarrollo de investigación bajo contrato, la recepción de un servicio tecnológico de análisis, pruebas o validaciones y la obtención de servicios de consultoría son ejemplos de transferencia de conocimiento desde una organización, entre las cuales se encuentran las entidades públicas, hacia un ente académico.

Según la CEPAL (2020), los siguientes son algunos métodos para compartir, transferir y generar procesos de aprendizaje al interior de las organizaciones (ver Figura 4).

FIGURA 4. Herramientas y metodologías para compartir y difundir el conocimiento



A continuación describiremos brevemente cada una de las herramientas y metodologías de la Figura 4.

3.1. Cafés de conocimiento

Los cafés de conocimiento, también conocidos como cafés de conversación, pueden ser grupos pequeños en los que se promuevan conversaciones abiertas y de aprendizaje con el objetivo de crear y compartir conocimientos entre personas con diversos conocimientos, antecedentes y experiencias con un punto de interés común, por ejemplo, la participación en una organización particular. Estos cafés buscan fomentar el diálogo constructivo, sacar a la superficie el conocimiento colectivo del grupo, aprender unos de otros, compartir ideas y puntos de vista, obtener una comprensión más profunda de un tema y los problemas involucrados, acceder a la inteligencia colectiva y crear posibilidades innovadoras para la acción (Brown & Isaacs, 2005; Gurteen, 2014). En cuanto a las dinámicas organizacionales, también ayudan a conectar a las personas, mejorar las relaciones interpersonales, romper los silos organizacionales y mejorar la confianza y el compromiso (Gurteen, 2014).

Los cafés de conocimiento invitan a la gente a un espacio creativo. Están diseñados para ser abiertos, para que las personas se sientan cómodas y estén dispuestas a entrar juntas en un campo de aprendizaje. A medida que las pequeñas conversaciones se complementen entre sí y se vinculen con otros grupos, la polinización cruzada de ideas surgirá. Para promover esta atmósfera de conversaciones abiertas y diálogo constructivo se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones y principios (Gurteen, 2014) (ver Figura 5):

FIGURA 5. Características de los cafés de conocimiento



El formato del café de conocimiento es flexible y puede adaptarse a diferentes circunstancias. Los siguientes son algunos elementos básicos que deben estar presentes a la hora de estructurar un café (Lam, 2009):

- Pequeños grupos de personas (4-5) se sientan alrededor de mesas cubiertas con papel y marcadores.
- Una o varias personas son moderadoras y son encargadas de establecer el punto de inicio y finalización de la actividad, así como de darle claridad a los participantes del café sobre los puntos de interés por abordar.
- Los participantes exploran y conversan sobre preguntas o temas importantes. El tema de interés debe ser el mismo en todas las mesas que componen el café de conocimiento.
- Los participantes escriben o dibujan ideas y conexiones clave en sus hojas de papel para registrar las ideas principales de su conversación.

- Después de un periodo de conversación que ha sido previamente definido, los grupos pequeños se separan: uno de ellos queda solo en la mesa mientras los demás rotan a través de las demás mesas en las que comparten sus ideas, puntos de vista y conexiones con la siguiente ronda de conversación.
- La persona que se ha quedado en la mesa original recibe a los nuevos participantes y comparte brevemente las ideas intercambiadas en la mesa en la ronda anterior mientras que las personas que llegan comparten las ideas y conexiones que se han realizado en las mesas en las que se encontraban previamente.
- Los participantes escuchan juntos y se basan en las contribuciones de los demás para obtener conocimientos, patrones y perspectivas adicionales.
- Después de varias rondas, todo el grupo participa en una conversación conjunta. Sin embargo, esta reunión no pretende informar, sino que las personas participantes reflexionen desde distintos puntos de vista del grupo.

Un café de conocimiento promueve un ambiente seguro para compartir ideas y un método para crear redes dinámicas de conversación que se enfoca en el descubrimiento colectivo (Lam, 2009). Es importante aclarar que este no es un proceso de toma de decisiones, aunque puede generar conocimiento, hallazgos, conclusiones y/o recomendaciones que sustenten futuros procesos de toma de decisiones. Igualmente, las actividades escritas y de dibujo llevadas a cabo en la sesión son mecanismos de generación de nuevo conocimiento y estructuran conocimiento explícito a partir del conocimiento tácito de los participantes.

Los cafés para conversar e inspirar desarrollados por el Ministerio de Educación Nacional como parte de su estrategia de cultura organizacional orientada a una cultura de compartir y difundir son un ejemplo del uso de cafés del conocimiento en el sector público colombiano. Esta iniciativa es un espacio mensual para que

los líderes y equipos tengan la oportunidad de conectarse con la estrategia, aportar ideas y focalizar acciones como equipo (Ministerio de Educación Nacional, s.f.)¹.

3.2. Ferias del conocimiento

Una feria del conocimiento es un evento diseñado para mostrar información sobre una organización o un tema. También conocida como feria de acciones o mercado de la información, incluye demostraciones, stands informativos, tableros de exhibición, talleres, videos, rincones informales, espacios abiertos, etc. De acuerdo con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (s.f.), las ferias del conocimiento brindan oportunidades para que diferentes actores y grupos de valor internos y externos de una entidad difundan sus logros y exhiban sus productos, proyectos y servicios a diversos actores, como formuladores de políticas, otras entidades, usuarios, academia y aliados potenciales; facilita la creación de redes cara a cara, lo que promueve intercambios y debates centrados en una agenda común; ayuda a las personas a beneficiarse de las experiencias de los demás; y estimula el interés por futuras colaboraciones y el desarrollo de nuevos programas, proyectos e iniciativas.

Las ferias del conocimiento pueden ser internas cuando van dirigidas únicamente a los servidores de una entidad, pero también pueden ser externas cuando van dirigidas a grupos de valor externos o al público en general. Se recomienda llevar a cabo una feria del conocimiento especialmente cuando hay mucha información para compartir en un grupo, cuando los participantes necesitan una perspectiva más amplia y cuando la interacción personalizada frente a temas específicos es útil en un entorno mucho más informal, por lo que es una alternativa a las presentaciones formales cuando se desean experiencias más interactivas.

1 Para conocer más sobre esta iniciativa puede consultar la [Guía de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación del Ministerio de Educación Nacional](#).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por su sigla en inglés) elaboró y publicó en el año 2014 un manual sobre cómo organizar ferias de conocimiento. Algunas consideraciones fundamentales mencionadas por dicho documento para llevar a cabo una feria de conocimiento se pueden observar en la Figura 6:

FIGURA 6. Recomendaciones para organizar una feria de conocimiento



Nota. Elaboración propia (2022) con base en la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014).

- a. **Decidir la fecha, el lugar, el presupuesto y el tema.** Es importante tomar como punto de partida las dimensiones esperadas para la feria del conocimiento en términos de tiempo, espacio, número de participantes y si esta es de carácter interno o externo a la entidad. Estas características condicionarán de manera directa los recursos que se destinen para llevarlo a cabo y la forma en que se reparten en los rubros asociados. Igualmente, en términos de contenido, es importante

definir adecuadamente un tema con el fin de establecer la audiencia y el tipo de iniciativas con las que se espera contar.

- b. **Definir la finalidad y los resultados previstos a partir del intercambio de conocimientos que se busca generar.** Una vez se define el tema y los actores que participarán en la feria, es posible establecer su finalidad. Por ejemplo, si es una feria informativa, exploratoria, para diseño colaborativo o de intervención frente a temas específicos, entre otros. Establecer la finalidad a partir de un tema particular y de una audiencia específica permitirá definir los resultados previstos con mayor facilidad.
- c. **Identificar qué personas se necesitan.** Si bien es necesario identificar los actores relevantes al interior y exterior de la entidad, al hablar de las personas que se necesiten, también se hace referencia al componente logístico y operativo para que la feria se haga realidad. En este caso, las personas pueden estar asociadas al equipo de comunicaciones y a equipos logísticos y de contenido técnico, de seguridad y salud en el trabajo, servicios generales, entre otros.
- d. **Mecanismos de participación de aliados y actores externos.** Si bien las ferias del conocimiento pueden ser de carácter interno, esto no significa que no puedan contar con la participación de actores externos en calidad de ponentes, presentadores o facilitadores, entre otros. En este escenario resulta fundamental que la entidad establezca si va a contar con la participación de aliados o actores externos, como otras entidades, y cómo desea que su participación se lleve a cabo.
- e. **Convocatoria de propuestas.** Una vez definidas las fronteras de participación de la feria, es necesario definir cómo realizar la convocatoria. Para esto pueden usarse diversos mecanismos virtuales y presenciales; en ambos casos es importante definir los requerimientos mínimos de las propuestas presentadas (infografías, videos, afiches), independientemente de que se den al interior de la entidad o que vengan de otras organizaciones.

- f. **Estructura del evento.** Consiste en definir el tipo de sesiones y actividades que se llevarán a cabo, cómo se dividirán los participantes, cómo se organizaran los stands en caso de existan y cómo se organizaran grupos si se requieren. Igualmente, resulta importante identificar el rol que tendrán los medios tecnológicos en el evento. Por ejemplo, en el caso de que existan transmisiones en vivo, debe asegurarse la participación de las personas por canales virtuales.
- g. **Métodos de facilitación e intercambio de conocimientos.** Al estructurar el evento, resulta importante definir cuáles son los métodos que se utilizarán para el intercambio de conocimientos. Existe una amplia gama de métodos que se pueden usar, por ejemplo, cafés de conocimiento, afiches, presentaciones, discusiones, plenarias, entre otros. En este caso es necesario identificar cuáles de estos métodos harán parte de la feria de conocimiento que se desea estructurar y cuáles se dejarán por fuera.
- h. **Información y comunicación.** En este punto es importante identificar qué piezas informativas serán generadas por el equipo de comunicaciones de la entidad como resultado de la feria. Por ejemplo, es posible conducir entrevistas, realizar videos de la participación de diversos actores, diseñar infografías, fotografías e imágenes o hacer audios para compartir en redes sociales, entre otros. Este punto tiene que ver principalmente con la difusión del evento y no necesariamente con los resultados obtenidos.
- i. **Seguimiento y evaluación.** Este punto debe articularse con la información y comunicación en la medida que pretende generar las memorias y la documentación asociada a la feria, a sus actores y a los resultados obtenidos. Esto no solo permitirá identificar si se alcanzaron los objetivos establecidos originalmente, sino que también permitirá identificar y documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas para ferias que se deseen realizar a futuro y también frente a acciones exitosas para gestionar el conocimiento al interior de la entidad y entre entidades.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2011), los desarrollos tecnológicos permiten desarrollar ferias de conocimiento presenciales, virtuales e híbridas, de modo que representan una oportunidad para llegar a audiencias que antes no era posible alcanzar por restricciones espaciales. Algunas ventajas de una feria completamente virtual es que permite la flexibilidad en el manejo del tiempo y optimizar el intercambio del conocimiento y la retroalimentación. Además, las plataformas virtuales como Teams o Zoom pueden funcionar como repositorios del conocimiento compartido y generado en la feria para que pueda ser preservado y consultado.

De otra parte, si una feria de conocimiento tiene un carácter híbrido, es decir, cuenta con un componente presencial y otro virtual, este último facilita la interacción en directo con actores que se encuentran en ubicaciones geográficas distantes, además de dar pie al uso de foros, comentarios y compartir documentos que han sido utilizados en las sesiones presenciales. En algunos casos esta interacción continua frente a temas de interés particular a través de medios virtuales sienta las bases para que surjan comunidades de práctica. Estas últimas se abordarán con mayor profundidad más adelante en el presente documento.

Las ferias del conocimiento han sido aplicadas en el Estado colombiano para la presentación de portafolios de productos y servicios. Por ejemplo, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y la Innovación lleva a cabo la Feria del Conocimiento y Rueda de Innovación: hacia la independencia tecnológica en Colombia, que es un espacio virtual en donde los investigadores colombianos pueden visibilizar sus productos y desarrollos y se encuentran inversionistas que pueden tener interés en los mismos.

De otra parte, la Feria del Conocimiento para el Intercambio de Experiencias de Colombia y de países de la Comunidad del Caribe llevada a cabo en el año 2022 y liderada por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional presentó el portafolio de oferta de cooperación con las buenas prácticas de entidades colombianas

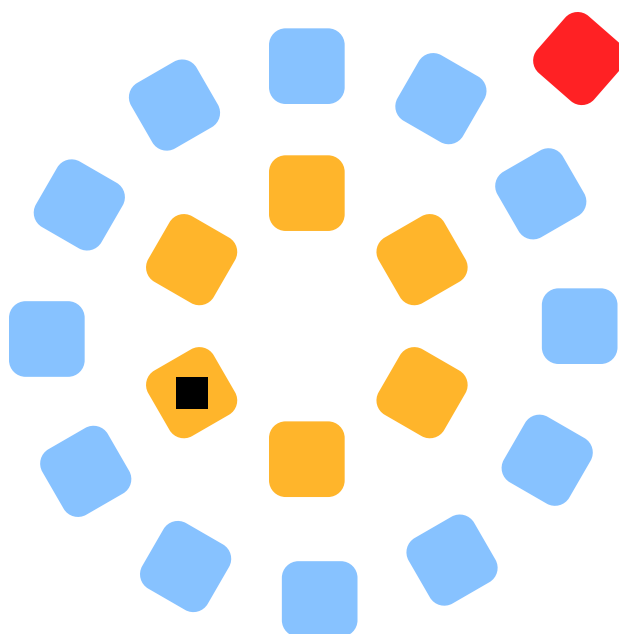
para países del caribe frente a temas tales como seguridad, cambio climático e inclusión y equidad, entre otros.





3.3. Técnica *fishbowl*

La herramienta de la pecera o *fishbowl* facilita el diálogo en un grupo grande mediante una discusión en un grupo pequeño en un círculo interior mientras el resto del grupo escucha y observa desde el círculo exterior (ver Figura 7). Se puede utilizar como una alternativa a los debates tradicionales o paneles de discusión y ofrece un entorno dinámico para discutir temas controvertidos y compartir experiencias. En un entorno público, esta técnica puede ayudar a brindar transparencia al proceso de toma de decisiones y aumentar la confianza y la comprensión sobre temas complejos (Wageningen University and Research, s.f.).

FIGURA 7. Organización de un fishbowl o pecera

Facilita el diálogo en un grupo grande al enfocarse en una discusión de un grupo pequeño en un círculo interior mientras el resto del grupo escucha y observa desde el círculo exterior.



	Moderador.
	Círculo interior donde se encuentran quienes escuchan.
	Círculo interior donde se encuentran quienes participan.
	Silla vacía en la que pueden ingresar personas del círculo exterior si quieren hacer preguntas.

Todas las peceras o *fishbowls* cuentan con sillas vacías en el círculo interior que permiten que los participantes que hacen parte del círculo exterior intervengan si necesitan formular una pregunta o generar una intervención. Adicionalmente, siempre deben contar con un moderador o facilitador cuyo rol es realizar una introducción sobre la actividad, la metodología y el tema que se desea abordar, así como ejercer un rol moderador con relación a las intervenciones de los participantes.

Los siguientes son los pasos fundamentales para estructurar y ejecutar un ejercicio de *fishbowl* o pecera a partir de lo propuesto por Transformative Monitoring for Enhanced Equity – TransMonEE (s.f.):

1. Seleccionar un tema para abordar, un facilitador y un relator, que tiene el rol de tomar notas en caso de ser necesario. Esto también sirve para generar memoria institucional y conocimiento explícito a partir del conocimiento tácito de los participantes de la pecera.
2. Convocar a un grupo de personas conocedoras del tema que se abordará en la pecera. Deben ser al menos 10, teniendo en cuenta que el círculo interior de la pecera debe contar con entre 3 y 6 participantes para dar inicio. Como punto de partida, es necesario explicar la metodología a todos los participantes y seleccionar entre 3 y 6 de ellos que puedan ser considerados como expertos para conformar el grupo inicial del círculo interior de la pecera con quienes se iniciará la actividad. El círculo interior debe contener entre 1 y 2 sillas vacías y el facilitador debe permanecer preferiblemente de pie para que se pueda mover y pueda intervenir y ser visto por todos los participantes. Todos los demás participantes conformarán el círculo exterior o grupo más grandes (ver Figura 3) y su rol será el de oyentes activos.
3. Una vez se introduce el tema, cada uno de los participantes del círculo interior puede generar una intervención por el tiempo estipulado (se recomienda que sea de alrededor de 3 minutos).

4. Después de algunos minutos (preferiblemente entre 10 y 15 minutos), se invita a uno de los participantes del círculo exterior a sentarse en la silla vacía que se encuentra en el círculo interior con el fin de que formule una pregunta o genere una intervención. Los demás participantes que quedan en el círculo exterior siguen siendo oyentes activos, por lo que no pueden formular preguntas ni generar intervenciones.
5. El proceso de inclusión de participantes del círculo exterior debe tener un carácter continuo. Sin embargo, para que otra persona del círculo exterior ingrese al círculo interior es necesario que uno de los participantes salga de este círculo y se convierta en oyente activo. Por ningún motivo se deben agregar sillas nuevas al círculo interior, por lo que la participación de las personas en el círculo exterior dependerá directamente de que haya una silla vacía en el círculo interior o de que uno de los participantes del círculo interior pase al círculo exterior, liberando así la silla que ocupa. En este intercambio el facilitador es quien facilita el ingreso y la salida de los participantes a través de señales específicas que deseen adoptar como por ejemplo levantando la mano o usando elementos que hayan sido diseñados previamente para la actividad (letreros, paletas, entre otros).
6. Con el fin de mantener la discusión activa en la pecera, se debe animar a los participantes a entrar y salir de forma dinámica y a no permanecer en el rol que se les ha asignado de forma permanente.

El tiempo promedio de duración de un ejercicio de pecera es de hora y media. Sin embargo, puede extenderse o acortarse según la cantidad de participantes y la dinámica que se genere en torno a la participación.

El ejercicio de pecera no se limita a entornos presenciales; también puede estructurarse y aplicarse en entornos virtuales. Sin embargo, para dichos casos, además de las consideraciones para entornos presenciales, Thangavel (2020) recomienda mantener el interés y el compromiso de la audiencia (círculo exterior), por lo que sugiere

formular preguntas y encuestas interactivas que permitan medir su atención, así como hacer uso de los botones de manos levantadas y chats para saber quiénes salen e ingresan de cada uno de los círculos. Finalmente, aquellas personas que se encuentren en el círculo exterior también pueden tener conversaciones paralelas en salas de trabajo.

3.4. Revisión después de la acción

La revisión después de la acción, también llamada *after action review*, es un enfoque estructurado para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora mientras se lleva a cabo una actividad recurrente o estratégica para la entidad. De acuerdo con la CEPAL (2020), la revisión después de la acción

... puede usarse para actividades críticas, recurrentes y que son estratégicas para asegurar un flujo constante en el aprendizaje y la mejora continua. También puede implementarse durante la actividad para el aprendizaje mientras se lleva a cabo ("learning while doing"), el monitoreo de su progreso y la corrección de algunos aspectos de manera inmediata. Puede usarse también al final de una actividad, pero, antes de que la gente olvide lo que pasó y antes de que comiencen algo nuevo, esto es para fomentar el aprendizaje post facto ("learning after doing"), durante la actividad para el aprendizaje mientras se lleva a cabo, el monitoreo de su progreso y la corrección de algunos aspectos de manera inmediata y al final de una actividad pero antes de que la gente olvide lo que pasó y antes de que comiencen algo nuevo, esto es para fomentar el aprendizaje una vez se completa la tarea o proyecto.

Para su implementación se contemplan cuatro fases según Asana (2022):

1. **Diseño.** En esta fase se establece el alcance, los objetivos y las partes que deben ser parte de la revisión.
2. **Preparación.** Implica la recolección de material documental (conocimiento explícito) o evidencia generada del proyecto, programa, proceso o actividad que se ejecutó y sobre el cual se estructura la revisión.
3. **Implementación.** En esta inicia el debate y análisis de la revisión. El BID (2009) complementa esta fase señalando que todo proceso de revisión después de la acción requerirá de un facilitador cuyo rol debe ser neutral para ayudar al equipo a identificar lecciones tanto positivas como negativas y recomendaciones de los asistentes.

Durante cada revisión después de la acción es necesario responder al menos 4 preguntas fundamentales (Asana, 2022):

- a. ¿Qué esperábamos que ocurriera? ¿Qué resultados se esperaba obtener?
 - b. ¿Qué fue lo que realmente ocurrió? ¿Qué resultados se obtuvieron?
 - c. ¿Qué salió bien y por qué? ¿Qué objetivos se logró alcanzar y por qué?
 - d. ¿Qué se puede mejorar y cómo?
4. **Divulgación.** En este paso se debe elaborar un informe con los hallazgos, socializar los resultados del ejercicio y, en lo posible, estructurar un plan de acción. Este ejercicio permite identificar buenas prácticas y reconocer las lecciones aprendidas que tendrán un impacto sobre la forma en que las entidades ejecutan un proceso o procedimiento, prestan un servicio, desarrollan un producto o se relacionan con los grupos de valor.

De acuerdo con Fidelia Group (2022), otras ventajas de llevar a cabo una revisión después de la acción son descubrir los errores y aciertos; identificar los procesos de aprendizaje que se dieron durante la ejecución de la actividad, programa, proyecto o iniciativa; aumentar el conocimiento que se tiene sobre el quehacer institucional y desarrollar habilidades blandas en la medida en que se requiere asertividad, inteligencia emocional, capacidad de resolver problemas y comunicación efectiva, entre otras, para revisar y comprender las acciones, dinámicas y elementos del contexto que afectan al equipo de trabajo.

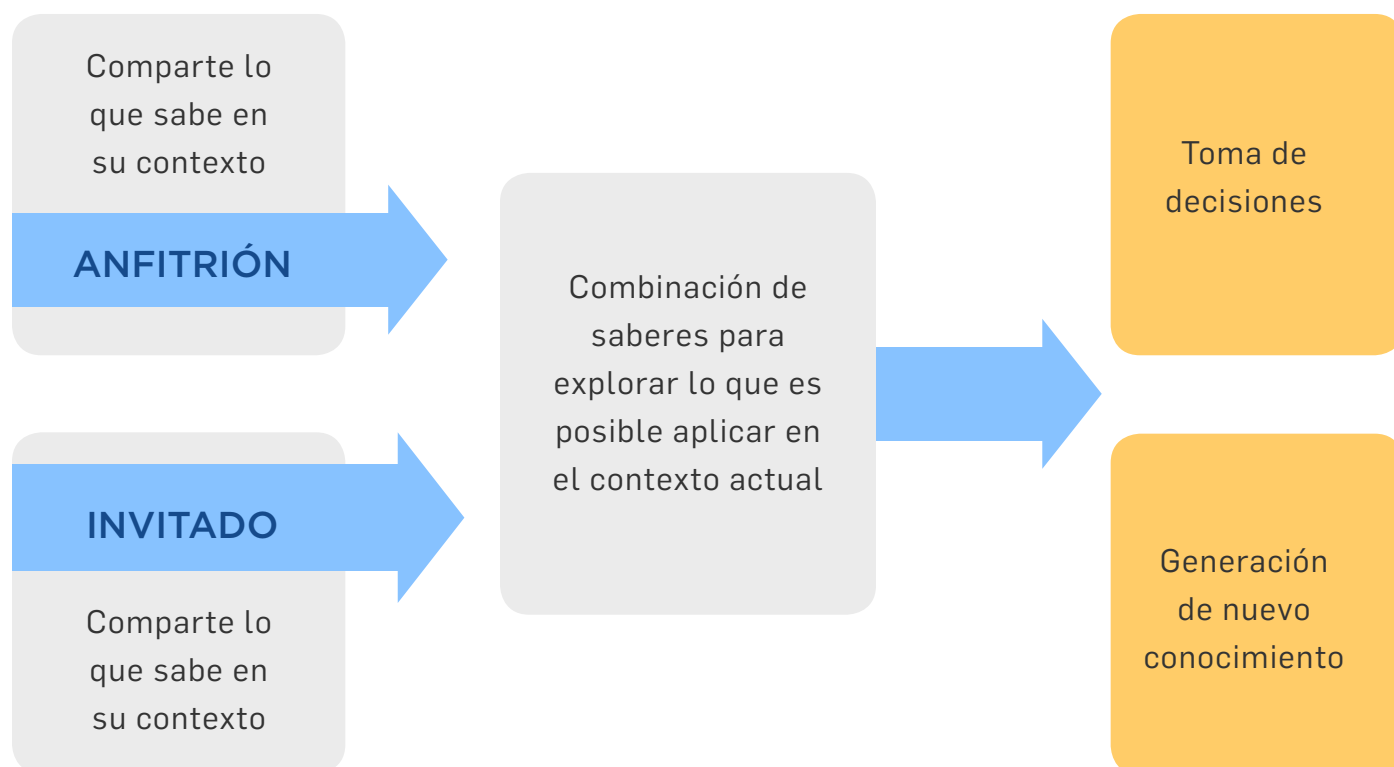
3.5. Trabajo entre pares

El trabajo entre pares es un proceso en el que un equipo de personas que están trabajando en un proyecto o actividad convoca a otros equipos o grupos de personas, que pueden ser de la misma entidad o de otras instituciones, con el fin de buscar conocimientos y puntos de vista (SDC Learning and Networking, 2022). Este tipo de trabajo involucra a: el equipo anfitrión, que es el que necesita el conocimiento y que solicita la asistencia; y, el equipo visitante, que debe tener experiencia y conocimiento útil para el equipo anfitrión (Knoco, 2017). Para ello, es necesario establecer comunidades de práctica o redes de comunicación al interior de la entidad e, incluso, entre entidades (como los Equipos Transversales de Función Pública²).

Según la CEPAL (2020), la esencia del trabajo entre pares es generar nuevo conocimiento y ayudar a tomar decisiones, como se ilustra en la Figura 8.

² Para saber más consulta qué son los [Equipos Transversales](#).

FIGURA 8. Esquema de trabajo entre pares



Nota. Elaboración propia (2022) con base en CEPAL (2020).

El trabajo entre pares se lleva a cabo de forma presencial o virtual entre dos personas o grupos de trabajo. Un encuentro presencial puede incluir visitas de campo, reuniones o discusiones con otros servidores de la entidad o con agentes externos.

Algunos elementos importantes para considerar a la hora de llevar a cabo el trabajo entre pares son (CGIAR *et al.*, 2018; BID, 2012; SDC Learning and Networking, s.f.):

1. Planificar el trabajo entre pares con suficiente antelación para aumentar las posibilidades de que los participantes puedan prestar la asistencia o ayuda que se requiere.
2. Identificar un facilitador o líder que, preferiblemente, no haga parte de ninguno de los dos equipos para que se encargue de apoyar y hacer seguimiento a la planeación.

3. Definir con claridad el propósito y el alcance. Aprovechar las redes existentes para identificar un grupo diverso de participantes dentro y/o fuera de la entidad.
4. Preparar y compartir por adelantado la documentación (videos, informes, reportes, resultados, entre otros) sobre el proyecto o actividad con el equipo invitado.
5. Preparar una agenda de reunión detallada que incluya espacios de trabajo individual y colectivo.
6. Tomar decisiones sobre elementos particulares de las actividades, proyectos, programas e inversiones que se desean ejecutar.
7. Hacer seguimiento a la implementación de acciones, mantener relaciones y aprovechar oportunidades adicionales para el intercambio de conocimientos.
8. Compartir y difundir resultados a sus grupos de valor.

3.6. Análisis de redes sociales

El análisis de redes sociales proporciona un conjunto de métodos y medidas para identificar, visualizar y analizar las redes dentro y entre las organizaciones (Scott, 1991, Wasserman y Faust, 1994, Wellman y Berkowitz, 1988). Dicho análisis es útil para la creación y la transferencia de conocimiento en marcos organizacionales a través del mapeo de relaciones de conocimiento importantes entre personas, unidades de negocio, unidades funcionales o procesos (Cross *et al.*, 2002).

Las organizaciones que analizan de manera consciente sus redes sociales, tanto internas como externas, aumentan la probabilidad de ser más efectivas a la hora de gestionar su conocimiento (Kanter, 2001). Sin embargo, las entidades no siempre son conscientes de que estas redes existen ni de qué intercambio de conocimiento e información se está dando a través de ellas (Alamsyah, 2013).

Ayuda a determinar el **estado actual** de las redes

Ayuda a identificar las **nuevas conexiones** que se deben hacer (permite identificar las personas que se encuentran vinculadas a una red)

Un correcto análisis de redes sociales busca responder las siguientes preguntas asociadas a redes internas y externas:

- a. ¿Cómo fluye la información al interior de la entidad?
- b. ¿A quién acuden los servidores para resolver problemas?
- c. ¿Han surgido subgrupos en la entidad?
- d. ¿Cuáles son las relaciones que la entidad ha establecido con otras organizaciones?
- e. ¿Qué información y conocimiento se comparte con las redes externas de la entidad?
- f. ¿Se identifica la ausencia de relaciones al interior o exterior de la entidad que deberían estructurarse?

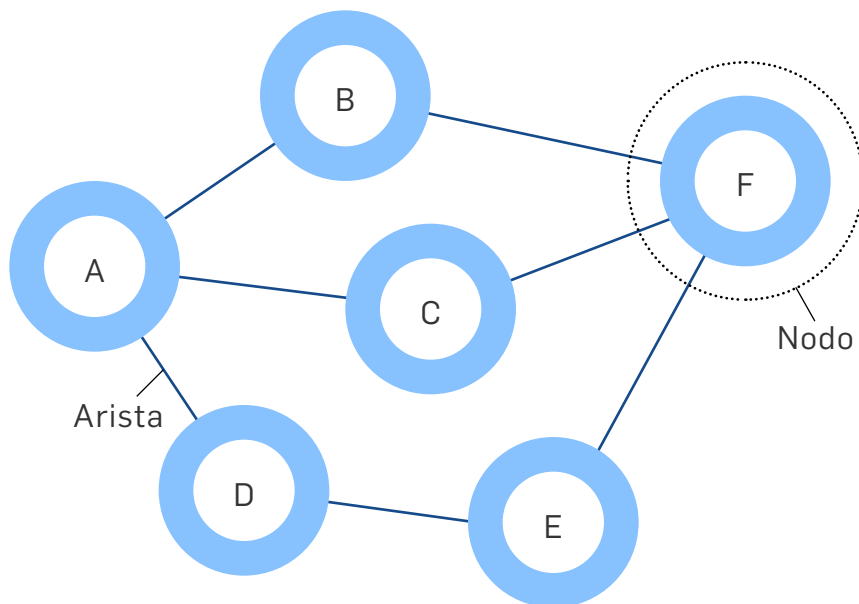
Para compartir y difundir conocimiento es necesario identificar qué conexiones nuevas hacen falta entre los individuos, unidades de negocio, unidades funcionales o procesos y qué conocimiento se debe compartir si se tiene en cuenta que, a mayor nivel de conexión, mayor flujo de conocimiento. De acuerdo con Krebs y Holley (2006), la conectividad mejorada se crea a través de un proceso iterativo de conocer la red y tejérla. En este orden de ideas, el análisis de redes sociales sirve para construir y ampliar comunidades al unir equipos o personas que trabajan de forma aislada, es decir, en silos. Esto favorece una colaboración más efectiva.

Para llevar a cabo el análisis de redes sociales en una entidad es necesario estructurar la red identificando sus dos elementos básicos (ver Figura 9):

Nodos: son los elementos que componen la red. Pueden ser personas, unidades funcionales, unidades de negocio, procesos o entidades.

Arista: es la conexión que se produce entre dos nodos. En términos computacionales y para fines de análisis, se les puede atribuir diferentes pesos a aquellas conexiones que son más o menos fuertes.

FIGURA 9. Análisis de redes sociales



Nota. Elaboración propia (2022) con base en Krebs y Holley (2006).

Una vez hecho esto se procede a llevar a cabo diversos análisis (por ejemplo, de centralidad, que mide la cantidad de conexiones que tiene un nodo) que permitan caracterizar la red para posteriormente intervenirla. Así, el análisis de redes proporciona un idea visual y matemática de las relaciones humanas para identificar los vínculos faltantes y mejorar las conexiones entre grupos y las comunidades (Garfield, 2021). Algunos programas que se utilizan para estructurar redes y posteriormente analizarlas son: Ucinet, Netdraw, Genlisis, entre otros.

3.7. Narración de historias o *storytelling*

De acuerdo con la CEPAL (2020), la narración de historias o *storytelling* es:

... el arte de comunicar una idea, un mensaje o un evento usando de manera creativa la palabra (oral presencial o podcast o bien escrita), imágenes, historias visuales, música y sonidos. Las bases de una buena historia están compuestas por descripciones de experiencias pasadas, casos de estudio, estudios de investigación y resultados significativos útiles para la audiencia.

Se trata de una herramienta que busca conectar al público objetivo con el mensaje que se quiere comunicar a partir de las emociones que despierta una historia para que lo puedan comprender y apropiarse de manera personal.

Los elementos que deben ser tenidos en cuenta para estructurar una buena historia son:

1. Establecer la audiencia o grupos de valor.
2. Identificar un mensaje claro y relevante para la audiencia. ¿Qué contar?

3. Definir el tipo de historia que se quiere desarrollar.
4. Contemplar un espacio físico, el lugar donde ocurre todo ¿Dónde?
5. Identificar los personajes. La historia debe contar con uno o varios protagonistas que viven la historia narrada. ¿Quiénes?
6. Desarrollar una trama. La narración debe plantear, inicialmente, un problema y, a medida que esta avanza, se desencadena la solución para identificar un aprendizaje. La trama debe ser interesante, despertar curiosidad y enganchar a la audiencia ¿Cómo? ¿Por qué?
7. Plantear el tiempo de la historia. ¿Cuándo?

A continuación señalamos algunas recomendaciones para la creación de los contenidos (Universidad de Palermo, s.f.):

- **Introspección:** hacer un proceso de autorreconocimiento personal u organizacional que ayude a identificar las historias.
- **Autenticidad:** apoyarse en eventos pasados propios o de la entidad puede ser un recurso útil.
- **Empatía:** buscar ejemplos puntuales que conecten con las características de la audiencia o grupos de valor.
- **Simplificar:** no es necesario extender o adornar demasiado las historias. se trata de hacer sencillos los conceptos complejos y abstractos.

Adicionalmente las historias deben cumplir con estas características:

- Entretenidas.
- Educativas.
- Organizadas.
- Universales.
- Memorables.

La narración de historias es una herramienta para compartir conocimiento a partir de las experiencias, anécdotas y aprendizajes de las personas que las comparten. Esta se puede llevar a cabo de cuatro formas: verbal, visual, escrita y usando tecnología y redes sociales. Estas no solo son formas a través de las cuales es posible contar historias, sino que también son mecanismos de preservación para las mismas, ya que permiten generar conocimiento explícito que puede ser almacenado y consultado con posterioridad, exceptuando las historias verbales, que generan un nuevo conocimiento tácito.

También, es posible generar una narración o narrativa de forma grupal en donde más de una persona relata sus experiencias y visiones frente a un suceso o tema común que le compete.

Teniendo en cuenta la audiencia y el mensaje que se quiere transmitir, es necesario definir el tipo de historia que se va a contar para orientar la forma de la narración, esta puede enfocarse en (Sordo, s.f.):

- Invitar a la acción con ejemplos de cómo es posible hacer algo.
- Hablar de la entidad o de su propia experiencia.
- Convencer con valores que se conecten con las historias personales de la audiencia o los grupos de valor.
- Fomentar la colaboración o la creación de una comunidad.
- Difundir conocimiento o educar.

3.8. Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica proporcionan una base para compartir conocimientos. Según Bandura (1977), observar el comportamiento de otras personas favorece una forma más segura y eficiente de adquirir comportamientos o habilidades complejas que aprender por ensayo y error. Cobb (1994) y Cobb & Yackel (1996) entienden el aprendizaje como una responsabilidad del individuo y la comunidad como un entorno seguro para que las personas participen a través de

la observación y la interacción con expertos y mediante debates con compañeros.

3.8.1. ¿Qué son las comunidades de práctica?

Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo a lo que se dedican y aprenden a hacerlo mejor a través de la interacción entre ellos (Wenger y Trayner, 2015).

Las comunidades de práctica contienen tres elementos fundamentales: el dominio, la comunidad y la práctica (Wenger y Trayner, 2015).

El **dominio** es el tema o punto de interés que todos los miembros tienen en común, por ejemplo: vivienda, transporte, servicio al ciudadano, planeación, riesgos, educación, liderazgo o alcance comunitario, entre otros. En las comunidades de práctica se profundiza el nivel de habilidad en un dominio, ya que allí se ponen en práctica los conocimientos y las habilidades relacionadas con esta área específica (Santiago, 2022a).

La **comunidad** es una red de relaciones mutuas dentro de la que los miembros comparten su aprendizaje, perspectivas y conocimientos de manera libre, transparente y bidireccional, y en la que las decisiones que afectan al grupo son tomadas por la comunidad (Santiago, 2022b). Así mismo, los participantes pueden compartir victorias sin miedo a la competencia ni al juicio, en la medida que todos sus miembros son vistos como pares que comparten responsabilidades, independientemente de las jerarquías de sus roles dentro o fuera de la organización.

La **práctica** se relaciona con el trabajo asociado a un dominio y las herramientas (documentos, ideas, audios, normatividad, entre otros) que se requieren para llevarlo a cabo (Red Hat, 2009). En una comunidad de práctica, el conocimiento no es creado de manera

centralizada por expertos externos y “enseñado” para que otros puedan usarlo en la práctica. En cambio, cada miembro del equipo es un administrador del conocimiento como resultado de ser un gran practicante. La forma en que el grupo comparte, codifica e incluso celebra la práctica de cada persona demuestra el compromiso de la comunidad de apoyar a cada persona en el desarrollo de su práctica. Esto fortalece el sentido de propósito y los valores compartidos dentro de la comunidad.

Como lo señala Wenger (2018), una comunidad de práctica se define a sí misma en tres dimensiones:

De qué se trata: cuáles son los intereses y objetivos de sus integrantes.

Cómo funciona: cuáles son los compromisos mutuos y los acuerdos establecidos por sus integrantes.

Capacidades: se refiere al conocimiento tácito o explícito y a las herramientas que traen los integrantes de la comunidad y que comparten con el resto del grupo.

Las comunidades de práctica se activan en muchas ocasiones por necesidad y el motivador principal es un interés común: un tema que resulta importante para ese grupo de personas y que puede estar relacionado con solucionar problemas, encontrar información, identificar experiencias previas, generar procesos de articulación, maximizar el uso de recursos, documentar proyectos o actualizar conocimientos, entre otros (Wenger, 2015).

Crean una estructura social para que las personas compartan ideas y artefactos (por ejemplo, historias, documentos o grabaciones, entre otras) que respaldan las actividades de la comunidad y ayudan a las personas a dar sentido a los nuevos conocimientos. Los recién llegados pueden beneficiarse de tener acceso al material archivado, además de la experiencia y la tutoría de expertos. Estas condiciones proporcionan un entorno en el que las personas pueden compartir información y formas de aplicar nuevos conocimientos en la práctica.

Una comunidad de práctica sólida fomenta las interacciones y las relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza (Wenger, 1996, Wenger y Snyder, 2000).

3.8.2. Características de las comunidades de práctica

De acuerdo con Barab *et al.* (2012), las comunidades de práctica se caracterizan porque:

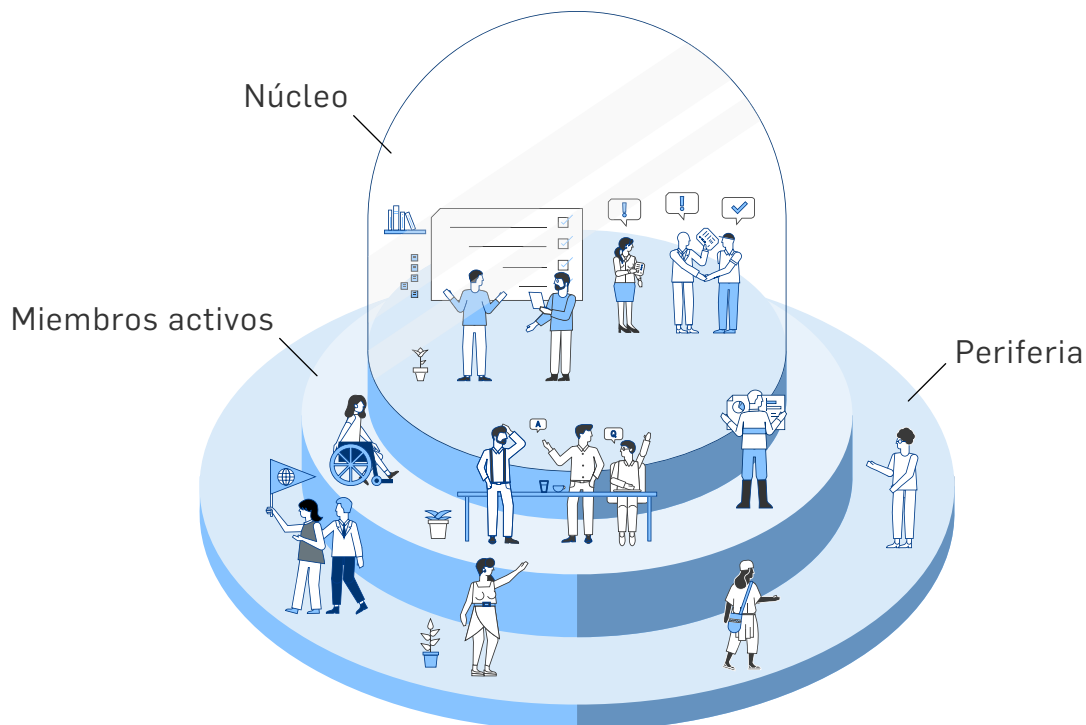
1. **Tienen prácticas comunes:** se refiere a las actividades o ideas que unen a un grupo de personas y que las representa más allá de su individualidad.
2. **Permiten la interacción y la participación:** son espacios que propician la interacción y la participación de todas las personas que hacen parte de la comunidad de práctica.
3. **Existe interdependencia:** los participantes se necesitan mutuamente y aprovechan la comunidad para organizar el conocimiento, resolver problemas compartidos o atender el objetivo que dio lugar a su creación. Esa interdependencia es lo que define la comunidad (Agrifutures, 2016).
4. **Cuenta con mecanismos de reproducción:** los motivadores o intereses que activan el trabajo adelantado por una comunidad de práctica pueden evolucionar en el tiempo, lo que conlleva a habilitar de manera permanente la vinculación de nuevos miembros. Esta dinámica favorece la sostenibilidad de la comunidad en el tiempo e incluso puede impulsar la generación de otras comunidades que se interesen por temas diferentes a los que se tratan en la comunidad de práctica inicial.
5. **Existe respeto por las diversas perspectivas y puntos de vista:** para construir una comunidad de práctica es importante que las personas participantes puedan comunicarse de manera equitativa; se trata de un espacio

abierto, de confianza, en donde se valoran todos los aportes, lo que no implica que siempre haya acuerdos, sino que pueden ser tramitados a través de un debate argumentado.

Adicionalmente, las comunidades de práctica establecen sus propios objetivos, mantienen su vínculo en virtud del compromiso de cada uno de sus miembros, son responsables de sí mismas y no se definen por un mandato de la organización o entidad.

Las comunidades de práctica tienen diferentes niveles de participación que se dan de manera natural y que se relacionan con la estructura que se muestra en la Figura 10, donde se identifica un núcleo que contiene a los miembros más activos de la comunidad y aquellos que se convierten en sus principales dinamizadores, en segundo lugar se encuentran los miembros activos y en la periferia, aquellos que asisten regularmente a las sesiones establecidas, escuchan y no participan tan activamente. Estos roles son dinámicos y pueden variar en el tiempo, de conformidad con los acuerdos y la dinámica propia de las comunidades.

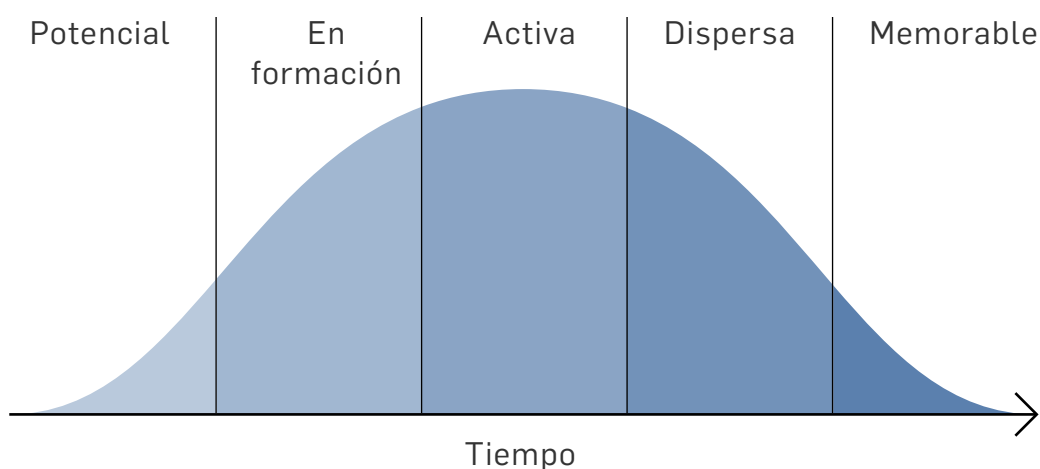
FIGURA 10. Estructura de una comunidad de aprendizaje



3.8.3. Ciclo de vida de las comunidades de práctica

Para Wenger, McDermott y Snyder (2002) toda comunidad de práctica cuenta con un ciclo de vida que consta de cinco etapas: potencial, en formación, activa, dispersa y memorable (ver Figura 11).

FIGURA 11. Ciclo de vida de las comunidades de práctica



Nota. Elaboración propia (2022) con base en Wenger, McDermott y Snyder (2002).

A continuación explicamos cada etapa:

- **Potencial.** Los individuos se enfrentan a situaciones o necesidades similares en su trabajo. En esta etapa, las personas se reconocen, se encuentran y establecen puntos comunes de interés (dominio y práctica).
- **En formación.** Las personas que comparten el mismo interés se reúnen, reconocen su potencial, exploran los puntos de interconexión que existen entre ellos y asumen roles o responsabilidades para definir la estructura de las comunidades de práctica.

- **Activa.** La comunidad de práctica cuenta con una estructura definida en la que el tema de interés o de práctica ha sido definido y sus miembros se reúnen para interactuar en el desarrollo de actividades o productos, entre otros.
- **Dispersa.** Si bien la comunidad de práctica sigue estando activa, en esta etapa la participación y la frecuencia de reunión comienza a decrecer. Algunos de sus miembros todavía permanecen en contacto, intercambian conocimiento y realizan reuniones, llamadas y encuentros.
- **Memorable.** La comunidad de práctica se convierte en un referente para sus miembros e incluso para la organización. Sigue viva y en vez de generar intercambios de conocimiento, sus miembros se cuentan historias y comparten anécdotas con una orientación mucho más informal, no necesariamente centrada en la generación de conocimiento frente a una práctica específica.

Con regularidad, la comunidad deberá revisar su visión para comprobar que sigue siendo relevante y cumple con los objetivos que se ha trazado. Como se ha mencionado anteriormente, estos pueden evolucionar en el tiempo y siempre deben despertar el interés común en el grupo para que la comunidad de aprendizaje sea sostenible (Makar, 2008).

3.8.4. Comunidades de práctica dentro de las organizaciones

Las comunidades de práctica pueden estar conformadas por personas de un mismo grupo, área de trabajo, proceso o unidad funcional, pero también por personas de diferentes áreas dentro la estructura organizacional de la entidad o, incluso, por personas que pertenezcan a otras organizaciones.

De acuerdo con Wenger (2018), los escenarios pueden ser:

- **Al interior de un proceso o unidad funcional:** estas surgen cuando las personas abordan juntas conjuntos recurrentes de problemas. Al participar en tal memoria comunitaria, pueden hacer el trabajo sin tener que recordar todo ellos mismos. Por ejemplo, personas que llevan a cabo actividades relacionadas con la atención al ciudadano al interior de una entidad pueden formar comunidades de práctica que les permitan gestionar estos temas, canales de atención e incluso el trato que se le da a los grupos de valor que atienden.
- **Entre procesos, unidades funcionales o de negocio:** el conocimiento importante a menudo se distribuye en diferentes procesos, unidades funcionales o unidades de negocio. Las personas que trabajan en equipos multifuncionales forman comunidades de práctica para mantenerse en contacto con sus pares en varias partes de la organización y de esta manera mantener su experiencia. Cuando las comunidades de práctica atraviesan los procesos, las unidades funcionales o de negocio, pueden desarrollar perspectivas estratégicas que trascienden las líneas de productos o servicios individuales.
- **Entre organizaciones o más allá de las fronteras organizacionales:** en algunos casos, las comunidades de práctica se vuelven útiles al cruzar los límites organizacionales. Las comunidades de práctica no son un nuevo tipo de unidad organizativa; más bien, son un elemento diferente en la estructura de la organización, que enfatiza el aprendizaje que las personas han logrado juntas en lugar de la unidad a la que informan, el proyecto en el que están trabajando o las personas que conocen. Por ejemplo, personas encargadas de implementar la política de gestión del conocimiento y la innovación en diferentes entidades pueden conformar una comunidad de práctica cuyo eje focal sean las iniciativas para implementar la política o elementos específicos de la misma. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las comunidades de práctica que trascienden las fronteras

organizacionales pueden involucrar miembros que pertenecen no solo a entidades públicas sino también a organizaciones privadas, academia, organizaciones no gubernamentales, entre otros y seguir siendo una comunidad de práctica.

De un lado, es importante resaltar que una comunidad de práctica difiere de una unidad funcional, de una unidad de negocio, de un equipo de trabajo y de una red, por lo tanto, sus límites son más flexibles que los de una unidad organizativa (Wenger, 2018). Así mismo, las personas que participen en una comunidad de práctica pueden hacerlo desde diferentes roles de liderazgo.

Por otro lado, una comunidad de práctica se diferencia de un equipo de trabajo en la medida en que el aprendizaje y el interés compartido les proporcionan cohesión y hacen que la comunidad se mantenga viva. Adicionalmente, una comunidad de práctica se define por el conocimiento y no por una tarea específica a ejecutar y existe porque la participación tiene valor y es de importancia para sus miembros.

Las organizaciones pueden fomentar las comunidades de práctica a través de mecanismos como (Wenger, 2018):

- **Legitimar la participación.** Las organizaciones pueden apoyar a las comunidades de práctica reconociendo el trabajo de sostenerlas; dando tiempo a los miembros para participar en actividades; y creando un entorno en el que se reconozca el valor que aportan.
- **Negociar su contexto estratégico.** Las personas trabajan en equipos para proyectos, pero pertenecen a comunidades de práctica que no responden a las lógicas de los tiempos establecidos en las planeaciones institucionales.
- **Poner a punto la organización.** Muchos elementos en un entorno organizacional pueden fomentar o inhibir comunidades de práctica, incluido el interés de la gerencia, los sistemas de recompensa, los procesos de trabajo, la cultura organizacional y las políticas institucionales. Estos factores no necesariamente

determinan si las personas forman comunidades de práctica, pero pueden facilitar o dificultar la participación.

- **Proporcionar recursos.** Por ejemplo: expertos externos, instalaciones para reuniones y tecnologías de la información y las comunicaciones.

Además, los beneficios derivados de la implementación de comunidades de práctica se pueden evidenciar en el corto y en el largo plazo, tanto para las personas que las conforman como para las organizaciones que las apoyan, tal como se presenta en la Figura 12.

FIGURA 12. Beneficios de las comunidades de aprendizaje



Nota. Tomado de Wenger (s.f.) como se citó en Orrego, C & Arrieta, J (2011).

En conclusión, para que la comunidad de práctica prospere en una entidad necesita un entorno seguro y que cuente con un líder y recursos que faciliten su gestión.

3.8.5. Importancia de las comunidades de práctica en la gestión de conocimiento de las organizaciones

Las comunidades de práctica son importantes como estrategia de aprendizaje organizacional porque conectan personas, estimulan el aprendizaje y generan procesos colaborativos (Community of Practice, 2016). De esta manera, permiten capturar, generar y compartir conocimiento.

Como lo señala Wenger, "... las comunidades de práctica cumplen una serie de funciones con respecto a la creación, acumulación y difusión del conocimiento en una organización..." (2018), dentro de las cuales se encuentran:

- **Son nodos de intercambio e interpretación de información:** los miembros de la comunidad pueden compartir y presentar la información, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de manera más efectiva entre los diferentes grupos, áreas o unidades de la organización.
- **Pueden retener el conocimiento de manera "viva", a diferencia de una base de datos o un manual:** las comunidades de práctica preservan el conocimiento tácito que no ha podido capturarse a través de las diferentes herramientas que institucionalmente se hayan establecido para la gestión del conocimiento y, dado que su enfoque es a la práctica, facilitan la comprensión y apropiación del conocimiento en el quehacer diario.
- **Mantienen a la organización a la vanguardia:** dada la naturaleza de las comunidades de aprendizaje, su gestión ayuda a identificar vacíos del conocimiento y a desarrollar actividades que favorezcan la actualización o generación de este.

Bibliografía

- Agrifutures. (2016). Communities of practice and social learning systems. [https://extensionaus.com.au/extension-practice/communities-of-practice-and-social-learning-systems/#:~:text=Communities%20of%20Practice%20\(CoPs\)%20is,order%20to%20make%20learning%20meaningful](https://extensionaus.com.au/extension-practice/communities-of-practice-and-social-learning-systems/#:~:text=Communities%20of%20Practice%20(CoPs)%20is,order%20to%20make%20learning%20meaningful)
- Aiim. (2021). Knowledge sharing: 5 strategies to share knowledge in the workplace. <https://info.aiim.org/aiim-blog/knowledge-sharing-strategies-for-the-workplace>
- Alamsyah, A. (2013). The role of social network analysis for knowledge management. Indonesia Journal of Management, vol 12, pp 309-314.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J., Y Moreland, R. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 82, pp. 1-8.
- Asana. (2022). ¿Qué es una revisión después de la acción? <https://asana.com/es/resources/after-action-review-template>
- Bandura. A. (1977). Social Learning Theory. New Jersey: Prentice Hall
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Pautas para la realización de “after action reviews” o reuniones de reflexión después de la acción. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14980/pautas-para-la-realizacion-de-after-action-reviews-o-reuniones-de-reflexion>
- Barab, S. A., Hay, K & Duffy, T. (1998). Grounded. constructions and how technology can help. Technology Trends, vol 43, pp. 15-23.
- Barab, S., Warren, S., Del Valle, R., Fang, F. (2012). Coming to Terms with Communities of Practice: A definition and operational criteria. Pfeiffer.

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). Peer Assist. <https://publications.iadb.org/en/peer-assist>
- Bartol, K. y Srivastava A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational rewards systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, vol 9, 1, pp. 64-76.
- Becerra-Fernandez, I. y Leidner, D. (2008). *Knowledge management: an evolutionary view*. ME Sharp: Londres.
- Brown, J., y Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- CEPAL. (2020). *Biblioguía de gestión del conocimiento*. Biblioteca de la CEPAL. <https://biblioguias.cepal.org/GestionDelConocimiento>
- CGIAR, FAO, KM4Dev, UNICEF, UNDP. (2018). Peer assists. <http://kstoolkit.org/Peer+Assists>
- Cobb, P. (1994). Where is the mind? Constructivist and sociocultural perspectives on mathematical development. *Educational Researcher*, vol 23, pp. 13-20.
- Cobb, P., y Yackel, E. (1996). Constructivist, emergent, and sociocultural perspectives in the context of development research. *Educational Psychologist*, vol 31, pp. 175-190.
- Communities of Practice. (2016). Why communities of practice are important. <https://www.communityofpractice.ca/background/why-communities-of-practice-are-important/#:~:text=Communities%20of%20practice%20are%20important%20as%20a%20professional%20learning%20strategy,as%20frequently%20or%20at%20all.>
- Cross, R., Parker, A., y Borgatti., S. (2002). *A Bird Eye's View: Using Social Network Analysis to Improve Knowledge Creation and Sharing*. IBM Institute of Business Value, IBM Corporation.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, vol 24, pp. 522-537.

- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). Working Knowledge. How organizations manage what they know. Harvard Business School Press: Boston.
- Dawson, R. (2001). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. Journal of Knowledge Management, vol 4, pp. 320–327.
- Deloitte. (2021). The new knowledge management: mining the collective intelligence. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html>
- De Long, L. W. y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, vol 14, pp. 113-127.
- Fidelia Group. (2022). After Action Review o Reuniones de Reflexión Después de la Acción. <https://www.fideliagroup.com/aprendizaje-informal/after-action-review-o-reuniones-de-reflexion-despues-de-la-accion/>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. (s.f.). Knowledge fairs. <https://ifadkmcentre.weebly.com/knowledge-fairs.html>
- Fondo de Desarrollo de Canarias. (2022). Acciones de transferencia de conocimiento entre empresas y centros de investigación en la isla de La Palma. <https://www3.gobiernodecanarias.org/presidencia/fdcan/project/acciones-de-transferencia-de-conocimiento-entre-empresas-y-centros-de-investigacion-en-la-isla-de-la-palma/#:~:text=La%20transferencia%20de%20conocimiento%20entre%20las%20empresas%20y%20los%20centros,bienestar%20econ%C3%B3mico%2C%20social%20y%20cultural.>
- Función Pública. (2021a). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Función Pública. (2021b). Guía para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (mipg).

- Gamble, P. R. y Blackwell, J. (2001). Knowledge Management: A State-of-the-Art Guide. Kogan Page Ltd: Londres.
- Garfield, S. (2021). KM Component 25 – Social network analysis. Lucidea. <https://lucidea.com/blog/km-component-25-social-network-analysis/>
- Greenes, D. (s.f.). Peer assist: learning before doing. Ask Magazine. National Aeronautics and Space Administration (NASA). https://www.nasa.gov/pdf/489055main_ASK_40_peer_assist.pdf
- Gurteen, D. (2014). Conversational Leadership. <https://conversational-leadership.net/knowledge-cafe-introduction/#:~:text=The%20Knowledge%20Caf%C3%A9%20is%20a,understanding%20of%20the%20issues%20involved>
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. Organization Science, vol 13, pp. 232–248.
- ISO. (2016). Gestión del recurso humano. (ISO 30400:2016). Ginebra: Suiza.
- ISO. (2018). Knowledge Management Systems- Requirements. (ISO 30401:2018). Ginebra: Suiza.
- Kanter, R. M. (2001). Evolve! Succeeding in the digital culture of tomorrow. Harvard Business School Press: Boston.
- Knoco. (2017). Knowledge management processes. Peer assist. <https://www.knoco.com/peer-assist-page.htm>
- Krebs, V., y Holley, J. (2006). Building Smart communities through network weaving. Appalachian center for economic networks. <http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf>
- Lam, T. K. Y. (2009). A knowledge café: the intangibles of project management. Paper presented at PMI Global Congress 2009—Asia Pacific, Kuala Lumpur, Malaysia. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

- Lave, J., Wenger, E. (1991). Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press: Nueva York.
- Lemon, M. y Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, vol 24, pp. 483-498.
- Lin, H.F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, vol 28, pp. 315-332.
- Luna, M. E. (2010). Cultura de las organizaciones hacia la gestión del conocimiento. Universidad Central de Venezuela.
- Lundvall, B. y Nielsen, P. (2007). Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, vol 28, pp. 207-223.
- Lumapps. (2022). 10 steps to build an internal knowledge sharing culture. <https://www.lumapps.com/employee-experience/internal-knowledge-sharing-culture/>
- McDermott, R. y O'Dell C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, vol 5, pp. 76–85.
- Makar, A. (2008). Communities of practice stages of development. https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=243468&thisPageURL=/articles/243468/Community-of-Practice-Stages-of-Development#_=_
- Merlo, O., Bell, S.J. y Menguc, B. y Whitwell, G.J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, vol 59, pp. 1214– 1221
- Ministerio de Educación. (s.f.). Guía de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación del Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-398739_recurso_15.pdf
- Nonaka, I., Toyama, R., y Konno, N. (2000). SECI, ba and

leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, vol 33, 5-34.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). Como organizar una feria del conocimiento. <https://www.fao.org/publications/card/es/c/c680ec68-453d-4ca9-80e5-fc9fa62bf060>

Orrego. C & Arrieta. J. (30 de noviembre de 2011). Comunidades de práctica y la red de profesionales para la excelencia en la práctica clínica. cuidando.es <https://www.cuidando.es/comunidades-de-practica-y-la-red-de-profesionales-para-la-excelencia-en-la-practica-clinica-www-e-pract-net/>

Pérez Rodríguez, Y., y Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. ACIMED, 13(6) Recuperado en 28 de noviembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es.

Polanyi, M. (1958). Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy. University of Chicago Press: Chicago.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). Knowledge fairs: mechanisms for horizontal transfer and knowledge exchange. https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Knowledge%20Fair_Undp.pdf

Red Hat. (2009). Elements of the community of practice. https://www.theopensourceway.org/book/The_Open_Source_Way-Communities_of_Practice-Elements_of_the_Community_of_Practice.html

Riel, M., y Polin, L. (2004). Online Learning Communities: Common Ground and Critical Differences in Designing Technical Environments. Designing for Virtual Communities in the Service of Learning. Cambridge University Press: Nueva York.

Salem-Schatz, S., Ordin, D., y Mittman, B. (2010). Guide to the After-Action Review. Using evaluation to improve

our work: a resource guide. https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Guide-to-the-after_action_review.pdf

Santiago, L. (2022a). The Three Essential Elements of a Community of Practice—Part 1: Domain. Center for learning leaders. <https://centerforlearningleaders.com/three-elements-community-of-practice-part-1-domain/>

Santiago, L. (2022b). The Three Essential Elements of a Community of Practice—Part 2: Community. Center for learning leaders. <https://centerforlearningleaders.com/three-essential-elements-community-of-practice-part-2-community/>

Santiago, L. (2022c). The Three Essential Elements of a Community of Practice—Part 3: Practice. Center for learning leaders. <https://centerforlearningleaders.com/three-elements-community-of-practice-part-3-practice/>

Sap. (s.f.). Knowledge sharing. <https://www.signavio.com/business-scenarios/knowledge-sharing/>

Scott, J. (1991). Social Network Analysis. A Handbook. Sage: Londres.

SDC Learning and Networking. (s.f.). Peer assist/Peer review. https://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/Peer%20Assist.pdf

Sordo, A.I. (s.f.) ¿Qué es storytelling? Significado, tipos y estructura. <https://blog.hubspot.es/marketing/storytelling>

Starmind. (2022). 7 ways to improve knowledge sharing across your organization. <https://www.starmind.ai/resources/ways-to-improve-knowledge-sharing-across-your-organization>

Thangavel, V. (2020). Effectively use the fishbowl technique to enhance discussions in a virtual event. <https://www.zoho.com/backstage/thegreenroom/effectively-use-the-fishbowl-technique-to-enhance-discussions-in-a-virtual-event.html>

- Transformative Monitoring for Enhanced Equity – TransMonEE. (s.f.). Knowledge exchange tool: the fishbowl. <https://transmonee.org/wp-content/uploads/2018/09/Knowledge-Exchange-Tool-The-Fishbowl.pdf>
- Universidad de Palermo. (s.f.). El storytelling, el arte de contar historias con efectividad. <https://www.palermo.edu/negocios/que-es-el-storytelling.html>
- USAID. (s.f.). Knowledge management briefs. Peer assists. https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/ppl_guidance_docs_peer_assists_final-new-2.pdf
- Wageningen University and Research. (s.f.). Fish bowl. <https://mspguide.org/2022/03/18/fish-bowl/>
- Wasserman, S. and Faust, K. (1994) Social Network Analysis: Methods and Applications, Cambridge/MA: Cambridge University Press, ISBN: 0521387078.
- Webber, E. (2016). Communities of Practice: The Missing Piece of Your Agile Organisation. <https://www.infoq.com/articles/communities-of-practice-agile-organisation/#:~:text=The%20stages%20of%20a%20community,be%20an%20increase%20of%20energy>
- Wei, Y. y Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. International Journal of Project Management, vol 35, pp. 571-585.
- Wellman, B. y Berkowitz, S. D. (1988) Social Structures. Cambridge University Press: Cambridge.
- Wenger, E. (1996). How we learn. Communities of practice. The social fabric of a learning organization. Healthcare Forum Journal, vol 39, pp. 20-26.

- Wenger, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge University Press, Cambridge, UK. <http://dx.doi.org/10.1017/CB09780511803932>
- Wenger, E. (2018). Communities of practice: learning as a social system. Systems thinker. <https://thesystemsthinker.com/communities-of-practice-learning-as-a-social-system/>
- Wenger, E., McDermott, R., y Snyder, M. (2002). Cultivating Communities of Practice.
- Wenger, E., y Snyder, M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review.
- Wenger, E., y Trayner, B. (2015). Comunidades de práctica: una breve introducción. <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Industrial Management and Data Systems, vol 105, pp. 261-279.
- Yeh, Y., Lai, S., y Ho, C. (2006). Knowledge Management Enablers: A Case Study. Industrial Management & Data Systems, vol 106, pp. 793-810.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, 41, pp. 125-145.

¿Cómo generar una cultura de compartir y difundir conocimiento en las entidades del sector público?

VERSIÓN 1

JULIO DE 2023

Dirección de Gestión del Conocimiento

FUNCIÓN PÚBLICA

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

Conmutador: (+57) 601 7395656 / 86

Fax: (+57) 601 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS

