

Editorial

Gestión del conocimiento y la innovación: claves para la transformación de los cuerpos de policía

Knowledge management and innovation: key for the transformation of police forces

Gestão do conhecimento e inovação: chaves para a transformação dos corpos de polícia

Bernardo Rafael Gil Rojas
<https://orcid.org/0000-0003-2346-4783>

Para citar / To reference / Para citar: Gil Rojas, B. R. (2025). Gestión del conocimiento y la innovación: claves para la transformación de los cuerpos de policía. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 17(1), 5-10.

La gestión del conocimiento facilita la creación y el flujo de conocimiento, así como la comunicación en todas las dependencias, cargos y grados de una entidad, sea pública o privada, de modo que pueda compartirse y reutilizarse con facilidad. Con ello se posibilita un buen tratamiento de la información, para mejorar la administración y el liderazgo en los distintos niveles. Muchas organizaciones enfrentan recurrentes limitaciones en su capacidad de operar eficientemente, por la ausencia de madurez y control en el flujo de información.

De esta forma, cuando hablamos de gestión del conocimiento, nos referimos al aprendizaje generado tanto por el desempeño de las funciones asociadas a una carga laboral como por la interacción constante con los procesos y dinámicas organizacionales. Este aprendizaje puede dividirse en dos grandes categorías. Por

un lado, el conocimiento explícito incluye aquellos elementos formalizados y documentados en la organización, como procesos, procedimientos, manuales y guías. Este tipo de conocimiento tiene la ventaja de ser transferible, verificable y accesible para otros miembros de la institución. Ello lo convierte en un recurso valioso para la estandarización y la continuidad organizacional.

Por otro lado, existe un conocimiento tácito, derivado de la experiencia personal, las prácticas cotidianas y el contexto específico de cada individuo en su rol. Este aprendizaje no documentado reside en los funcionarios, como resultado de la observación, la resolución de problemas y la interacción con otros actores, dentro y fuera de la institución. Aunque es menos visible y más difícil de codificar, este conocimiento es esencial para la gestión efi-

ciente del cargo, ya que dota a los empleados de habilidades únicas y enfoques innovadores que pueden no estar formalizados.

Sin embargo, la falta de estrategias claras para convertir el conocimiento tácito en explícito implica un riesgo significativo para las organizaciones. Cuando un funcionario se retira o es trasladado, este valioso conocimiento, a menudo, se pierde. Ello genera vacíos críticos en los procesos y afecta la continuidad operativa. Este fenómeno, conocido como "fuga de conocimiento", puede provocar traumatismos organizacionales que afectan el desempeño y requieren tiempo y recursos adicionales para su reconstrucción.

Por lo anterior, es imperativo que las organizaciones implementen políticas y herramientas para gestionar ambos tipos de conocimiento. Esto incluye fomentar una cultura de aprendizaje organizacional, promover la documentación sistemática del conocimiento tácito y crear espacios de colaboración que faciliten la transferencia intergeneracional de saberes. Estas acciones aseguran la sostenibilidad del aprendizaje institucional y fortalecen la resiliencia de la organización frente a los cambios y desafíos del entorno.

Como punto de partida para la creación de modelos de gestión del conocimiento (autónomos de cada organización de acuerdo con sus características y necesidades), resulta esencial realizar diagnósticos para establecer una línea base sobre el estado actual y reconocer las particularidades de cada organización. Esto es fundamental, dado que, con frecuencia, se evidencia una falta de sistematicidad en la recopilación de información, lo que genera vacíos críticos para la toma de decisiones informadas. Estas deficiencias se atribuyen (1) a la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas y fallos en los procesos organizativos o (2) a una cultura institucional que subestima la importancia de las bases de datos sólidas. En estas instituciones las decisiones suelen ser reactivas y fragmentadas, lo cual restringe su capacidad de anticipar escenarios y formular estrategias proactivas.

De igual forma, podría demostrarse que los procesos no se controlan ni se monitorean del modo adecuado. Esta falta de control deriva en

ineficiencias, redundancias e incapacidad para evaluar si las estrategias implementadas cumplen con los objetivos propuestos. Las organizaciones que no establecen indicadores claros o sistemas de evaluación corren el riesgo de perpetuar prácticas inefectivas que erosionan su competitividad y su capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

Por la ausencia de información estructurada y procesos bien definidos, las decisiones tienden a fundamentarse en la intuición o el conocimiento tácito. Si bien este tipo de conocimiento es valioso en contextos específicos, depende exclusivamente de quien lo posee, lo que limita la institucionalización del aprendizaje y la transferencia de saberes. Esto genera dependencia de personas específicas y dificulta la sostenibilidad de las operaciones en caso de cambios de personal.

En este contexto, resulta crítico que las organizaciones inviertan en sistemas de recopilación y análisis de datos; así también, el fomento de una cultura de control de procesos y promoción de la transformación del conocimiento tácito en explícito. Estas acciones no solo optimizan la toma de decisiones, sino que también fortalecen su capacidad de responder a los desafíos del entorno, con una visión estratégica y basada en la evidencia.

En consecuencia, para que un modelo de gestión se adapte eficazmente a una organización y genere resultados significativos, es fundamental establecer de manera clara las fuentes, los objetos y las formas de conocimiento que lo sustentan. Asimismo, se requiere un proceso sistemático para la recolección y la gestión de la información que emana de las actividades de las personas, con lo cual, se asegura, al mismo tiempo, garantías en el manejo ético de los datos y el respeto a la propiedad intelectual.

Es clave reconocer que la información, en estado bruto, no constituye conocimiento. La transformación de la información en conocimiento implica un proceso cognitivo complejo que incluye la valoración, la interpretación y la contextualización por parte del individuo o el colectivo organizacional. Este proceso, primero, confiere sentido a los datos y, segundo, los integra a un sistema de referencia mayor,

donde se relacionan con experiencias previas, perspectivas teóricas y objetivos estratégicos.

Una vez la información es procesada, se convierte en un recurso tangible y esencial, que aporta valor a la organización al facilitar la toma de decisiones, la innovación y el desarrollo sostenible. Por tanto, es pertinente fomentar entornos organizacionales, donde se priorice no solo el acceso a la información, sino también el desarrollo de habilidades críticas y reflexivas que promuevan su conversión en conocimiento significativo. La figura 1 resalta los elementos más importantes en la gestión de conocimiento.

Autores como Miles y Snow, Pettigrew y Whipp, Nonaka y Takeuchi, Fiol y Lyles, Markus, Hansen, Soto, Gupta y Gould, Boisot, Kogut y Zander, Cohen y Levinthal, Spender, Grant, Dierick y Cool, entre otros, han aportado ideas en el campo de la competencia, las estrategias, la estructura y los procesos, tanto desde el punto de vista cognitivo como de la ontología, la epistemología o cultura de las organizaciones; en lo que tiene que ver con las prácticas

sociales y cognitivas relativas a la adquisición, generación, diseminación y aplicación del conocimiento. Al tiempo, han investigado acerca de la creación de conocimiento tácito, su transformación en explícito y el ciclo continuo de quehaceres relacionados con la síntesis, la interiorización y la socialización (Aranibar & Travieso, 2023).

Uno de los aspectos más debatidos dentro de la literatura se refiere al impulso de la cultura organizacional orientada al conocimiento que apoye la gestión eficaz de los recursos y, en particular, del factor conocimiento. Un punto importante identifica a la cultura corporativa como la manera en que las organizaciones crean, comparten y utilizan el conocimiento. Así actúa como un canal importante para fortalecer las capacidades organizacionales. Desde una perspectiva más reciente, se sugiere la importancia de identificar las habilidades intelectuales, técnicas y sociales de los empleados en su ámbito de actuación, lo que se entiende como "capital intelectual".

Figura 1

Elementos de la gestión de conocimiento



Dentro de las contribuciones a este panorama, sobre todo, las vinculadas con la gestión del conocimiento, se identifican cuatro aspectos fundamentales: la creación, la compartición, la utilización y el mantenimiento de conocimientos. Se entiende que la gestión del conocimiento incluye los procesos que promueven la identificación, la creación, la captura, la distribución y la utilización de nuevos conocimientos, para apoyar el logro de metas y planes de áreas y unidades de negocio. En resumen, las organizaciones que adquieren conocimientos y aprenden compiten mejor que otras. Así, dos procesos claves para la gestión del conocimiento en una organización son el aprendizaje organizativo y los procesos de absorción derivados de la innovación (Hernández-Herrera, 2023).

Los modelos de gestión del conocimiento no solo asocian la innovación con la capacidad de integrar nuevas ideas y resultados de investigación, sino que también la posicionan como un pilar fundamental para la creación de valor en las organizaciones. La innovación, entendida como un proceso sistemático de transformación, permite no solo mejorar la eficiencia administrativa, sino también generar cambios estructurales que impacten positivamente en la toma de decisiones, la resolución de problemas y el desarrollo de capacidades institucionales. En este contexto, la vinculación entre gestión del conocimiento e innovación no se limita a procesos técnicos, sino que abarca aspectos culturales y estratégicos que fortalecen la adaptabilidad y sostenibilidad organizacional.

Se proponen, entonces, múltiples definiciones y clasificaciones del concepto de innovación. Las más recurrentes la conciben como algo más que la mera introducción de nuevos productos en el mercado. Así parece asumirse, por ejemplo, en la definición de Oslo, según la cual, es el esfuerzo de todas las empresas, encaminado a desarrollar e implantar nuevas tecnologías o nuevos productos (bienes y servicios) en el mercado, para ganar cuota de mercado, aumentar su calidad o reducir el coste de producción.

Esta propuesta se integra a una taxonomía más ambiciosa: el *input* (entrada); el *output* (salida) y el *throughput* (interior). En el nivel de *input* está la propuesta de mejoras o la inversión en I+D+i; en el nivel de *output* (resultados), en

cambio, la innovación se plasma, según dichas definiciones, en la presentación al mercado de productos nuevos o mejorados (innovación de producto), nuevos sistemas logísticos o de organización (innovación organizativa), o bien una nueva estrategia o forma de comerciar (innovación en el mercado).

En el nivel de *throughput*, por último, se sitúa el proceso, más o menos formal e interno, que se sigue hasta alcanzar tales resultados. Cierta grado de penetración generalizado ha alcanzado también el concepto de innovación abierta. Esta plantea la necesidad de conocer lo que otras agencias saben (internas y ajenas), de ser captado útilmente por servicios internos de I+D o de innovación, de abrir la organización al exterior y de favorecer el flujo, variable y transitorio, de conocimiento de otras instituciones (Barletta et al., 2020).

Como mencionan Trillo-Holgado et al. (2022), "no hay plantillas ni procedimientos de innovación"; tampoco, manuales para innovar. Lo que hay son procesos que respaldan la toma de decisiones y la gestión del conocimiento, entre los cuales se encuentran procesos que contribuyen al desarrollo, autonomía y motivación del empleado, identificando oportunidades factibles para innovar, ya que los activos para competir son el conocimiento y el capital innovador. Se muestra un diagrama de los procesos, a través de los cuales, se lleva a cabo la innovación y, al tiempo, otro que muestra los pasos de un modelo tácito del proceso de innovación. En el primer caso, indican que los subprocesos se superponen y no siguen una secuencia predefinida, similar a la concepción de los procesos de desarrollo de nuevos productos, teniendo en cuenta que, como parte de este proceso, el punto de partida es la captura del conocimiento tácito.

La innovación, por su parte, requiere de la capacidad de cambiar la competencia; que exige, a su vez, la habilidad de absorción para conseguir y aplicar nuevo conocimiento. Asimismo, la gestión del conocimiento y la innovación aluden a procesos que facilitan el cambio y requieren de condiciones contextuales que los favorezcan, como la existencia de una cultura apropiada, un liderazgo adecuado o la presencia de sistemas adecuados de motivación, de control o disciplinarios. Esto explica la diversidad de

estudios que vinculan ambos constructos y las consideraciones de los trabajos que han tratado de explicar la inclusión de organizaciones y, en general, de todos los que han abordado procesos de cambio y desarrollo organizativo. Desde hace más de una década, tales estudios responden a buena parte de la producción científica de las distintas subdisciplinas de la dirección estratégica y las organizaciones (Jurado-Zambrano et al., 2023).

Todo esto permite afirmar que la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación son actividades que se refuerzan mutuamente. Los procesos de creación, distribución y aplicación del conocimiento implican la existencia de una cultura innovadora. A su vez, el conocimiento es uno de los mayores trabajos en la innovación. Un plan de gestión del conocimiento fuerte y la utilización de métricas para evaluar el uso del conocimiento tienen efecto positivo en el estado de estos dos proyectos, al dar argumentos sólidos para iniciativas orientadas a la creación de conocimiento, base de los procesos de innovación.

Además, a modo de ejemplo, se señalan algunas de las sinergias e interrelaciones más comunes entre ambas disciplinas: las innovaciones sucedáneas pueden contribuir a la retroalimentación del conocimiento obtenido. La definición de estos productos y procesos, etc., así como la incorporación de las tecnologías asociadas, puede requerir nuevo conocimiento científico y tecnológico, sumados a la adquisición de tecnologías o prácticas de gestión avanzadas no existentes previamente en la organización.

Además, esta adopción, habitualmente, debe producirse en un corto plazo. La puesta en marcha de procesos de innovación o el diseño de nuevos productos o servicios pueden proporcionar conocimientos de relevancia para los fines, productos, procesos, tecnologías y competencias básicas estratégicas, etc., de la organización (Vargas et al., 2023).

Gestión del conocimiento y enfoques de jerarquía en los cuerpos policiales

Aunque, históricamente, el enfoque jerárquico y de control en los cuerpos policiales ha garanti-

zando el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos, también presenta desafíos en la gestión de los procesos organizacionales. La jerarquía rígida, caracterizada por múltiples niveles de supervisión y control, puede derivar en burocracia excesiva que ralentiza la toma de decisiones y la ejecución de acciones operativas. Este fenómeno no solo afecta la eficiencia organizacional, sino que también genera la percepción de rigidez y falta de adaptabilidad entre los funcionarios. Todo ello limita la capacidad institucional para responder de manera ágil a contextos y demandas emergentes.

Un sistema marcado por un control estricto y la constante verificación de procesos tiende a desincentivar la creatividad y la flexibilidad. Si bien la jerarquía asegura que las decisiones sean consistentes con los objetivos institucionales, un enfoque excesivamente centralizado puede inhibir la autonomía de los funcionarios y su capacidad para aportar soluciones innovadoras a los desafíos operativos. En este sentido, los cuerpos policiales podrían beneficiarse de la incorporación de modelos de gestión ágiles, donde se otorgue mayor autonomía en las decisiones tácticas y operativas. Esto no implica eliminar los mecanismos de supervisión, sino complementarlos con enfoques que promueven la adaptabilidad y el pensamiento crítico en las estructuras organizativas.

A pesar de las limitaciones, la estructura jerárquica en los cuerpos policiales sigue siendo una fortaleza clave para proporcionar claridad en las responsabilidades y asegurar un alto nivel de supervisión, con la consecuente minimización de riesgos. Para potenciar estas ventajas, es crucial equilibrar el control jerárquico con elementos de agilidad administrativa. Si se permiten grados específicos de autonomía en ciertos niveles operativos, se fomenta un entorno donde la innovación y la flexibilidad se integran, sin comprometer la efectividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este enfoque híbrido podría transformar las estructuras tradicionales en sistemas más dinámicos, capaces de adaptarse a las complejidades contemporáneas y de fortalecer la confianza tanto interna como externa en el desempeño institucional de la Policía.

En este contexto, la Policía Nacional de Colombia diseñó un modelo de gestión del conocimiento que busca integrar todos los niveles

organizacionales en un enfoque sistémico. Este modelo, basado en ciclos de retroalimentación, promueve la capacidad de aprendizaje interno de la institución y fomenta también la adaptación y la respuesta a los cambios del entorno. La implementación de este tipo de modelos resulta fundamental en organizaciones de carácter público, especialmente, las que enfrentan contextos dinámicos complejos, como las fuerzas de seguridad.

Es importante destacar el punto del nivel de institucionalización y la apuesta por su correcta aplicación, toda vez que no se limita a procesos administrativos ni teóricos. Su efectividad radica en la creación de una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo, la innovación y la transparencia en la toma de decisiones. Asimismo, la sostenibilidad de este modelo requiere recursos adecuados, formación especializada y liderazgo comprometido que impulse su ejecución desde el alto mando institucional.

Un aspecto de consideración necesaria es la interacción entre los niveles jerárquicos y la manera como estas relaciones influyen en la circulación del conocimiento. En instituciones tradicionales como la Policía Nacional, las estructuras jerárquicas rígidas podrían representar un desafío para implementar procesos horizontales de retroalimentación. Por ello, el modelo contempla mecanismos para superar resistencias internas e incluye indicadores claros que permitan evaluar su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Finalmente, este enfoque debe ser entendido no solo como un instrumento para mejorar la eficiencia operativa, sino como una herramienta transformadora que refuerce la legitimidad institucional y la confianza ciudadana. Estos son elementos clave en el desempeño de cualquier organización pública.

Referencias

- Aranibar, E. E., & Travieso, D. (2023). Gestión del conocimiento, capital intelectual y producción académico-científica en el posgrado: un estudio diagnóstico. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(1).
- Barletta, F., Erbes, A., & Suárez, D. (2020). *Introducción. Enseñanza, aprendizaje y teoría de la innovación. Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos*. Ediciones Complutense.
- Trillo-Holgado, M. A., León, C., & López-Caballero, R. (2022). La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. Estudio de caso en empresas tecnológicas cordobesas. *Revista de Estudios Andaluces*, (43), 125-143.
- Hernández-Herrera, C. A. (2023). La gestión del talento y el aprendizaje organizacional: su importancia para las organizaciones. En D. Vallin, F. Mendoza, M. Pereira, A. Torres & R. Calderón, *La investigación como vínculo entre educación y sociedad* (pp. 20-56). Editorial Cenit.
- Jurado-Zambrano, D. A., Mosquera, A., & Espinal, J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias*, 24(2), 197-230. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.233>
- Prada-Vargas, C., Lima, W., & Alfonso, O. L. (2023). Gestión del conocimiento para el proceso de innovación en las organizaciones. *Citas*. <https://doi.org/10.15332/24224529.7402>