Plan de Implementación de Gestión del Conocimiento en RTVC

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN RTVC 1

INTRODUCCIÓN 3
OBJETIVOS 3
Objetivo principal 3
Objetivos específicos 3
ALCANCE 4
GLOSARIO 4
MARCO CONCEPTUAL 7
¿Qué es gestión del conocimiento y por qué es importante? 7
El doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación MIPG 8
Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación 10
FASES DE TRABAJO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN RTVC 13
Primera fase de trabajo: Contar con la estructura institucional para la implementación y seguimiento de la gestión del conocimiento y la innovación 13
Segunda fase de trabajo: Identificar el estado de la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG 15
Tercera fase de trabajo: Conocer el contexto organizacional de RTVC 18
Cuarta fase de trabajo: Definición de la ruta de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación 20
Eje 1. Generación y producción de conocimiento 21
Eje 2. Herramientas de uso y apropiación 23
Eje 3: Analítica Institucional 25
Eje 4: Cultura de compartir y difundir 27
QUINTA FASE: HACER SEGUIMIENTO AL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 29
REFERENCIAS 30

Introducción

En el marco del MIPG, «la gestión del conocimiento y la innovación resalta la importancia de conservar y compartir el conocimiento de las entidades del Estado con el fin de dinamizar el ciclo de la política pública y facilitar el aprendizaje, la adaptación a nuevas tecnologías, la interconexión de conocimiento interno y la promoción de buenas prácticas de gestión»[1]. También, la gestión conocimiento y la innovación busca fortalecer, de forma transversal, las demás dimensiones del MIPG al proponder por que las entidades mejoren su gestión, aprendan de sí mismas y de su entorno a través de la generación, captura, evaluación y distribución del conocimiento que producen[2]. Este documento recopila los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la implementación y fortalecimiento de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG para que sirvan como base para la puesta en marcha del plan estratégico de gestión del conocimiento y la innovación en RTVC.

Objetivos

Objetivo principal

Servir de apoyo a RTVC en la implementación y fortalecimiento de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG a través de la formulación y ejecución de acciones concretas y efectivas que promuevan la generación, captura, evaluación y distribución del conocimiento en la entidad.

Objetivos específicos

- Dar cuenta de la ruta de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, para la correcta ejecución del plan estratégico de gestión del conocimiento diseñado para RTVC.

[1] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, p. 7.

[2] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2019). *Manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG*). Versión 3, diciembre de 2019.

- Contribuir a la preservación del conocimiento en RTVC como uno de los activos más importantes de la entidad.

Alcance

Este documento busca dar cuenta de unas fases y sus respectivos objetivos y actividades para la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG en RTVC, sin embargo, la metodología aquí planteada está basada en las recomendaciones dadas por el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP) por lo que será tarea de RTVC, al poner en marcha el plan estratégico de gestión del conocimiento, determinar qué modificaciones pueden hacerse para llegar a una metodología perfectamente alineada a los objetivos de la entidad. Este documento constituye una primera versión del camino hacia esa metodología a la medida de RTVC e incluye cinco fases, las tres primeras las cuales constituyen una suerte de planeación y preparación para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, la cuarta trata propiamente el despliegue de la implementación según los ejes de gestión del conocimiento y la innovación y sus respectivos objetivos y actividades derivadas, y la última, la quinta, unas sugerencias para el seguimiento del plan de implementacion descrito en el documento.

Glosario

Capital Estructural: Conjunto de conocimientos acumulados en el tiempo y que quedan en la organización. Este se evidencia en los equipos, programas, bases de datos, manuales y todo lo que forma parte del día a día de las instituciones, por lo tanto, sostiene la productividad y operación de sus empleados[3].

Capital Intelectual: Combinación y articulación de los activos intangibles de la entidad pública basados en el conocimiento y experiencia de los servidores públicos que, en su conjunto, se

[3] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a).*Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Versión 1, octubre de 2020, p. 114.

convierten en factores estratégicos de las organizaciones para incrementar los niveles de satisfacción y confianza de los distintos grupos de valor y, en consecuencia, generar valor público[4].

Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades que poseen las personas que laboran en una entidad y que permiten la generación de los bienes y servicios para los distintos grupos de valor[5].

Capital Relacional: Conjunto de conocimientos adquiridos de la relación con los grupos de valor internos y las partes interesadas externas a la organización y que, en su conjunto, ayudan a la identificación y solución de necesidades, expectativas y problemas organizacionales y que generan valor público[6].

Conocimiento: Suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas[7]

Conocimiento explícito: Conocimiento formal, ordenado, fácil de almacenar y compartir[8].

Conocimiento tácito: Conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones. Es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y complejo al momento de comunicarlo a otros[9].

[4] Ibid. p. 111.
[5] Ibid. p. 112.
[6] Ibid. p. 108.
[7].Ibid. p. 106.
[8] Ibid. p. 113.
[9] Ibid. p. 107.

Dato: Conjunto de hechos que se constituyen en elemento base del conocimiento, pero que, de manera individual y aislada, no son suficientes para la toma de decisiones de una entidad[10].

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 valor[11].

Información: Conjunto de datos transformados que, interrelacionados, generan un significado y valor agregado, que se encuentran listos para ejecutarse y se constituyen en la antesala del conocimiento[12].

Innovación: Conjunto de conocimientos acumulados en el tiempo y que quedan en la organización. Este se evidencia en los equipos, programas, bases de datos, manuales y todo lo que forma parte del día a día de las instituciones, por lo tanto, sostiene la productividad y operación de sus empleados[13].

Memoria institucional: conjunto de los documentos científicos, técnicos y administrativos que constituyen los activos tangibles y también por sus activos intangibles que, aunque sin apariencia física, agregan valor al capital intelectual de la institución y, por esta razón, son de inestimable valor y a largo plazo pueden responder por la reputación de la institución (positiva o negativamente)[14].

[10] Ibid. p. 104.
[11] Ibid. p. 118.
[12] Ibid. p. 105.
[13] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional*. Versión 3, diciembre de 2019.
[14] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, p. 20.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): según el decreto 1499 del 2017, artículo 2.2.22.3.2, es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos público, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio.

Marco conceptual

En esta sección del documento se busca dar un marco teórico mínimo con los conceptos básicos de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG, así pues, es importante iniciar por la definición de gestión del conocimiento, su importancia dentro del MIPG y el doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación MIPG

¿Qué es gestión del conocimiento y por qué es importante?

Como se mencionó en el glosario de este documento, según el DAFP, gestión del conocimiento es 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»[15][16]. Según esta misma entidad, la relevancia de la gestión del conocimiento y la innovación para una entidad radica principalmente en:

[15] Dado que la gestión del conocimiento y la innovación es un tema relativamente nuevo en la entidad, por el momento se trabajará con la definición dada por el DAFP, se espera en una segunda versión de este documento, contar con una definición propia de RTVC.
[16] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a).*Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Versión 1, octubre de 2020, p. 118.

1. La posibilidad de transformar el procesamiento de la información en capital intelectual para el Estado.
2. La preservación de la memoria institucional al capturar, sistematizar y transferir los aprendizajes producto de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en los proyectos desarrollados en la entidad.
3. El cumplimiento de los logros de la entidad al promover los procesos de aprendizaje organizacional y mejorar los escenarios de enseñanza, análisis y retroalimentación del conocimiento.
4. La optimización de los procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación.
5. El fomento de la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.

El doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación MIPG

Según el marco de referencia provisto por Función Pública, la gestión del conocimiento conduce a la construcción, maduración y dinamización del conocimiento en la entidad a través de un flujo establecido en dos ciclos; el primero se lleva a cabo al interior de la entidad y el segundo ciclo finaliza su estructuración a través de la interacción con los grupos de valor, completando así el proceso de aprendizaje en la entidad, que se repite cíclicamente con el objetivo de potenciar la calidad, uso y fluidez del conocimiento[17]. El doble ciclo que da origen a los cuatro ejes de la gestión del conocimiento está compuesto por ocho puntos o nodos secuenciales entendidos como los escenarios en que el conocimiento entra, se transforma y sale, como se muestra en la siguiente figura, tomada del manual *Lineamiento Técnico de Gestión del Conocimiento y la innovación* de Función Pública:

[17] Ibid. p. 40.

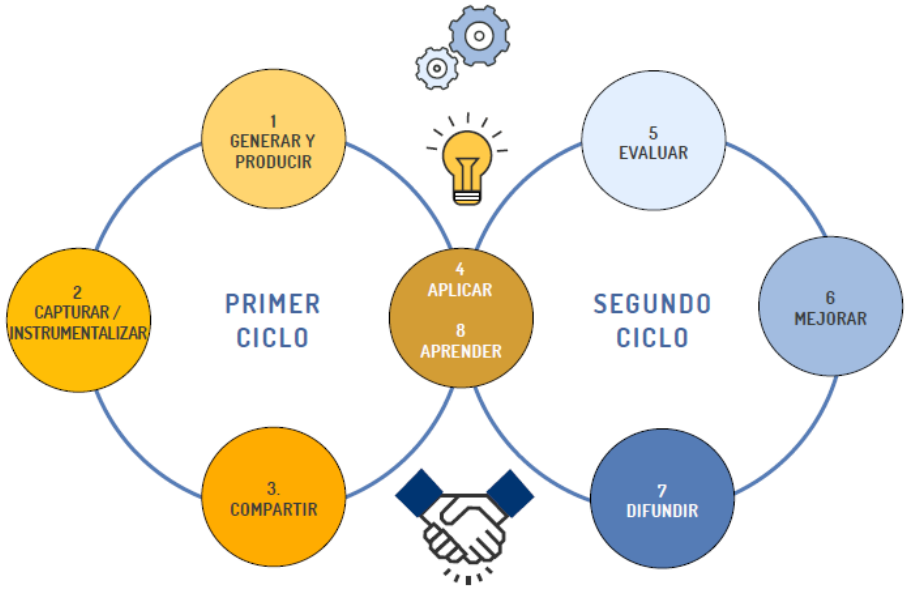


Imagen 1. Doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación MIPG.

Fuente: Lineamiento Técnico de Gestión del Conocimiento y la innovación, Función Pública.

A continuación, se describen los elementos de transformación del conocimiento en cada uno de los nodos del doble ciclo[18].

Primer ciclo:

1. 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 (eje: generación y producción).

2. Capturar/instrumentalizar: los conocimientos generados son agrupados en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación (eje: herramientas para uso y apropiación).

3. Compartir: el conocimiento generado es compartido a través de múltiples herramientas de divulgación y difusión (eje: cultura de compartir y difundir).

[18] Ibid p. 41- 42.

4. 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 (ejes: herramientas para uso y apropiación y cultura de compartir y difundir).

Segundo ciclo:

5. Evaluar: en este nodo se analiza el conocimiento producido en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor de la entidad (eje: analítica institucional).
6. Mejorar: este nodo permite identificar ajustes al conocimiento generado en la primera fase para su fortalecimiento y consolidar un mayor impacto en las entidades. 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 de la entidad (eje: generación y producción).
7. Difusión: en este nodo el conocimiento mejorado es puesto a disposición de los grupos de valor para su uso (ejes: herramientas para uso y apropiación y cultura de compartir y difundir).
8. 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.

El doble ciclo de la gestión del conocimiento permite establecer un recorrido organizado y de mejora continua del capital intelectual de las entidades, además, es el mecanismo que hace posible el accionar de los ejes de la gestión del conocimiento y la innovación que acabamos de relacionar en cada uno de los nodos del doble ciclo y que se exponen a continuación. Vale la pena mencionar que, dentro de lo que constituye el plan de implementación, estas fases no necesariamente se darán en el orden definido por Función Pública y varias podrían darse en simultáneo.

Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación

Teniendo en cuenta el doble ciclo ya expuesto, Función Pública ha planteado cuatro ejes de la gestión del conocimiento y la innovación que se articulan de manera circular y directa en torno al aprendizaje y la

adaptación a los cambios de la entidad, y que sirven como marco de referencia para definir las subfases de trabajo en las que se estructura este documento, mientras se define una metodología propia de RTVC.

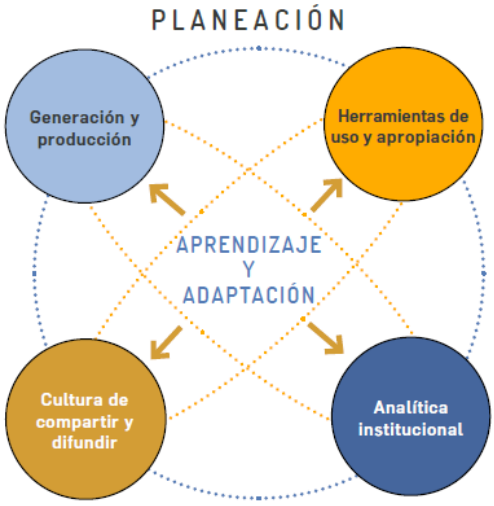


Imagen 2. Los cuatro ejes de la gestión del conocimiento y la innovación
Fuente: *Lineamiento Técnico de Gestión del Conocimiento y la innovación*, Función Pública.

Es importante destacar que el desarrollo de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación requiere de una fase previa que se orienta en la planeación. De acuerdo con la figura anterior, Función Pública ha definido cuatro ejes para explicar cómo se gestiona el conocimiento en una entidad: generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional y cultura del compartir y difundir. Estas cuatro fases constituyen la hoja de ruta para su implementación y de ellas se definen los principales objetivos de esta iniciativa[19]:

1. Generación y producción:
    a. Generar y actualizar el conocimiento estratégico
2. Herramientas para el uso y apropiación:

[19] Ibid. p. 45.

a. Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad

3. Analítica institucional:
    a. Tomar decisiones basadas en evidencias
4. Cultura de compartir y difundir:
    a. Mitigar la fuga de conocimiento
    b. Fortalecer la Entidad mediante alianzas efectivas
    c. Fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento
    d. Fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional.

Como es posible evidenciar en el siguiente diagrama, tomado de la *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG*), también de Función Pública.

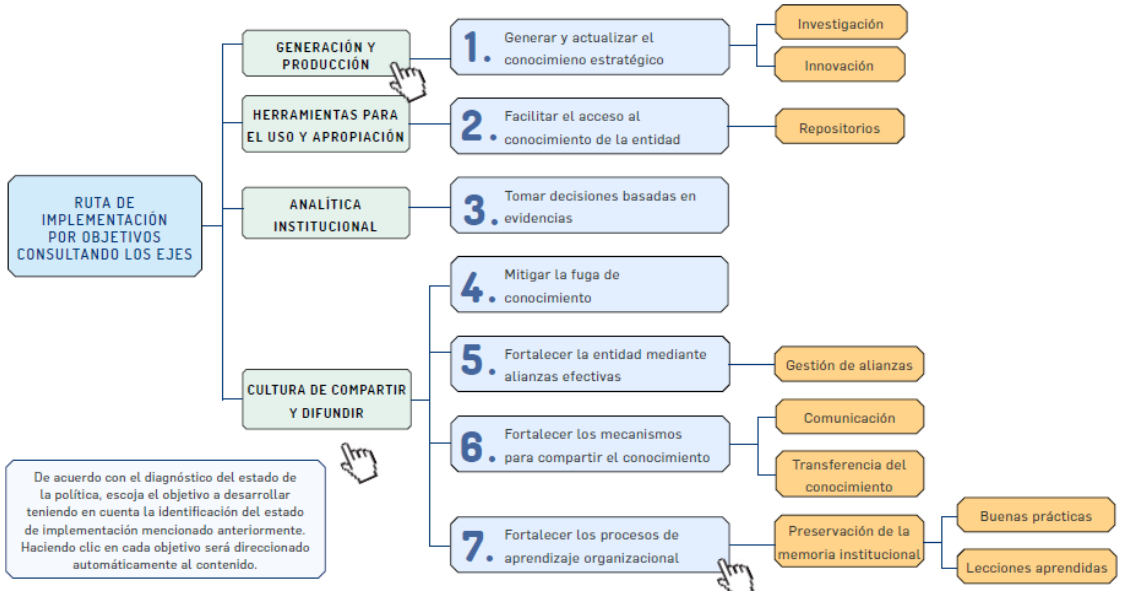


Imagen 3. Ruta de implementación por objetivos.

Fuente: *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG*), Función Pública.

Fases de trabajo del plan de implementación de gestión del conocimiento en RTVC

A continuación, se desglosan las fases de trabajo del plan de implementación de gestión del conocimiento en RTVC, alineadas con las propuestas por Función Pública, las cuales sirven de columna vertebral de este documento. A grandes rasgos estas son:

1. Seleccionar un líder y conformar el equipo interdisciplinario de trabajo.
2. Analizar los resultados del autodiagnóstico MIPG y del FURAG en lo correspondiente a la gestión del conocimiento y la innovación e identificar los ejes y las acciones de gestión del conocimiento y la innovación que requieren mayor trabajo para su operación.
3. Conocer el contexto organizacional de RTVC
4. Diseñar el plan de implementación con actividades precisas para cada uno de los ejes que componen cuatro ejes de la gestión del conocimiento y la innovación.

Primera fase de trabajo: Contar con la estructura institucional para la implementación y seguimiento de la gestión del conocimiento y la innovación

Para iniciar la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación se recomienda que al interior de RTVC se renueve el nombramiento de un líder de la dimensión[20]. Según el DAFP, dicho líder tendría las siguientes responsabilidades, entre otras[21]:

- Ser el interlocutor de la dimensión y política de gestión del conocimiento y la innovación ante el comité institucional de gestión y desempeño.
- Articular los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la dimensión.
- Impulsar el diseño, elaboración, ejecución, evaluación y mejoramiento de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

[20] En 2020 se nombró un líder de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, sin embargo, por motivos de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, las actividades de la dimensión de gestión del conocimiento quedaron pausadas. Este líder se renovará en 2022.
[21] Ibid. p. 70.

- Presentar los temas relacionados con la gestión del conocimiento y la innovación ante el comité institucional de gestión y desempeño.
- Presentar a la Alta Dirección los avances en materia de gestión del conocimiento y la innovación, destacando el compromiso que debe haber desde el liderazgo de la entidad en relación con la dimensión.
- Orientar el diligenciamiento del autodiagnóstico y del FURAG en lo correspondiente a la dimensión analizada y formular los respectivos planes de mejoramiento que se deriven de cada una de estas herramientas, así como hacer seguimiento al cumplimiento de estos.

Para facilitar la implementación de la dimensión se recomienda que el líder cuente con el apoyo de un equipo interdisciplinario[22], para lo cual es aconsejable la participación de las siguientes áreas, aunque, si se considera adecuado, es posible incluir otras según las necesidades de RTVC:

- Planeación
- Talento humano
- Comunicaciones
- Tecnologías de la información y las comunicaciones
- Gestión documental

Cada área debe ser representada, preferiblemente, por un su líder o por un delegado. Algunas de las responsabilidades de los integrantes de esta mesa de trabajo, según el DAFP son[23]:

- Hacer parte de la discusión sobre la dimensión y política de gestión del conocimiento y la innovación desde las temáticas de su competencia.
- Articularse con los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la dimensión.

[22] Como en el caso del líder, en 2020 se nombró una mesa técnica para la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, sin embargo, por motivos de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, las actividades de la dimensión de gestión del conocimiento quedaron pausadas. Esta mesa técnica se renovará en 2022.
[23] Ibid. p. 71-72.

- Impulsar el diseño, elaboración, ejecución, evaluación y mejoramiento de la gestión del conocimiento y la innovación de manera articulada con las demás áreas que hacen parte del equipo de implementación de la dimensión, para ello, deben considerar, en lo posible, acciones, plazos, responsables y recursos necesarios para su implementación.
- Participar en el diligenciamiento del autodiagnóstico y del FURAG en lo correspondiente a la dimensión de la gestión del conocimiento y la innovación y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejoramiento que se propongan.

Sin embargo, y pese a contar con unos líderes focalizados como en las otras dimensiones, es clave el respaldo de la Alta Dirección, en cabeza del representante legal, a través de las siguientes acciones, entre otras[24]:

- Destacar la relevancia de esta dimensión entre los servidores públicos y colaboradores de la entidad.
- Enviar mensajes a los servidores públicos y demás colaboradores de la entidad para destacar la importancia de la gestión del conocimiento y la innovación para el cumplimiento de los objetivos misionales y la preservación de la memoria de la entidad.
- Facilitar el suministro de recursos que permitan el desarrollo y fortalecimiento de la dimensión.
- Facilitar el proceso de articulación de los líderes que hacen parte del equipo de implementación, así como la participación de los demás servidores y colabores de RTVC que deban participar.

Una vez se cuente con esta estructura institucional, es posible pasar a la siguiente etapa en la que se define la ruta de implmentación de la gestión del conocimiento y la innovación.

Segunda fase de trabajo: Identificar el estado de la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG

[24] Ibid. p. 72.

La primera fase del plan de implementación inicia con el análisis de los resultados del autodiagnóstico y del formulario único de reporte y avance de gestión (FURAG). El autodiagnóstico es un instrumento de autoevaluación que permite identificar el estado de implementación de la política, en el caso de este documento, de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG. De este se derivan siete actividades a realizar en la planeación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, las siete estrechamente relacionadas con los siete objetivos que hacen parte de los cuatro ejes de la gestión del conocimiento y la innovación y en los cuales se basa el plan de implementación para esta dimensión[25]:

1. Identificar y capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.
2. Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.
3. Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.
4. Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.
5. Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.
6. Elaborar, evaluar e implementar un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica de la entidad.
7. Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.

[25] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020c). Autodiagnóstico. https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico

Por su parte, los resultados del FURAG, al ser una medición anual de la gestión y el desempeño de la entidad en el marco de los criterios y estructura temática del MIPG y del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), sirven para medir con los siguientes subíndices[26]:

- 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 politica de gestión del conocimiento y la innovación (índice de planeación).

- 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 generación y producción).

- 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 herramientas de uso y apropiación).

- 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 cultura de compartir y difundir).

- La capacidad de la entidad pública de tomar decisiones basadas en evidencia, asi como generar acciones que permitan gestionar los datos y la información que produce. (índice de analítica institucional).

[26] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, p. 37

El análisis de los resultados de ambos documentos permitirá hacer una correcta lectura del estado de implementación de esta dimensión en RTVC. Por esta razón es necesario tomar los resultados más recientes para priorizar acciones dentro de cada uno de los nodos del doble ciclo. También vale la pena mencionar que este debería ser un ejercicio recurrente dentro del equipo de gestión del conocimiento y la innovación, puesto que un estricto seguimiento a los resultados del autodiagnóstico y del FURAG, permitirá hacer las modificaciones necesarias al plan de implementación, al estar basadas en evidencia sobre el día a día de RTVC.

Tercera fase de trabajo: Conocer el contexto organizacional de RTVC

Una vez analizado el estado actual de la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, es necesario revisar el contexto organizacional de la entidad en términos de cinco factores clave identificados por Función Pública:

Personas: Son las que generan, comparten y aplican su conocimiento, experiencia y formación (conocimiento tácito) en las entidades. Así pues, entre las actividades más importantes de esta fase está el contacto directo con Talento Humano en RTVC, por cuanto esta área administra el conocimiento tácito dentro de la entidad y juega un rol esencial en la formación y capacitación de los trabajadores de la entidad, lo que es indispensable para materializar procesos innovadores en RTVC y fortalecer los procesos de mejora continua. Dentro de la información relevante que esta área puede brindar está toda aquella relacionada con conocimientos, competencias y experiencia de los servidores públicos; procesos de selección y evaluación de desempeño, caracterización del talento humano, lecciones aprendidas, buenas prácticas, cocreación de soluciones innovadoras, espacios para compartir conocimiento programa anual de bienestar, transferencia de conocimiento en el puesto de trabajo, plan institucional de capacitación y análisis y resultados del clima organizacional.

Procesos: Todas aquellas actividades realizadas en cada una de las áreas a través de las cuales fluye el conocimiento tácito y que son fuente de generación y apropiación del conocimiento. Estos deben cumplir con cuatro características[27]:

- **Frecuencia:** los procesos deben repetirse periódicamente para identificar buenas prácticas, problemas de operación y, sobre todo, comparar experiencias.
- **Interacción:** los procesos dentro de la entidad no pueden ser aislados, dado que el conocimiento se construye con la interacción de las diversas formas de operación de cada una de las áreas.
- **Responsabilidades:** es importante identificar qué hace cada área y dentro de cada área quién hace qué en el flujo del proceso para focalizar el conocimiento tácito del talento humano de la entidad.
- **Evaluación de resultados:** el seguimiento y medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de un proceso dentro de la entidad permite establecer cuánto contribuye el proceso tanto a la organización, como a los grupos de valor.

Tecnología: Gracias a esta la entidad soporta, captura y distribuye la información que produce RTVC con el fin de garantizar la transmisión del conocimiento, facilitar su difusión y apropiación dentro de los procesos de la entidad. Además, hace posible en análisis de datos y la información para la toma de decisiones.

Planeación estratégica: La gestión del conocimiento debe estar alineada con la planeación estratégica de la entidad para contribuir al logro de sus objetivos institucionales. Así pues, antes de establecer una ruta de implementación, es importante tener claridad sobre la ruta estratégica que guía la gestión institucional para tener claro el horizonte a corto y mediano plazo, y encaminar las acciones de esta dimensión hacia allá: «en consonancia con la evaluación de resultados, la gestión del conocimiento establece que las entidades deben llevar a cabo seguimiento de lo planeado en el direccionamiento estratégico, para ello, estas definen los instrumentos y los puntos de referencia para identificar las condiciones, niveles de avance y alcances de la gestión pública. Cabe resaltar que, el seguimiento a la gestión es un ejercicio que parte del conocimiento y la construcción de herramientas e instrumentos eficientes (por lo tanto, innovadores) que permitan la

[27] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.* Versión 1. octubre de 2020, pg. 39

recolección de información e identificación de evidencias para establecer la pertinencia de la acción pública respecto de la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor»[28].

Cultura organizacional: Según el DAFP, la cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación refuerza las conductas de los miembros de la entidad hacia la búsqueda, socialización, desarrollo y aplicación del conocimiento. Así pues, cada miembro de la entidad tiene la responsabilidad de comprometerse con su equipo y su entidad a gestionar el conocimiento desde sus comportamientos, actividades y relaciones[29].

Así pues, antes de definir la ruta de implementación, vale la pena preguntar en cada una de las áreas:

- ¿Se comparte el conocimiento?, ¿cómo?
- ¿Se documentan las experiencias?, ¿cómo?
- ¿Se trabaja en equipo?, ¿existen espacios de fortalecimiento para el equipo?
- ¿Se acostumbra a archivar (física o digitalmente)?
- ¿Se toman decisiones a partir de los datos?
- ¿Se utiliza la tecnología disponible?
- ¿Se proponen soluciones innovadoras? ¿Existen espacios de creatividad en el quéhacer diario?
- ¿Existen proyectos en red y alianzas estratégicas?

Cuarta fase de trabajo: Definición de la ruta de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación

Una vez definidas las acciones previas a la implementación, y teniendo en cuenta el contexto institucional de RTVC, es fundamental definir la ruta de acción para implementar la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación. A continuación, se presentan los cuatro ejes de los que se habló en el marco teórico de este documento acompañados de una serie de acciones transversales que buscan contribuir a fortalecer la

[28] Ibid. p. 29.
[29] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, p. 40.

gestión institucional mediente siete objetivos. Debido a que esta es la primera vez que se despliega una estrategia para la implementación y fortalecimiento de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG, proponemos seguir la ruta propuesta por el DAFP para, en una segunda versión de este documento, hacer las modificaciones pertinentes para el desarrollo y fortalecimiento de esta política en RTVC.

Eje 1. Generación y producción de conocimiento

Este eje comprende la producción de nuevas ideas al interior de las entidades a través de «mecanismos que puedan relacionarse con las actividades tendientes a consolidar equipos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en su quehacer cotidiano»[30]. El conocimiento de la entidad se desarrolla y actualiza en este eje y desde aquí puede conectarse con cualquiera de los otros ejes de la dimensión.

Debido a que el objetivo principal de este eje dentro de la ruta de implementación es «Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad (investigación, desarrollo e innovación I+D+I)»[31], esta fase se divide en cuatro grandes grupos de actividades, definidas por Función Pública en *Lineamiento Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación*[32]:

Criterio	Descripción	Actividades relacionadas
Ideación	Proceso para generar y desarrollar ideas, que incluye acciones relacionadas con la evaluación, comparación, selección,	- Analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos y oportunidades.

[30] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.* Versión 3. diciembre de 2019, pg. 97.
[31] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). Op. Cit. p. 40.
[32] Ibid. p. 45-46.

	agrupación y difusión de ideas para generar nuevas propuestas.	- Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad. - Contar con espacios de ideación e innovación. - Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.
Experimentación	Ejercicio que busca reducir el riesgo en la implementación y la pérdida de recursos al poner en marcha actividades y proyectos de generación y producción de conocimiento al interior de las entidades a través de pruebas pilotos, prototipos o experimentos en escenarios controlados. Estos permiten analizar los resultados obtenidos y, finalmente avalar, ajustar o descartar la idea planteada	- Desarrollar pruebas de experimentación. - Documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.
Innovación	Mejora de un bien, servicio o proceso en las prácticas internas de la organización, se impulsa a través de espacios para la introducción de ideas frescas, novedosas, que busca la excelencia en la gestión y en la forma de entregar productos y/o servicios a los grupos de valor de las entidades	- Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados. - Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad. - Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.

		- Participar en eventos de innovación
Investigación	Actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución de problemas, esto se logra a través de métodos, principios y conocimientos precedentes.	- Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas. - Participar como asistente o panelista en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad.

Al momento de realizar el diagnóstico sobre el estado de avance de este objetivo y sus respectivas actividades en la entidad, Función Pública recomienda tener en cuenta, entre otros, los siguientes puntos[33]:

- La periodicidad en la generación de productos o servicios nuevos o significativamente mejorados.
- Los resultados de la evaluación de los pilotos, prototipos o experimentos realizados.
- La incorporación del componente de I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) en la planeación estratégica de la entidad.
- El total de actividades de proyectos de I+D+I emprendidos y sus metas asociadas.
- La documentación de lineamientos en I+D+I para la estandarización, registro y conservación de las prácticas en esta materia.

Eje 2. Herramientas de uso y apropiación

En este eje de la gestión del conocimiento y la innovación se generan herramientas para el uso, instrumentalización y apropiación del conocimiento mediante la identificación de procesos que permitan «obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad; dichas herramientas deben ser usadas de manera constante para consolidar el manejo confiable de la información y su fácil acceso para los servidores públicos»[34]. El principal objetivo de este eje es «facilitar la implementación de los demás ejes a través de la organización de

[33] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.* Versión 1. octubre de 2020, p. 51.
[34] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, p. 43.

los datos, de la información y del mismo conocimiento en sistemas que sean usados de manera constante y organizada por los servidores públicos de la entidad»[35].

En este eje, la tecnología y los procesos de archivística y gestión documental permiten clasificar y sistematizar la información que luego será transformada en conocimiento, lo que a su vez genera procesos más participativos con los grupos de valor. Así pues, se sugiere realizar las siguientes actividades sugeridas por Función Pública[36], a las cuales añadimos tres que hacen parte de la sección de planeación en el Autodiagnóstico para la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG[37]:

- Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.
- Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.
- Identificar y capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.
- Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.
- Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.
- Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.
- Contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.
- Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.

[35] Ibid. p. 43.
[36] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.* Versión 1. octubre de 2020, p. 53.
[37] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020c). Autodiagnóstico. https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico

- Contar con repositorios de buenas prácticas.
- Contar con repositorios de lecciones aprendidas.

También es necesario llevar a cabo acciones encaminadas a la automatización y manejo de información, desde Función Pública se proponen las siguientes:

- **Empaquetamiento de la información[38]:** Se realiza a través de sistemas integrados, gestores documentales, sistemas de gestión de usuarios, registros, redes sociales y sistemas de gestión institucional, entre otros, los cuales deben estar conectados e integrados para que se pueda hallar fácilmente la información. Por lo tanto, es necesario que las entidades cuenten con personal que se encargue de custodiar la información y reportar cualquier novedad frente a esta.
- **Sistematización y organización de la información[39]:** Dado que las entidades públicas recogen gran cantidad de información como resultado de su gestión, es necesario organizarla y sistematizarla en repositorios de acceso común, de forma que el conocimiento estratégico, esté presente y respalde la toma de decisiones de la entidad.
- **Consolidación del banco de datos[40]**: Los bancos de datos se construyen a partir de la clasificación y el almacenamiento sistemático de información (en todos sus formatos, físico o electrónico), con esto, las entidades pueden obtener conjuntos ordenados de datos relevantes en corto tiempo, esto les permite la elaboración de informes de forma ágil, comparación de variables, evaluación de proyectos, minería de datos y otros ejercicios que permiten a los servidores públicos reducir la repetición de acciones que pueden comprometer la integridad, la eficiencia y la calidad de la entidad.

Eje 3: Analítica Institucional

[38] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). Op. Cit. p. 54.
[39] Ibid. p. 54.
[40] Ibid. p. 54.

Según el DAFP[41], en este eje se promueve el seguimiento y evaluación a la gestión que se realiza dentro de la entidad por medio de softwares especializados que permiten la visualización y análisis de datos. Esta información se convierte en herramientas que permiten determinar qué acciones se requieren para el logro de los resultados esperados por la entidad, a la vez que fortalecen los procesos de toma de decisiones. Por esta razón, el objetivo que se busca cumplir en este eje es: «tomar decisiones basadas en evidencias»[42], con el que se resalta la importancia de identificar y evaluar los sistemas de información, las bases de datos y el empaquetamiento de estos para así identificar nuevas herramientas o reconocer las existentes y, en caso de que sea necesario, mejorarlas[43].

La puesta en marcha de este eje se lleva a cabo a través de las siguientes actividades[44], propuestas por el DAFP[45]:

- Gestionar los datos de la entidad.
- Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos, estas deben ser conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.
- Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.
- Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.
- Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado de avance de las políticas a cargo de la entidad y tomar acciones de mejora.

De las cuales se derivan las siguientes acciones a tener en cuenta:

[41] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, p. 44.
[42] Ibid. p. 44.
[43] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.* Versión 3. diciembre de 2019, pg. 99.
[44] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.* Versión 1. octubre de 2020, p. 57.
[45] Ibid. p. 57.

- **Medición para el control y monitoreo[46]:** la medición periódica de la gestión permite obtener datos clave para analizar el grado de cumplimiento de sus objetivos y reorientar la entidad hacia el logro de sus metas propuestas.
- **Análisis y visualización de la información[47]:** se verifica la información con el propósito de establecer tendencias que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Valoración[48]:** el seguimiento continuo del progreso de planes, programas y proyectos desarrollados por las entidades permite que estas determinen su progreso y sustenta la priorización de acciones de mejora para la entidad.

Eje 4: Cultura de compartir y difundir

Según el DAFP[49], la cultura de compartir y difundir se enfoca en consolidar la memoria institucional a través de la preservación del aprendizaje organizacional. Igualmente, tiene una relación constante con el eje herramientas para uso y apropiación, dado que en este se dispone del conocimiento en conjunto con las comunidades de práctica y equipos transversales para generar mayor difusión con los grupos de interés. Tal vez uno de los elementos más relevantes de este eje es el desarrollo de una visión estratégica de comunicación y la consolidación de redes de enseñanza-aprendizaje para difundir y reforzar la gestión del conocimiento y promover la innovación pública: «Las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos del aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que generen espacios de ideación y cocreación para el mejoramiento del ciclo de política pública»[50]. Dado que los objetivos que deben cumplir en este eje son[51]:

[46]Ibid. p. 58.
[47] Ibid. p. 58.
[48] Ibid. p. 58.
[49] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, p. 44.
[50] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.* Versión 1. octubre de 2020, pg. 58.
[51] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). *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, diciembre de 2020, pg. 44.

- Mitigar la fuga de conocimiento
- Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas.
- Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento.
- Fortalecer procesos de aprendizaje organizacional

La puesta en marcha de este eje se estructura desde dos criterios y sus respectivas actividades, según el DAFP:

Criterio	Descripción	Actividades
Establecimiento de acciones fundamentales[52]	Dado que la cultura de compartir y difundir se estructura a partir de la memoria institucional y el fortalecimiento compartido del capital intelectual de la entidad, se deben definir espacios de cocreación, estrategias orientadas a la comunicación; identificar buenas prácticas y proyectos de aprendizaje en equipo (PAE) o aprendizaje basado en problemas y establecer las acciones prioritarias para difundir y reforzar el conocimiento.	- Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales. - Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales. - Compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas. - Crear bancos de datos que permitan sistematizar las mejores prácticas para su consulta y réplica en otras entidades. - Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales. - Llevar a cabo acciones de aprendizaje dentro de su planeación anual basadas en problemas o proyectos y, de acuerdo con las necesidades de conocimiento

[52] Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.* Versión 1. octubre de 2020, pg. 59-60.

		de la entidad, evaluar los resultados y llevar a cabo acciones de mejora. - Generar espacios formales e informales de cocreación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.
Consolidación de la cultura de compartir y difundir[53]	Orientado a la formalización de espacios que permitan compartir conocimientos, por ejemplo: participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, participar en redes de conocimiento y establecer alianzas estratégicas de coperación técnica.	- Contar con espacios formales en la programación de la entidad para compartir su conocimiento, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora. - Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad. - Participar en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, de modo que la entidad plantee soluciones a problemas de la administración pública. - Establecer alianzas con el fin de fomentar soluciones innovadoras para la entidad a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías. - Trabajar en cooperación con otras entidades, organismos o instituciones, de modo que se facilite el intercambio de conocimiento.

Quinta fase: Hacer seguimiento al plan de implementación

Una vez la entidad cuente con su plan para implementar la gestión del conocimiento y la innovación de acuerdo con sus necesidades y capacidades, se recomienda presentarlo ante el Comité de Gestión y

[53] Ibid. p. 59-60.

Desempeño Institucional para su aprobación antes de su ejecución. Una vez puesto en marcha, la mesa técnica deberá hacer seguimiento a las actividades definidas, analizar su estado y ejecutar los ajustes periódicos que sean requeridos para su fortalecimiento en RTVC.

Referencias

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional*. Versión 3, diciembre de 2019.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020a). Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación. Versión 1. octubre de 2020.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020b). 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, diciembre de 2020.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2020c). Autodiagnóstico. https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Área productora	Fecha de Publicación
1	Se crea el documento debido a la actualización de su codificación, pasando de E-S-1 a COIN-S-001. En consecuencia, el código E-S-1 se elimina y se registra como obsoleto en el Listado Maestro de Documentos, debido a que presentaba una codificación que no correspondía a los lineamientos establecidos para la identificación y control documental del Sistema Integrado de Gestión (Guía de Administración de Información Documentada SIG.)	Coordinación de Planeación	5/10/2026