

Documentación Administrativa, número 13, diciembre de 2024  
Monográfico: La necesaria transformación de la selección, la formación y la gestión del talento  
en las Administraciones públicas del siglo XXI



Sección: ARTÍCULOS  
Recibido: 12-11-2024  
Modificado: 22-11-2024  
Aceptado: 28-11-2024  
Publicado: 14-01-2025  
ISSN: 1989-8983 – DOI: <https://doi.org/10.24965/da.11478>  
Páginas: 46-70

Referencia: Belmonte Martínez, I. M. (2024). Cambios y tendencias de la formación y el aprendizaje en las Administraciones públicas del siglo XXI. *Documentación Administrativa*, 13, 46-70. <https://doi.org/10.24965/da.11478>

## Cambios y tendencias de la formación y el aprendizaje en las Administraciones públicas del siglo XXI

### *Changes and trends in training and learning in public administrations in the 21st century*

Belmonte Martínez, Isabel María

Parque Móvil Regional de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (España – Spain)  
[isabelm.belmonte@carm.es](mailto:isabelm.belmonte@carm.es)

#### NOTA BIOGRÁFICA

Licenciada en Derecho por la Universidad de Murcia, diplomada en Fiscalidad Local y experta universitaria en Gestión Municipal y Administración Electrónica, ambas por UNED. Titulación oficial en Gestor de EFQM. Máster en Enseñanzas Aplicadas para la Gestión de las Administraciones Públicas por ENAE y máster de Dirección de Recursos Humanos por el INAP. *Community manager* de la Comunidad de Formación de INAP Social. Ponente y panelista habitual en Congresos EDO, CNIS, Novagob, Foro Talento Público, Cumbre Europea de Interoperabilidad, entre otros. Miembro de la Asociación de Mujeres en el Sector Público y de la Asociación de Dirección Pública Profesional. Premio Nacional a Innovadora Pública del Año en el XI Congreso CNIS 2021 y candidata en 2022 al Premio Novagob Excelencia a la Mujer Destacada del Sector Público.

#### RESUMEN

**Objetivos:** este artículo tiene como objetivo principal analizar el papel clave que desempeña el aprendizaje para superar los retos y desafíos urgentes que nos plantea el contexto público actual. También se destaca la necesaria adopción de una doble perspectiva (formación tradicional versus experiencias de aprendizaje) a la hora de diseñar las políticas formativas y el necesario enfoque estratégico en su diseño e implementación. **Metodología:** la metodología utilizada es experiencial, apoyada en encuestas realizadas a nivel nacional e internacional, que tratan de demostrar los desafíos y principales debilidades de la formación y el aprendizaje en el contexto actual, así como los aspectos prioritarios y el impacto de la tecnología en dichos ámbitos. **Resultados:** la importancia del conocimiento a nivel organizativo y la necesidad de su gestión estratégica como elemento clave para gestionar el cambio, es uno de los mayores desafíos que se plantean a las Administraciones públicas. **Conclusiones:** el aprendizaje es la palanca estratégica que permite la adaptación, convirtiéndose en un imperativo para las organizaciones del siglo XXI. La convivencia entre la formación tradicional y las nuevas experiencias de aprendizaje es esencial en el contexto actual, complementándose y enriqueciéndose mutuamente. La gestión del conocimiento y la existencia de una cultura de aprendizaje son desafíos importantes a conseguir, siendo el liderazgo y el papel de los líderes claves en su consecución.

#### PALABRAS CLAVE

Administraciones públicas; aprendizaje; gestión del conocimiento; estrategias y cultura de aprendizaje.

## ABSTRACT

**Objectives:** The main objective of this article is to analyse the key role played by learning in overcoming the urgent challenges posed by the current public context. It also highlights the need to adopt a double perspective (traditional training versus learning experiences) when designing training policies and the necessary strategic approach in their design and implementation. **Methodology:** The methodology used is experiential, supported by surveys carried out at national and international level, which try to demonstrate the challenges and main weaknesses of training and learning in the current context, as well as the priority aspects and the impact of technology in these areas. **Results:** The importance of knowledge at an organisational level and the need for its strategic management as a key element to manage change is one of the greatest challenges facing public administrations. **Conclusions:** Learning is the strategic lever that allows adaptation, becoming an imperative for 21st century organisations. The coexistence between traditional training and new learning experiences is essential in the current context, complementing and enriching each other. Knowledge management and the existence of a learning culture are important challenges to be achieved, with leadership and the role of leaders being key in achieving them.

## KEYWORDS

Public administrations; learning; knowledge management; learning strategies and culture.

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. 1. EL NUEVO CONTEXTO DE LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. 1.1. UN ANTES Y UN DESPUÉS EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE. 1.2. LA NECESARIA EVOLUCIÓN DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN A EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE. 1.3. EL NUEVO ROL DE LAS ESCUELAS E INSTITUTOS DE FORMACIÓN Y EL PERSONAL DOCENTE. 2. ¿LA TECNOLOGÍA HA CAMBIADO NUESTRA FORMA DE APRENDER? 3. LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR DE INNOVACIÓN Y CAMBIO. 3.1. LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. 3.2. LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. 3.3. LA CULTURA DEL APRENDIZAJE HERRAMIENTA CLAVE. CONCLUSIONES FINALES. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

La más importante y, en realidad, la verdadera y única contribución de la ciencia de la gestión en el siglo XX fue el incremento en cincuenta veces de la productividad del trabajador manual en la producción. La más importante contribución que la gestión necesita hacer en el siglo XXI es, de manera similar, incrementar la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento.

PETER DRUCKER (1999), *Management challenges for the 21st century*

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las Administraciones públicas enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno cambiante donde la selección, la formación y la gestión del talento se han convertido en pilares esenciales para su eficiencia y eficacia. Este monográfico reúne una serie de artículos que abordan y analizan estas temáticas desde diversas perspectivas, ofreciendo propuestas innovadoras.

La selección de personal en el ámbito público requiere de metodologías que no solo sean eficientes, sino también inclusivas, transparentes y equitativas, garantizando que los procesos de selección atraigan y retengan a los mejores talentos. Además, la distinción entre diferentes tipos de personal en el sector público plantea desafíos y oportunidades que deben ser gestionados con una comprensión clara de la normativa y jurisprudencia actual.

Junto a ello, la planificación estratégica de los recursos humanos es esencial para alinear los objetivos organizacionales con el desarrollo profesional del personal empleado público. De ahí que la gestión del

rendimiento y la evaluación del desempeño se presenten como herramientas clave para fomentar una cultura corporativa de mejora continua y excelencia en el servicio público.

Asimismo, el desarrollo de competencias y habilidades específicas es crucial para que el personal empleado público pueda enfrentar los retos actuales y futuros. En este contexto, el aprendizaje no formal y organizacional en el puesto de trabajo se convierte en un componente vital para la transferencia de conocimiento y la innovación dentro de las Administraciones.

Finalmente, los nuevos modelos de aprendizaje y gestión del conocimiento subrayan la necesidad de adoptar enfoques más flexibles y adaptativos, al mismo tiempo que estratégicos, de tal manera que permitan a las Administraciones públicas mantenerse a la vanguardia y responder eficazmente a un entorno en constante cambio.

## 1. EL NUEVO CONTEXTO DE LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

### 1.1. Un antes y un después en el ámbito de la formación y el aprendizaje

La preparación de las y los estudiantes para el trabajo, la ciudadanía y la vida del siglo XXI supone todo un desafío. La mundialización, los adelantos técnicos, la migración, la competencia internacional, las transformaciones del mercado y los problemas políticos y aquellos relacionados con el medio ambiente en la esfera internacional impulsan la adquisición de aptitudes y conocimientos que necesitarán las personas para sobrevivir y abrirse camino en el siglo XXI.

El anterior fragmento es copia literal del comienzo del primero de los documentos de trabajo de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, denominado *El futuro del aprendizaje* (Scott, 2015), de una serie de tres documentos, donde se propugna un nuevo modelo de aprendizaje para el siglo XXI.

Casi cinco años después de publicarse este documento, se produjo un hecho sin precedentes a nivel mundial –la COVID-19–, que verdaderamente supuso un antes y un después en todos los ámbitos de la gestión pública y también en todo lo que tiene que ver con temas de formación y aprendizaje.

Este hecho, unido al contexto actual en el que nos encontramos, hacen que el sector público se tenga que enfrentar a retos extraordinarios como consecuencia de un entorno extremadamente complejo, incierto y cambiante; de ahí que la formación tradicional ya no sea suficiente para responder a estas demandas. Tal y como afirma Martínez (2016, p. 20), «el desequilibrio entre los planteamientos de la formación tradicional y las necesidades del personal empleado público, unido a la reducción de los recursos y una mayor demanda» hacen todavía más patente lo anteriormente dicho.

Así mismo, en un informe de la Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación (2021) de la UNESCO se pone de manifiesto que «la situación actual ha puesto encima de la mesa la importancia de la gestión del conocimiento y la imperiosa necesidad del aprendizaje, no sólo de las personas, sino también de las organizaciones, como una de las principales habilidades que se exigirán a los profesionales del futuro», convirtiéndose el conocimiento y el aprendizaje en dos elementos fundamentales para la renovación y la transformación.

Los motivos son múltiples:

1. **Adaptación rápida a los cambios:** el entorno laboral es cada vez más dinámico y complejo, por lo que el aprendizaje continuo es esencial para la adaptación de las organizaciones y su propia subsistencia. Las Administraciones públicas deben adaptarse rápidamente a los cambios legislativos, tecnológicos y sociales, de tal manera que el aprendizaje continuo permita a los empleados mantenerse actualizados y ser más flexibles ante las nuevas demandas del contexto actual.
2. **Mejora de la eficiencia y eficacia:** la formación constante mejora las habilidades y competencias, traducándose en un mayor rendimiento y productividad de los empleados y una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos. Esto es esencial para satisfacer las expectativas de la ciudadanía y mejorar la calidad de dichos servicios.
3. **Innovación y mejora continua:** el aprendizaje fomenta una cultura de innovación y mejora continua. El personal empleado público que está en constante aprendizaje es más proactivo a proponer nuevas

ideas y soluciones creativas a los problemas existentes, permitiendo a las organizaciones desarrollar nuevas soluciones y mejorar los servicios que ofrecen.

4. **Retención del talento:** las oportunidades de desarrollo profesional son un factor clave para la retención del talento. El personal empleado público que siente que está creciendo y aprendiendo en su trabajo es más propenso a permanecer en la organización. Las organizaciones que ofrecen oportunidades de desarrollo profesional son más atractivas para los mejores talentos y pueden reducir la rotación de personal.
5. **Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo:** el aprendizaje organizacional promueve la colaboración y el trabajo en equipo, ya que los empleados comparten conocimientos y mejores prácticas, creando un entorno de trabajo más cohesionado y productivo. El aprendizaje contribuye a crear una cultura de aprendizaje continuo, colaboración y mejora continua.

En resumen, el aprendizaje, en el contexto público actual, es fundamental para asegurar que las Administraciones públicas puedan responder eficazmente a los desafíos contemporáneos, mejorar la calidad de los servicios y fomentar una cultura de innovación y desarrollo continuo y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## 1.2. La necesaria evolución de actividades de formación a experiencias de aprendizaje

Las organizaciones públicas están experimentando hoy día una transformación radical en la manera en que conciben y gestionan el aprendizaje, de tal manera que ya no es un evento aislado, sino un proceso continuo y estratégico que permea toda la organización. En este nuevo contexto, el papel que tiene la formación y el aprendizaje, desde un punto de vista no solo organizativo, sino también individual, es crucial. Y lo es en todos los ámbitos de la gestión pública y, por supuesto, en el ámbito de las Administraciones públicas.

Sin embargo ¿cómo podemos a través de la formación y del aprendizaje dar respuesta a los desafíos actuales? Para ello es precisa una renovación profunda del modelo formativo actual, y esto solo es posible a partir de varias premisas clave.

La primera premisa clave consiste en la necesidad de adoptar un modelo transversal que configure el aprendizaje como valor organizativo, esto es, como un valor esencial de la organización y de las personas que la integran. De tal manera que «es necesario transformar el modelo formativo actual, basado en la oferta (el personal empleado público elige libremente qué actividades formativas realizar a partir de una oferta previamente establecida), para dar paso a un modelo basado en la demanda, esto es, adaptado a las necesidades reales de desarrollo profesional del personal empleado público, identificadas desde la perspectiva de la organización, del puesto de trabajo y del propio individuo» (Belmonte, 2021, p. 314).

La segunda premisa clave, alude a la necesidad de convertir el aprendizaje en una responsabilidad organizativa de carácter estratégico, más orientada a las necesidades futuras de la organización. La orientación estratégica de las políticas formativas debe constituir un elemento clave en la renovación del modelo, al existir una tendencia excesivamente general al cortoplacismo de los diferentes planes de formación (uno o dos años a lo sumo).

Esta orientación estratégica debe hacerse a partir de una serie de reflexiones previas ¿Hacia dónde se dirige la organización? ¿Cuál es su propósito evolutivo? ¿Qué necesidades de desarrollo profesional necesitarán en los próximos años los profesionales que trabajan en la organización? (a cinco, diez, quince años de perspectiva temporal), articulando a partir de ahí los correspondientes itinerarios formativos.

Este cambio de perspectiva supone, por un lado, la asunción por parte de la Administración pública de una responsabilidad (la de formar a su personal empleado público) que debe liderar y gestionar directamente (no delegar en dicho personal), dadas sus importantes consecuencias (si queremos que la formación redunde en la mejora organizativa), y ello con una clara finalidad: que la formación sea vista como una inversión y no como un simple gasto. Por otro lado, implica que la formación en el sector público deba evolucionar necesariamente desde modelos tradicionales hacia modelos más centrados en el aprendizaje y el aprendiz. De ahí que la formación tradicional y el aprendizaje experiencial representen dos enfoques distintos para adquirir conocimientos y habilidades, teniendo cada cual sus propias características, ventajas y desventajas.

Veamos a continuación, brevemente, cada una de ellas:

**TABLA 1. CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FORMACIÓN TRADICIONAL**

FORMACIÓN TRADICIONAL		
Características	Ventajas	Desventajas
<i>Centrada en la teoría:</i> prioriza la transmisión de conocimientos teóricos a través de clases magistrales, libros de texto y materiales escritos.	<i>Estructura clara:</i> la formación tradicional ofrece una estructura clara y organizada de los contenidos.	<i>Falta de aplicación práctica:</i> los conocimientos adquiridos pueden no ser fácilmente aplicables a situaciones reales.
<i>Rol pasivo del aprendiz:</i> el aprendiz es un receptor de información, con un papel predominantemente pasivo.	<i>Acceso a información amplia:</i> permite acceder a una gran cantidad de información teórica en un tiempo relativamente corto.	<i>Motivación limitada:</i> la falta de interacción y la pasividad del aprendiz pueden limitar la motivación y el interés.
<i>Evaluación basada en exámenes:</i> el aprendizaje se evalúa principalmente a través de pruebas o exámenes escritos que miden la capacidad de memorizar conceptos.	<i>Facilidad de implementación:</i> es un modelo de formación fácil de implementar y gestionar (sobre todo para el docente).	<i>Dificultad para retener la información:</i> la memorización de contenidos sin una aplicación práctica puede dificultar la retención a largo plazo.
<i>Ambiente de aprendizaje formal:</i> se desarrolla en entornos controlados como aulas o salas de conferencias (presenciales o virtuales).		

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 2. CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FORMACIÓN EXPERIENCIAL**

FORMACIÓN EXPERIENCIAL		
Características	Ventajas	Desventajas
<i>Centrado en la práctica:</i> prioriza la adquisición de conocimientos y habilidades a través de la experiencia directa y la resolución de problemas reales.	<i>Mayor retención de conocimientos:</i> la experiencia directa facilita la comprensión y la retención a largo plazo de los conceptos.	<i>Mayor complejidad:</i> requiere una planificación y organización más cuidadosa que la formación tradicional.
<i>Rol activo del aprendiz:</i> el aprendiz es un protagonista activo en su propio proceso de aprendizaje, explorando, experimentando y descubriendo.	<i>Desarrollo de habilidades prácticas:</i> permite desarrollar habilidades como la resolución de problemas, la creatividad y el trabajo en equipo.	<i>Costes más elevados:</i> puede requerir mayores recursos económicos y de tiempo.
<i>Evaluación basada en competencias:</i> el aprendizaje se evalúa en función de la capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en situaciones reales.	<i>Mayor motivación:</i> la participación activa y la relevancia de los contenidos aumentan la motivación y el compromiso del aprendiz.	<i>Dificultad para evaluar:</i> la evaluación de las competencias adquiridas puede ser más compleja.
<i>Ambiente de aprendizaje flexible:</i> se desarrolla en entornos diversos y puede incluir actividades en grupo, simulaciones, proyectos y estudios de caso.	<i>Adaptabilidad:</i> se puede adaptar a diferentes contextos y necesidades de aprendizaje.	

Fuente: elaboración propia.

Además de todo lo anteriormente expuesto, para poder abordar la dimensión estratégica del aprendizaje se hace necesario lo que podríamos calificar como una auténtica «revolución del aprendizaje organizativo». Esta revolución consiste en asegurar que la principal fuente de aprendizaje en el ámbito organizacional sea el trabajo cotidiano, de manera que aseguremos que cada trabajador obtenga de su entorno laboral el aprendizaje necesario para su adaptación continua. En definitiva, que el aprendizaje sea un proceso que básicamente se produzca en el flujo de trabajo, una actividad casi invisible que se entremezcla con nuestras funciones. Tal y como afirma Michelle Weise, experta en aprendizaje permanente y vicerrectora de Estrategia e Innovación de la National Univesity Sistem, que habla del lugar de trabajo como «aula del futuro» (Meneses, 2021).

Según esta autora, el aumento de la esperanza de vida hará que se extienda la vida laboral y que las instituciones educativas y empresariales tengan que facilitar un mejor acceso al aprendizaje permanente. De tal manera que «tenemos que asumir que el aprendizaje va a ser más frecuente y episódico; reimaginar la educación superior como una variedad de autopistas con un montón de rampas de entrada y salida entre la formación y el trabajo» (Meneses, 2021).

El contexto actual nos impone, por tanto, un modelo en el que tener la actitud para aprender día a día (lo que se conoce como *life long learning*) se hace más necesaria que nunca, debiendo abordarse de forma estratégica.

En este sentido se pronuncia el documento marco conocido como *Consenso por una Administración abierta*<sup>1</sup> (cuya fase de despliegue comenzará en 2025), el cual aborda la formación y capacitación del personal empleado público como parte de su estrategia para transformar la Administración pública, promoviendo una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Afirma, además, que la capacitación de dicho personal debe estar alineada con las necesidades actuales y futuras, especialmente en áreas como la digitalización y la innovación tecnológica, reconociendo a las personas como la gran palanca de cambio.

Este documento se encuentra en clara alineación con la regulación contenida en el Real Decreto Ley 6/2023, de 19 de diciembre de 2023 (BOE n.º 303, de 20 de diciembre), por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, el cual introduce medidas significativas relacionadas con la formación del personal empleado público, como parte de la reforma y modernización de la función pública en España. Estas medidas buscan no solo mejorar la eficiencia y eficacia del servicio público, sino también preparar a los empleados para los desafíos futuros en un entorno cada vez más digital y dinámico.

A nivel normativo cabe destacar las recientes leyes sobre función pública aprobadas en Andalucía (Ley 5/2023, de 20 de marzo, cuyo título IV se dedica expresamente a la formación, el aprendizaje permanente y la acreditación de competencias, concibiéndose como un instrumento estratégico para la modernización de la Administración y la mejora de la calidad del servicio público); Asturias (Ley 2/2023, de 15 de marzo, de Empleo Público); La Rioja (Ley 9/2023, de 5 de mayo, de Función Pública), y País Vasco (Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público). Estas leyes reflejan un compromiso común con la mejora continua y la profesionalización del personal empleado público, a través de la formación y el aprendizaje.

Por último, en el ámbito de la Administración General del Estado, el Anteproyecto de Ley de Función Pública se ha aprobado por el Consejo de Ministros el 16 de julio de 2024. Actualmente, se encuentra en la fase de tramitación parlamentaria. El citado texto introduce innovaciones importantes en áreas como la formación continua, la evaluación del desempeño, la planificación estratégica y el acceso al empleo público, formando parte de un esfuerzo más amplio por transformar la función pública en un modelo más eficiente y adaptado a los retos actuales de gestión.

### 1.3. El nuevo rol de las escuelas e institutos de formación y el personal docente

En este nuevo contexto, ¿cuál es el papel o el rol de las escuelas e institutos de formación? Evidentemente, también han experimentado una importante evolución, ya que en lugar de ser simples transmisoras de conocimientos teóricos, las escuelas e institutos de formación deben convertirse en «facilitadoras de experiencias de aprendizaje significativas» (Martínez y Muñoz, 2018).

<sup>1</sup> Consenso por una Administración abierta: <https://www.inap.es/en/consenso-por-una-administracion-abierta>

Esto implica necesariamente:

- Diseñar currículos flexibles y adaptables: los planes de formación deben ser dinámicos y responder a las necesidades cambiantes del sector público y de los propios estudiantes.
- Promover metodologías activas: el aprendizaje basado en proyectos, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y el aprendizaje basado en juegos son algunas de las metodologías que pueden fomentar un aprendizaje más activo y significativo.
- Utilizar tecnologías educativas innovadoras: las herramientas digitales pueden enriquecer la experiencia de aprendizaje y permitir a los estudiantes acceder a información y recursos de forma más ágil y flexible.
- Fomentar la creatividad y el pensamiento crítico: las escuelas deben proporcionar espacios y oportunidades para que los estudiantes desarrollen su capacidad de innovar y resolver problemas complejos.
- Cultivar habilidades blandas: además de los conocimientos técnicos, las escuelas deben poner énfasis en el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la comunicación, el liderazgo, la negociación y la inteligencia emocional.
- Promover el aprendizaje continuo: las escuelas deben fomentar una cultura de aprendizaje permanente, preparando a los estudiantes para seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida.

En resumen, las escuelas e institutos de formación deben evolucionar hacia un modelo centrado en el estudiante, donde el aprendizaje sea activo, experiencial y conectado con el mundo real. De esta manera, podrán formar profesionales altamente cualificados y preparados para enfrentar los desafíos del futuro. Al mismo tiempo, tal y como afirma Argilés *et al.* (2023, p. 93), «deben tener en cuenta todos esos contextos de aprendizaje y promover ecosistemas de aprendizaje que faciliten y fomenten tanto la experiencia (trabajo) como la exposición (aprendizaje social), además de seguir promoviendo la formación, considerando la interacción entre todas ellas».

Ahora bien, ¿qué implicaciones conlleva el nuevo modelo para el personal docente? El cambio hacia un modelo de aprendizaje experiencial implica una transformación profunda en el rol del personal docente, guiando a los estudiantes en su proceso de aprendizaje y proporcionándoles los recursos necesarios para que construyan su propio conocimiento. Acompañan a los estudiantes de manera individualizada, brindándoles *feedback* y apoyo para que alcancen sus objetivos, siendo para ellos un ejemplo de aprendizaje continuo.

En definitiva, han de pasar de transmisores de conocimiento a diseñadores de experiencias de aprendizaje. Ahora bien, ¿qué significa ser un diseñador de experiencias de aprendizaje?. De acuerdo con Andrés Núñez<sup>2</sup>:

1. El docente crea estratégicamente situaciones, actividades y entornos para promover el aprendizaje significativo.
2. Combina elementos pedagógicos, tecnológicos, emocionales y contextuales para generar experiencias memorables y efectivas.
3. Se enfoca en las necesidades, intereses y estilos de aprendizaje de los estudiantes”.

Este cambio de rol también implica importantes desafíos y oportunidades para los docentes, tales como:

- Adaptación a nuevas metodologías: los docentes deben estar dispuestos a experimentar y a salir de sus zonas de confort.
- Desarrollo de nuevas competencias: se requiere una mayor formación en diseño instruccional, evaluación de competencias y uso de tecnologías educativas.
- Gestión del tiempo y de los recursos: la implementación de proyectos y actividades experienciales puede requerir una mayor inversión de tiempo y recursos.

¿Cuándo utilizar cada enfoque? La elección entre formación tradicional y aprendizaje experiencial dependerá de diversos factores, tales como: los objetivos de aprendizaje, el perfil de los participantes, los recursos disponibles y el contexto en el que se desarrolla la formación. La formación tradicional es adecuada para transmitir conocimientos teóricos básicos cuando se dispone de poco tiempo o recursos limitados o cuando se requiere una estructura clara y organizada; mientras que el aprendizaje experiencial es ideal para

<sup>2</sup> Núñez Álvarez, A. (2024). El nuevo rol del docente. Disponible en: [https://www.linkedin.com/posts/andresnunezalvarez\\_el-rol-del-docente-est%C3%A1-cambiando-radicalmente-activity-7188884514121633792-j70w/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/posts/andresnunezalvarez_el-rol-del-docente-est%C3%A1-cambiando-radicalmente-activity-7188884514121633792-j70w/?originalSubdomain=es)

desarrollar habilidades prácticas, fomentar la creatividad y la innovación, y promover un aprendizaje más profundo y significativo. En la práctica es recomendable combinar ambos enfoques para lograr un aprendizaje más completo y eficaz.

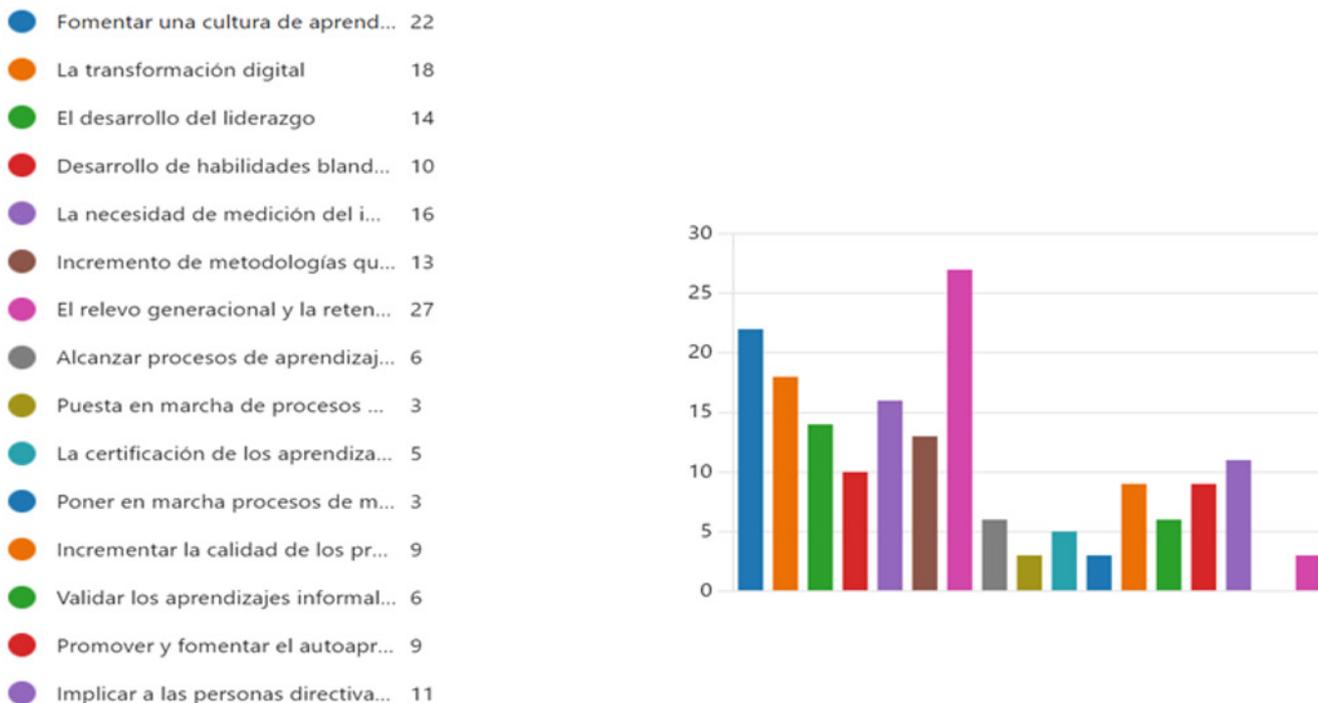
A propósito del nuevo rol de las escuelas e institutos de formación, resulta interesante hacer referencia a un debate que se abrió en la Comunidad de Formación de INAP Social sobre el futuro del aprendizaje en el sector público, en el marco del Congreso Nacional de Innovación (CNIS), que tuvo lugar los días 25 y 26 de junio en Madrid dentro del VIII Foro de Institutos y Escuelas de Administración Pública<sup>3</sup>. Los resultados se obtuvieron a partir de las encuestas que se realizaron a nivel nacional, en las que participaron un total de cuarenta instituciones y entidades de distintos ámbitos territoriales (estatal, autonómica y local).

Las principales cuestiones que se plantearon a nivel nacional fueron las tres siguientes:

- *Primera:* ¿cuáles son los desafíos más importantes relacionados con el aprendizaje para las organizaciones públicas en los próximos dos años 2024-2026?
- *Segunda:* ¿cuáles son las principales ventajas y debilidades, a nivel organizativo, para afrontar dichos desafíos?
- *Tercera:* ¿en relación con el futuro de la formación y el aprendizaje en la administración pública qué aspectos priorizarías?

En el plano de los desafíos, los tres más importantes que se plantearon fueron, por este orden, el relevo generacional y la retención del talento fomentar una cultura de aprendizaje permanente en la organización y la transformación digital.

**GRÁFICO 1. DESAFÍOS MÁS IMPORTANTES RELACIONADOS CON EL APRENDIZAJE. CNIS 2024**

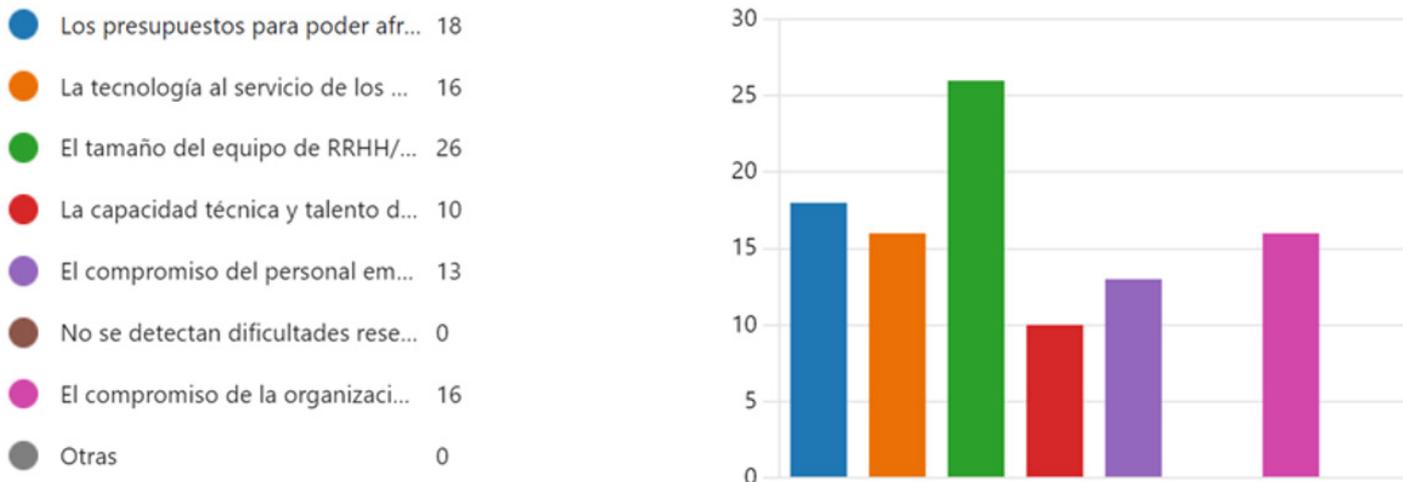


Fuente: elaboración propia a partir de Comunidad de Formación INAP Social.

En cuanto a las principales debilidades que se plantearon para afrontar dichos desafíos, las tres primeras fueron: el tamaño del equipo de RR. HH./aprendizaje para afrontar los desafíos, los presupuestos para poder afrontarlos y el compromiso de la organización.

<sup>3</sup> La Administración al día (2024, 1 de julio): <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1515483>

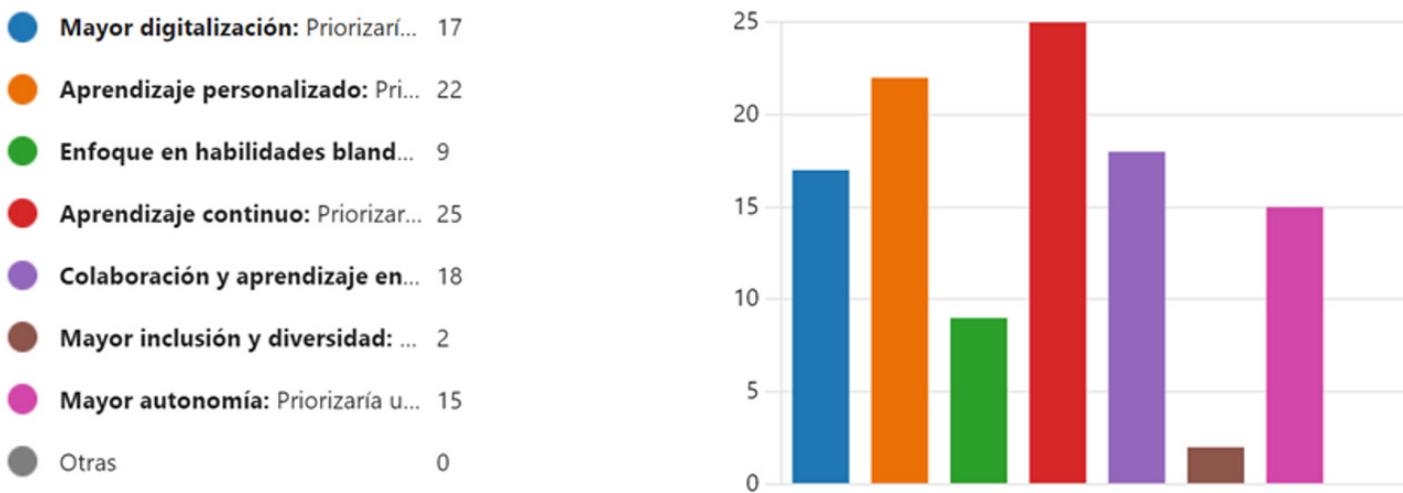
**GRÁFICO 2. PRINCIPALES DEBILIDADES PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS. CNIS 2024**



Fuente: elaboración propia Comunidad de Formación INAP Social.

En cuanto a los aspectos prioritarios en relación con el futuro de la formación y el aprendizaje en la Administración pública, los tres principales fueron: el aprendizaje continuo y la actualización de habilidades, que han de ser la norma general, con el personal empleado público participando regularmente en la formación y el desarrollo profesional y generando cultura de aprendizaje en la organización; el aprendizaje personalizado, priorizando un futuro en el que el aprendizaje esté cada vez más personalizado para las necesidades individuales de cada empleado con la ayuda de la tecnología y los datos, y la colaboración y aprendizaje en red, de manera que el aprendizaje sea cada vez más colaborativo y en red con los empleados, que aprenderán unos de/con otros y compartirán conocimiento a través de redes de aprendizaje.

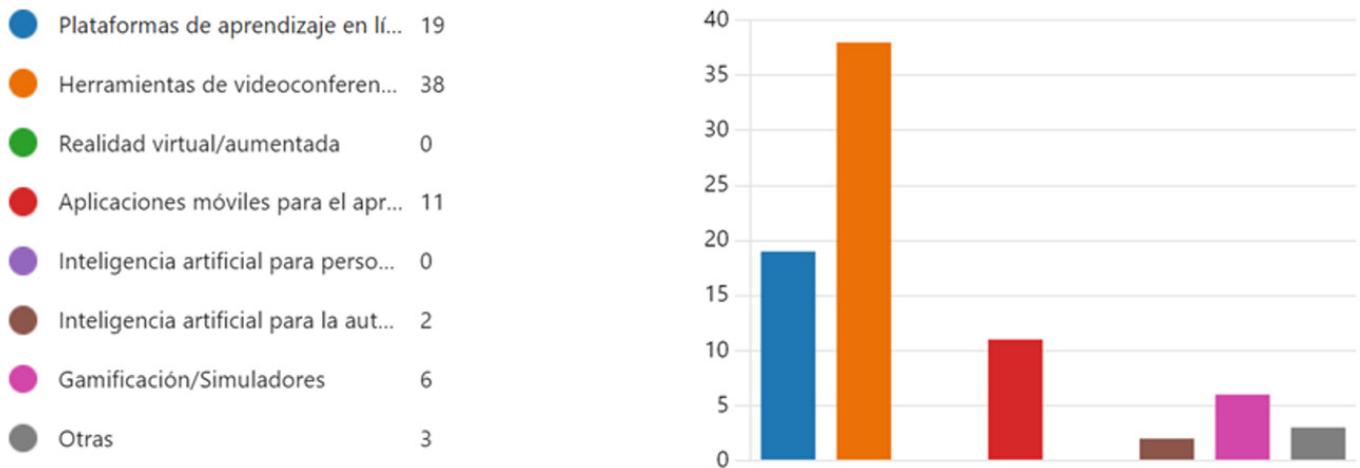
**GRÁFICO 3. ASPECTOS PRIORITARIOS EN RELACIÓN AL FUTURO DE LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE. CNIS 2024**



Fuente: elaboración propia Comunidad de Formación INAP Social.

En el plano más tecnológico, las respuestas relativas a las tecnologías que se habían incorporado en formación en sus respectivas organizaciones en los últimos cuatro años no iban más allá de plataformas de aprendizaje en línea y herramientas en línea, sin ningún tipo de rastro de la utilización de herramientas de inteligencia artificial y realidad virtual/aumentada.

**GRÁFICO 4. TECNOLOGÍAS INCORPORADAS EN FORMACIÓN EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS**



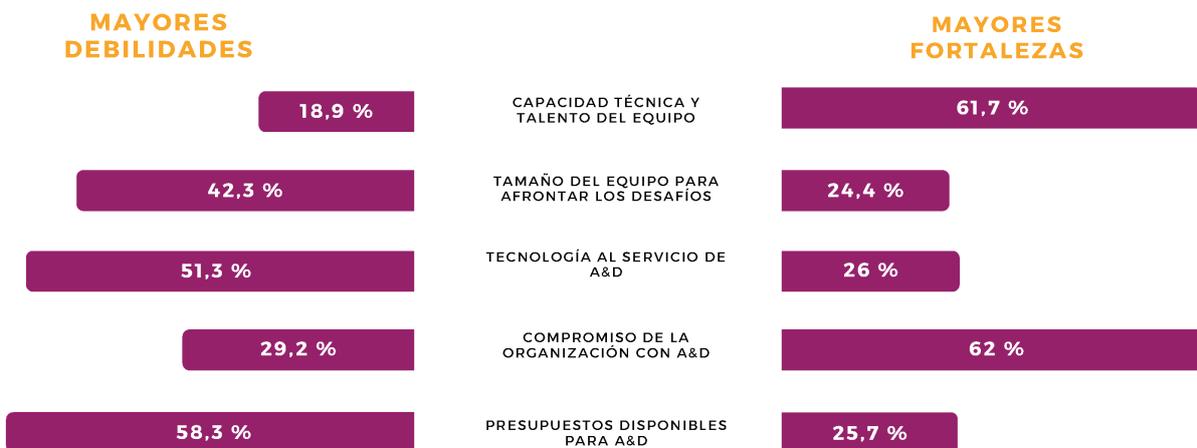
Fuente: elaboración propia Comunidad de Formación INAP Social.

En cuanto a la formación y el aprendizaje en el contexto actual, no podemos dejar de hacer referencia al Foro de Innovación en Aprendizaje y Desarrollo (Foro FIAD)<sup>4</sup>, que en 2024 ha tenido lugar los días 12 y 13 de junio, y que constituye todo un referente (sobre todo en Iberoamérica) para quienes gestionan aprendizaje corporativo.

Las principales conclusiones del estudio FIAD 2024 fueron obtenidas a través de un cuestionario, realizado entre enero y abril de este año, que fue completado por responsables de recursos humanos y aprendizaje de organizaciones públicas y privadas de diversos países de Iberoamérica y España, y que inicialmente contaba con una única pregunta muy abierta: ¿cuál es el desafío más grande de aprendizaje y desarrollo para tu organización en el año 2024?

Aquí el patrón de respuestas es muy similar al del año 2023, siendo la tecnología y los presupuestos las mayores debilidades, seguidos del tamaño del equipo de RR. HH./aprendizaje para afrontar los desafíos. En cuanto a las fortalezas, las capacidades técnicas y el talento de sus equipos son las mayores fortalezas, seguidas del compromiso de la organización con el aprendizaje y el desarrollo.

**GRÁFICO 5. MAYORES DEBILIDADES Y FORTALEZAS EN EL ÁMBITO DEL APRENDIZAJE. FIAD 2024**

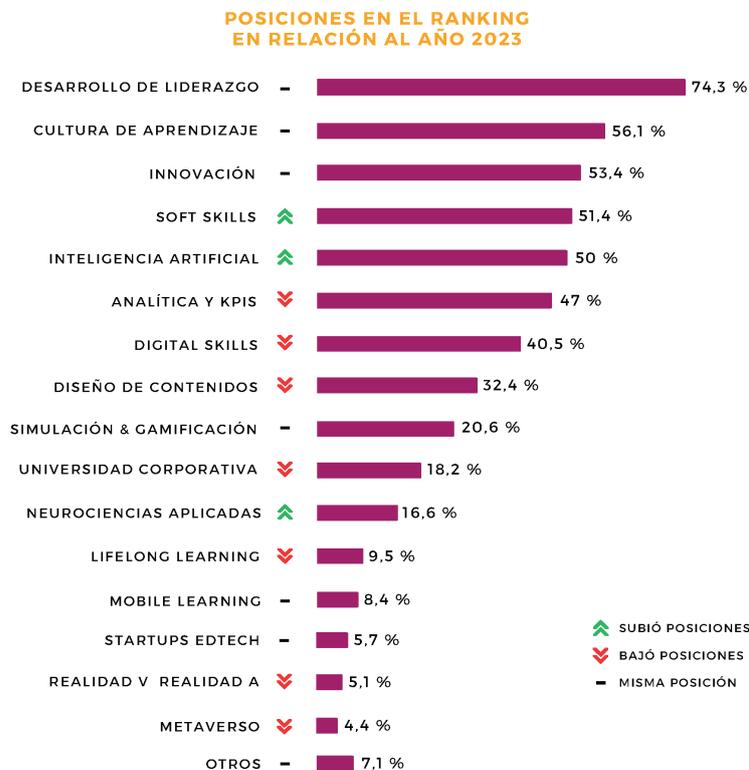


Fuente: informe anual Foro FIAD 2024.

<sup>4</sup> Foro de Innovación para el Aprendizaje y el Desarrollo: <https://www.forofiad.org/>

En relación con la pregunta sobre cuáles eran los temas de mayor interés para 2024, el desarrollo del liderazgo se sitúa en primer lugar, como el más importante, seguido del interés de crear una cultura de aprendizaje en la organización y la innovación, las *soft skills* y la inteligencia artificial. Como curiosidad, las tres primeras son las mismas que en el año 2023.

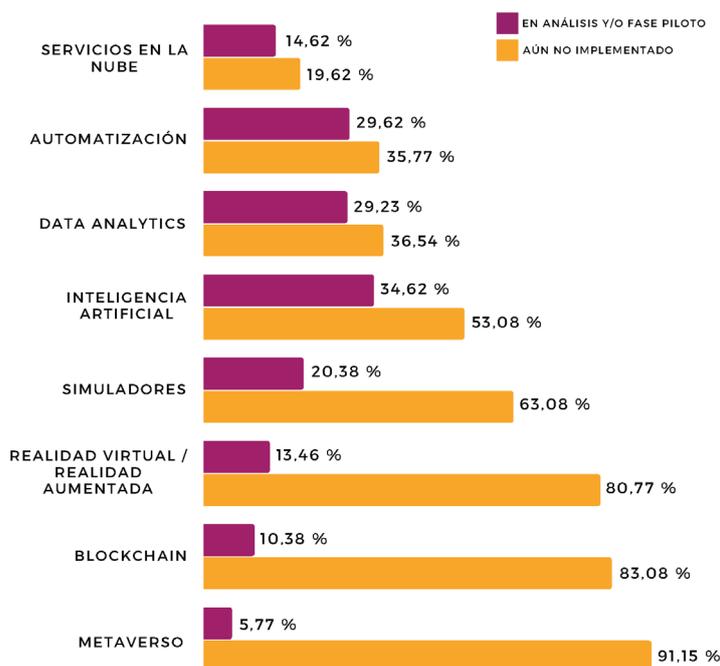
**GRÁFICO 6.**  
**MAYORES DEBILIDADES**  
**Y FORTALEZAS**  
**EN EL ÁMBITO DEL APRENDIZAJE.**  
**FIAD 2024**



Fuente: informe anual Foro FIAD 2024.

En cuanto al uso de la inteligencia artificial, aunque es claramente una tendencia, lo cierto es que más del 50 % no la está utilizando, ni siquiera en fase de análisis y/o piloto.

**GRÁFICO 7.**  
**USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL**  
**EN EL ÁMBITO DEL APRENDIZAJE.**  
**FIAD 2024**



Fuente: informe anual Foro FIAD 2024.

## 2. ¿LA TECNOLOGÍA HA CAMBIADO NUESTRA FORMA DE APRENDER?

Tras todo lo anteriormente expuesto, está claro que hoy día no aprendemos como hace quince, diez, ni siquiera cinco años. La pandemia sin duda fue un importante acelerador, pero en pleno siglo XXI, la eclosión de internet, la tecnología –mundos 2.0– y las redes sociales han tenido mucho que ver y han dado lugar a que de forma potencial hayamos pasado de acceso de información al más puro conocimiento.

Y junto a internet y las redes sociales, está la irrupción de la inteligencia artificial (IA) y todo lo que ella conlleva, con herramientas que fomentan la colaboración y la comunicación y otras más directamente dirigidas a la creación, organización y práctica del conocimiento. Algunos ejemplos son los que se señalan a continuación:

- Plataformas de aprendizaje en línea: facilitan la interacción con otros estudiantes y profesores a través de foros, chats y videoconferencias (Coursera, edX y Udemy).
- Herramientas de generación de texto: ayudan en la redacción de ensayos, informes y otras tareas académicas, ofreciendo sugerencias y corrigiendo errores gramaticales (Grammarly, Jasper.ai, Rytr).
- Chatbots educativos: responden a preguntas sobre cualquier tema, explican conceptos complejos de manera sencilla y personalizada, y ofrecen ejercicios interactivos para practicar (ChatGPT, Gemini, Socratic, Tutor.ai).
- Generadores de resúmenes: ayudan a extraer la información más importante de artículos, libros y otros materiales de estudio, ahorrando tiempo y esfuerzo (TLDR This, SummarizeBot, Evernote Web Clipper).
- Herramientas de toma de notas: utilizan la inteligencia artificial para organizar notas de forma automática, identificar conceptos clave y generar resúmenes (Evernote, Notion, OneNote).
- Plataformas de aprendizaje adaptativo: ajustan el contenido y la dificultad de los ejercicios en función del progreso y estilo de aprendizaje (Duolingo, Khan Academy, Quizlet).
- Aplicaciones de idiomas: ofrecen ejercicios de gramática, vocabulario y pronunciación, así como la posibilidad de practicar con hablantes nativos (Memrise, Babel, Rosetta Stone).
- Plataformas de programación: proporcionan entornos de desarrollo interactivos, tutoriales personalizados y herramientas de depuración para aprender a programar (Codecademy, Replit, GitHub).
- Simuladores: permiten experimentar con diferentes conceptos y teorías de forma segura y divertida (Phet Interactive Simulations, Earth, MATLAB).

De todas ellas, la herramienta de IA más conocida y cuyo nacimiento ha supuesto una disrupción total ha sido el Chat GPT, un chatbot conversacional capaz de responder a una amplia variedad de preguntas y realizar diferentes tareas relacionadas con el lenguaje, que fue presentado por la empresa OpenAI el 30 de noviembre de 2022, y que un año después, en diciembre de 2023, ya contaba con un total de ciento ochenta millones y medio de usuarios activos al mes.

A propósito de este tema, y preguntada a una herramienta de IA de Google (Gemini) sobre cómo la tecnología ha cambiado nuestra forma de aprender. La respuesta ha sido la siguiente:

¡Hola! Es un tema fascinante cómo la tecnología ha transformado radicalmente la forma en que aprendemos. Antes, el aprendizaje estaba limitado a libros, aulas y la figura del profesor. Hoy en día, las posibilidades son infinitas y se adaptan a cada estilo y ritmo de aprendizaje.

Aquí te presento algunos ejemplos concretos de cómo la tecnología ha cambiado nuestra forma de aprender:

- Acceso a la información ilimitado: con un simple clic, tenemos acceso a una inmensa cantidad de información a través de internet. Enciclopedias virtuales, artículos científicos, tutoriales y cursos *online* están al alcance de nuestra mano, lo que nos permite investigar y aprender sobre cualquier tema que nos interese.
- Aprendizaje personalizado: la tecnología permite adaptar el contenido y la velocidad de aprendizaje a las necesidades individuales de cada estudiante. Plataformas educativas ofrecen cursos personalizados, ejercicios interactivos y evaluaciones que se ajustan al progreso de cada uno.
- Aprendizaje colaborativo: las herramientas digitales facilitan la colaboración entre estudiantes de todo el mundo. Foros, chats y videoconferencias permiten compartir ideas, resolver problemas en grupo y aprender de las experiencias de otros.

- Aprendizaje activo: la tecnología nos invita a ser protagonistas de nuestro propio aprendizaje. A través de simulaciones, juegos educativos y proyectos prácticos, podemos experimentar y aplicar los conocimientos adquiridos.
- Aprendizaje continuo: gracias a las aplicaciones móviles y los cursos *online*, podemos aprender en cualquier momento y lugar. Ya no es necesario esperar a estar en un aula para adquirir nuevos conocimientos.
- Desarrollo de habilidades del siglo XXI: la tecnología nos ayuda a desarrollar habilidades clave para el futuro, como el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas y la colaboración.

En resumen, la tecnología ha democratizado el acceso al conocimiento, ha hecho que el aprendizaje sea más personalizado y flexible, y ha desarrollado nuevas habilidades en los estudiantes.

Podremos estar más o menos de acuerdo con esta respuesta, pero lo que está claro es que la forma de aprender hoy día y las herramientas que disponemos para ello han cambiado radicalmente a cómo lo hacíamos apenas cinco años atrás, si bien lo más desconcertante es lo que está aún por llegar. El ex CEO de Google, Eric Schmidt (Terán, 2024), predice que «en los próximos doce meses habrá tres avances clave en la IA que transformarán el mundo de manera radical. Estos avances no solo cambiarán la forma en que interactuamos con la tecnología, sino que redefinirán industrias y tendrán un impacto masivo en la sociedad». Schmidt cree que el impacto de estos avances será significativamente mayor que el de las redes sociales y será tan profundo que aún no se comprende plenamente la magnitud de lo que está por venir.

La reciente aprobación del Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre Inteligencia Artificial, supone un importante punto de inflexión en la materia al establecer un marco legal único para la IA en la UE, enfocándose en la gestión de riesgos, prohibiciones de usos dañinos, transparencia, y responsabilidad ética. Así mismo, promueve la innovación segura y armoniza normas en sectores clave, liderando la regulación global de la IA.

Hablando de redes sociales y aprendizaje, no podemos dejar de hacer referencia a un fenómeno a nivel mundial a través de la red social TikTok, con el *hashtag* #AprendeConTikTok<sup>5</sup>, que acumula más de 660,5K en publicaciones, con videos que cuentan con más de quince millones de reproducciones y más de dieciséis mil millones de visitantes. Este *hashtag*, lleva a un enlace que contiene multitud de temáticas que tratan sobre historia, ciencia y cultura, entre otras.

Por último, y a propósito de nuestra nueva manera de aprender, hemos de hacer referencia a una encuesta a nivel mundial que anualmente realiza Jane Hart, que es una prestigiosa consultora y fundadora de uno de los sitios web líderes en el mundo sobre tendencias, tecnologías y herramientas de aprendizaje y autora del recurso en línea *Modern workplace learning* (Guía para el aprendizaje en el lugar de trabajo).

El pasado 2 de septiembre se publicaron precisamente los resultados de la 18.<sup>a</sup> encuesta anual llamada «Las 100 mejores herramientas para el aprendizaje en 2024»<sup>6</sup>. Como novedad para este año, las cien herramientas, se han categorizado en cuatro áreas clave:

1. Aprendizaje personal y productividad (ChatGPT, Copilot y OneNote, entre otras).
2. Contenido y cursos (Youtube, Spotify y Khan Academy, entre otras).
3. Comunicación y colaboración (Outlook, Whatsapp y Teams, Zoom, entre otras).
4. Creación y gestión de contenido (Genially, Power Point, WordPress y Prezi, entre otras).

Las cinco primeras posiciones de la lista las ocupan herramientas como Youtube (en inglés); ChatGPT (que el año pasado saltó a la lista directamente hasta el cuarto lugar y este año ha subido al segundo lugar); Búsqueda de Google; Punto de Vista (software de presentación de Microsoft), y Zoom como plataforma de videoconferencia. Aunque, sin duda, el mayor protagonismo lo tiene la IA, hasta el punto de que la nueva entrada más alta de este año es otro bot de chat de IA, Copilot de Microsoft (en el puesto 20), además de otros tres chatbots de IA nuevos en la lista: Perplexity (en el puesto 47); Claude (en el puesto 50), y Gemini, de Google (en el puesto 53).

<sup>5</sup> AprendeConTikTok: <https://www.tiktok.com/tag/AprendeConTikTok>

<sup>6</sup> Top 100 Tools for Learning 2024 (2024, 2 de septiembre) <https://toptools4learning.com/>

Otras conclusiones que pueden extraerse de la propia lista de este año son las siguientes (Hart, 2023):

- Las herramientas personales de aprendizaje y productividad son sólidas. Además de los chatbots de IA, este año aparecen en la lista una amplia gama de otras herramientas personales. Una herramienta que destaca este año es DeepL, que ha subido otros trece puestos, y ahora se encuentra en el puesto vigesimosexto de la lista, bastante por delante de su competidor más cercano, Google Translate, en el puesto 58.
- Zoom ha vuelto a subir cinco puestos (hasta el quinto lugar), y así recuperar su título de *rey* de las herramientas de videoconferencias. Los comentarios sugieren que su forma versátil y su fácil uso lo convierten en uno de los favoritos en todos los sentidos.
- Los espacios de trabajo de colaboración vuelven con fuerza. Hubo más encuestados del mundo corporativo este año, lo que probablemente sea la razón por la que ha habido un resurgimiento en las herramientas corporativas, particularmente el *software* grupal y los espacios de trabajo. Los existentes en la lista ganaron en su mayoría algo de terreno: Slack subió nueve puestos; Trello trece puestos, mientras que otros regresaron a la lista: Google Workspace (de nuevo en el puesto 55); ClickUp (de nuevo en el puesto 63); Asana (de nuevo en el puesto 64), y Confluence (de nuevo en el puesto 74).
- Las redes sociales parecen estar en declive. Aunque LinkedIn se encuentra en una posición fuerte (octavo lugar), ha bajado un par de lugares este año y, de hecho, todas las demás redes sociales de la lista han perdido algo de terreno: Instagram ha bajado seis puestos; TikTok ha bajado diecinueve puestos; Facebook ha bajado veintisiete puestos) y X (antes Twitter) ha bajado cuarenta y cuatro puestos.

A pesar de esta última observación, circunscrita al ámbito del aprendizaje, el universo social media parece cada día estar más en auge. Solo basta con mirar los últimos datos<sup>7</sup>, donde ya hay 5,04 billones de habitantes digitales en el universo de las redes sociales, entre las que ocupan los primeros puestos: Facebook con 3049 millones; YouTube con 2491 millones; WhatsApp e Instagram con 2000 millones y Tik Tok con 1518 millones de usuarios en todo el mundo.

### 3. LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR DE INNOVACIÓN Y CAMBIO

#### 3.1. La importancia de gestionar el conocimiento en las organizaciones

Cuando se habla de aprendizaje organizacional resulta imprescindible hablar de Peter Senge (1990), director de Pensamiento de Sistemas y Aprendizaje Organizacional del MIT, y su obra *La quinta disciplina*, publicada en el año 1990. Esta obra pionera sentó las bases para la nueva concepción de las organizaciones del siglo XXI, caracterizadas por su capacidad de aprendizaje continuo y su enfoque interdisciplinario, anticipándose a la necesidad de construir entornos laborales inteligentes y adaptativos.

Como principales ideas de esta obra, según García Pujadas (2021), podemos destacar las siguientes:

- Las organizaciones aprenden solo a través de personas que aprenden.
- Para alterar prácticas profundamente arraigadas, los líderes deben cambiar su forma de pensar (en una clara referencia a la cultura y a la importancia del liderazgo).
- Los empleados se están convirtiendo en trabajadores del conocimiento, por lo que las empresas deben convertirse en organizaciones de aprendizaje.
- Las personas trabajan por algo más que un sueldo, también buscan una satisfacción intrínseca (en una clara referencia a las emociones y estabilidad emocional en el puesto de trabajo).
- Este cambio requiere cinco disciplinas: «dominio personal», «modelos mentales», «visión compartida», «aprendizaje en equipo» y «pensamiento sistémico». El pensamiento sistémico es la *quinta disciplina*, que integra todas las demás disciplinas e implica mirar más allá de los componentes hacia el todo.

Desde entonces, ha aparecido mucha literatura al respecto. Una obra muy interesante es *The learning and development handbook: a learning practitioner's toolkit*, de Michelle Parry-Slater (2021), publicada a

<sup>7</sup> «Digital 2024: 5 billones de usuarios en social media», en *We are Social* (blog). <https://wearesocial.com/es/blog/2024/01/digital-2024-5-billones-de-usuarios-en-social-media/>

principios de 2021. Esta obra constituye un referente en el campo de la formación y el desarrollo, ofreciendo una visión integral y actualizada sobre cómo diseñar e implementar estrategias innovadoras que impulsen el crecimiento y la transformación de las organizaciones.

Ahora bien ¿por qué es tan importante hoy día el conocimiento en las organizaciones y a qué nos referimos cuando hablamos de gestionar el conocimiento?

Está claro que «la gran revolución de las últimas décadas –a nivel organizativo– se da en el campo del conocimiento, que se liga al factor humano como protagonista y que se relaciona con los procesos de innovación y cambio en las organizaciones (Gairín Sallán *et al.*, 2020) hasta el punto de revestir un carácter trascendental para explicar la capacidad de crecimiento de las economías modernas por los rendimientos crecientes que su utilización conlleva, desempeñando un papel clave para el desarrollo económico a largo plazo» (Belmonte, 2022, p. 116).

Se reconoce así que tan importante como en otros tiempos fueron las herramientas de trabajo, la capacidad o el capital, hoy día, en un entorno cada vez más dinámico y complejo, el conocimiento que tienen las personas resulta determinante. Si bien el conocimiento individual es valioso, cuando se comparte y se conecta con las necesidades organizacionales es cuando se transforma en un activo estratégico. La colaboración y el aprendizaje colectivo son la clave para la innovación y el cambio organizacional.

Las organizaciones hoy día han tomado conciencia de la importancia del conocimiento como activo intangible y han tomado la decisión de gestionarlo sin más dilación. «Es un hecho que vivimos en una sociedad donde el valor productivo está en el conocimiento y que se requiere todo un proceso de cambio cultural, organizativo y procedimental para apropiarnos del mismo y capitalizar su valía en lo que se ha denominado “economía del conocimiento» (Ruiz y García, 2013, p. 12).

Tal y como indican los autores Merino *et al.* (2022), el paradigma de la economía del conocimiento ha posicionado los activos intangibles en un lugar protagonista dentro de las agendas de dirección y gestión, es decir, todo lo relacionado con el capital intelectual (y sus distintos componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional). De ahí la necesidad de incorporar el conocimiento en la agenda de dirección y gestión de las organizaciones y de tener claro que dicho conocimiento tiene una doble vertiente: una estratégica (asociada a cómo se conectan y apoyan los retos estratégicos de la organización) y otra operativa (qué procesos se requieren y cómo funcionan). Por tanto, siguen afirmando los citados autores, «estamos ante un paradigma donde el conocimiento se vuelve protagonista en su velocidad, conexión y renovación en el cual las organizaciones necesitan plantear modelos de actuación que rentabilicen el conocimiento» (*ibid.*, p. 19).

A partir de lo anterior, una cuestión importante que dilucidar a nivel organizativo será: ¿en qué conocimientos centrarnos y cómo empezar? Para ello, identificar los dominios de conocimiento, entendidos como el saber hacer relevante para la organización, es de vital importancia. Sin embargo, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de gestión del conocimiento.

Su origen se encuentra en el término anglosajón *knowledge management*, si bien hay muchas definiciones según la disciplina desde la que se aborde. La Norma UNE 412001:2008 IN define la gestión del conocimiento como «la dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo». Junto a ella, para la norma ISO 9001, la gestión del conocimiento se refiere a identificar, mantener y poner a disposición el conocimiento necesario para la operación de los procesos y la conformidad de los productos y servicios. Esto incluye tanto el conocimiento interno como la experiencia y las lecciones aprendidas, como el conocimiento externo, proveniente de fuentes como la academia y los clientes.

En definitiva, gestionar el conocimiento implica fundamentalmente identificar dónde está, quién lo posee y quién lo necesita para su utilización en beneficio de toda la organización. Requiere saber cómo lo podemos poner a disposición de quién lo necesita, cuáles son sus efectos, cómo se transforma y cómo se multiplica, y conocer qué impacto tiene, para quién y para qué es útil y de qué manera genera nuevas oportunidades de conocimiento, debiéndose crear los flujos necesarios para identificar este recurso y utilizarlo en beneficio de toda la organización.

Merino *et al.* (2022), indican que la gestión del conocimiento se ha convertido es una palanca para enfrentar los retos y realidades de un entorno competitivo cada vez más disruptivo y cambiante, y la misma ha evolucionado en los últimos treinta, años pasando de un enfoque muy centrado en la gestión de la información y la documentación hacia uno más corporativo de socialización y transferencia del conocimiento en los que las personas se convierten en sujetos activos de la gestión. No obstante, tal y

como concluyen los mismos autores, «para ser realmente efectiva y útil, debe orientarse no solo a “saber más” sino a “aportar más valor”, y eso supone generar dinámicas donde el conocimiento se ponga al servicio de las decisiones, los procesos y los retos de negocio a los que se enfrenta una organización» (ibid., pp. 16-17).

¿Cómo se genera conocimiento dentro de una organización? En los años noventa, dos profesores japoneses, Nonaka y Takeuchi (1995) propusieron una teoría conocida como «espiral del conocimiento», que intentaba exponer cuáles son los procesos a través de los cuales se genera dentro de una organización. Esta creación de conocimiento organizacional se definió como «la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas».

FIGURA 1. ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO NONAKA Y TAKEUCHI



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

Rojas y Torres (2017) inician su argumento afirmando que el conocimiento es creado inicialmente por los individuos dentro de las organizaciones y que el mismo se convierte en conocimiento organizacional, a través de un proceso que consta de cuatro fases (denominadas «ba») en espiral, a partir de la distinción entre dos tipos de conocimiento (tácito y explícito):

1. De conocimiento tácito a tácito: proceso que recoge la transmisión del conocimiento de una persona a otra sin necesidad de documentar ni codificar. Es lo que se llama *socialización*. Se trata de un proceso importante, ya que es ahí donde se produce el aprendizaje social y se transmite gran parte del componente experiencial que no puede ser codificado, puesto que está muy ligado a la práctica y necesita desarrollarse bajo este criterio de socialización.
2. De conocimiento tácito a explícito: proceso que busca llevar a cabo la documentación del conocimiento existente o su codificación tratando de crear fichas, instrucciones, protocolos, pautas. Este proceso es uno de los más habituales en las organizaciones, es lo que se llama *externalización*.
3. De conocimiento explícito a explícito: proceso que impacta de forma menos potente en el desarrollo intelectual, ya que busca más bien generar un acopio de determinado conocimiento en torno a un tema o un ámbito de la organización, creando así una base de conocimiento. Este proceso se llama *combinación* (mensajería electrónica, redes sociales, herramientas 2.0., etc.).
4. De conocimiento explícito a tácito: proceso que recoge el hecho de interiorizar un determinado aprendizaje tras acudir, por ejemplo, a una formación, leer un informe, una publicación. Es el típico proceso de estudio y se denomina *internalización*.

La unión de estos cuatro tipos de «ba» formarían el «basho» o espacio global de creación de conocimiento.

### 3.2. Las estrategias de gestión del conocimiento

En el año 2004, el Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas publicó un informe titulado *El papel del sector público en el desarrollo de la sociedad del conocimiento*. Este informe introdujo una nueva dimensión, la responsabilidad del sector público «para acelerar el paso a una sociedad del conocimiento participativa y centrada en las personas» (Comité de Expertos en Administración Pública, 2004).

La gestión del conocimiento busca activar el conocimiento dentro de la organización y así potenciar sus activos intangibles. Sin embargo, esta gestión debe abarcar necesariamente dos dimensiones, la operativa y la estratégica, y ello como «presupuesto necesario para ir más allá de “saber más” para entrar en el discurso de “aportar más valor”» (Merino *et al.*, 2022).

No obstante, la implantación de una estrategia de gestión del conocimiento requiere de cierta madurez organizativa que permita contar con condiciones que favorezcan su despliegue e implementación, junto a un conjunto de elementos organizativos a modo de soporte.

#### 1. Condiciones organizativas

1.1. La principal condición organizativa es la actitud positiva hacia el aprendizaje de los individuos y de la organización como un todo (cultura de aprendizaje). Una organización que aprende es aquella que es capaz de crear, adquirir, transferir, aplicar y preservar el conocimiento.

1.2. Una organización parte de una buena situación respecto de su capital humano: si cuenta con personas motivadas, formadas y con experiencia, o sea, competentes. Es necesario, por tanto, huir de las denominadas organizaciones «antigestión del conocimiento», caracterizadas por tener estructuras, recursos, valores y políticas, entre otras cosas, que no aportan valor al capital humano o que, incluso, le generan barreras u obstáculos, frustrando las dinámicas de aprendizaje, de desarrollo y colaboración y que no aprovechan ni el talento ni el conocimiento. En consecuencia, el sentido de propiedad del conocimiento en este tipo de organizaciones es algo individual que no traspasa el ámbito colectivo/organizativo, limitando así la posibilidad de su reaprovechamiento, enriquecimiento y renovación.

1.3. Las organizaciones deberían preocuparse por crear dinámicas de aprendizaje más allá de los esquemas tradicionales de formación, que permitan a sus miembros crear rutinas formales e informales en las que fluya dicho aprendizaje. Entre ellas destacan las que se conocen como *café de pasillo* (conversaciones informales y espontáneas que ocurren en los pasillos de una oficina o lugar de trabajo, a menudo durante pausas para el café), *networking* (proceso para establecer y mantener relaciones profesionales con el fin de intercambiar información y oportunidades laborales) o *wordl café* (método de discusión en grupo que fomenta el diálogo abierto y colaborativo, donde los participantes se mueven entre mesas para compartir ideas y perspectivas varias).

1.4. Las organizaciones que aprenden se configuran de manera diferente, permitiendo la cohabitación de estructuras formales –que conducen el flujo de las decisiones– con estructuras informales –que fomentan los flujos de conocimiento y su aprovechamiento–. Su dinámica operativa propicia la creación de estructuras en las que la jerarquía se desdibuja y se fomenta el intercambio de conocimiento y la colaboración, tanto dentro como fuera de la organización.

1.5. En las organizaciones con diseños muy jerarquizados y burocráticos, donde existe una cantidad elevada de procedimientos de chequeo y supervisión que acaparan una parte relevante de la agenda de trabajo, existen muchos frenos y barreras para crear dinámicas abiertas en las que el conocimiento fluya en cualquier dirección.

Frente a ellas están las organizaciones fluidas, ágiles y flexibles, transversales y horizontales que aprovechan el talento donde quiera que se encuentre en la organización y al romper silos y fomentar la colaboración, maximizan el talento y la innovación, generando un sentido de pertenencia y una cultura de compartir conocimiento.

Es necesario, por tanto, buscar un equilibrio entre la configuración organizativa que toma las decisiones y que sustenta responsabilidades (jerarquía, funciones, roles...) y aquella donde reside el conocimiento (transversal, flexible...), de manera que contribuya a la toma de decisiones, la generación de soluciones a retos/problemas, redirección de procesos, etc.

## 2. Elementos de soporte

2.1. Políticas y directrices corporativas que fomenten la aportación y transferencia de conocimiento y estimulen una cultura del conocimiento como valor organizativo y se establezca un marco de sensibilización; todo ello con el fin de generar una conciencia en las personas sobre la importancia de compartir y los beneficios que aporta a nivel individual para la mejora de su trabajo y, a nivel institucional, para la mejora del negocio.

2.2. Siendo la gestión del conocimiento un proceso transversal, contar con estructuras clave de soporte que asuman roles específicos en la implementación de las iniciativas de gestión del conocimiento (recursos humanos, formación, comunicación, TIC, responsables de procesos, etc). De ahí la importancia de profesionalizar esta función y el perfil de la/s persona/as responsable/s de manejar este activo (por ejemplo, a través de la figura del Chief Learning Officer –CLO–).

2.3. El papel de los líderes en la gestión del conocimiento es clave, ya que deben tener conciencia, comprender, comprometerse y conducir la misma. Así, el líder debe tener conciencia de su importancia y transmitirla a su equipo, deberá asumir un conjunto de actitudes y comportamientos que estimulen el conocimiento, liderar una visión compartida, etc.

2.4. Un pilar fundamental para la gestión del conocimiento es la colaboración. La interacción entre las personas es fundamental para la generación y el intercambio de conocimiento. A través de dinámicas colaborativas, tanto presenciales como virtuales, se fomenta la diversidad de perspectivas, el debate constructivo y la transferencia de conocimiento.

2.5. Por último, son importantes todos aquellos instrumentos y actividades que deben desplegarse para facilitar y estimular la asimilación de la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo, entre las que se encuentran los de sensibilización y comunicación, reconocimiento y formación (construir un marco de identidad con piezas específicas que acompañen la divulgación, como logo, eslogan, fondos de pantalla, boletines virtuales o inclusión de un apartado para la gestión del conocimiento en algún medio institucional como revistas, memorias institucionales; jornadas como evento anual para mostrar casos de éxito relevantes y premiar a personas implicadas activamente en actividades de gestión del conocimiento; artículos, casos de éxito o talleres/sesiones para divulgar resultados y acciones derivadas del aprovechamiento de la gestión del conocimiento; mecanismos de reconocimiento para incentivar la participación de las personas (social, profesional o económico); acciones formativas sobre aspectos, temáticas y herramientas que ayuden a desarrollar capacidades y competencias para propiciar la gestión del conocimiento, desarrollo de competencias directivas y habilidades personales, metodologías, definición y dinamización de comunidades y grupos de trabajo colaborativos, técnicas de creatividad e innovación, etc.

No obstante, tal y como afirman Ruiz y García (2013, p. 32), «el planteamiento que una organización se hace a la hora de diseñar una estrategia de gestión del conocimiento no tiene un patrón único». Sin embargo, Davenport y Prusak sí llegaron a identificar nueve factores que son comunes en los proyectos exitosos de gestión del conocimiento. Estos factores son: 1) cultura orientada al conocimiento, 2) infraestructura técnica y organizacional; 3) apoyo a los directivos; 4) enlace con el valor económico o valor de la industria; 5) orientación a procesos; 6) claridad de objetivos y comunicación; 7) motivación; 8) algunos niveles de estructura de conocimiento, y 9) múltiples canales para la transferencia de conocimiento (ibid., pp. 38-39).

Los factores de éxito señalados «están centrados principalmente en las óptimas condiciones que deben darse en la fase de implementación en los proyectos de gestión del conocimiento y aportan una visión clara que engloba cultura, estructura, procesos y actitud de los individuos y de la organización para rentabilizar su conocimiento». Sin embargo, otros factores de éxito afectan a la fase previa de los proyectos de gestión de conocimiento. Esto es, a la definición de la propia estrategia» (ibid., p. 39).

A continuación, vamos a citar ejemplos concretos de organizaciones que son referentes en esta materia por el avance y priorización concedido en sus planes estratégicos a la gestión del conocimiento.

Un primer ejemplo es la National Aeronautics and Space Administration (NASA)<sup>8</sup>. Es una agencia de los EE. UU. que se encarga de la ciencia y la tecnología relacionada con el aire y el espacio y constituye un claro ejemplo en el ámbito intergubernamental siendo pionera en este ámbito.

La NASA ha sido pionera en la implementación de estrategias de gestión del conocimiento. A lo largo de su historia, ha llevado a cabo numerosos proyectos que han demostrado el valor de compartir conocimientos y experiencias. Para la Agencia, la gestión del conocimiento consiste en «obtener la información correcta de

<sup>8</sup> NTRS. Servidor de informes técnicos de la NASA: <https://ntrs.nasa.gov/>

las personas adecuadas en el momento adecuado y ayudar a las personas a crear y compartir conocimiento y actuar sobre la información de manera que mejore el rendimiento de la NASA y sus socios».

Algunos ejemplos representativos de cómo la NASA ha aplicado con éxito la gestión del conocimiento son sus misiones a Marte son los siguientes:

- Intercambio de datos científicos: se establecieron protocolos para compartir datos científicos entre diferentes equipos de investigación, lo que aceleró el avance del conocimiento sobre Marte.
- Colaboración internacional: la NASA colaboró con otras agencias espaciales, como la ESA, para compartir conocimientos y recursos, lo que permitió llevar a cabo misiones más ambiciosas.

Otro ejemplo, esta vez de ámbito nacional, es Iberdrola, que constituye uno de los mayores grupos energéticos de España. Su Consejo de Administración aprobó su nueva política de gestión del conocimiento el 20 de junio 2023<sup>9</sup>.

La finalidad de esta política es.

establecer las directrices para difundir y compartir el conocimiento existente dentro del perímetro del Grupo y promocionar el aprendizaje continuo y el intercambio cultural, de forma que se aumente la eficiencia operativa gracias al uso apropiado del capital intelectual y se fomenten iniciativas, procedimientos y herramientas que permitan un aprovechamiento real y efectivo de este capital intelectual, actuando siempre en interés de la Sociedad y de las sociedades integradas en el Grupo, y sin perjuicio de las políticas concretas que puedan establecerse en determinadas sociedades del Grupo.

Entre sus principios básicos de actuación destacan, entre otros:

- a) Pensar en el Grupo como un sistema constituido por la existencia de conexiones entre personas y grupos de trabajo como palanca clave de desarrollo de talento.
- b) Reconocer la valía del conocimiento existente dentro del perímetro del Grupo y potenciar su desarrollo como herramienta fundamental para la creación de valor, promoviendo una cultura empresarial que fomente la diseminación de dicho conocimiento.
- c) Promocionar formas y entornos de trabajo que favorezcan compartir ideas y conocimiento.
- d) Estructurar una organización inteligente, con capacidad de aprendizaje constante, innovación y transformación digital.
- e) Potenciar al máximo la puesta en común del conocimiento existente dentro del perímetro del Grupo, habilitando los recursos necesarios para permitir su desarrollo, su difusión interna mediante acciones de comunicación, sensibilización y formación, así como su utilización de forma eficiente.

¿Qué beneficios tiene a nivel organizativo la gestión del conocimiento? Una encuesta global realizada a 274 organizaciones por Knoco<sup>10</sup>, una consultora especializada en gestión del conocimiento en 2017, arroja es datos de interés. Una primera conclusión que es posible extraer de la encuesta es que se trata de una disciplina relativamente madura. El 41,2% de las organizaciones que participaron en la encuesta llevaban ocho años o más aplicando la gestión del conocimiento. La mayoría de las organizaciones necesitan alrededor de ocho años para poder afirmar que se ha implantado de manera adecuada y para poder identificar los beneficios de la implantación. Naturalmente, este plazo depende del tamaño y complejidad de la organización.

¿Qué obtienen las organizaciones que implantan un modelo para la gestión del conocimiento?

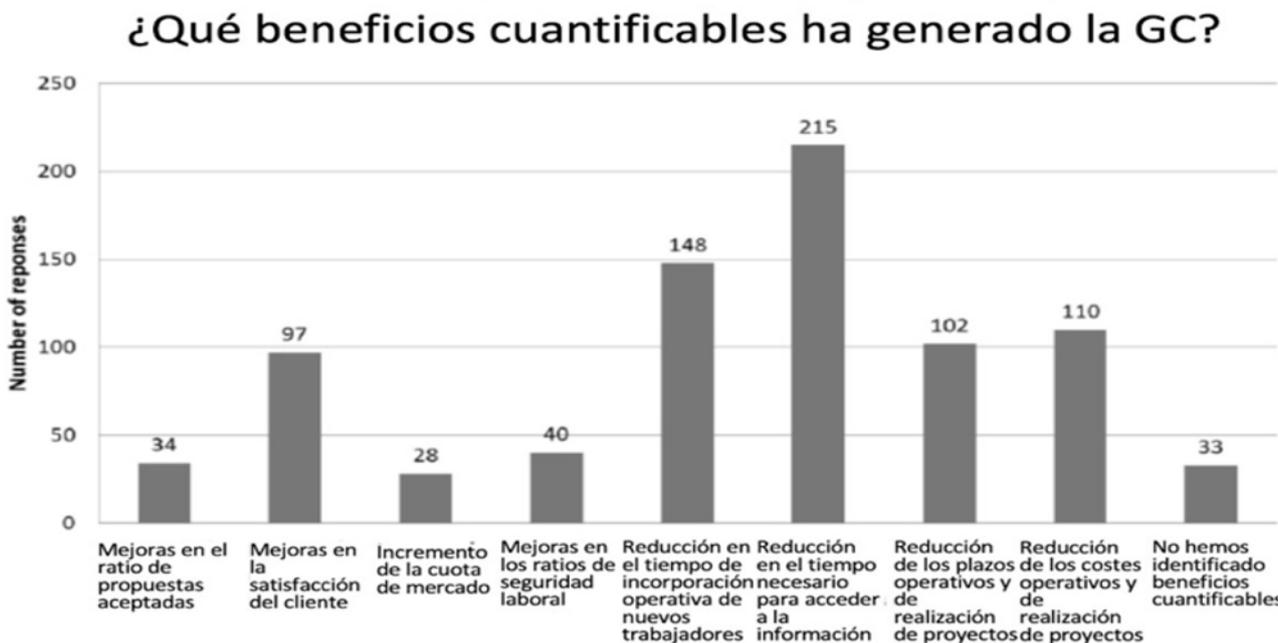
Los beneficios cuantificables más frecuentemente mencionados son:

- Reducción en el tiempo necesario para acceder a la información. Este es un claro reto de las organizaciones que llevan varios años desarrollando actividades relacionadas con la gestión del conocimiento. En ocasiones la gran cantidad de documentos generados dificulta la localización de los requeridos.
- Reducción del tiempo de incorporación operativa de nuevos trabajadores.
- Reducción de los costes operativos y de realización de proyectos.

<sup>9</sup> Política de gestión del conocimiento de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobernanza-sostenibilidad/politicas-compromiso-social/politica-gestion-conocimiento>

<sup>10</sup> Resultados encuesta global Knoco: <https://www.knoco.com/knowledge-management-consultants.htm>

GRÁFICO 8. BENEFICIOS CUANTIFICABLES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

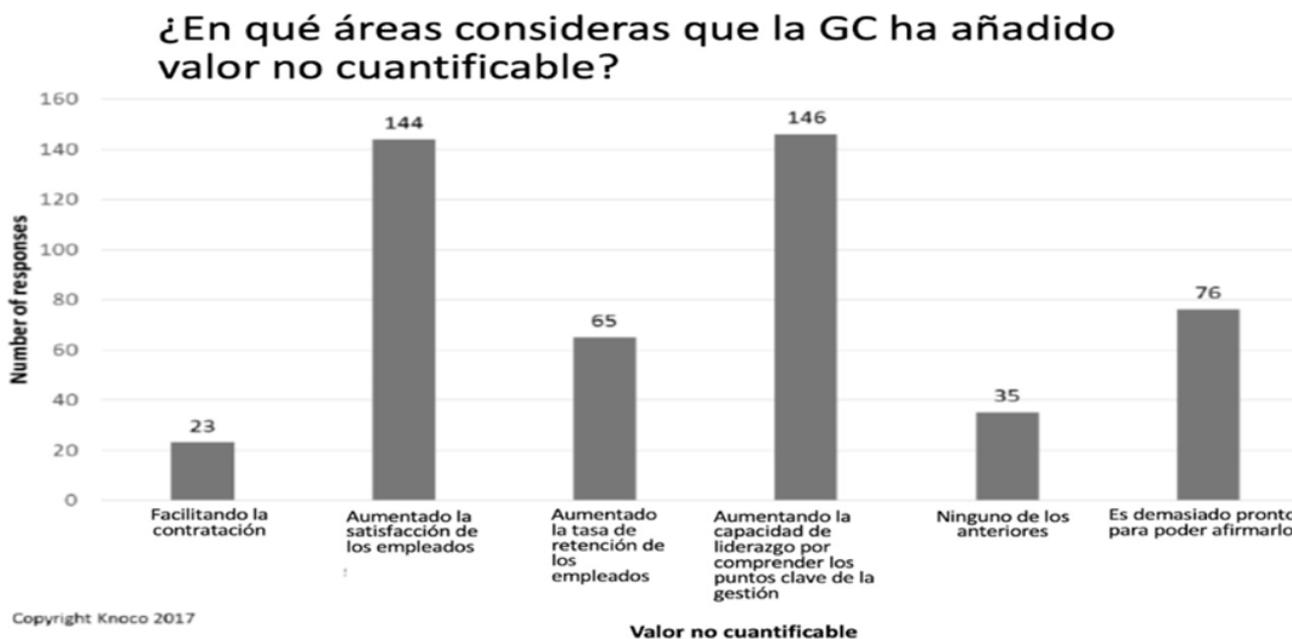


Fuente: encuesta global de Knoco.

Los beneficios no cuantificables más frecuentemente mencionados son:

- Aumento de la capacidad de liderazgo debido a la comprensión de los aspectos clave de la gestión.
- Aumento de la satisfacción de los empleados.
- Si bien un elevado número, en torno al 76% de las respuestas, señala ser demasiado pronto para afirmarlo.

GRÁFICO 9. BENEFICIOS NO CUANTIFICABLES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Copyright Knoco 2017

Fuente: encuesta global de Knoco.

En el ámbito de la gestión pública, la gestión del conocimiento es una herramienta que facilita y apoya el objetivo prioritario de las Administraciones públicas, que es ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía.

No obstante, si bien es cierto que queda mucho por hacer, también lo es que se han hecho esfuerzos y se han puesto en marcha iniciativas novedosas en las que la gestión del conocimiento se constituye en una alternativa fiable para conducir a las Administraciones públicas hacia la innovación y el cambio organizativo en pro de una mejora en la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía.

Ejemplos de iniciativas y experiencias muy interesantes en el ámbito de la gestión del conocimiento y de las organizaciones que aprenden son las siguientes:

- La gestión del conocimiento en el Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña (proyecto Compartim)<sup>11</sup>: está basado en el desarrollo de comunidades de práctica, herramientas colaborativas 2.0 y la plataforma e-Catalunya, que persigue como objetivos: innovar en los servicios públicos, mejorar la productividad y eficacia en las organizaciones y conectar el talento de los profesionales, hacer redes y compartir.
- El Ayuntamiento de Leganés<sup>12</sup> en colaboración con el INAP ha desarrollado un proyecto de gestión del conocimiento mediante diferentes y variadas herramientas, no solo a través de aplicaciones informáticas, sino también simulación de solución de problemas, construcción de mapas y topografías de conocimientos, comunidades de aprendizaje o de prácticas, constitución de grupos de trabajo, bancos de buenas prácticas, nombramiento de agentes de conocimiento, etc.
- El programa de Embajadores del Conocimiento de la Junta de Andalucía<sup>13</sup>, que comenzó su andadura en mayo de 2017 y responde a las líneas de actuación de crear redes de personas, implantar la cultura de compartir y aumentar el intercambio de ideas en la Administración.
- En el propio INAP, sin olvidar su Estrategia de Aprendizaje (actualmente está en proceso de elaboración la correspondiente al periodo 2025-2028)<sup>14</sup>, destacan iniciativas de gestión del conocimiento que incorporan la creación de un banco de conocimientos<sup>15</sup> para ser utilizado tanto por personal empleado público como ciudadanía en general. Su principal objetivo es aglutinar el conocimiento generado en todas sus modalidades y formas, estableciendo las bases para su fácil acceso, reutilización y posterior diseminación.

También destaca la creación de la red social profesional del INAP<sup>16</sup>, que tiene su fundamento en dos ideas: la relevancia cultural de las redes sociales como fenómeno de cambio y la conectividad enfocada hacia las estrategias de aprendizaje y creación de conocimiento. Su red de conexiones tiene lugar a través de comunidades especializadas, entre las que destaca la Comunidad de Formación en la Administración Pública de INAP Social, a través de las cuales los usuarios pueden intercambiar, encontrar, compartir y disponer de información, experiencias, buenas prácticas y conocimientos en una materia o área de conocimiento específica.

### 3.3. La cultura del aprendizaje herramienta clave

Como afirman Ruiz y García (2013, pp. 61-62) uno de los principales desafíos que tienen las Administraciones públicas consiste en «manejar con eficacia sus mayores activos, esto es, los recursos humanos y los conocimientos, con la finalidad de convertirse en instituciones inteligentes o del conocimiento. Este reto exige flexibilizar el andamiaje de la organización, establecer flujos constantes de colaboración y definir modelos participativos entre sus principales actores y beneficiarios». No obstante, no podemos obviar que «hay barreras que impiden o suponen grandes esfuerzos para lograr estos objetivos. Algunas de ellas tienen que ver con los propios individuos y otras con la organización y la tecnología. En instituciones con estructuras jerárquicas tan arraigadas como las Administraciones públicas, la posibilidad de que fluya el conocimiento de una forma horizontal y transversal es mucho más difícil». Y continúan:

<sup>11</sup> <https://jesusmartinezmarin.org/2009/12/08/como-nace-y-lo-que-aporta-el-programa-compartim/>

<sup>12</sup> <https://www.leganes.org/buscador-?q=BANCO%20DE%20BUENAS%20PR%C3%81CTICAS>

<sup>13</sup> Instituto Andaluz de Administración Pública (2017). Programa de Embajadores/as del Conocimiento. *Blog de Gestión del Conocimiento*. <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/gestiondelconocimiento/embajadores-del-conocimiento/>

<sup>14</sup> <https://www.inap.es/en/estrategias-de-aprendizaje>

<sup>15</sup> <https://bci.inap.es/>

<sup>16</sup> <https://social.inap.es/>

[...] estrechamente ligado a las estructuras jerárquicas están el carácter y cultura de las organizaciones y ésta sin duda la marcan los propios individuos. Es un hecho que una organización crece cuando los individuos que la componen tienen oportunidades de intercambiar y colaborar. Sin embargo, los espacios de trabajo en colaboración o a través de redes (conectividad) no suelen ser habituales en las Administraciones públicas. La propia estructura organizativa impide favorecer el trabajo en equipo y deriva en una ausencia de cultura de colaborar y compartir. El principal escollo en este caso es superar la barrera del «yo» para convertirnos en «nosotros», es decir, trabajar en colaboración para el logro de unos objetivos comunes (ibid.: pp. 62-63).

Los conocidos como silos o reinos de taifas tan frecuentes en las Administraciones públicas impiden precisamente esto último.

Por otro lado, la tecnología también puede convertirse en una barrera para facilitar los flujos de conocimiento, hasta el punto de que «las Administraciones públicas han ido incorporando tecnología en sus procesos de gestión y servicio al ciudadano, pero falta incorporar tecnología orientada a facilitar los flujos y la gestión del conocimiento». La tecnología debe facilitar los procesos de gestión del conocimiento, si bien es necesario establecer métodos y estrategias antes de incorporar la tecnología de apoyo apropiada, y sin que suponga un impedimento debido al despliegue de soluciones complicadas. Es decir, una estrategia de gestión del conocimiento no debe estar asentada en la adquisición o desarrollo de costosos sistemas tecnológicos, sino en los objetivos estratégicos, resultados e impacto que el conocimiento y su aprovechamiento aporta a las organizaciones.

Las personas, por tanto, juegan un papel decisivo y de forma transversal en todo el ciclo de gestión del conocimiento. Es necesaria su disponibilidad y motivación para poder capturar, compartir y generar conocimiento. Sin embargo, paradójicamente, el activo más importante que tienen las organizaciones (el conocimiento) no es propiedad de la organización, sino de las personas que lo poseen. De ahí que el conocimiento suela estar asociado a una sensación de propiedad por parte del sujeto que lo posee, siendo necesario un cambio de actitud (cambio cultural) orientado hacia «si no comparto lo que sé, me hago más fuerte en la organización para convertirla en “cuanto más comparto, más importante soy para mi organización y más se me reconoce”» (Merino *et al.*, 2022, p. 21).

Esto implica la necesidad de fomentar y desarrollar una cultura del aprendizaje o del conocimiento, entendida (Vigilante, 2020) en el sentido de «interiorizar en su globalidad un conjunto de actitudes, valores y prácticas que acompañan e impulsan el proceso de aprendizaje continuo dentro de una organización», de manera tal que la actitud hacia el aprendizaje de los individuos y la organización sea un todo. La cultura de aprendizaje constituye una de las principales condiciones organizativas para la gestión del conocimiento y, al mismo tiempo, una de sus mayores barreras.

¿Qué tipo de actuaciones pueden favorecer e impulsar una cultura de aprendizaje a nivel organizativo? Según los autores Ruiz y García (2013, p. 47) estas actuaciones consisten en:

- Desarrollar planes de aprendizaje motivadores que deriven en mejoras sustantivas de la actividad profesional.
- Participación constante del personal en los planes de conocimiento y aprendizaje.
- Fomentar los espacios y mecanismos de diálogo, colaboración y acción participativa.
- Incorporar un modelo de incentivos que promuevan la participación en las actividades de conocimiento y aprendizaje.
- Disponer de sistemas para la captura, acceso y diseminación del conocimiento.
- Flexibilizar las estructuras organizativas y promover un estilo de liderazgo abierto y compartido.
- Difundir el valor y resultados de la utilización del conocimiento.

Y ¿cuáles son sus principales ventajas? Según afirma Vigilante (2020), las organizaciones mejor posicionadas, con excelentes resultados de negocio y con un gran impacto en el mercado, suelen ser organizaciones de alto rendimiento, que se caracterizan, entre otras cosas, por poseer una fuerte cultura de aprendizaje. Desde el punto de vista del crecimiento profesional y organizativo podemos señalar, además, otros beneficios:

- Favorece la agilidad y eficacia organizativa. Mejor respuesta ante los cambios.
- Aumenta el desempeño de los profesionales. Mayor eficiencia y productividad.
- Mejora la capacidad para alcanzar los objetivos profesionales y de la organización.
- Normaliza la capacitación y recapitación (upskilling y reskilling).
- Crece el nivel de *engagement* de los empleados.

- Impulsa la interacción y la colaboración entre los profesionales de la organización. Mejora el *feedback* y la escucha activa.
- Aumenta la creatividad y la innovación. Se impulsa la figura del intraempreendedor.
- Incrementa la fidelización del talento y favorece el *employer branding* (marca empleador o marca de la empresa).
- Y, por último, mejora la satisfacción del cliente interno y externo.

Por último, dentro del ámbito del sector público, destacan iniciativas muy interesantes en pro de una cultura del aprendizaje. En concreto, destaca la iniciativa denominada *Manifiesto por una nueva cultura de aprendizaje #culturaprendizaje*<sup>17</sup>, que surge a partir de la propuesta de diversos responsables y consultores del sector público (Jesús Martínez, Oscar Dalmau, Javier Martínez Aldanondo, entre otros) a raíz de la experiencia de la COVID-19 y de dos verdades insoslayables:

- La primera, que la situación (en ese momento abril 2020 en plena pandemia) se explica porque se ha concedido muy poca importancia al aprendizaje.
- La segunda, que nuestra civilización es totalmente dependiente del conocimiento. De ahí que aprender y compartir conocimiento sean las mejores herramientas para alcanzar cualquier objetivo.

A lo que añaden que:

- La única alternativa para adaptarnos a la nueva realidad consiste en aprender al menos a la misma velocidad que la que cambia el entorno, siendo imprescindible contar con personas y organizaciones que sean capaces de desaprender y aprender a aprender.
- La sociedad en su conjunto y las organizaciones en particular están obligadas a incorporar al aprendizaje como parte medular de su estrategia, sus valores y de procesos de trabajo.
- Las personas con funciones de liderazgo, como responsables de administrar los activos de sus organizaciones, tienen un papel decisivo a la hora de garantizar su capacidad de aprendizaje y transformación.

Se alude a la urgencia del aprendizaje y al desarrollo de una cultura de aprendizaje organizacional y para ello se proponen una serie de acciones (a nivel organizativo, a nivel directivo y a nivel de formación y desarrollo) para *augmentar* el aprendizaje y el conocimiento; *compartir* el aprendizaje y el conocimiento; *poner en valor* aprendizajes y conocimientos, y *crear* nuevos aprendizajes y conocimientos.

## CONCLUSIONES FINALES

El aprendizaje es la palanca estratégica que permite la adaptación, es el paso previo para el cambio, siendo un imperativo para las organizaciones del siglo XXI. De tal manera que hoy día aprender es más importante que saber, de ahí que la primera clave sea «aprender a aprender» (Ruiz Martín, 2020) como un poderoso hábito que nos permite hacer nuestro propio *reskilling* (Vigilante, 2020). El propio concepto de «ecologías de aprendizaje» (Muñoz y Souto, 2023) como el entramado de contextos y elementos de diversa naturaleza que las personas emplean para aprender, nos ayuda a comprender cómo se aprende en la sociedad actual, donde existen múltiples oportunidades, convirtiéndose así el aprendizaje es una de las claves para la gestión del cambio.

La convivencia entre la formación tradicional y las nuevas experiencias de aprendizaje es esencial en el contexto actual. Ambas modalidades se complementan y enriquecen mutuamente, pues ambas tienen ventajas que, sumadas de forma conjunta, completan lo que las Administraciones públicas necesitan, permitiendo la integración de ambos enfoques y aprovechar lo mejor de cada uno.

Las organizaciones, en general, han evolucionado hacia un paradigma donde son conscientes de que el conocimiento es un importante activo que hay que gestionar y sobre el que se construye valor. La gestión del conocimiento debe centrarse en el llamado *conocimiento crítico*, entendido como aquel que deben poseer las personas para asegurar que la organización cumpla su misión corporativa y alcance sus objetivos estratégicos. No obstante, son pocas las organizaciones que han hecho esta reflexión a nivel corporativo o a nivel de alguna de sus divisiones o departamentos.

<sup>17</sup> *Manifiesto por una nueva cultura de aprendizaje*, disponible en: <https://www.culturaprendizaje.org/>

La realización de esta reflexión permite, por una parte, a la organización y a las personas que la integran conocer hacia dónde deber dirigir sus esfuerzos con relación a cuál es el conocimiento que vale la pena gestionar; por otra parte, una gestión del conocimiento orientada a facilitar la resolución de los principales retos de la organización y centrada en los requerimientos de las personas posibilita que estas realicen mejor su trabajo e inviertan menos tiempo en la resolución de dudas. Además, el reconocimiento de sus aportaciones es uno de los factores motivacionales más valorados.

Una estrategia de gestión del conocimiento requiere hacer un diagnóstico previo a nivel organizativo, valorar los procesos y procedimientos existentes y, si fuera necesario, proponer cambios en los mismos, para facilitar el flujo y multicanalidad del conocimiento. Los recursos o técnicas de gestión del conocimiento que establecen puentes multidireccionales entre el conocimiento, las personas y la organización –las comunidades de práctica, redes sociales, identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, ferias del conocimiento (presenciales o virtuales), bancos de conocimiento, *coaching* y *mentoring*, etc.– son enormes facilitadores en pro de una gestión del conocimiento en beneficio de la organización y del propio individuo.

La existencia de una cultura de aprendizaje es uno de los desafíos más grandes al que se enfrentan las organizaciones y, al mismo tiempo, su ausencia, el principal obstáculo para gestionar el conocimiento dentro de ellas. De ahí la importancia del liderazgo y del papel que han de desarrollar los líderes, ya que son ellos a los que principalmente les corresponde definir la estrategia de gestión del conocimiento de acuerdo con los objetivos de la organización, y comunicar dicha estrategia para crear una cultura corporativa orientada a la colaboración y generación de conocimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argilés Marín, J. M. (coord.), Pastor Sainz-Pardo, I., Pérez Dios, P., Sánchez de Ron, M. A., Abad Andújar, I. y Adiego Samper, C. (2023). *Hacia el aprendizaje más allá de la formación. Una década de transformaciones en el Instituto Nacional de Administración Pública* [colección Innovación Pública]. INAP.
- Belmonte Martínez, I. (2021). La estrategia formativa de la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia ante los nuevos retos de la función pública en España. En J. Cantero Martínez (coord.), *Continuidad versus transformación: ¿qué función pública necesita España?* (pp. 311-341). INAP.
- Belmonte Martínez, I. (2022). La igualdad de género en el contexto público actual: la educación y el aprendizaje como elementos clave en su consecución. *Documentación Administrativa*, (9), 114-133. <https://doi.org/10.24965/da.11150>
- Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación; resumen*. UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa)
- Comité de Expertos en Administración Pública (2004). *El papel del sector público en el desarrollo de la sociedad del conocimiento* [informe de la Secretaría]. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n04/212/23/pdf/n0421223.pdf>
- Gairín Sallán, J., Inés Suárez, C. y Díaz-Vicario, A. (eds.) (2020). *La nueva gestión del conocimiento* (1.ª ed.). Universitat Autònoma de Barcelona y Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO).
- García Pujadas, A. (2021). La Quinta Disciplina: el origen de las organizaciones que aprenden. *@qtorb x Albert*. <https://www.qtorb.com/la-quinta-disciplina-el-origen-de-la-organizaciones-que-aprenden/>
- Hart, J. (2023). The 4 D's of Learning. *Modern Workplace Learning*. <https://modernworkplacelearning.com/cild/back-to-basics/the-4-ds-of-learning>
- Martínez Marín, J. (2016). *Nuevos modelos de formación para empleados públicos. Guía para la transformación*. Editorial UOC.
- Martínez Marín, J. y Muñoz Moreno, J. L. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital*. Editorial UOC.
- Meneses, N. (2021, 22 de octubre). Michelle Weise: «Las empresas tienen que empezar a considerar el lugar de trabajo como el aula del futuro». *El País*. <https://elpais.com/economia/formacion/2021-10-22/michelle-weise-las-empresas-tienen-que-empezar-a-considerar-el-lugar-de-trabajo-como-el-aula-del-futuro.html>
- Merino Moreno, C., González Aure, N. y Plaz Landaeta, R. (2022). *Profesionalizando la gestión del conocimiento* (1.ª ed.). AENOR Conocimiento.
- Muñoz Carril, P. C. y Souto Seijo, A. M. (2023, 10 de mayo). Ecologías de aprendizaje: nuestra manera de aprender a cualquier edad y en cualquier contexto. *The conversation*. <https://theconversation.com/ecologias-de-aprendizaje-nuestra-manera-de-aprender-a-cualquier-edad-y-en-cualquier-contexto-203846>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Parry-Slater, M. (2021). *The Learning and Development Handbook: A Learning Practitioner's Toolkit*. Kogan Page.
- Ruiz Gutiérrez, M. y García Mingorance, J. (2013). *Gestión del conocimiento e innovación*. INAP.

- Ruiz Martín, H. (2020). *Habilidades para la vida: Aprender a aprender*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002499>
- Senge, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Terán Haughey, M. (2024, 17 de octubre). El ex CEO de Google predice los tres avances clave en Inteligencia Artificial para 2025: «transformarán el mundo». *eEconomista.es*. <https://www.economista.es/tecnologia/noticias/13037890/10/24/el-ex-ceo-de-google-predice-los-tres-avances-clave-en-inteligencia-artificial-para-2025-transformaran-el-mundo.html>
- Scott, C. L. (2015, 13 de septiembre). *El Futuro del Aprendizaje (I): ¿Por qué deben cambiar el contenido y los métodos de aprendizaje en el siglo XXI?* UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234807\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234807_spa)
- Torres Briones, C. L. y Rojas Dávila, R. S. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Vigilante, M. (2020, 21 de junio). Construyendo una cultura de aprendizaje organizativo. *Grupo Humannova*. <https://humannova.com/construyendo-una-cultura-de-aprendizaje-organizativo/>