



CUMBRE DE CONOCIMIENTO

El conocimiento y la innovación al servicio de la gestión institucional

Documento Técnico

Rutas de Conocimiento e innovación en las Entidades Distritales

Versión 1 - octubre 2023





ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

Claudia López Hernández
Alcaldesa Mayor De Bogotá D.C.

María Clemencia Pérez Uribe
Secretaria General de la Alcaldía Mayor De Bogotá

Patricia Rincón Mazo
Subsecretaria Distrital de Fortalecimiento Institucional

Alexandra Arévalo Cuervo
Subdirectora Técnica de Desarrollo Institucional

Elaborado por
Milena Yorlany Meza Patacón
Jesús Antonio Muñoz Cifuentes
Equipo de Gestión del Conocimiento y la Innovación
Subdirección Técnica de Desarrollo Institucional

Documento construido en colaboración con la Comunidad de Práctica de Gestión del Conocimiento y la Innovación Distrital

Diseño y Diagramación
Sergio Iván Ortiz Sarmiento

Secretaria General
Alcaldía Mayor de Bogotá
Carrera 8 No. 10 - 65, Bogotá, D.C., Colombia
Teléfono: PBX +57 1 3813000
Web: www.secretariageneral.gov.co
Email: mipgdistrigo@alcaldiabogota.gov.co

Versión	Fecha	Cambios introducidos
1	Octubre 2023	Versión inicial del documento



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO	4
3. DEFINICIÓN DE LA RUTA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	5
3.1. INFORMACIÓN DEL VIAJE	6
3.2. EQUIPO PARA TU VIAJE	10
3.3. PREPARANDO LA RUTA	15
3.4. RECORRIENDO LA MONTAÑA	24
3.5. VISUALIZANDO LA CUMBRE	30
3.6. EVALUANDO EL VIAJE	31
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

Índice de gráficos

Gráfica 1. Ruta de Conocimiento y la Innovación	5
Gráfica 2. Datos, información y conocimiento	6
Gráfica 3. Atributos del Conocimiento	8
Gráfica 4. Ciclo de gestión del conocimiento	9
Gráfica 5. Facilitadores gestión del conocimiento y la innovación	11
Gráfica 6. Equipos de gestión del conocimiento y la innovación	13
Gráfica 7. Elementos para la formulación de la ruta	15
Gráfica 8. Articulación estrategia de la gestión del conocimiento y la innovación	20
Gráfica 9. Desarrollo ciclo de gestión del conocimiento	22
Gráfica 10. Etapas proceso de innovación	25
Gráfica 11. Pasos de un proyecto de investigación	26
Gráfica 12. Preguntas que guían el proceso de sistematización	28

Índice de Anexos

ANEXO A. TIPOS DE INNOVACIÓN	35
ANEXO B. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS	37
ANEXO C. RIESGOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTOS	38
ANEXO D. RELACION ENTRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y OTRAS DISCIPLINAS	39
ANEXO E. POLITICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL MIPG	40
ANEXO F. INDICES ASOCIADOS A LA POLITICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN MIPG	43

I. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de gestionar el conocimiento se trata de aceptar que todas las decisiones y acciones que realizamos se nutren de la capacidad para identificar y usar efectivamente lo que se sabe hacer en un contexto y momento determinado.

La consciencia de que en últimas todo lo que hacemos produce conocimiento y que este requiere ser organizado adecuadamente para su mejor utilización es fundamental para avanzar en el desarrollo de las políticas y la ejecución adecuada de los proyectos y programas institucionales. Sin embargo, con alguna frecuencia omitimos este ejercicio pues privilegiamos la reacción a los estímulos cotidianos sobre la consistencia del esfuerzo que esté enfocado a lograr los propósitos de mediano y largo plazo.

En la práctica, este documento plantea una ruta que se propone como un camino posible para disminuir al máximo el efecto de lo reactivo en la gestión para, con base en la sistematización y organización del conocimiento, producir acciones coherentes con los principios estratégicos de la efectividad y la productividad centradas en el servicio público.

Recordemos que para gestionar el conocimiento se requiere tener muy claro que existen dos tipos de conocimiento indispensables en una entidad: el conocimiento crítico asociado al cumplimiento de la misión y el conocimiento estratégico asociado a la ruta estratégica propuesta para un determinado tiempo.

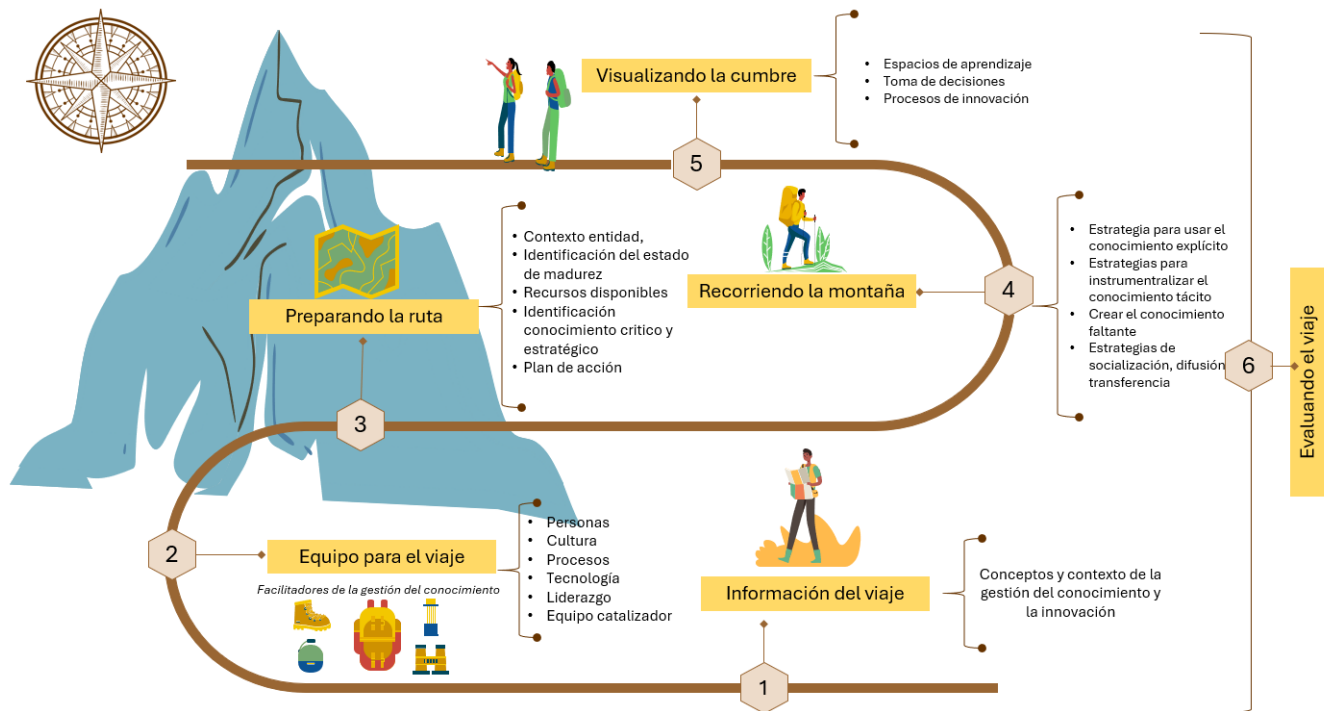
En este documento se encontrará una guía que plantea los mínimos básicos ya que el contexto y la naturaleza de cada entidad dicta la especificidad de los métodos e instrumentos que den respuesta a esas características y generen valor en la toma de decisiones y la innovación institucional.

2. OBJETIVO

Este documento busca proporcionar orientaciones generales para la formulación de la hoja de ruta que permita fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación en las Entidades y Organismo Distritales.

3. DEFINICIÓN DE LA RUTA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Gráfica 1. Ruta de Conocimiento y la Innovación



Fuente. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

Para abordar la gestión del conocimiento y la innovación en el Distrito Capital se propone concebirla como una ruta, de tal forma que conduzca a que todas las entidades puedan aprender permanentemente, mientras avanzan en el camino que desarrolla este documento.

En primer lugar, se debe contar con la información necesaria para emprender el viaje de gestionar el conocimiento, es decir, comprender el tema, antecedentes, conceptos básicos, los beneficios de la implementación, para que el proceso se desarrolle de forma consistente y clara para todos los servidores y servidoras de la entidad.

En un segundo lugar, es importante saber que existen factores que favorecen la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación, si bien no son requisitos para iniciar este camino, es necesario considerarlos e integrarlos en la operación de la entidad, al respecto el documento desarrolla un capítulo denominado “facilitadores de gestión del conocimiento”.

En un tercer lugar, se prepara la ruta que se va a transitar, la cual debe partir de un análisis de contexto de la entidad, la identificación del estado de madurez frente a la gestión del conocimiento y la innovación, la identificación del conocimiento que es valioso para la entidad, es decir el conocimiento crítico y estratégico necesario para cumplir la misión y los objetivos estratégicos, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas estratégicas a mediano y largo plazo, sus riesgos y finalmente la formulación del plan de acción u hoja de ruta.

En consecuencia, en un cuarto lugar, se adelantan las estrategias para gestionar el conocimiento y el cierre de brechas, estas acciones deben orientarse a dinamizar la gestión institucional e impactar en la entrega de bienes y prestación de los servicios.

Posteriormente, se visualiza la cumbre orientando las capacidades para consolidar la entidad como una organización en continuo aprendizaje, en donde se materialice el camino recorrido a través de la toma de decisiones basado en evidencias.

Finalmente, como parte de la mejora continua, se debe evaluar el viaje, a partir de la evaluación de los resultados obtenidos de la gestión de acciones de conocimiento y la retroalimentación a la alta dirección, estableciendo acciones de mejora para dinamizar el proceso.

3.1. INFORMACIÓN DEL VIAJE

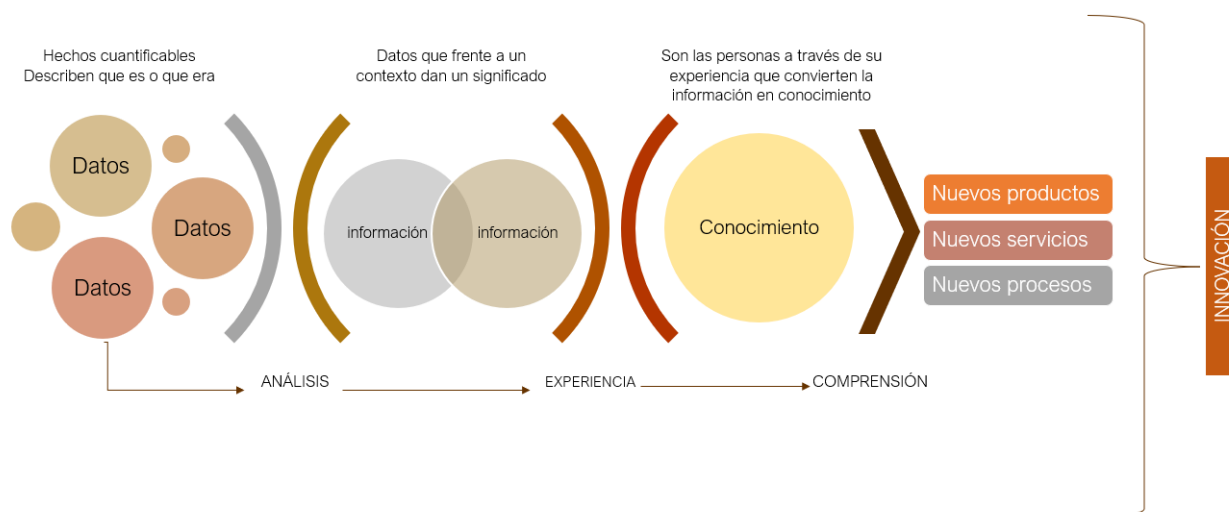


CONCEPTUALIZACIÓN Y CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Para comenzar el proceso de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación, es fundamental que los servidores y servidoras obtengan una comprensión general de su contexto e interioricen los conceptos claves para comenzar el viaje.

Diferenciando datos, información y conocimiento.

Gráfica 2. Datos, información y conocimiento



Fuente. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

El pensamiento humano puede categorizarse en tres niveles: datos, información y conocimiento.

- Un dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho u objeto. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.
- La información son datos procesados que son útiles para proporcionar respuestas a preguntas como: quién, qué, dónde y cómo.
- Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

Cierto volumen de datos organizados o procesados pueden constituir información, pero cuando la información es almacenada en pilas de papel, archivos, bases de datos (conocimiento explícito) que nadie lee o usa y cuando esa cantidad de información crece, puede volverse complicado encontrar lo que es realmente valioso.

La información puede convertirse en algo valioso cuando es usada dentro de un cierto contexto para tomar una acción de manera oportuna y acertada. Es entonces cuando podemos hablar de conocimiento¹.

¿Qué es el Conocimiento?



Es el modo en que las personas y las instituciones dan sentido a la experiencia. Así, la información, el entendimiento, las competencias, los valores y las actitudes son parte del conocimiento adquirido a través del aprendizaje. (UNESCO).

Si requiere conocer sobre otras definiciones relacionadas remítase al siguiente documento:

[Anexo A. Dato, información y conocimiento, lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación, DAFP 2020.](#)

Atributos del Conocimiento

Normalmente tendemos a considerar que el conocimiento es el saber cómo hacer las cosas (el típico “know how”). Si bien el “saber cómo” es un atributo del conocimiento, este no es el único ya que existen otros atributos que son muy importantes².

¹ <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=738015&p=5789030>

² <https://biblioguias.cepal.org/GestionDelConocimiento>

Gráfica 3. Atributos del Conocimiento

Saber Cuando

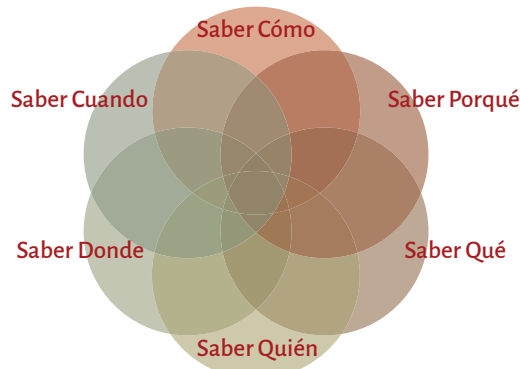
Es ese sentido del momento más oportuno para hacer algo, tomar una decisión o dejar de hacer algo.

Saber Donde

Es la habilidad para explorar y encontrar justo la información adecuada.

Saber Quién

Incluye el conocimiento acerca de relaciones, contactos, redes, a quien llamar para solicitar ayuda.

**Saber Cómo**

Son los procesos, los procedimientos, las técnicas y las herramientas que se usan para hacer algo.

Saber Porqué

Se refiere a la perspicacia o conocimiento estratégico sobre el rol que tenemos el valor de las acciones a llevar a cabo.

Saber Qué

Son los hechos que se requieren para completar la tarea, es la información requerida para tomar una decisión o las cosas que necesitas coleccionar antes de hacer algo.

Fuente. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

Gestión del Conocimiento

Proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas con el fin de fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor³.

Conocimiento clave

Se trata del tipo de conocimiento que es valioso para la entidad, debido que es indispensable para garantizar el cumplimiento del propósito (crítico) y la estrategia institucional (estratégico).

Un error frecuente en estos procesos es invertir recursos en la organización de actividades para compartir o recopilar conocimiento y experiencias “poco relevantes” para la organización. La percepción entonces es que la gestión del conocimiento no tiene impacto o sirve para poco.

³ Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Versión 1 2020

Ciclo de gestión del conocimiento

Gráfica 4. Ciclo de gestión del conocimiento

USAR EL CONOCIMIENTO

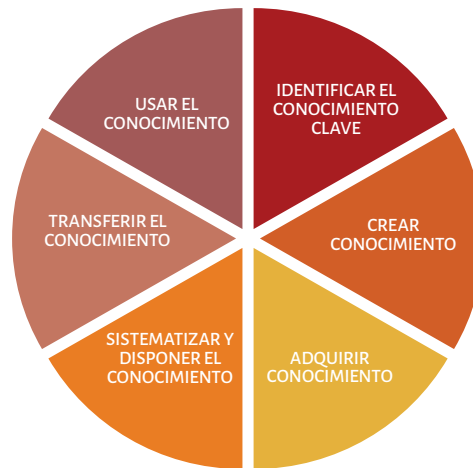
Finalmente, el conocimiento debe ser utilizado para resolver problemas, tomar decisiones y mejorar la gestión institucional.

TRANSFERIR EL CONOCIMIENTO

El conocimiento debe ser transferido, compartido y divulgado a quienes lo necesitan para tomar decisiones informadas y desempeñar sus funciones de manera efectiva.

SISTEMATIZAR Y DISPONER EL CONOCIMIENTO

Es indispensable contar con unas herramientas tecnológicas para el almacenar el conocimiento que posee la entidad y el conocimiento creado o adquirido, con el fin de ponerlo a disposición de todos los grupos de interés.



IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO CLAVE

Se encarga de hacer transparente todo el capital intelectual que existe en la organización, con el objetivo de utilizarlo para su beneficio, además de descubrir las lagunas de conocimiento y a partir de ello, realizar acciones para cubrirlas.

CREAR EL CONOCIMIENTO

En esta etapa se fomenta la creatividad y la innovación para generar nuevos conocimientos que pueda ser útil para la entidad.

ADQUIRIR CONOCIMIENTO

Una vez identificados los conocimientos necesarios para el cumplimiento de la misión de la entidad, se busca adquirirlos a través de diferentes fuentes como la formación, la contratación de expertos y la colaboración con otras organizaciones.

Nota. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

La gestión del conocimiento se considera como un ciclo virtuoso, que consta de seis etapas: la identificación, creación, adquisición, sistematización y puesta a disposición, transferencia y uso del conocimiento. Un ciclo es una secuencia en cadena de procesos, acciones o elementos, las cuales de forma estructurada o no, agregan valor al conocimiento, dado que se retroalimentan permanentemente, progresivamente y de manera iterativa para incrementar el valor del conocimiento en la organización.

Tipos de conocimiento



Conocimiento tácito

Es un conocimiento personal, no codificable y sólo comunicable a través de la actividad. Se da en una condición de “inseparabilidad” entre los procesos de creación y aplicación del conocimiento.



Conocimiento explícito

El conocimiento explícito viene de lo tangible, de lo racional. El DAFP lo define como “el conocimiento formal, sistemático, fácil de almacenar y compartir.”

Activo de conocimiento

Los activos de conocimiento son los conocimientos más valiosos para una entidad, los impulsores de su desempeño marcan la diferencia cuando se piensa en alcanzar los niveles deseados de efectividad organizacional en la ejecución de sus funciones misionales.

Comunidades de práctica

Grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo sus esfuerzos para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado”. Donde “colaboran y aprenden unos de otros, cara a cara o de forma virtual, se mantienen unidos por un objetivo común y el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas dentro de un tema o disciplina⁴.

Innovación⁵

Para la OCDE, la innovación en la administración pública es implementar algo nuevo para un contexto determinado con el objetivo de generar impacto. Es una estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse ante los desafíos públicos (2019, p.5).

» Si requiere conocer sobre los diferentes tipos de innovación remítase al ANEXO A. TIPOS DE INNOVACIÓN de este documento.



Conceptualización y contexto de la gestión del conocimiento y la innovación

En esta etapa se espera tener como resultado entidades que cuenten con servidores y servidoras capacitados para difundir al interior los conceptos básicos y aumentar la conciencia sobre la importancia de gestionar el conocimiento y la innovación, como un eje transversal de la gestión institucional.

3.2. EQUIPO PARA TU VIAJE



FACILITADORES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Los facilitadores son elementos claves que apoyan el desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación, como su nombre lo indica se constituyen como elementos que hacen que las cosas puedan hacerse con menos dificultades como, por ejemplo, los servidores y las servidoras (personas) que generan o producen conocimiento, los procesos y la tecnología. Sin embargo, para que estos elementos se articulen y generen el impacto deseado en la organización, es fundamental contar con una estrategia para la gestión del conocimiento definida, acompañada por el liderazgo de un equipo catalizador, el cual debe estar en permanente entrenamiento, fomentar la cultura de compartir conocimiento y de manera transversal la incorporación de acciones de gestión del cambio.

⁴ Etienne Wenger. "Communities of Practice: learning, meaning, and identity. APQC. "Using Communities of Practice to Drive Organizational Performance and Innovation". 2005.

⁵ Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación DAFP. 2021

Gráfica 5. Facilitadores gestión del conocimiento y la innovación



Fuente. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

Personas

Las servidoras y servidores contribuyen a la materialización de la gestión del conocimiento mediante el desarrollo de acciones como generación, producción, captura, difusión y aplicación del conocimiento.

Capital humano

Roles y responsabilidades, incluidas todas las partes interesadas del sistema de gestión del conocimiento, que permitan garantizar que la gestión del conocimiento se promueve dentro de la organización.

Nota. Ejemplo de facilitadores incluyen jefe gestión del conocimiento, coordinadores de comunidades de práctica y la participación en la gestión del conocimiento es parte de la evaluación anual de empleados⁶.

Procesos

A través de los procesos el conocimiento fluye dentro de la entidad, pues estos permiten optimizar su interpretación, uso y apropiación por parte de las personas.

Procesos

Actividades de conocimiento definidas, aplicadas e interiorizadas en los procesos de la organización, incluidos los procedimientos, instructivos, métodos y mediciones.

Nota Ejemplo de facilitadores incluyen el descubrimiento e identificación de los conocimientos, las lecciones aprendidas de los fracasos y éxitos⁷.

⁶ NTC-ISO 30401: 2018. Requisito 4.4.4 Elementos facilitadores para la gestión del conocimiento.

⁷ Ibidem

Tecnología

La tecnología garantiza la transmisión efectiva del conocimiento y soporta su captura, distribución y aplicación en los procesos de la entidad.

Tecnología e infraestructura

Canales digitales, sitios de trabajo físicos y virtuales, y otras herramientas

Nota. Ejemplo de facilitadores incluyen las aplicaciones para el teléfono celular, portales de internet, blogs de creación compartida, buscadores de internet, computación en la nube, plataforma de datos, espacios colaborativos, áreas informales de reunión etc⁸.

Estrategia

Definir una estrategia de gestión del conocimiento, resulta fundamental para dinamizar las acciones de gestión de conocimiento, esta debe alinearse con las necesidades de la organización, los propósitos que se persiguen con la gestión del conocimiento, la complejidad del modelo organizativo y el nivel de madurez de los recursos tecnológicos de que dispone.

Uno de los factores clave de éxito en la implantación de iniciativas de gestión de conocimiento reside en el hecho de que su propósito responde a un objetivo estratégico de la organización⁹.

Liderazgo

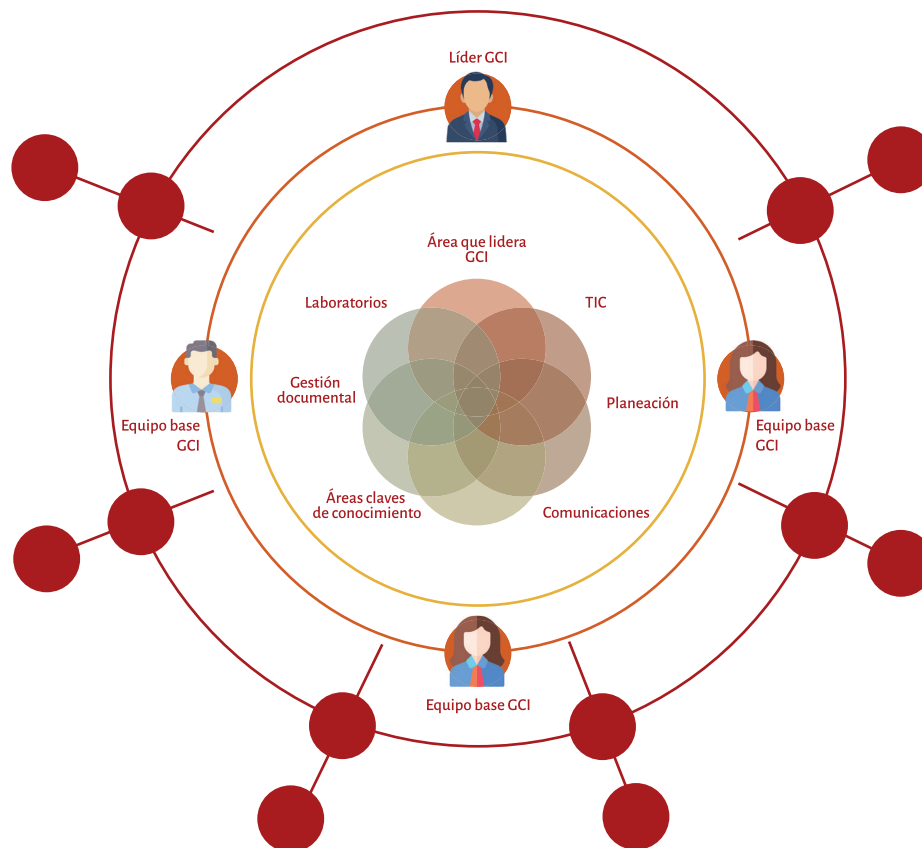
El liderazgo en la gestión del conocimiento implica tener la capacidad de fomentar la cultura del aprendizaje y colaboración identificar y aprovechar los conocimientos de los miembros de la organización y desarrollar estrategias para adquirir, crear y compartir el conocimiento de manera efectiva.

Por ello, este liderazgo debe darse desde todas las instancias y miembros claves para la implementación del sistema, modelo o política de gestión del conocimiento y la innovación.

⁸ Ibidem

⁹ La gestión del conocimiento organizativo. Dinámicas de agregación de valor en la organización. Universidad Autónoma de Madrid.

Gráfica 6. Equipos de gestión del conocimiento y la innovación



Fuente. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

Comité Institucional de gestión y desempeño o quien haga sus veces

Encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y en ese sentido debe conocer la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación y de ser posible aprobarla para su seguimiento y retroalimentación.

Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCI)

Según recomienda el DAFP, el líder de la política de gestión del conocimiento y la innovación debe ser definido por cada entidad y debe contar con el apoyo de un equipo “catalizador¹⁰” integrado especialmente por las áreas de Gestión Humana, Planeación, TIC, Gestión Documental y Comunicaciones, entre otras. Este equipo deberá hacer seguimiento a las actividades definidas para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG.

¹⁰ Se entenderá por equipo catalizador el conjunto de personas que ayudan a dinamizar la política de gestión del conocimiento y la innovación al interior de la entidad. Este equipo podría estar integrado principalmente por representantes de las oficinas o áreas de: gestión humana, planeación, tecnologías de la información y las comunicaciones, gestión documental y comunicaciones, entre otros. En el marco de este equipo es posible identificar el líder de la política de gestión del conocimiento y la innovación al interior de la entidad y quien la representará ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. (DAFP 2020).

En este sentido desde la Dirección de Desarrollo Institucional se recomienda, se tome como referencia para la conformación de los equipos en las entidades distritales donde no es obligatoria la implementación de la política, pero que han tomado la iniciativa de implementar modelos, lineamientos o sistemas de gestión del conocimiento, así mismo resulta importante que cuente con un enfoque técnico el cual se articulará con el Comité Institucional de desarrollo Institucional o quien haga sus veces.

Equipo base Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCI)

Adicionalmente, la conformación y fortalecimiento de los equipos integrados por el líder de la gestión del conocimiento y la innovación, el círculo de trabajo inmediato y los gestores o enlaces de cada área clave de conocimiento, definido en el marco de la política, modelo o sistema, dinamizará su implementación bajo un enfoque de trabajo colaborativo.

Entrenamiento

Con el fin de mejorar las competencias de las y los miembros del equipo base y del equipo técnico y su interacción con los servidores y servidoras de las dependencias es fundamental que se adelanten sesiones de entrenamiento, capacitaciones formales e informales en temas básicos de la gestión del conocimiento y la innovación, asegurar que todos los integrantes del equipo manejen conceptos comunes, en un lenguaje claro y fácil de transmitir. Esto permitirá que el equipo adquiera las competencias necesarias y actué como un facilitador para la entidad.

Cultura de gestión del conocimiento

La cultura de la gestión del conocimiento es un elemento estructural de la cultura de la organización. Una cultura donde se esperen y se apoyen comportamientos de búsqueda, socialización, desarrollo y aplicación del conocimiento, apoya el proceso de creación e implementación del sistema de gestión de la calidad dentro de la organización. También hay una dimensión personal en la cultura de la gestión del conocimiento en donde, finalmente, cada individuo tiene la responsabilidad de demostrar compromiso a través de sus propios comportamientos y relaciones. Una cultura de gestión de conocimiento reconoce el valor del conocimiento individual y su socialización con un beneficio que obtiene la organización.

Se reconoce la existencia de una cultura de gestión del conocimiento cuando las personas se sienten cómodas analizando abiertamente temas y ofreciendo su orientación y comparten abierta y honestamente el conocimiento¹¹.

Gestión del cambio

La incorporación de una estrategia clara de gestión del cambio a la par del diseño e implementación de un sistema, modelo o política de gestión del conocimiento y la innovación facilitará su adopción y entendimiento, esto conlleva una estrategia de comunicación permanente que permita consolidar un cambio en la cultura en la entidad y en consecuencia la disminución de la resistencia a compartir, transferir y divulgar el conocimiento tanto interna como externamente.

¹¹ ICONTEC NTC-NTC-ISO 30401:2018 Sistemas de gestión del conocimiento. Requisitos



Facilitadores gestión del conocimiento y la innovación

En esta etapa se espera que los facilitadores se conviertan en elementos inherentes a la gestión del conocimiento y la innovación, incidiendo en la transformación de la cultura de la entidad.

3.3. PREPARANDO LA RUTA

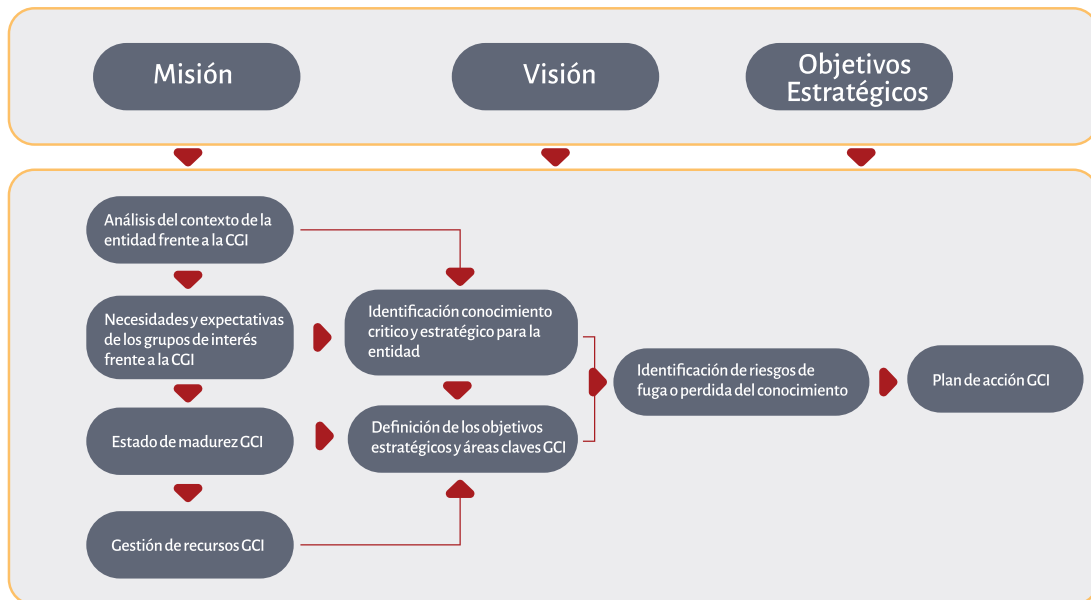


DEFINICIÓN DE LA HOJA DE RUTA DE CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Cada entidad es particular, es por ello que el desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación requiere en primera medida la realización de un análisis propio del contexto de la entidad, identificar sus grupos de interés y sus necesidades y expectativas frente a la gestión del conocimiento y la innovación, diagnosticar el estado de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación, y a partir de esto definir los objetivos y metas estratégicas que se esperan alcanzar a corto, mediano y largo plazo, analizar los recursos disponibles y gestionar si es el caso los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Como segundo momento del diagnóstico o de forma paralela se deben desarrollar actividades para la identificación del conocimiento clave para la entidad, esto permitirá identificar el conocimiento que posee, el que no posee y debe crear o adquirir para el cumplimiento de su misionalidad y alcanzar las metas o estrategias definidas.

Gráfica 7. Elementos para la formulación de la ruta



Fuente. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

Entendiendo el contexto de la Entidad

El diseño e implementación de un modelo, sistema, o política de gestión de conocimiento e innovación debe responder al contexto particular de cada entidad, para el caso del distrito capital dada la pluralidad y complejidad de sectores, productos o servicios ofertados, tamaño y recursos disponibles, se requiere realizar un análisis del entorno, determinar las partes interesadas para la gestión del conocimiento en la entidad y a partir de ello identificar sus necesidades y expectativas frente a la gestión del conocimiento y la innovación.

Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertenecientes para su propósito y afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de conocimiento.

Los resultados del sistema de gestión de conocimiento son un medio para alcanzar los resultados de la organización y no un fin en sí mismos¹².

Para ello se sugiere, articular esta etapa con lineamientos generales de la Política de Planeación Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en donde se establece que las Entidades deben definir los siguientes aspectos:

1. ¿Cuál es el propósito fundamental -misión, razón de ser u objeto social- para el cual fue creada la entidad?
2. ¿Para quién y para qué lo debe hacer?
3. ¿Cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales?
4. Diagnóstico de capacidades y entornos:
 - Revisar aspectos internos tales como: el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros. En este aspecto es importante tener claro la “identidad” de la organización y el propósito fundamental.
 - Identificar el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos de la organización, como se analizará en la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
 - Identificar cómo el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC, apalanca el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la entidad, la gestión interna de los procesos y la información, la prestación de trámites y servicios a los ciudadanos y en general, la implementación de todas las políticas de gestión y desempeño. Es fundamental determinar desde el direccionamiento estratégico y la planeación, cómo se desarrollará todo el componente tecnológico de la entidad, a partir de los lineamientos y estándares que establece la Política de Gobierno Digital.

¹² NTC-ISO 30401: 2018. Requisito 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.

- Revisar aspectos externos a la entidad, como su entorno político, ambiental, cultural, económico y fiscal, la percepción, propuestas y recomendaciones que tienen sus grupos de valor y ciudadanía en general, frente a bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.
- Analizar el contexto interno y externo de la entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas, así como retos, tendencias y oportunidades de mejora e innovación en la gestión.
- Identificar espacios de articulación y cooperación con otras entidades del sector, órganos de control, u organismos internacionales para la implementación de estrategias y articular la rendición de cuentas horizontal.

Necesidades y expectativas de los grupos de interés

Los grupos de interés tienen diferentes necesidades frente a la gestión del conocimiento y la innovación, por lo que al identificarlas claramente facilitará su alineación a los objetivos de la gestión del conocimiento y la innovación que la entidad busca alcanzar.

Si los grupos de interés no ven el valor de la gestión del conocimiento y no sienten que sus necesidades y expectativas están siendo satisfechas es menos probable que usen el conocimiento que la entidad produce, comparten o transfieren.

Para este ejercicio las entidades distritales deben considerar los instrumentos e información previamente analizada en el marco de la planeación institucional, las estrategias y acciones de relacionamiento con la ciudadanía que pueden servir de insumo para que su identificación sea coherente y alineada, como, por ejemplo:

- Resultados de los ejercicios de caracterización de los grupos de interés.
- Diagnóstico del estado actual del servicio al ciudadano en la entidad: el reconocimiento de las características de los diferentes grupos de interés y el estado de la oferta institucional.
- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.
- Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.
- Cualquier información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación y particularmente frente a las áreas clave de conocimiento.

Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La organización debe determinar:

- Las partes interesadas que son pertinentes para su sistema de gestión del conocimiento;
- Los requisitos pertinentes a esas partes interesadas

Estos requisitos se deben analizar, priorizando principales áreas y entornos pertinentes para la organización y el sistema de gestión del conocimiento¹³.

Estado de madurez GESCO+I

Modelos de madurez

El nivel de madurez de una organización se define como la capacidad de la organización para asimilar e implantar la gestión del conocimiento en toda su extensión tomando en consideración que la puesta en marcha de una serie de acciones de gestión del conocimiento supone un nivel de desarrollo organizativo que favorezca la incorporación, asimilación y desarrollo de las prácticas y acciones requeridas para cumplir con los objetivos de la gestión del conocimiento.

Para determinar estos niveles de madurez existen varios autores que pueden servir de referencia para diseñar o adaptar el modelo propio según el contexto de la organización.

» Ejemplo de ello puede ser consultado el siguiente artículo:

[Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas.](#)

Autodiagnóstico MIPG

El DAFP en el marco de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), ha puesto a disposición una herramienta de autodiagnóstico que se constituye como un instrumento de ayuda, diseñado especialmente para que todas las entidades públicas, puedan determinar en cualquier momento, su estado de desarrollo frente a temas puntuales de su gestión y con base en ello establecer medidas y acciones de planeación para su mejoramiento continuo¹⁴.

En esta herramienta se determina el nivel de avance por cada uno de los componentes y categorías que conforman la política.

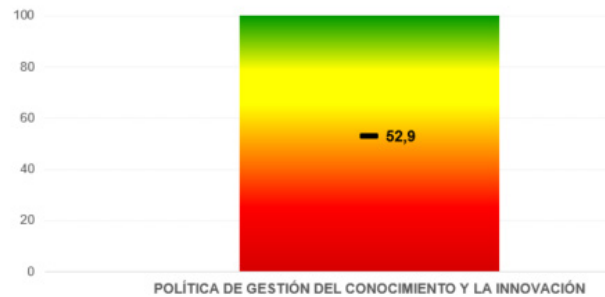
Ese puntaje se determina en una escala de 0 a 100 y hace referencia a la calificación de cada una de las Actividades de Gestión. Para el caso de la política de gestión del conocimiento y la innovación, la calificación se estableció una escala de cinco niveles:

¹⁴ DAFP 2020. Guía para el uso de la Herramienta de Autodiagnóstico de las Dimensiones Operativas.

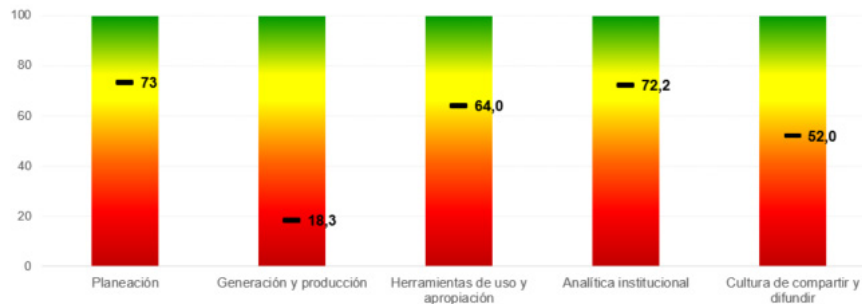
Puntaje	Nivel	Color
0 - 20	1	Rojo oscuro
21 - 40	2	Rojo
41 - 60	3	Naranja
61- 80	4	Amarillo
81- 100	5	Verde

El autodiagnóstico arroja una calificación general a nivel de la política y de manera detallada por cada uno de sus componentes.

Calificación total



Calificación por componentes



Posteriormente se deber formular el Plan de Acción con base en las actividades de gestión que fueron evaluadas y los resultados obtenidos.

» Para consultar el formato para el autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación ingrese al siguiente link: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

Definición del alcance y los objetivos

Alcance

Según la norma ISO 30401, definir el alcance se refiere a establecer los límites y las fronteras dentro de la organización, esto implica determinar qué áreas, procesos o actividades estarán cubiertos por el sistema y que aspectos estarán excluidos.

La definición del alcance es fundamental para garantizar que el sistema, modelo o política de gestión del conocimiento y la innovación se implemente de manera efectiva y se enfoque en las necesidades y objetivos de la organización.

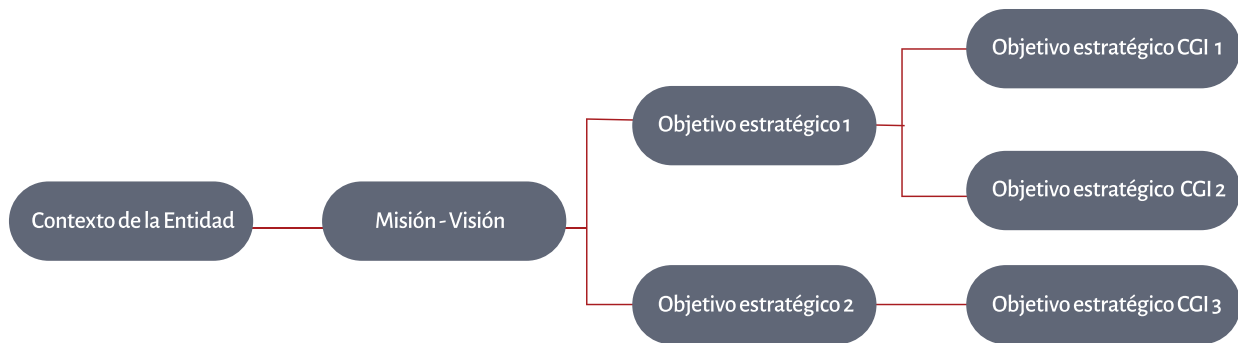
Determinar el alcance.

La organización debe identificar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión del conocimiento para establecer su alcance. Dentro de este alcance y considerando el propósito de la organización, la organización debe identificar, evaluar y priorizar las áreas de conocimiento que tengan valor significativo para la organización y para las partes interesadas y en las cuales el sistema de gestión del conocimiento debería aplicarse¹⁵.

Objetivos

Determinar claramente los objetivos y resultados que se espera alcanzar frente a la gestión del conocimiento y la innovación en el corto, mediano y largo plazo, facilita la articulación con los objetivos estratégicos y permitirá demostrar en términos cuantitativos y cualitativos los aportes e impactos de la gestión del conocimiento sobre la gestión de la entidad.

Gráfica 8. Articulación estrategia de la gestión del conocimiento y la innovación



Objetivo estratégico relacionado	Objetivo estratégico GCI	Indicador	Meta				Actividad	Producto	Responsable
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			

Fuente. Elaborado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional 2023

¹⁵ NTC-ISO 30401: 2018. Requisito 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión del conocimiento .

Productos esperados

- Análisis del contexto de la Entidad para la GCI.
- Diagnóstico del estado de la GCI.
- Necesidades y expectativas de los grupos de interés que usan el conocimiento analizadas y evaluadas.
- Áreas claves de conocimiento identificadas y delimitadas.
- Ruta estratégica de GCI con objetivos estratégicos GCI, indicadores y responsables formulada y aprobada.
- Recursos identificados y gestionados.

Identificación del conocimiento clave

Esta etapa puede realizarse de forma paralela o posterior al diagnóstico del nivel de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, sin embargo, debe considerarse como parte del diagnóstico inicial, para lo cual se construye el mapa de conocimiento de la entidad, el cual permite determinar el conocimiento necesario para cumplir con su misión e identificar el conocimiento que posee y el que no posee y por ende debe adelantar acciones para crearlo y adquirirlo.

» Para conocer sobre la metodología consulte la **GUIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE CONOCIMIENTO EN LAS ENTIDADES DISTRITALES**.

Productos esperados

- Inventario de activos de conocimiento valorados y clasificados.
- Mapa de Conocimiento diseñado y socializado.

Identificación de riesgos de fuga o pérdida de conocimiento

La identificación y gestión de los riesgos de fuga o pérdida de conocimiento, se determinan de manera más objetiva al contar con un mapa de conocimiento en el que encuentren mapeados los activos de conocimiento, valorados y clasificados según su nivel de criticidad.

Este tipo de información permitirá determinar planes de mitigación enfocados a gestionar los riesgos de manera priorizada y según su nivel de exposición al riesgo.

Igualmente, es importante que los riesgos priorizados se incluyan dentro sistema de gestión de riesgos institucional de la entidad y se realicen los respectivos seguimientos y evaluaciones para determinar la efectividad de los controles.

Productos esperados

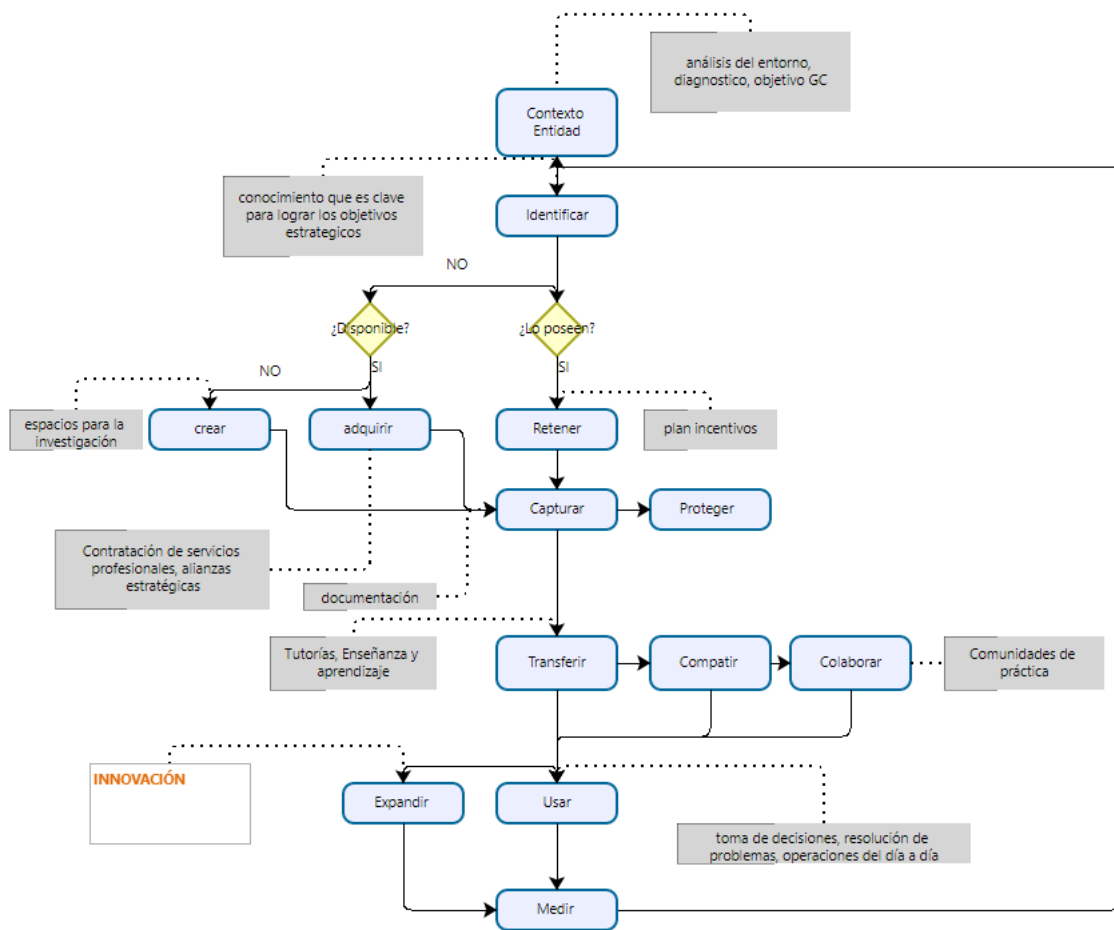
- Riesgos de fuga o pérdida de conocimiento identificados y priorizados según su nivel de criticidad.
- Riesgos priorizados incluidos en el sistema de gestión de los riesgos institucionales .

Plan de acción táctico y operativo de gestión del conocimiento y la innovación

Como podemos ver, la formulación de una hoja de ruta para gestionar el conocimiento y la innovación en una entidad, debe considerar de manera juiciosa, objetiva e integral las actividades que se presentan con anterioridad, el análisis de contexto de la organización, los diagnósticos iniciales del estado del sistema, modelo o política, determinar hacia donde se quiere llevar a la entidad en términos de gestión del conocimiento y la innovación mediante objetivos estratégicos y metas claras y alcanzables, la identificación del conocimiento valioso para entidad que posee y que no posee y en consecuencia la identificación de riesgos de fuga de conocimiento.

Como apoyo a la formulación de la hoja de ruta, se recomienda considerar lo descrito en la grafica 9 “Desarrollo Ciclo de Gestión del Conocimiento”.

Gráfica 9. Desarrollo ciclo de gestión del conocimiento



Adaptado por la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional tomada <https://imagnetik.blogspot.com/2006/08/12-gestin-del-conocimiento.html>

Frente al conocimiento que posee

- Acciones para retener el conocimiento tácito (convertirlo a explícito o divulgarlo)
- Acciones para compartir, transferir o divulgar el conocimiento tácito o explícito a los grupos de interés tanto internos como externos.
- Identificación de necesidades de organización, captura y/o sistematización de información.

Frente al conocimiento que no posee la entidad:

- Identificar las necesidades de conocimiento que no se posee y se deben adquirir mediante formación y capacitación al personal de la entidad.
- Identificar las necesidades de conocimiento que no se posee y se deben adquirir mediante proyectos de innovación o investigación.
- Identificación de necesidades, problemáticas u oportunidades o retos de innovación.

Recursos disponibles

Teniendo en cuenta las metas trazadas, se debe analizar los recursos necesarios para llevar a cabo estas acciones en términos talento humano, infraestructura física y tecnológica y recursos financieros, por ello se recomienda que este proceso se encuentre articulado con los tiempos de la planeación institucional y presupuestal de la entidad, con el fin de realizar las gestiones necesarias para la incorporación de los recursos teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Programado de manera técnica y realista y con criterios de austeridad.
- Basado en evidencias.
- Orientado a resultados.
- Coherente con las metas y objetivos de la entidad.

Así mismo, es importante considerar de manera especial las necesidades para los retos de innovación, para ello es importante la consulta de la siguiente guía expedida por la Secretaría Jurídica Distrital en colaboración con el Laboratorio de Innovación de Bogotá (IBO).

- [Guía de Compra Pública para la Innovación Distrito de Bogotá](#)



Definición la hoja de ruta de conocimiento y la innovación

En esta etapa se espera que las Entidades incorporen en su planeación institucional y se asignen recursos a la gestión del conocimiento y la innovación como factor inherente a la gestión institucional.

3.4. RECORRIENDO LA MONTAÑA



IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ACCIONES PARA EL CIERRE DE BRECHAS

A esta altura del camino, es importante volver a la definición sobre gestión del conocimiento que nos trae el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el marco del Modelo de Planeación y Gestión (MIPG), donde se define como “el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a *generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento* para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor”.

Recordemos que, en la etapa anterior, identificamos los conocimientos que son necesarios para el cumplimiento de su misión y para alcanzar sus objetivos y metas estratégicas, analizando si la entidad cuenta con ellos bien sea de forma tácita o explícita, mediante la construcción del mapa de conocimiento de la entidad, esto nos permitió determinar las necesidades de gestión del conocimiento y cierre de brechas.

Así que, para esta etapa se plantearán una serie de acciones que orientarán a las entidades para que cada una de ellas aporte valor a la gestión institucional, tomando como referentes los criterios diferenciales y el autodiagnóstico de la política de gestión y conocimiento, así como los diferentes referentes en el tema.

Retener el conocimiento existente

El objetivo de retener el conocimiento que se ha generado o producido a lo largo de tiempo en una organización, es preservarlo, aprovecharlo y tenerlo disponible para situaciones futuras, compartirlo con otras personas o construir sobre el conocimiento existente para obtener un mayor entendimiento sobre un área o campo específico.

Estrategias

- Estandarizar, documentar y/o sistematizar el conocimiento que es valioso para la entidad (crítico y estratégico), que se encuentra de forma tácita y que es susceptible de convertirlo a explícito.
- Definir e implementar mecanismos de transferencia del conocimiento que es valioso para la entidad (crítico y/o estratégico) y que poseen los servidores que estén próximos a trasladarse de área o desvincularse de la entidad.
 - * Socialización (tácito a tácito)
 - * Exteriorización (tácito en explícito)
- Diseñar e implementar un sistema de incentivos para valorar y reconocer la participación activa en espacios de gestión del conocimiento e innovación y de este modo, lograr una mayor alineación de los colaboradores con esta estrategia.

Actividades y/o herramientas

- Procesos de documentación y estandarización de procedimientos
- Programas de mentoría o coaching
- Proyectos en equipo
- Intercambio de experiencias
- Programas de formación y/o entrenamiento en el puesto de trabajo
- Mapas de conocimiento

Retención del conocimiento actual.

Medios para proteger a la organización contra los riesgos de pérdida de conocimiento

Nota 3 ejemplos de estas actividades incluyen la documentación, la protección de conocimiento especializado contra la rotación de personal, respaldo de la información, planes de sucesión, entrenamiento¹⁶.

Crear conocimiento faltante

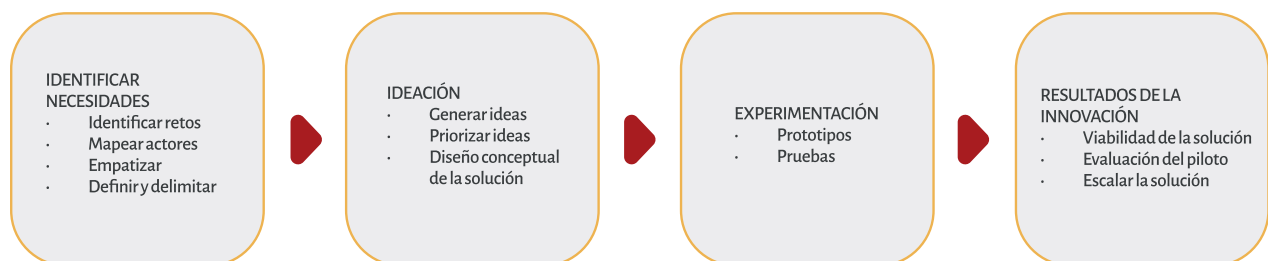
Para esta fase se busca generar nuevo conocimiento útil y estratégico para la entidad, fomentado los procesos de investigación, la creatividad y la innovación.

Innovación

La gestión del conocimiento es fuente de innovación y la innovación genera nuevo conocimiento para mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor.

Para adelantar estos procesos, el Departamento Administrativo de la Función Pública plantea de forma general las siguientes etapas descritas en la gráfica 10.

Gráfica 10. Etapas proceso de innovación



Fuente. Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). 2020

¹⁶ NTC-ISO 30401: 2018. Requisito 4.4.2 Desarrollo del conocimiento.

Estrategias

- Emplear, divulgar, documentar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.
- Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.
- Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.

Laboratorios de innovación Distritales

Como parte del fortalecimiento del ecosistema de innovación en el Distrito Capital, en busca de promover la cultura de la innovación, se han incubado laboratorios de innovación como: el Laboratorio de Innovación Pública de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (IBO), Laboratorio de innovación de la Veeduría Distrital de Bogotá (LabCapital), Laboratorio de Innovación Ciudadana (ParticipaLab), Laboratorio de Innovación de la Secretaria Distrital de Gobierno (Golab), SubaLab, Laboratorio de Teusaquillo, Laboratorio de Usme, Laboratorio de Rafael Uribe, Laboratorio de Sumapaz, Laboratorio Mártires, Laboratorio San Cristóbal, Espacios y Laboratorios de innovación Digital, Laboratorio digital, Laboratorio del espacio público entre otros.

Investigación

Gráfica 11. Pasos de un proyecto de investigación



Fuente Adaptada de <http://portalpaula.org>

En general los proyectos de investigación son una herramienta fundamental para ampliar el conocimiento humano y avanzar en diferentes campos, a través de la investigación se puede generar nuevo conocimiento que contribuye a la comprensión y solución de problemas.

Estrategias

- A partir de las necesidades identificadas en la etapa de diagnóstico frente a la generación de nuevo conocimiento, se deben adelantar acciones de investigación con personal de la organización, alianzas con academia o consultorías especializadas que aseguren la transferencia del conocimiento.

Observatorios Distritales

Para el caso del Distrito Capital, los observatorios constituyen una herramienta del Sistema de Coordinación de la Administración Distrital (Acuerdo 257, Concejo de Bogotá, 2006), que permiten construir información para la creación y seguimiento de políticas públicas para las instancias de coordinación formales en la ciudad (Sectores, entidades, comités, consejos, mesas técnicas, otros).

Los observatorios son instrumentos de gestión pública que observan un fenómeno o una problemática y contribuyen en la formulación de políticas públicas distritales y soportan la toma de decisiones a nivel local, sectorial y distrital.

» En Distrito Capital cuenta con 25 observatorios los cuales se pueden consultar en el siguiente link:

<https://inventariobogota.sdp.gov.co/observatorios>

Generación de ideas

- Diseñar e implementar métodos o mecanismos para identificar, documentar y socializar buenas prácticas y lecciones aprendidas en áreas claves de conocimiento a partir de la gestión de proyectos y/o el mejoramiento de los procesos.

» Si requiere ampliar este tema remítase al siguiente documento:

[Aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, DAFP.2022](#)

Adquisición de nuevo conocimiento

Una vez identificados los conocimientos claves para la entidad y que no posee, se busca adquirirlos mediante diversas fuentes como la formación, la experiencia y la colaboración o alianzas con otras organizaciones.

Estrategias

- Diseñar e implementar actividades de formación en áreas claves o estratégicas que se relacionen directamente con la prestación de bienes y servicios de la entidad
- Establecer alianzas y colaboraciones con otras organizaciones o entidades que se especialicen en áreas de interés para la entidad.

Adquisición de nuevo conocimiento.

Medios para proporcionar conocimientos que no se tenían o no se encontraban disponibles en la organización.

Nota 1 ejemplo de estas actividades: Generación de conocimiento nuevo, innovación, investigación, identificación y descubrimiento, lecciones aprendidas, adquisición de nuevo conocimiento de fuentes externas, retroalimentación, adaptación del conocimiento existente a las nuevas aplicaciones¹⁷.

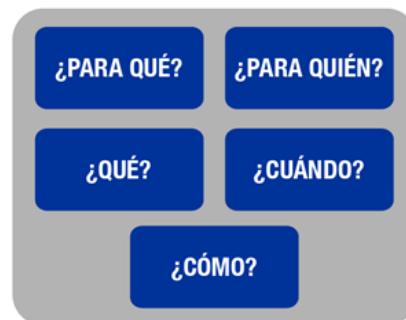
Capturar y sistematización

El objetivo de sistematizar el conocimiento es organizar, estructurar y documentar el conocimiento con el fin de facilitar su acceso, comprensión y aplicación.

EL PNUD en su guía “sistematización para transferir el conocimiento” plantea que los beneficios de un proceso de sistematización dependen, en su gran mayoría, de la claridad y especificidad de sus propósitos y objetivos. Se puede señalar que tradicionalmente, la utilidad de una sistematización radica en su contribución al aprendizaje y reflexión institucional.

Así mismo sugiere tener en cuenta las siguientes preguntas:

Gráfica 12. Preguntas que guían el proceso de sistematización



Fuente. Sistematizar para transferir el conocimiento, PNUD

Estrategias

- Definir e implementar una metodología para la sistematización y puesta a disposición del conocimiento a las partes interesadas.

Actividades y/o herramientas

- Plantillas para documentación.
- Bases de datos.
- Herramientas de gestión de proyectos.

¹⁷ NTC-ISO 30401: 2018. Requisito 4.4.2 Desarrollo del conocimiento

» Si requiere ampliar este tema remítase al siguiente documento:

[Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público, DAFP.2023](#)

Socializar, transferir, compartir el conocimiento

La transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual se transmite y comparte el conocimiento dentro de una organización o entre sus colaboradores. Consiste en identificar, codificar y difundir el conocimiento para que pueda ser utilizado por otros miembros de la organización o por otros grupos de interés.

El objetivo de esta fase es garantizar que el conocimiento de la organización este disponible y sea utilizado de manera efectiva por los grupos de interés, mejorando el desempeño institucional, evitando la duplicidad de esfuerzos y fomentando la innovación y el aprendizaje continuo.

Estrategias

- Definir e implementar estrategias y planes de comunicación para divulgar, socializar, compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad, tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.

Actividades y/o herramientas

- Capacitaciones
- Tutorías
- Programas de mentoría
- Reuniones periódicas
- Comunidades de práctica
- Plataformas tecnológicas que faciliten su divulgación (redes sociales institucionales, herramientas de colaboración en línea).

» Si requiere ampliar este tema remítase al siguiente documento:

[Como generar una cultura de compartir y difundir el conocimiento en las entidades del sector Publico, DAFP.2023](#)

Manejo conocimiento invalido u obsoleto

El conocimiento se invalida o se vuelve obsoleto cuando se actualiza o sustituye con nuevas teorías y descubrimientos.

Estrategias

- Fomentar la capacitación y actualización del personal para que estén al tanto de las nuevas tendencias y avances en las áreas claves de conocimiento
- Promover el intercambio de conocimientos entre los colaboradores para mantenerse al día con las ultimas prácticas y tendencias

- Revisar y rediseñar los procesos para incorporar nuevas técnicas y enfoques actualizados.
- Identificar expertos internos en diferentes áreas y promover el intercambio de conocimientos.

Manejo conocimiento invalido u obsoleto.

Medios para proteger a la organización de los errores o del trabajo ineficiente como resultado del uso inapropiado de conocimientos para el contexto actual de la organización.

Nota 4 ejemplos de estas actividades incluyen eliminación del conocimiento, la conservación, el archivo de documentos, la actualización, la capacitación de acuerdo con los cambios en el conocimiento¹⁸.



Implementación de estrategias de gestión del conocimiento y acciones para el cierre de brechas

En esta etapa se busca que las entidades dinamicen la gestión del conocimiento, a través de acciones que generan valor para la organización e impacten en la gestión institucional en la entrega de mejores bienes y servicios .

3.5. VISUALIZANDO LA CUMBRE



APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje organizacional, de acuerdo Rivera-Porras (2019) (como se citó en Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020, p. 20) “se determina como una capacidad de aprender de una entidad y tiene como característica principal la interconexión entre componentes individuales, grupales y organizacionales” (p. 21).

Por ello el uso del conocimiento implica adquirir, comprender y aplicar los conocimientos para resolver problemas, tomar decisiones y mejorar la gestión institucional y se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Resolver problemas

Desarrollar acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, para este efecto es importante identificar y documentar suficientemente los problemas identificados, pues esto se convierte en un insumo importante del aprendizaje organizacional.

¹⁸ NTC-ISO 30401: 2018. Requisito 4.4.2 Desarrollo del conocimiento

Toma de decisiones

Para tomar decisiones basadas en evidencias, las entidades deben:

- Poner a disposición de las personas todos los datos necesarios.
- Asegurarse de que los datos y la información son fiables y seguros.
- Analizar y evaluar los datos y la información.
- Asegurarse de que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos.
- Analizar la caracterización de los grupos de valor para tomar decisiones sobre la gestión de la organización.
- Analizar las peticiones, quejas y reclamos para prestar un mejor servicio.
- Realizar ejercicios de autodiagnóstico.

Aplicación de conocimiento actual.

Medios para lograr que el conocimiento sea efectivo, haciendo que se integre el conocimiento pertinente de la organización para permitir un mejoramiento en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones.

Nota 2 ejemplos de estas actividades incluyen la transferencia de conocimiento, su consolidación distribución, codificación, reutilización del conocimiento, solución creativa de problemas¹⁹.



Aprendizaje Organizacional

Para esta etapa se espera contar con entidades que aprenden permanentemente, con una cultura de conocimiento interiorizada en la gestión institucional.

3.6. EVALUANDO EL VIAJE



SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Como en todo viaje, es importante contar cómo nos fue, por esto bajo el enfoque de la mejora continua, la entidad debe adelantar actividades de seguimiento, medición y análisis que permitan a la alta dirección contar con información para la toma de decisiones.

Para esto, se describen algunas acciones que se pueden considerar relevantes para este ejercicio:

¹⁹ NTC-ISO 30401: 2018. Requisito 4.4.2 Desarrollo del conocimiento

- *Seguimiento y evaluación a retos de innovación*

Realizar seguimiento y evaluación los procesos o retos de innovación adelantados por la entidad (por ejemplo: cronograma, participación de los servidoras y servidores, cumplimiento del objetivo, beneficios o impacto).

- *Seguimiento y evaluación a proyectos de investigación*

Realizar seguimiento y evaluación a los procesos de Investigación adelantados por la entidad o mediante alianzas (por ejemplo, cronograma, cumplimiento del objetivo, beneficios o impacto).

- *Seguimiento y evaluación herramientas de uso y apropiación del conocimiento*

Definir los criterios y evaluar las herramientas de uso y apropiación de conocimiento implementadas en la entidad (por ejemplo, pertinencia, disponibilidad y/o accesibilidad).

- *Seguimiento y evaluación de espacios de transferencia de conocimiento*

Evaluar y analizar la información obtenida de diferentes fuentes de retroalimentación de los grupos de interés internos y externos que usan el conocimiento.

- *Evaluación a la efectividad de los procesos de formación asociados a las áreas clave de conocimiento*

Evaluar el grado de aprendizaje de los participantes de los procesos de formación, mediante evaluaciones antes y después de la actividad.

- *Seguimiento y evaluación a los riesgos de fuga o pérdida de conocimiento*

Realizar seguimiento a los planes de mitigación y evaluar la efectividad de los controles asociados a los riesgos de gestión del conocimiento e innovación priorizados.

En el marco del proyecto de estandarización de procesos transversales adelantado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se formularon algunos riesgos asociados a un proceso tobe (deber ser) de gestión del conocimiento e innovación que pueden ser tomados como referencia y se relacionan en el ANEXO C. RIESGOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTOS de este documento.

- *Medición Niveles de Madurez GCI*

Analizar resultados obtenidos y medir avance sobre el punto inicial (realizado mediante el autodiagnóstico de la política o modelos de madurez implementados).

- *Medición del Índice de Desempeño Institucional*

Realizar el reporte de información anual para la medición del desempeño institucional, mediante Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG de la Política de Conocimiento y la Innovación (cuando aplique) y rea-

lizar análisis frente a los resultados obtenidos en los índices asociados que se describen en el ANEXO F. INDICES ASOCIADOS A LA POLITICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN MIPG

- *Seguimiento y evaluación a la estrategia de GCI y planes de acción*

Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas propuestas a través del seguimiento, medición y análisis de los indicadores estratégicos u operativos de la gestión del conocimiento e innovación.

En el marco del proyecto de estandarización de procesos transversales adelantado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se formularon algunos riesgos asociados a un proceso tobe (deber ser) de gestión del conocimiento e innovación que pueden ser tomados como referencia y se relacionan en el ANEXO B. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS de este documento.

- *Auditorías internas a la GCI*

Realizar auditorías a la gestión del conocimiento y la innovación desde las oficinas de control interno o quien haga sus veces o mediante una firma especializada con el fin de contar con una evaluación independiente y objetiva que contribuya a la mejora del sistema, modelo o política de gestión del conocimiento y la innovación.

Requisito 9.1 Seguimiento, medición, análisis y mejora.

La organización debe determinar:

Que necesita seguimiento y medición. Se debe incluir la medición de la conformidad con requisitos de este documento y la evidencia del valor agregado que se genera para las partes interesadas pertinentes.

Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar los resultados válidos.

Cuando se debe llevar a cabo el seguimiento y la medición.

Cuando se deben analizar los resultados del seguimiento y medición²⁰.



Seguimiento, evaluación y mejora

Para esta etapa se espera tener entidades con niveles de madurez optimizados, es decir que la Gestión del Conocimiento y la innovación este plenamente integrada a la organización y sometida a procesos de mejoramiento continuo.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gestión y Conocimiento S.A.S (2011). Gestión del Conocimiento Organizacional, un enfoque práctico.
- ICONTEC NTC-ISO 30401:2018 Sistemas de gestión del conocimiento. Requisitos.
- Gestión del Conocimiento (GDC) recuperado en <https://biblioguias.cepal.org/GestionDelConocimiento>
- Gestión y Conocimiento S.A.S (2019). Sistema de gestión del conocimiento con base en la norma ISO 30401
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) v1.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2020) Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación - Versión 1.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2021). Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento en las entidades públicas v1.
- Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación - V1 - diciembre 2021.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2023). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión v 5
- Cálad, Mónica Henao and Ríos, Sonia Cardona, “Cómo se desarrolla un Plan de Gestión de Conocimiento en la práctica - Caso Metro de Medellín” (2010). AMCIS 2010 Proceedings. 411. <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/411>

ANEXO A. TIPOS DE INNOVACIÓN

Tipos de innovación por objetos	
La innovación de un producto	Es un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios anteriores que tiene la organización.
Una innovación de proceso de negocio	Es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones que difiere significativamente de los procesos de negocio anteriores de la organización y que la organización ha puesto en uso.
Tipos de innovación según la novedad o el impacto	
La innovación radical	Transforma el status quo, se define como cambios fundamentales, revolucionarios en productos y tecnologías de procesos. Implica mayor riesgo para la organización debido a su alto grado de incertidumbre y la gran cantidad de nuevos conocimientos requeridos (Peris-Ortiz et al, 2019). A veces se entiende como sinónimo de innovación disruptiva. Pero quienes la ven diferente dicen que esta última cambia las prácticas sociales: la forma en que se trabaja, se vive, se aprende.
La innovación incremental	Se fundamenta en la idea de la innovación como mejora significativa, es decir, que consiste en hacerle cambios fundamentales a productos, procesos, modelos reales. La innovación incremental radica en crear valor sobre lo que existe, incorporando nuevas mejoras. Por su parte Bason (2010) plantea que la innovación incremental es una mejora gradual de los procesos o productos existentes.
Tipos de innovación según el ámbito	
Innovación tecnológica	Las innovaciones tecnológicas de producto y proceso comprenden la puesta en marcha de productos y procesos tecnológicamente nuevos, así como las mejoras tecnológicas de importancia introducidas en productos y procesos". (OCDE, 1997, p. 31.)
Innovación social	Según el Centro de Innovación Social de Stanford, la innovación social es "una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para el cual el valor creado se acumula principalmente para la sociedad en su conjunto, en lugar de particulares." (Phills, Deiglmeier y Miller, 2008, p. 39).
Innovación cultural	El término "innovación cultural" se refiere a las innovaciones en los bienes o servicios ofrecidos por una organización cultural. Esta definición excluye las innovaciones administrativas o de gestión relacionadas con cómo se estructuran y gestionan las organizaciones culturales.
Innovación pública	La innovación pública responde a retos públicos, es decir, a necesidades o problemas que son reconocidos y vividos por un conjunto de personas.

	Son los procesos, productos o servicios, nuevos o mejorados para responder a desafíos colectivos, incrementando la productividad del sector, la apertura democrática de sus instituciones, la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes, y una mayor satisfacción ciudadana.
Tipos de innovación según la forma como la innovación es creada	
Innovación cerrada	Se basa en la visión de que son las propias organizaciones las que desarrollan las innovaciones. Desde la generación de ideas hasta el desarrollo y el marketing, es decir, el proceso de innovación se desarrolla exclusivamente dentro de la organización. Por tanto, la apertura al exterior es imposible.
Innovación abierta	Implica abrir el proceso de innovación más allá de los límites de la organización para aumentar el propio potencial de innovación a través del uso estratégico activo del entorno. Por tanto, la innovación surge a través de la interacción de ideas, tecnologías, procesos y canales de comunicación internos y externos con el objetivo que la organización desarrolle productos, servicios o modelos de negocio innovadores y prometedores. Se pueden integrar servidores propios ciudadanía en general, proveedores, usuarios, universidades, u organizaciones diferentes. Implica la creación de redes colaborativas (Prahalad y Krishnan, 2008).

ANEXO B. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS

Tipo	Nombre del indicador	Objetivo del indicador
Eficacia	Nivel de cumplimiento de las metas GCI	Verificar el avance porcentual en el cumplimiento de las metas asociadas a la gestión del conocimiento y la innovación
Eficacia	Porcentaje de colaboradores de la entidad que participan de espacios de innovación al año	Mide el porcentaje de colaboradores que participan activamente en etapas de ideación, experimentación, prototipado o como ponentes en espacios de innovación al año
Eficacia	Proyectos de investigación ejecutados	Medir a partir de las necesidades de investigación identificadas para crear nuevo conocimiento, los proyectos efectivamente adelantados
Efectividad	Herramientas de uso y apropiación del conocimiento que cumplen con criterios de calidad	Medir la efectividad de las herramientas dispuestas para gestionar el conocimiento bajo criterios de pertinencia, disponibilidad y/o accesibilidad
Eficiencia	Recursos para procesos de formación y/o capacitación utilizados	Medir el porcentaje de recursos asignados a las actividades de formación y/o capacitación en temas relacionados con las áreas claves de conocimiento, frente al total del presupuesto de capacitación
Efectividad	Espacios de transferencia de conocimiento a grupos de interés con medición satisfactoria	Medir el nivel de satisfacción de los participantes en los espacios de transferencia, compartir o socialización del conocimiento

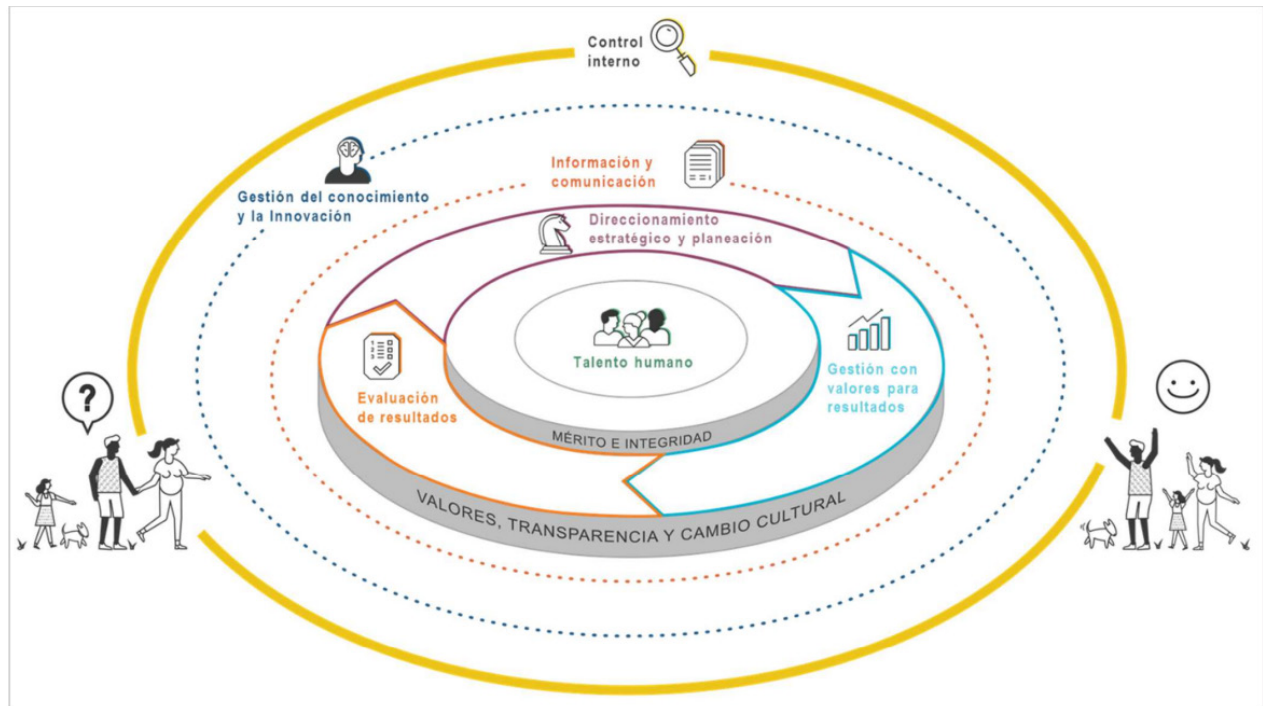
ANEXO C. RIESGOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPUESTOS

ACTIVIDADES CLAVE DEL PROCESO	FACTOR DE RIESGO (Fuente generadora del riesgo)	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	KPI
Retener el conocimiento existente y Crear y/o adquirir el conocimiento faltante	Procesos	Posibilidad de afectación reputacional con algún grupo de interés por generar productos de conocimiento (p.ej.: investigaciones, metodologías, informes, conceptos, publicaciones) que no cumplen con las características de calidad requeridas (ejemplo: pertinencia, oportunidad, accesibilidad, aplicabilidad) debido a no realizar la revisión, verificación y/o validación del cumplimiento de los requisitos antes de su puesta a disposición	Número de productos de conocimiento con nivel de satisfacción por debajo del nivel aceptable
Retener el conocimiento existente	Procesos	Posibilidad de afectación reputacional con algún grupo de interés por pérdida del conocimiento valioso para la entidad debido a no implementar acciones oportunas para retener el conocimiento que se encuentra de forma tácita	Número de activos de conocimiento dispuestos de forma tácita que fueron identificados como susceptibles de documentar y que no fueron convertidos en los tiempos planificados
Retener el conocimiento existente	Procesos	Posibilidad de afectación reputacional con algún grupo de interés por la pérdida del conocimiento crítico y/o estratégico de la entidad debido a no implementar acciones para la transferencia de conocimiento de los servidores que pertenecen a las áreas claves de conocimiento que estén próximos a trasladarse de área o desvincularse de la entidad	Número de servidores que pertenecen a las áreas claves de conocimiento trasladados o desvinculados de la entidad que no cuentan con evidencias de transferencia de conocimiento
Crear y/o adquirir el conocimiento faltante	Procesos	Posibilidad de afectación reputacional con algún grupo de interés por la pérdida del conocimiento valioso para la entidad (crítico o estratégico), debido a la desactualización u obsolescencia del conocimiento explícito	Número de activos de conocimiento explícito desactualizados
Crear y/o adquirir el conocimiento faltante	Procesos	Posibilidad de afectación reputacional con algún grupo de interés por la pérdida del conocimiento valioso para la entidad (crítico o estratégico) debido a no contar con procesos de formación y/o capacitación asociados a las áreas claves de conocimiento	% de áreas clave de conocimiento que no cuentan con procesos de formación o capacitación y que identificaron necesidades de actualización o adquisición de nuevo conocimiento
Sistematizar y poner a disposición los productos de conocimiento	Infraestructura tecnológica	Posibilidad de afectación reputacional con algún grupo de interés por la pérdida del conocimiento valioso para la entidad (crítico y/o estratégico) de la entidad debido a falta de disponibilidad y/o accesibilidad en las herramientas de uso y apropiación del conocimiento	Número de herramientas de uso y apropiación del conocimiento con reporte de indisponibilidad o problemas de accesibilidad

ANEXO D. RELACION ENTRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y OTRAS DISCIPLINAS

Disciplina	Relación
Gestión del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientada a explotar la información y los datos creados o existentes en una organización incluyendo el conocimiento tácito y explícito. 2. Tiene por objetivo diseñar estrategias, procesos, estructuras y sistemas que le permitan a la organización hacer uso del conocimiento que poseen sus miembros para generar valor en la gestión de los clientes y la sociedad. 3. Orientada hacia la acción y la toma de decisiones 4. Garantizar que la organización retenga al máximo el conocimiento de cada servidor o servidora, de forma que permanezca accesible cuando éste se retire, incentivando a que los miembros de la organización incrementen y compartan el conocimiento
Gestión de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientada a la generación, coordinación, almacenamiento o preservación, búsqueda y recuperación de la información tanto interna como externa 2. Tiene por objetivo optimizar la utilidad y contribución de los recursos de información a los objetivos de la organización a través de la creación de canales y medios para transmitir y acceder a la información 3. Orientada hacia los procesos de selección, localización, análisis, almacenamiento, búsqueda, recuperación, difusión y conservación de la información generada en la empresa u organización 4. Garantiza el acceso a la información para su uso una vez que ésta ha pasado por los procesos arriba citados.
Gestión documental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientada a la gestión y organización de documentos de archivo físico y digitales 2. Busca garantizar la disponibilidad y accesibilidad de los documentos de archivo necesarios para el funcionamiento de la entidad. 3. Tanto la gestión del conocimiento como la gestión documental hacen uso de la tecnología para facilitar sus procesos, sin embargo, la gestión del conocimiento puede hacer uso de tecnologías mas avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos, mientras que la gestión documental se centra mas en la gestión de repositorios o bases de datos documentales. 4. La gestión del conocimiento puede involucrar todo tipo de conocimiento tanto tácitos como explícitos, mientras que la gestión documental se enfoca en la gestión de documentos durante el ciclo de vida del documento.

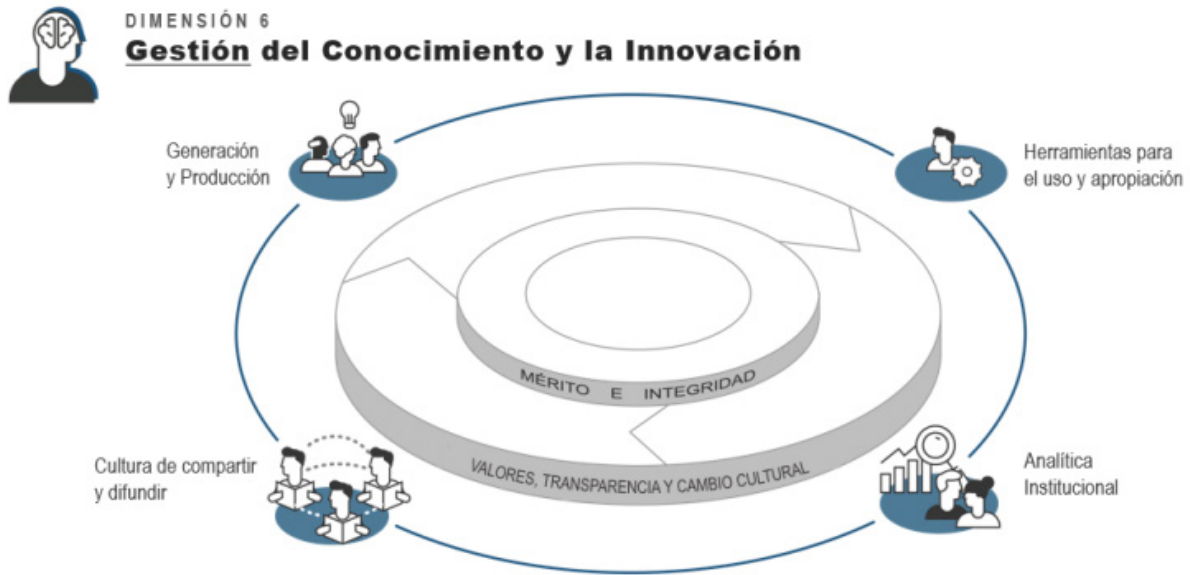
ANEXO E. POLITICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

Fuente. Función Pública, 2017. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Definición	
Dimensión	La gestión del conocimiento y la innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones de MIPG en tanto busca que las entidades públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión
Política	La gestión del conocimiento y la innovación como política de gestión y desempeño tiene como propósito facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo



Fuente. Función Pública, 2017. Dimensión del Conocimiento y la Innovación

Eje	Descripción
Generación y producción del conocimiento	Se centra en las actividades tendientes a consolidar grupos de servidoras y servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas. El conocimiento de la entidad se desarrolla en este aspecto y desde aquí puede conectarse a cualquiera de los otros tres ejes de la dimensión.
Herramientas para uso y apropiación	Busca identificar la tecnología para obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos, información de la Entidad. Dichas herramientas deben ser usadas para consolidar un manejo confiable de la información y de fácil acceso
Analítica institucional	La generación de herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información a través de herramientas tecnológicas confiables. Su rol principal es poner a disposición el conocimiento para su uso por parte de las personas en el interior y fuera de la entidad (banco de datos, portales virtuales, CRM, tableros de control, mapa de conocimiento, biblioteca, gestor documental, entre otros)
Cultura de compartir y difundir	Implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza – aprendizaje. Se debe agregar que las experiencias compartidas mejoran el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos de aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que propician espacios de ideación y creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública. (Departamento Administrativo de la Función Pública , 2019)

Doble ciclo



Fuente. Función Pública, 2017. Dimensión del Conocimiento y la Innovación

Tipo	Nombre del indicador	Objetivo del indicador
Primer ciclo	Generar y producir	A través del proceso de ideación, experimentación, innovación e investigación se consolidan conocimientos valiosos para proyectar el capital intelectual de la entidad
	Capturar /instrumentalizar	Los conocimientos generados son agrupados en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación
	Socializar	El conocimiento generado es compartido a través de múltiples herramientas o espacios de divulgación
	Aplicar	Es el conector de los dos ciclos del conocimiento. En esta etapa las entidades implementan el conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos
Segundo ciclo	Evaluar	En este nodo se analiza el conocimiento producido de la entidad, en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor
	Mejorar	Este nodo permite identificar ajustes al conocimiento generado en el primer ciclo para su fortalecimiento y consolidar un mayor impacto en el territorio. El resultado es una nueva versión del conocimiento ajustado a las necesidades del contexto y más cercano a la satisfacción de los requerimientos de los grupos de valor y otros de interés de la entidad
	Difundir	En este nodo el conocimiento mejorado es llevado a los grupos de valor para su uso
	Aprender	Se completa la ruta del aprendizaje y el conocimiento retorna al primer núcleo para iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento del capital intelectual de la entidad

ANEXO F. INDICES ASOCIADOS A LA POLITICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN MIPG

Índice	Descripción
Índice de Planeación de la gestión del conocimiento y la innovación	Mide la capacidad de la entidad pública de proyectar estrategias, herramientas y planes de acción a partir de las necesidades de conocimiento del talento humano y de sus grupos de valor para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación
Índice de Generación y Producción del conocimiento	Mide la capacidad de generar nuevo conocimiento o actualizar el existente al interior de la entidad pública mediante mecanismos que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano.
Índice de Herramientas de uso y apropiación del conocimiento	Mide la capacidad de la entidad pública de generar herramientas para utilizar y apropiar el conocimiento mediante acciones que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos y la información de la entidad.
Índice de generación de una Cultura propicia para la gestión del conocimiento y la innovación	Mide la capacidad de la entidad pública para generar espacios y mecanismos de difusión del conocimiento mediante comunidades de práctica, la socialización de lecciones aprendidas, transferencia de buenas prácticas y el fortalecimiento y desarrollo del proceso de enseñanza–aprendizaje organizacional, entre otros.
Índice de Analítica Institucional para la toma de decisiones	Mide la capacidad de la entidad pública de tomar decisiones basadas en evidencia, así como generar acciones que permitan gestionar los datos y la información que produce.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

