

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



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Dirección de Gestión
del Conocimiento
Diciembre de 2020

**Departamento Administrativo de la
Función Pública**

Fernando Antonio Grillo Rubiano

Director

Claudia Patricia Hernández León

Subdirectora

Juliana Valencia Andrade

Secretaria General

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño
Institucional

Fernando Augusto Segura Restrepo

Director de Participación, Transparencia y
Servicio al Ciudadano

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

Armando López Cortés

Director de Jurídica

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina de Control Interno

Diana María Bohórquez Losada

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Eduardo Orjuela Oliveros

Jefe Oficina de las Tecnologías de
información y las comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Elaborado por

Paola Quijano Barón

Juan Felipe Yepes González

Con la colaboración de:

Laura Suárez Segura

Dirección de Gestión del Conocimiento

Revisión y corrección de estilo

Carolina Mogollón Delgado

Diseño y Diagramación

Susana Bonilla Guzmán

Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

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

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
<hr/>	
1. ¿POR QUÉ ES RELEVANTE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN?	9
1.1. Sociedad del conocimiento y Cuarta Revolución Industrial	10
1.2. ¿Para qué gestionar el conocimiento y la innovación?	13
1.3. Gestión del conocimiento y la innovación en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)	15
¿Cómo opera la gestión del conocimiento y la innovación en las demás dimensiones del MIPG?	17
1.4. Conceptos para entender la gestión del conocimiento y la innovación .	19
Conocimiento y tipos de conocimiento.....	19
Aprendizaje organizacional.....	20
Gestión del conocimiento.....	22
Innovación pública	23
1.5. Relación entre gestión del conocimiento y la innovación	24
<hr/>	
2. ¿CÓMO IMPLEMENTAR LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL MARCO DE MIPG?	34
Ciclo de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación	34
1. Identificar el estado de la implementación	36
2. Reconocer el contexto organizacional	38
3. Definir la ruta de implementación	42
4. Hacer seguimiento a la implementación, analizar y ajustar.....	118
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	120
<hr/>	
ANEXOS	126

Índice de figuras

Figura 1. Desarrollo del conocimiento y revoluciones industriales	11
Figura 2. Patologías de la gestión del conocimiento y la innovación	13
Figura 3. Componentes para la implementación del MIPG.....	16
Figura 4. ¿Cómo opera la gestión del conocimiento y la innovación con las demás dimensiones del MIPG?.....	18
Figura 5. Conocimiento y tipos de conocimiento.....	19
Figura 6. Relación entre el capital intelectual y el aprendizaje organizacional. ...	21
Figura 7. Ciclo de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación.	35
Figura 8. Subíndices política de gestión del conocimiento y la innovación, FURAG	37
Figura 9. Triada soporte de la gestión del conocimiento y la innovación.....	38
Figura 10. Ruta de implementación por objetivos.....	45
Figura 11. Etapas del proceso de innovación.....	65
Figura 12. Construcción de un mapa de conocimiento.....	104

Índice de tablas

Tabla 1. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del conocimiento en esta fase?.....	27
Tabla 2. Factores que orientan la cultura de la gestión del conocimiento y la innovación.....	40
Tabla 3. Relación de los ejes de la política y la ruta de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco de MIPG	43
Tabla 4. Capacidades para la innovación según autores	56
Tabla 5. Ejemplos de categorización del conocimiento explícito en una entidad .	97



Introducción

El objetivo de esta guía es brindar a las entidades públicas nacionales y territoriales lineamientos técnicos y pedagógicos para el cumplimiento de la política de gestión del conocimiento y la innovación (GESCO+I). Con estos lineamientos se busca fortalecer la generación de conocimiento y la innovación y la adecuada aplicación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)¹, de este modo, generar valor público.

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. También, fortalece de forma transversal las demás dimensiones del MIPG en la medida que busca 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 (Función Pública, 2019).

Si bien pueden existir otras rutas para una adecuada gestión del conocimiento y la innovación en el sector público, desde Función Pública ponemos a disposición esta *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)*; sin embargo, depende de cada entidad si desea encaminarse o dirigirse hacia este fin último tomando en cuenta este texto como referente².

Este documento cuenta con dos capítulos, en el primero se hace una breve contextualización sobre la relevancia de la gestión del conocimiento y la innovación desde el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) hasta el desarrollo de varios conceptos clave sobre el tema a partir de los planteamientos de la sociedad del conocimiento y de la Cuarta Revolución

-
- 1 MIPG desarrolla tres criterios diferenciales: Normativa con enfoque diferencial, gradualidad de lineamientos y gradualidad en el tiempo.
 - 2 Según la Real Academia Española (RAE) la palabra 'guía' significa "Aquello que dirige o encamina" (RAE, 2020), en ese sentido, este documento busca recomendar una dirección o un camino que las entidades públicas puedan implementar.

Industrial. Además, se analiza la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la innovación.

En un segundo capítulo encontrará las pautas e insumos para que las entidades públicas colombianas, tanto a nivel nacional como territorial, puedan implementar la política de gestión y desempeño institucional de GESCO+I, teniendo en cuenta el ciclo de implementación que responde a siete objetivos prioritarios (el segundo de estos desarrolla la generación del conocimiento, donde la innovación juega un rol fundamental), que se orientan a través de acciones y herramientas que cada entidad analizará y adaptará conforme a su contexto y requerimientos específicos, para lo cual se recomienda tener en cuenta principalmente los resultados del índice de desempeño institucional de la vigencia correspondiente.

En la parte final del documento se incluyen varios anexos relacionados con algunas herramientas propuestas desde la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, a fin de facilitar, de manera práctica, la implementación de los lineamientos y pautas relacionados en los dos capítulos anteriores.

1. ¿Por qué es relevante la gestión del conocimiento y la innovación?

La relevancia de la gestión del conocimiento y la innovación para una entidad radica principalmente en la posibilidad de transformar el procesamiento de la información en capital intelectual para el Estado. De igual forma, tal y como se menciona en el Manual Operativo del MIPG, la gestión del conocimiento fomenta el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre individuos, específicamente entre servidores públicos y demás colaboradores de las entidades, favorece la preservación de la memoria institucional en términos de transferir aprendizajes producto de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas y promueve la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento de la gestión institucional (Función Pública, 2019).

Además, la gestión del conocimiento y la innovación, como política de gestión y desempeño, contribuye a mejorar el ciclo de la política pública y a generar mayores resultados y retorno sobre la inversión en términos de valor para la sociedad, lo anterior, debido a que el uso y aplicación del conocimiento constituye una de las principales herramientas para fortalecer las capacidades institucionales en torno a la adaptación y al aprendizaje organizacional, lo cual, a su vez, facilita el cumplimiento de los objetivos misionales, el diseño de instrumentos de política pública y el mejoramiento continuo en la prestación de bienes y servicios.

En el mismo orden, las entidades deben contar con mecanismos de innovación con el fin de crear y potenciar soluciones efectivas que incentiven la generación de nuevo conocimiento y construyan una relación más dinámica entre el Estado y el ciudadano, que esté basada en la confianza, la calidad en el servicio, la transparencia y la participación (Función Pública, 2019)³.

3 Manual Operativo del [Modelo Integrado de Planeación y Gestión](#).

Tal y como se establece en las *“Orientaciones para promover la participación ciudadana”*:

Las entidades del Estado tanto de orden nacional como territorial tienen la obligación de generar procesos de participación ciudadana en el ciclo de la gestión pública, además, deben facilitar la intervención de la ciudadanía en las decisiones que los afectan y garantizar los escenarios para que los ciudadanos accedan en igualdad de condiciones a los medios que satisfagan sus derechos (Función Pública, 2018, p.5).

En la actualidad se plantean nuevos desafíos a la administración pública frente a la atención de las necesidades de los ciudadanos, quienes exigen respuestas ágiles con soluciones precisas y espacios de interacción más abiertos y participativos. Con esto en mente, revisemos a continuación el contexto que nos ofrecen la sociedad del conocimiento y la Cuarta Revolución Industrial:

1.1. Sociedad del conocimiento y Cuarta Revolución Industrial

De acuerdo con la Organización de los Estados Americanos (2016) se puede definir la sociedad del conocimiento como el:

(...) tipo de sociedad que se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. Así mismo, se refiere al tipo de sociedad que se basa en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu organizacional y el dinamismo de su economía” (OEA, 2016).

Este concepto se relaciona directamente con el papel que han tenido las revoluciones industriales a lo largo de la historia, en la medida en que cada una de estas ha transformado el conocimiento y ha marcado hitos en el propio desarrollo de la sociedad, tal como se aprecia en la figura 1:

Figura 1. Desarrollo del conocimiento y revoluciones industriales



Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020, basada en datos de Banrepcultural, 2017 https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Las_revoluciones_industriales.

Es necesario destacar que la Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por la “hiperconectividad y los sistemas ciberfísicos –el internet de las cosas–, o la microfabricación representada por el movimiento *maker*⁴, gracias a la popularización de las impresoras 3D y la economía directa a través de plataformas de financiación colectiva” (Olivan, 2016, p. 101). Igualmente, se destaca el fortalecimiento de la inteligencia artificial, el internet de las cosas y el *big data*⁵, lo que da origen a un conocimiento que se genera a partir del análisis de la información (González, 2017).

En este orden de ideas, podríamos afirmar que nos encontramos frente a una sociedad encaminada hacia la innovación en varios órdenes, entre estos, el desarrollo de nuevas tecnologías y la cocreación para el diseño de productos, servicios y procesos que incrementan la productividad y fortalecen la gestión institucional. Tal y como señala Aktuof (2009) “la idea, la imagen, la creatividad y el pensamiento generados por el usuario se convierten en las mercancías y los servicios o las producciones intelectuales y culturales que fundan una economía esencialmente basada en lo intangible” (citado por Frías y Rodríguez, 2012, p.234).

De lo anterior, se puede establecer que la aplicación del conocimiento se traduce en innovación, es decir, que las entidades comienzan a innovar al ser conscientes de la importancia de crear, difundir e incorporar nuevos conocimientos a su gestión y materializarlos en nuevos productos o servicios para agregarles valor de forma incremental. Para esto, es necesario que la cultura organizacional incluya dentro de sus valores y prácticas la gestión del conocimiento y la innovación, es decir, que en el ámbito organizacional se desarrollen estrategias y mecanismos que promuevan, incentiven y difundan las buenas prácticas y las lecciones aprendidas sobre el tema. En términos de la OCDE (2019), es necesario “compartir sistemáticamente el aprendizaje que surge de la actividad de innovación incluso si la innovación no se logró como se esperaba” (p.7).

4 Según Chris Anderson de la revista estadounidense *Weird*, el movimiento *maker* es un término acuñado por Dale Dougherty quien lanzó la revista *Make* (una revista sobre proyectos “hágalo usted mismo”) y una serie de ferias ‘*maker*’ que se convirtieron en las primeras exhibiciones de una generación que crea cosas físicas en lugar de sólo píxeles en pantallas (Anderson, 2013).

5 Conjunto de datos cuyo tamaño está más allá de la capacidad que tienen los softwares de base de datos para capturar, almacenar, administrar y analizar (Malvicino y Yoguel, 2014).

Además, es necesario que, desde este nuevo enfoque, las entidades perciban la innovación, específicamente la experimentación, como una alternativa para diseñar soluciones asertivas y a menor costo.

1.2. ¿Para qué gestionar el conocimiento y la innovación?

En la administración pública existen ciertas situaciones o patologías recurrentes que obstaculizan el desempeño de las entidades, para ello, la política de gestión del conocimiento y la innovación propone acciones y herramientas que buscan evitar o superar dichas patologías, las cuales pueden evidenciarse a través de las siguientes preguntas:

Figura 2. Patologías de la gestión del conocimiento y la innovación



Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2017.

En este sentido, la importancia de la gestión del conocimiento y la innovación está en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, de manera que, el uso eficaz del conocimiento hace posible la transición de un trabajo individual a uno colaborativo que se apoye en la inteligencia colectiva y la gestión de alianzas en beneficio de los objetivos de la entidad. Además, esta política de gestión y desempeño busca facilitar el intercambio de experiencias para abordar la solución a problemas desde perspectivas diferentes, compartiendo aprendizajes en comunidades de práctica y redes de conocimiento, entre otros.

De manera específica, la gestión del conocimiento y la innovación, como política de gestión y desempeño, se constituye en un mecanismo que facilita el cumplimiento de los objetivos de la entidad, pues contribuye a favorecer los procesos de aprendizaje organizacional (ISO 30401, 2018)⁶, mejora los escenarios de enseñanza, análisis y retroalimentación del conocimiento; optimiza los procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación; fomenta la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal; transforma el procesamiento de la información en capital intelectual para las entidades y desarrolla y preserva la memoria institucional⁷.

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, es decir, y como bien señala el Manual de Oslo:

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE, 2006, p.56).

-
- 6 La disciplina de la gestión del conocimiento se considera como un medio para alcanzar los objetivos de la organización. Puede incluir el uso de los procesos de aprendizaje organizacional en tanto sean apropiados para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, la gestión del conocimiento se puede utilizar como un apalancamiento para lograr el aprendizaje organizacional (ISO 30401, 2018).
 - 7 Según la Organización Panamericana de la Salud (2015), la memoria institucional debe ser considerada por el 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).

En ese orden, y en palabras de la OCDE (2019 p. 5), es posible gestionar la innovación en el sector público a través de un portafolio que implica:

- a. Innovación orientada a la mejora:** fortalece y lleva a otro nivel las prácticas actuales, logra eficiencias y mejores resultados, y se basa en las estructuras existentes.
- b. Innovación orientada a la misión:** logra ambiciones, prioridades claras y desarrolla nuevos métodos y enfoques según sea necesario.
- c. Innovación adaptativa:** responde a un entorno cambiante y fomenta la curiosidad por interpretar y responder a los cambios en la sociedad y en la tecnología.
- d. Innovación anticipatoria:** explora y se involucra con la incertidumbre en torno a temas emergentes que darán forma a prioridades y compromisos futuros.

1.3. Gestión del conocimiento y la innovación en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)

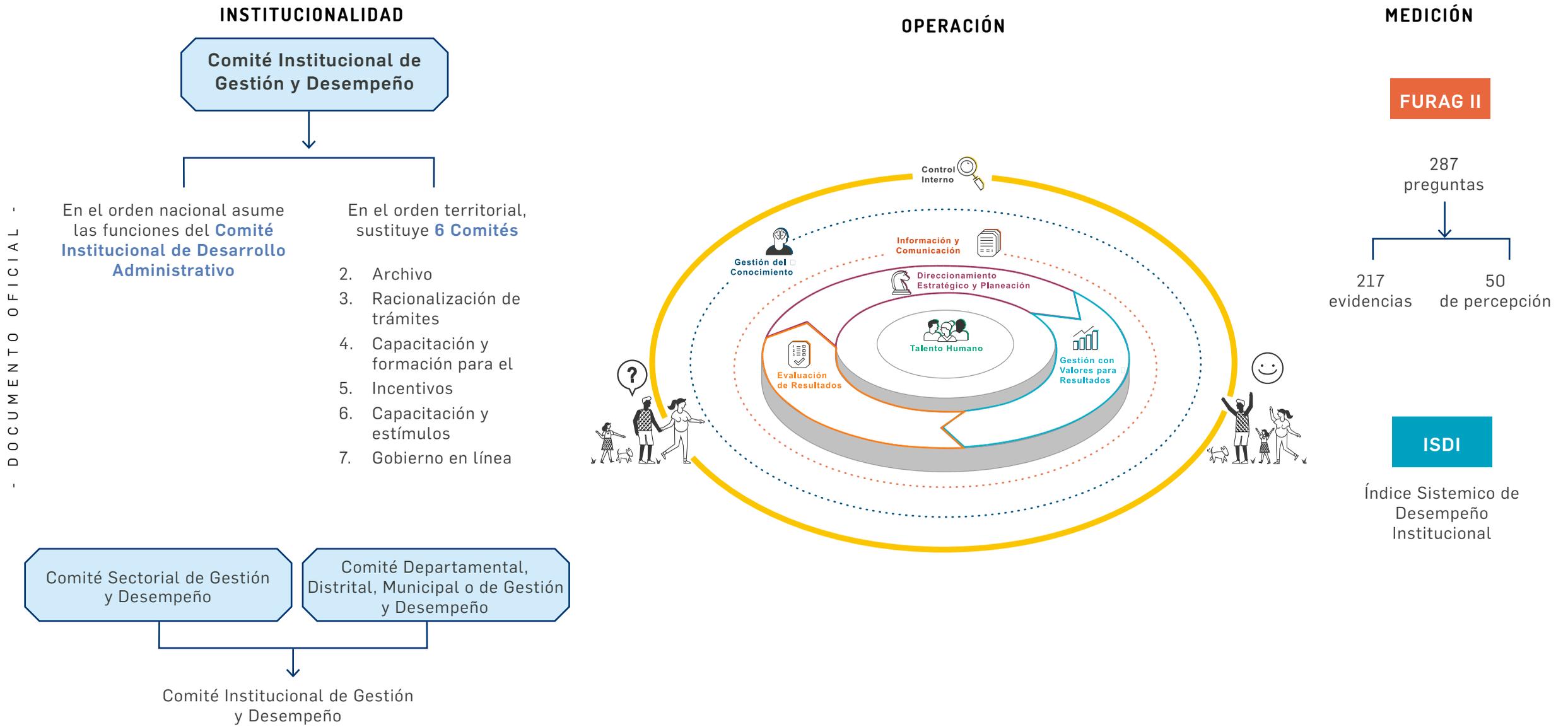
De acuerdo con el Decreto 1499 de 2017, la gestión del conocimiento y la innovación es una política de gestión y desempeño institucional del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG); el cual se define como:

Un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos 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 (Función Pública, 2019) ⁸.

En este sentido, se crea un solo sistema de gestión articulado con el sistema de control interno a través de MIPG, este desarrolla los siguientes tres componentes para su implementación:

8 [Aquí](#) encontrará toda la documentación relacionada con el MIPG, allí podrá descargar la última versión del Manual Operativo del modelo integrado de planeación y gestión.

Figura 3. Componentes para la implementación del MIPG



DOCUMENTO OFICIAL

Si desea profundizar sobre estos componentes,
consulte el **Manual operativo del MIPG**

¿Cómo opera la gestión del conocimiento y la innovación en las demás dimensiones del MIPG?

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación cumple un rol transversal y esencial en el fortalecimiento de las demás políticas del modelo, en tanto busca que las entidades generen, usen, apropien, analicen, difundan y apliquen el conocimiento, esto se puede ver en la figura 4 que se muestra a continuación:

Figura 4. ¿Cómo opera la gestión del conocimiento y la innovación con las demás dimensiones del MIPG?



1.4. Conceptos para entender la gestión del conocimiento y la innovación

A continuación se mencionan algunos conceptos claves sobre la gestión del conocimiento y la innovación que fueron desarrollados en el *lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación (Función Pública, 2020)*. Si queremos hablar de gestión del conocimiento, lo primero que tenemos que definir son los conceptos de conocimiento, conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Conocimiento y tipos de conocimiento

Figura 5. Conocimiento y tipos de conocimiento



Fuente: Adaptado por la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública (2020) con datos del [Lineamiento técnico de gestión del conocimiento \(2020\)](#).

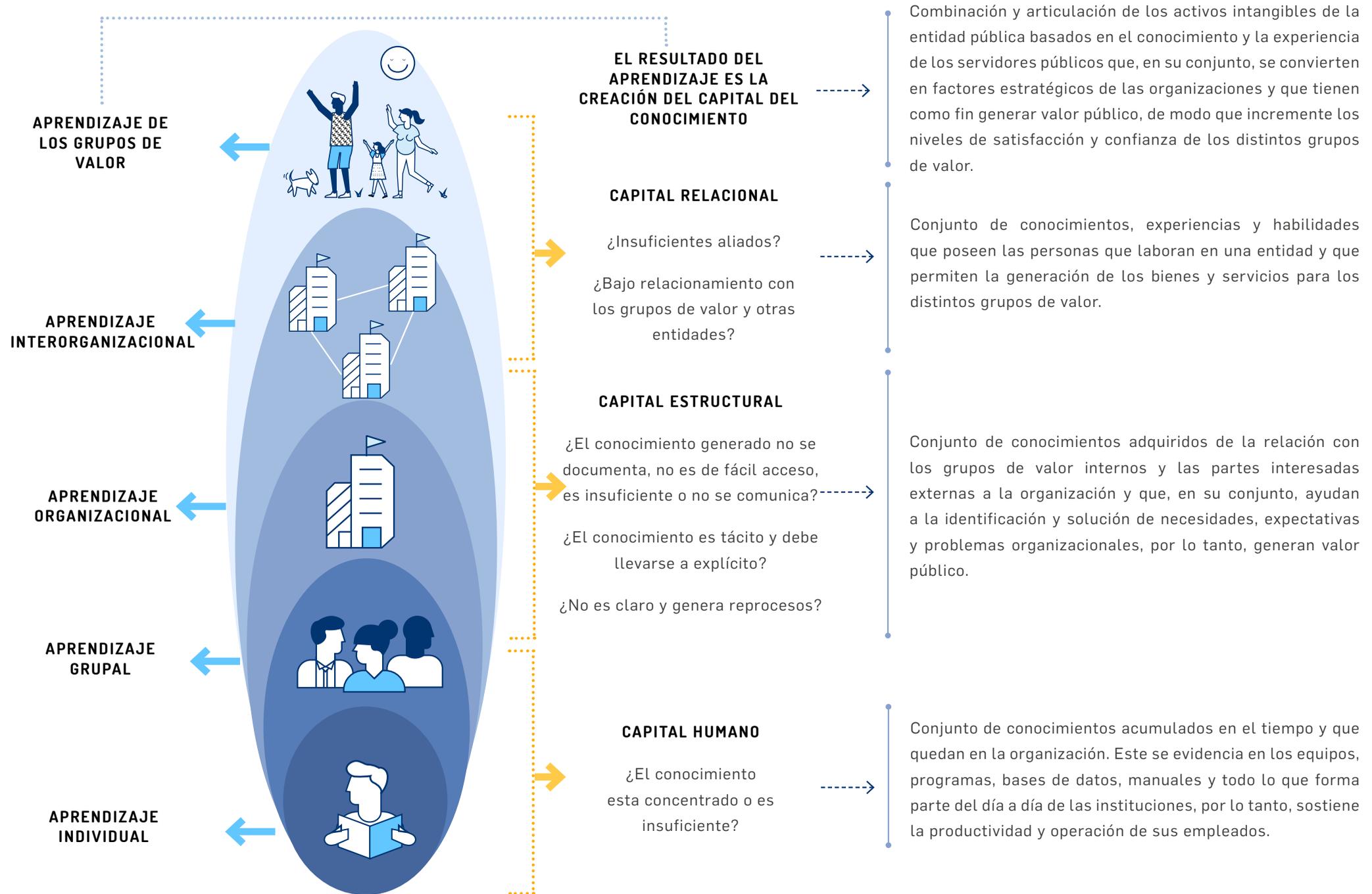
Bajo estos conceptos, la gestión del conocimiento y la innovación hace referencia a la administración del conocimiento tácito (intangibles) y explícito (tangibles) en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, los resultados de gestión y el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional.

Aprendizaje organizacional

Partiendo de la estrecha relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, se puede afirmar que “la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual” (Garzón, 2005, p.120). Por su parte, Conde, Correa y Delgado (2010) plantean que el aprendizaje organizacional se puede entender como un “(...) proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional (...)” (p. 28), de acuerdo con estos autores, para que este proceso sea efectivo es necesario que desde la cultura organizacional se incentive el aprendizaje y este se fundamente en un proceso de formación y capacitación tanto técnica como institucional (Conde et al., 2010).

Así mismo, la gestión del conocimiento busca que los aprendizajes generados en estas comunidades se preserven en la memoria institucional de la entidad, esta última se refiere a los activos tangibles e intangibles que agregan valor a la producción de políticas, servicios y bienes públicos a cargo de las entidades. De modo que, el aprendizaje organizacional se puede robustecer al gestionar las relaciones con los actores del entorno, ya sean otras entidades (interorganizacional) o grupos de valor. De igual forma, se habla de aprendizaje adaptativo cuando este se transforma para responder a los cambios internos y externos a la entidad. En la Figura 6. se podrán ver los niveles de aprendizaje contemplados en el proceso de aprendizaje organizacional, cuyo resultado final es la creación de capital del intelectual:

Figura 6. Relación entre el capital intelectual y el aprendizaje organizacional.



Fuente: adaptado por la Dirección de Gestión del Conocimiento del [Modelo del Canadian Imperial Bank](#).

Gestión del conocimiento

Teniendo claridad sobre los conceptos anteriores, resulta fundamental retomar la aproximación a las ideas de gestión del conocimiento que algunos autores han propuesto y que, desde Función Pública, hemos considerado más relevantes:

Para Nonaka et al. (1999) la gestión del conocimiento es (como se citó en Farfán y Garzón, 2006):

Un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de esta, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico (p. 8).

Para Koulopoulos y Frappaolo (como se citó en Flores, 2005) la gestión del conocimiento es:

Impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades de su entorno, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos (p. 232).

Según el manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión, la 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 (p.93).

Innovación pública

En palabras del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, *Pacto V: por la ciencia, la tecnología y la innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro*, la innovación pública busca crear valor público, es decir, valor compartido por todos. Para lograrlo, los procesos de innovación pública se deben enfocar en abordar los desafíos de alta complejidad e incertidumbre que enfrenta la administración, mediante la exploración y la prueba de alternativas para aprender con la mayor eficiencia posible hasta encontrar soluciones efectivas que puedan escalarse (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

En concordancia con lo anterior, en 2019 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) definió la innovación pública como una “estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse para enfrentar contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, así como enfrentar la variedad de desafíos” (OCDE, 2019, p.5). Por su parte, Christian Bason (2010) considera que la innovación pública es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (valor público). Este mismo autor afirma que:

Las iniciativas de innovación pública pueden resultar en una mayor productividad del sector público, en instituciones democráticas más abiertas y robustas, en una oferta de políticas públicas más pertinentes y efectivas, o en servicios que conducen a mayores grados de satisfacción y confianza ciudadana (como se cita en Departamento Nacional de Planeación, 2019).



Si desea profundizar sobre estos conceptos, consulte el **Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.**

1.5. Relación entre gestión del conocimiento y la innovación

Según Nagles (2007), la gestión del conocimiento:

Es vital para potenciar los procesos de innovación en las organizaciones y, para ello, es necesario monitorear y realizar el seguimiento sistemático de todas las acciones y decisiones referidas al conocimiento; generar y conservar de manera efectiva estructuras de conocimiento; actualizar, armonizar y transferir los nuevos conocimientos y aplicarlos en los procesos de creación de valor para potenciar las acciones innovadoras.

En este sentido, la gestión del conocimiento actúa como fuente generadora de acciones y actividades innovadoras en la organización, lo que posibilita la generación de acciones y decisiones orientadas al logro de la sostenibilidad, mediante la utilización, en forma efectiva y productiva, de sus conocimientos, experiencias, capacidades y recursos. Por tanto, la gestión del conocimiento se constituye en una fuente permanente de innovación para la organización (p. 86).

De acuerdo con el documento CONPES D.C. número 4 sobre la política pública de ciencia, tecnología e innovación 2019-2038 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se entiende por innovación “la creación de valor para la sociedad a partir del conocimiento”. Además, el Observatorio de Innovación Pública (OPSI) de la OCDE ha mencionado la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en varias publicaciones, de las que se destaca el documento *“The Innovation Imperative in the Public Sector”* (OCDE, 2015), en esta se relacionan cuatro factores organizacionales para la generación de innovación dentro de una entidad pública: las personas, **el conocimiento**, las formas de trabajar y las reglas y procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la OCDE menciona la importancia del flujo de información dentro de una entidad pública (administración de datos y conocimiento) como un tema esencial para la generación de nuevas ideas que sirven de insumo para los procesos de innovación. En este sentido,

el flujo de información podría potencializar o, por el contrario, impedir la innovación dentro de las entidades públicas (OCDE, 2015).

En aras de promover la innovación, los retos de una entidad pública están relacionados con: a) la capacidad de extraer su conocimiento disponible para mejorar la toma de decisiones (basados en acciones de innovación) y b) la socialización de ese nuevo conocimiento para generar mayor innovación (OCDE, 2015). Por otro lado, en la declaración de innovación pública de la OCDE se mencionan dos temas fundamentales para comprender la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación (2019, pp.6-7):

- * “Alentar y brindar herramientas a todos los servidores públicos para innovar” (OCDE, 2019, p.6)

Esto hace referencia a la importancia de reconocer las ventajas que tiene una cultura de apertura, de aprendizaje a partir de los errores y de colaboración entre silos y sectores, todas estas ligadas a la gestión del conocimiento, para la generación de innovación en entidades públicas.

- * “Difundir lecciones y compartir prácticas” (OCDE, 2019, p.7)

Allí se menciona la importancia de compartir sistemáticamente el aprendizaje que surge de la práctica de la innovación, incluso si la innovación no se desarrolló como se esperaba. También se menciona la promoción de redes y el aprendizaje entre pares, buscando con ello que los servidores públicos puedan constantemente conocer y adoptar nuevas ideas.

Por último, y para ejemplificar la relación estrecha entre la gestión del conocimiento y la innovación, es pertinente conectar estos conceptos con la aplicación de la metodología de “pensamiento de diseño”, la cual es utilizada para el diseño, la prueba y la implementación de soluciones innovadoras encaminadas a afrontar desafíos o retos públicos. Esta metodología se desarrolla a través de fases y herramientas que fomentan la participación y colaboración entre la ciudadanía y los servidores públicos.

El *pensamiento de diseño* es definido como un proceso iterativo⁹ y no lineal que usan equipos de trabajo para entender a sus usuarios, comprobar supuestos o hipótesis de problemas para redefinirlos y crear soluciones innovadoras que se puedan prototipar y testear. Esta metodología aborda los retos de innovación en 5 fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear (*Interaction Design Foundation, 2020*).

La aplicación de estas fases y sus herramientas pueden llegar a generar los siguientes resultados: a) identificar de una manera más empática un problema público teniendo como base la experiencia del usuario en la interacción con un producto o servicio público; b) validar hipótesis sobre el origen de un problema y su correlación con otros problemas; c) potenciar la creatividad y las ideas de las personas involucradas en el problema para generar posibles soluciones; d) probar una posible solución de manera rápida con criterios de costo-eficiencia, identificando sus debilidades y fortalezas; y, por último, e) la implementación de la solución para generar valor público.

La adopción del *pensamiento de diseño* en la formulación de políticas públicas genera valor en el sentido en que logra políticas que están mucho más conectadas con los ciudadanos, lo que podría garantizar su efectividad. De la misma manera, genera un valor para los servidores públicos, ya que el uso de las herramientas de *pensamiento de diseño* permite la reconexión con los ciudadanos y con el propio servicio público (IDEO y Nesta, 2020).

9 La condición de iterativo significa que los actos que deben realizarse en el proceso de diseño conducen, una y otra vez, a tener que reflexionar sobre los mismos elementos, sobre los valores que se dan a cada una de las variables del diseño. Solo haciendo este proceso iterativo o repetitivo se puede estar seguro de que la propuesta no tiene otra mejor solución (Tena Parera, 2015, p.8.)

Tabla 1. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del conocimiento en esta fase?

FASE	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESTA FASE?
<p>EMPATIZAR (PONERSE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO)</p>	<p>El propósito de esta fase es conocer a los grupos de valor que utilizan los servicios, procesos o productos de la entidad pública y comprender sus necesidades, deseos y objetivos. Esto significa observar y colaborar con las personas para comprenderlas a nivel psicológico y emocional, entender la forma como se comportan, sus necesidades físicas y sus percepciones del mundo.</p> <p>Esta fase es necesaria para definir el problema, si no se lleva a cabo el proceso carece de centralidad en el usuario, que a menudo marca la distinción entre el éxito o el fracaso del proyecto. Por esto, si el objetivo es contribuir a solucionar los problemas en la gestión de la entidad, se debe tratar de entender a profundidad la experiencia de las personas beneficiarias de los producto o servicios públicos ofertados (Stanford Dschool, 2020).</p>	<p>Para desarrollar la fase de empatía, la entidad pública debe contar con información y conocimiento sobre los grupos de valor relacionados con el problema, para lo anterior, la entidad necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Datos o información sistematizada con relación al problema que la entidad identificó. ■ Servidores públicos que tengan experiencia o hayan investigado o reflexionado sobre el tema. ■ Bases de datos e información que le permita caracterizar los actores relacionados con el problema (tenga en cuenta el documento de caracterización de los grupos de valor de su entidad). <p>Esta información y conocimiento pueden ayudar a la entidad a entender el problema y acercarse a sus grupos de valor para diseñar soluciones pertinentes; por lo tanto, se puede afirmar que una adecuada gestión de este conocimiento puede ahorrarle a la entidad recursos y tiempo valioso.</p> <p>Luego de desarrollar la fase empatía, se recoge conocimiento importante sobre el comportamiento y relación del usuario con el producto o servicio público. Dicha información se convierte en nuevo conocimiento que le puede servir a la entidad para el desarrollo de proyectos similares a futuro.</p>

FASE	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESTA FASE?
<p>DEFINIR (VALIDAR HIPÓTESIS)</p>	<p>El objetivo de la fase definir es que la entidad dé claridad y foco sobre el problema que va a resolver a través del proceso de innovación, en otras palabras, especificar cuál es en realidad el problema público a abordar. Para ello, debe utilizar el conocimiento adquirido en la fase empatía e identificar la brecha entre el estado actual (el problema) y el estado deseado (el objetivo) de un proceso o producto.</p> <p>Este paso es clave, dado que el servidor público podrá validar la hipótesis inicial sobre el problema desde una perspectiva integral, es decir, tomando en cuenta la experiencia del usuario y su contexto.</p>	<p>Mediante la validación de la hipótesis del problema (teniendo en cuenta la información de la fase de empatía) se genera nuevo conocimiento fundamental para la entidad el cual permite profundizar el entendimiento de los usuarios y podría servir para otras áreas de la entidad pública o para otras entidades públicas que tengan problemas o retos similares.</p>

FASE	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESTA FASE?
<p style="text-align: center;">IDEAR (PROMOVER LA CREATIVIDAD Y LA IMAGINACIÓN)</p>	<p>El objetivo de esta fase es generar ideas para resolver el problema definido previamente, sin embargo, la finalidad no es identificar, por ahora, la solución que se ajuste directamente a la problemática, sino buscar la mayor cantidad ideas para ampliar el rango de posibilidades de solución. No importa si estas ideas resultan ser viables o no; lo importante es que los servidores se aventuren a proponer ideas más allá de las soluciones obvias o que ya fueron implementadas.</p> <p>En esta fase se combina la percepción del usuario, que fue resultado de la fase de empatizar, con los procesos creativos e imaginativos de los servidores para generar soluciones.</p>	<p>Mediante esta fase se potencia el conocimiento existente de la entidad por medio de la generación de ideas por parte de los servidores públicos que participan en esta fase. Este conocimiento hace parte de la entidad pública en la medida que es desarrollado por los servidores públicos para el cumplimiento de su misionalidad, sin embargo (en algunos casos) no se había exteriorizado. Teniendo en cuenta lo anterior, existe una amplia gama de conocimiento dentro de las entidades públicas que no se ha exteriorizado y que puede resultar muy útil para las entidades públicas. Este conocimiento es fruto de la capacidad creativa e imaginativa de los servidores públicos.</p> <p>Por otro lado, promover y generar procesos de ideación con las personas relacionadas con el problema se convierte para una entidad en nuevo conocimiento, en este sentido las entidades públicas se abren a la ciudadanía en búsqueda de soluciones a problemas no resueltos, encontrando diferentes aproximaciones, miradas y realidades. Lo relevante de estas ideas es que pueden provenir de una fuente no técnica ni especializada, sin embargo, son ideas que surgen del conocimiento propio de una persona que vive la realidad del problema.</p>

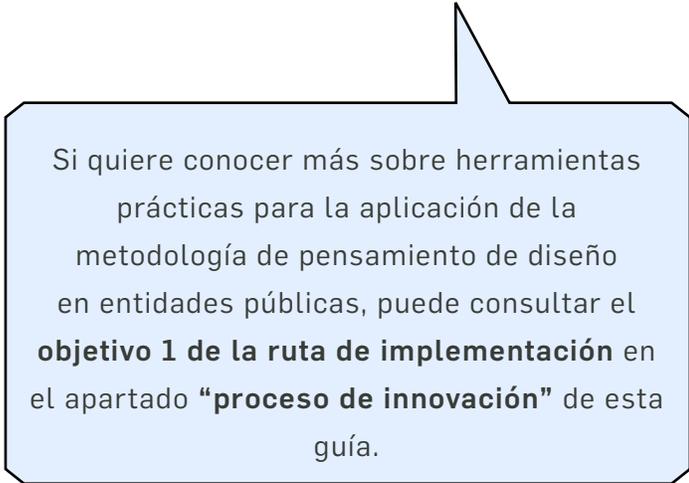
FASE	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESTA FASE?
<p>PROTOTIPAR (MATERIALIZAR LA SOLUCIÓN)</p>	<p>El objetivo de la fase prototipar es la generación de una versión reducida de la solución propuesta; una simulación o versión de muestra que permita poner a prueba las ideas y diseños propuestos antes de invertir tiempo y dinero en el desarrollo real de la solución. En este sentido, es recomendable hacer estos modelos a baja escala y a bajo costo, para ello se pueden utilizar materiales que permitan pasar de una solución escrita en un papel a una solución con la que una persona pueda interactuar.</p>	<p>En esta fase se produce conocimiento importante para las entidades públicas en la medida que el prototipado brinda información relevante sobre la posible materialización de una solución, así como la percepción que puede llegar a tener el equipo interno de trabajo sobre la posible solución.</p> <p>Este conocimiento es vital para una entidad pública, ya que por una parte identifica las soluciones menos favorables para resolver un problema (que en principio fueron tomadas en cuenta), y así mismo recoge (de manera preliminar) información sobre la percepción del equipo sobre los prototipos, información que puede ser utilizada para otro tipo de proyectos similares desarrollados (o a desarrollar) por la entidad pública.</p>

FASE	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ESTA FASE?
<p style="text-align: center;">TESTEAR (PROBAR LA SOLUCIÓN CON LOS GRUPOS DE VALOR)</p>	<p>El objetivo de esta fase es recibir retroalimentación de las personas relacionadas con el problema sobre la solución propuesta mediante el testeo de prototipos. Testear un prototipo es otra forma de entender a los usuarios de la solución, pero ya no desde la empatía sino desde el diseño de una posible solución a este problema, el testeo de prototipos puede resultar en nuevas ideas para mejorar la solución o incluso puede brindar nueva información que lleve a los servidores a redefinir el problema.</p> <p>Uno de los temas más relevantes en esta fase es analizar la interacción que tiene el usuario con el prototipo y cómo es su experiencia con el producto o servicio diseñado, en ese sentido, se sugiere testear el prototipo de la manera más realista posible teniendo en cuenta el contexto del usuario</p>	<p>En esta fase se produce conocimiento relevante relacionado con los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Si la solución se ajusta al problema y funciona, se debería generar conocimiento para la entidad en la medida que es información clave para escalar, replicar la solución o compartir el conocimiento en términos de “buena práctica” ■ Durante la fase de testeo los usuarios brindan retroalimentación sobre la solución diseñada, dicha información es fundamental para generar conocimiento sobre la forma como la entidad podría mejorar la aproximación a sus usuarios para potencializar sus productos y servicios públicos. ■ La información recopilada que está relacionada con lo que no funciona es útil para la entidad, en la medida que brinda insumos para servidores públicos y tomadores de decisión para no volver a diseñar acciones que posiblemente no tendrán un buen resultado a futuro (lecciones aprendidas). ■ Por último y no menos importante, se produce un nuevo conocimiento dentro de la entidad relacionado con un proceso de innovación desarrollado por un equipo interno. Este conocimiento es relevante para futuros procesos de innovación.

Fuente: Adaptado por la dirección de gestión del conocimiento de la metodología de pensamiento de diseño de Stanford School, 2020).

En conclusión, se puede afirmar que existe una relación estrecha entre la gestión del conocimiento y la innovación dado que son procesos interdependientes, por cuanto:

- Para desarrollar un buen proceso de innovación dentro de una entidad pública es pertinente contar con una adecuada gestión del conocimiento, lo cual permitirá tener un entendimiento sistémico del problema o reto de innovación que se quiere resolver.
- El proceso de innovación debe producir nuevo conocimiento estratégico para la entidad y debe estar orientado hacia la generación de valor público, es decir, valor compartido por todos, lo que contribuye a mejorar su gestión y desempeño.
- La innovación produce nuevo conocimiento para asegurar mejores prácticas en la gestión pública y el conocimiento es necesario para implementar soluciones innovadoras¹⁰.



Si quiere conocer más sobre herramientas prácticas para la aplicación de la metodología de pensamiento de diseño en entidades públicas, puede consultar el **objetivo 1 de la ruta de implementación** en el apartado **“proceso de innovación”** de esta guía.

¹⁰ Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) presenta en la norma 30401 las características de los "sistemas de gestión del conocimiento" y plantea en su anexo b (relación de la gestión del conocimiento y otras disciplinas) la relación entre la innovación, los procesos de ideación y el fomento de la creatividad. Estas acciones (ideación y creatividad) pueden llegar a ser facilitadas por actividades relacionadas con la gestión del conocimiento y, así mismo, generan nuevo conocimiento para la propia entidad (ISO 30401, 2018).

nipg



2. ¿Cómo implementar la política de gestión del conocimiento y la innovación en el marco de MIPG?

ANTES DE IMPLEMENTAR LA POLÍTICA:

1. Identifique quién es el líder de la política de gestión del conocimiento y la innovación en su entidad.
2. Identifique a las personas que serán los enlaces en las distintas áreas que acompañarán la implementación: Gestión Humana, Planeación, TIC, Gestión Documental y Comunicaciones, entre otras.

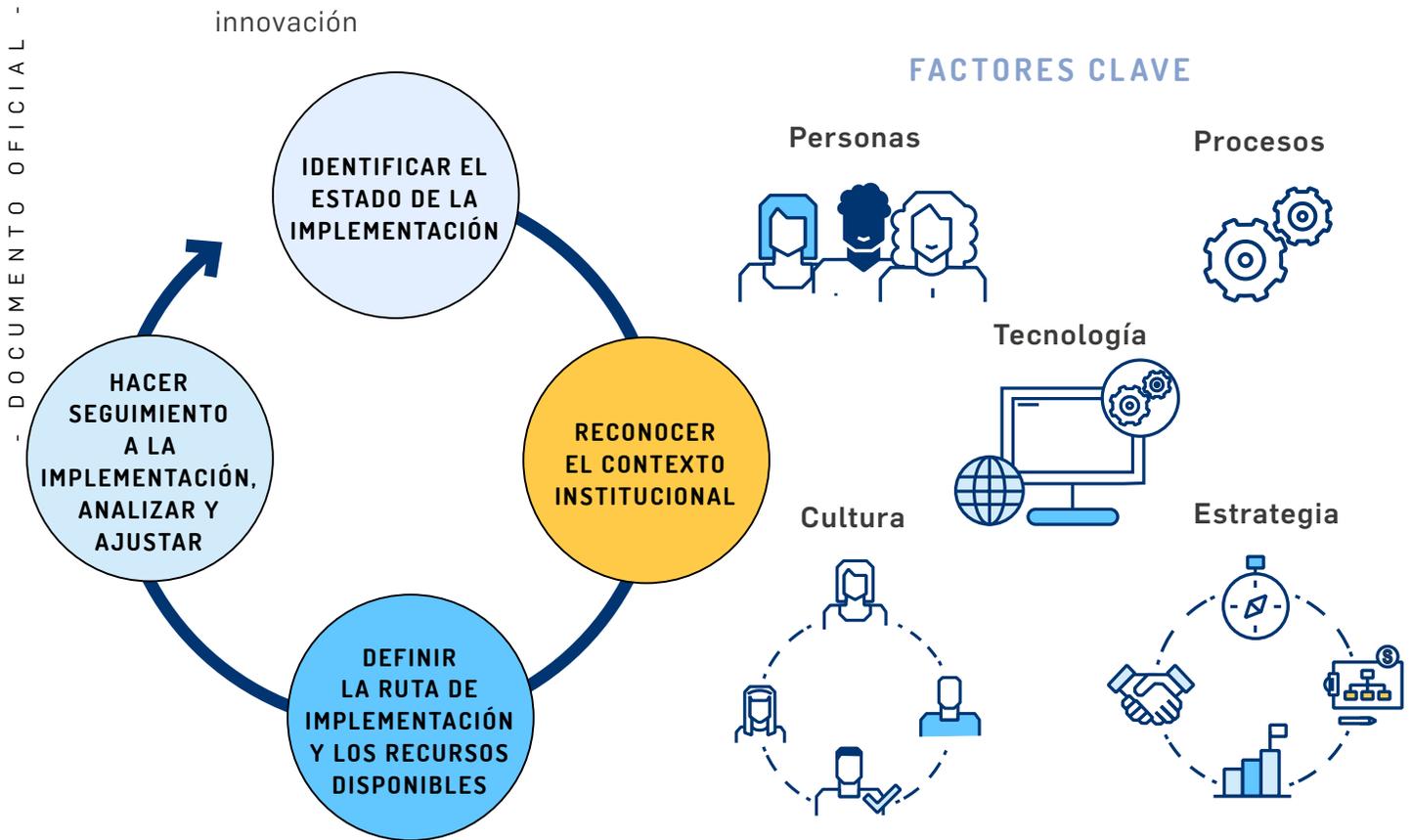
2.1. Ciclo de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación

A continuación encontrará la propuesta de etapas para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación que se hace desde Función Pública, lo anterior, teniendo en cuenta que esta política

se concibe bajo el “ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA), cuyo propósito es la adecuada gestión de los recursos mediante la evaluación y mejora continua (ISO 9001, 2015):

1. Identificación del estado de la implementación.
2. Reconocimiento del contexto institucional, para ello, deben tener en cuenta cinco factores clave: personas, procesos, tecnología, cultura y estrategia.
3. Definición de la ruta de implementación.
4. Seguimiento a la implementación para analizar el avance y llevar a cabo ajustes.

Figura 7. Ciclo de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación



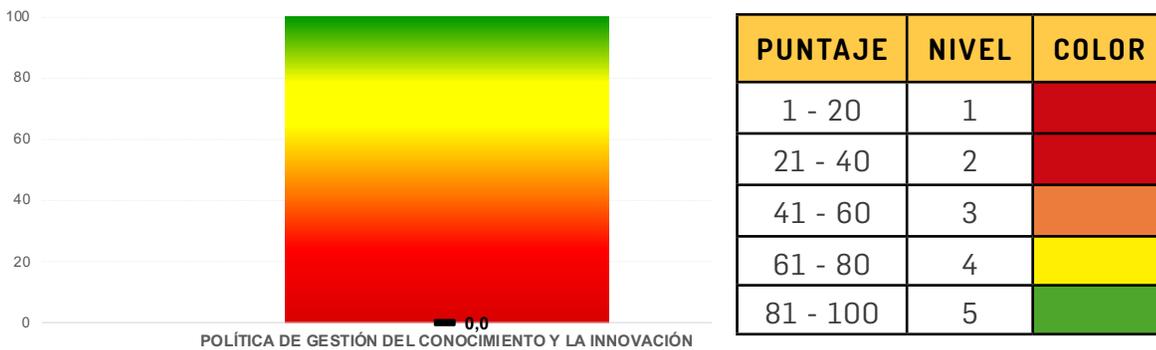
Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2020.

A continuación se desarrollan cada una de las cuatro etapas propuestas para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación:

1. Identificar el estado de la implementación

Resultados del autodiagnóstico

- Se recomienda aplicar la herramienta de autodiagnóstico¹¹ con el propósito de identificar acciones para implementar la política. Recuerde que la herramienta genera automáticamente un plan de acción de acuerdo con el puntaje obtenido en cada criterio.



Consulte la [herramienta de autodiagnóstico](#) y los [criterios diferenciales](#) que Función Pública ha dispuesto para que las entidades lleven a cabo este paso.

Resultados del formulario único de reporte y avance de gestión (FURAG)

Estos resultados le sirven a la entidad como medición anual de su gestión y desempeño en el marco de los criterios y estructura temática del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) y del modelo estándar de control interno (MECI). Dado que la gestión del conocimiento y la innovación es una dimensión y política de gestión y desempeño institucional, esta se evalúa dentro de la estructura temática del FURAG con los siguientes subíndices:

11. De acuerdo con el manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión, MIPG, (versión 3), el autodiagnóstico es un instrumento que permite a cada entidad conocer el estado de las políticas a partir de un ejercicio de autovaloración que puede ser desarrollado en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin que esto implique reporte alguno a Función Pública, a otras instancias del Gobierno o a Organismos de Control. (Función Pública, 2019, p.11).

Figura 8. Subíndices política de gestión del conocimiento y la innovación, FURAG

ÍNDICE DE PLANEACIÓN	* 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	* 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	* 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 CULTURA DE COMPARTIR Y DIFUNDIR	* 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	* 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.

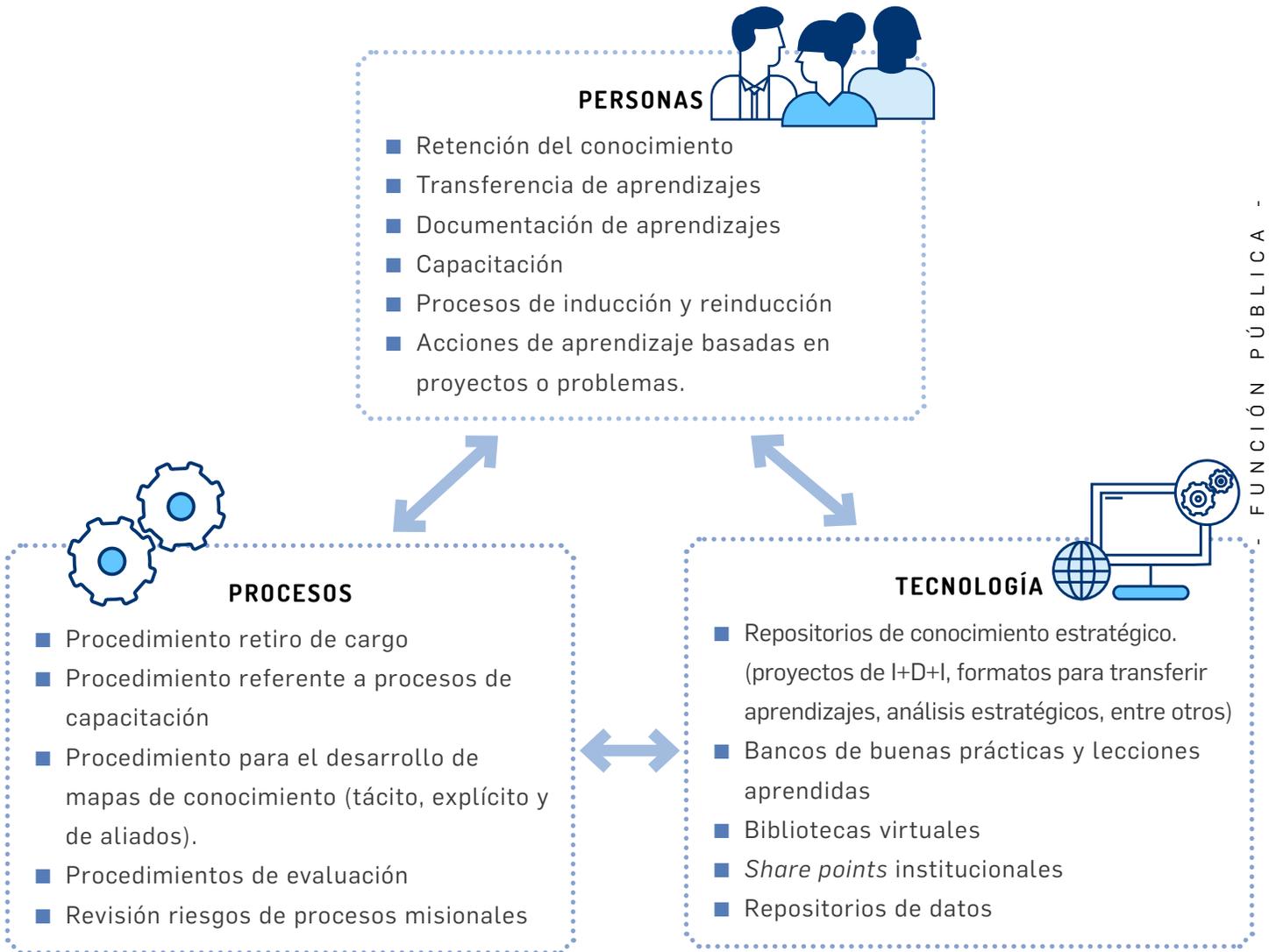
Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2019.

¿Cuáles fueron los resultados de su entidad en la política de gestión del conocimiento y la innovación de acuerdo con la última medición del FURAG? ([Consulte sus resultados aquí](#)).

2. Reconocer el contexto organizacional

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 en términos de los factores clave para la adecuada implementación: personas, procesos y tecnología¹².

Figura 9. Triada soporte de la gestión del conocimiento y la innovación



¿CÓMO RECONOCER EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL? (ejemplos de acciones)

Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2020.

12 Si desea conocer como interactúan los elementos de la triada los invitamos a visitar el [Micrositio de gestión del conocimiento: doble ciclo de gestión del conocimiento.](#)

Personas

El talento humano es el corazón del MIPG, por eso tiene un rol transversal en las dinámicas de operación de las entidades y es el punto central para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación. Además, se debe tener en cuenta que:

Mediante la caracterización de los servidores públicos y sus necesidades de conocimiento, la política fortalece las competencias laborales y comportamentales de los servidores, la generación, apropiación y difusión del conocimiento existente en las entidades como la experiencia y formación, esto es el conocimiento tácito (Función Pública, 2017b).

Procesos

Son el segundo elemento de la triada y su importancia radica en que a través de estos fluye el conocimiento tácito y son fuente de generación y apropiación de conocimiento. La frecuencia de utilización de los procesos permite identificar gestores de conocimiento, fuentes de información, mejores prácticas internas o externas a la entidad, además, encontrar problemas de la operación (Función Pública, 2017b).

Tecnología

Es el tercer elemento de la triada y la que facilita la transmisión del conocimiento, en tanto es a través de la tecnología que la entidad soporta la captura de dicho conocimiento, lo difunde y aplica en los procesos de la entidad. Además, hace posible el análisis de los datos y la información para la toma de decisiones (Función Pública, 2017b).

Además de estos tres factores clave para la gestión del conocimiento y la innovación, es necesario tener en cuenta la cultura organizacional y la planeación estratégica como elementos estructurales que habilitan la implementación de esta política:

Cultura organizacional

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. Siendo así, cada servidor público tendrá la responsabilidad de comprometerse con su equipo y su entidad a gestionar el conocimiento desde sus comportamientos, actividades y relaciones (ISO 30401, 2018).

Escorsa, Maspons y Ortiz (como se citó en Peluffo y Catalán) definen la cultura organizacional como:

(...) el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir. (2002, p.19)

Algunos de los aspectos que permiten reconocer el estado de la cultura respecto a la gestión del conocimiento y la innovación son:

Tabla 2. Factores que orientan la cultura de la gestión del conocimiento y la innovación

FACTORES QUE ORIENTAN LA CULTURA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	
¿Se comparte el conocimiento?	Cooperación
¿Se documentan las experiencias?	Creatividad
¿Se trabaja en equipo?	Liderazgo
¿Se acostumbra a archivar (físico o digital)?	Aceptación de la diversidad,
¿Se toman decisiones a partir de los datos?	Confianza
¿Se utiliza la tecnología disponible?	Incentivos
¿Se proponen soluciones innovadoras?	Políticas y procedimientos
¿Existen proyectos en red y alianzas estratégicas?	Compromiso
	Adaptación al cambio

Fuente: adaptado por la Dirección de Gestión del Conocimiento de la ISO 30401, 2018

Planeación estratégica

La gestión del conocimiento debe estar alineada con la planeación estratégica de la entidad para contribuir al logro de sus objetivos institucionales. Tal y como indica el manual operativo del MIPG, la planeación estratégica implica que:

Las entidades tengan claro el horizonte a corto y mediano plazo que le permita definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, esto para satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad. En torno a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, las entidades focalizan sus procesos y el uso de sus recursos. (Función Pública, 2019, p.27)

Así las cosas, se debe tener en cuenta que, a través de los procesos institucionales, el conocimiento fluye al interior de la entidad y estos facilitan su uso y apropiación.

SEGÚN LA COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (Armijo, 2009)

En concordancia con lo anterior, la ISO 30401 de 2018 plantea que la gestión del conocimiento permite:

(...) el mejoramiento del aprendizaje y de la efectividad mediante la optimización del uso de los conocimientos con el propósito de crear valor para la organización. La gestión del conocimiento apoya los procesos existentes y las estrategias de desarrollo. En este sentido necesita integrarse con las

demás funciones de la organización. (...) el conocimiento es una fuente clave de valor para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos. El valor concreto del conocimiento se refleja en el impacto que tiene en su misión, visión, objetivos, políticas, procesos y desempeño.

3. Definir la ruta de implementación

Una vez definidas las acciones previas a la implementación, y teniendo en cuenta el contexto institucional de la entidad, es fundamental definir la ruta de acción para implementar la política de gestión del conocimiento y la innovación, con este propósito se presentan a continuación los cuatro ejes que permiten desarrollar una serie de acciones¹³ transversales para contribuir a fortalecer la gestión institucional. Dichos ejes, producto del doble ciclo de la gestión del conocimiento¹⁴, son: generación y producción, herramientas para uso y apropiación, analítica institucional y cultura de compartir y difundir.

De acuerdo con estos cuatro ejes, se ha definido una ruta de implementación conformada por siete objetivos. No obstante, corresponde a cada entidad, identificar cuáles de estos objetivos se orientan a satisfacer sus necesidades en cuanto al desarrollo y fortalecimiento de esta política de acuerdo con su plataforma estratégica y contexto institucional (interno y externo).

13 Las herramientas y recomendaciones relacionados en este documento tienen como propósito brindar insumos y orientaciones a las entidades públicas a las cuales aplica el MIPG para el desarrollo de una adecuada gestión del conocimiento y la innovación, sin embargo, cada entidad evaluará, según su contexto, su uso y aplicación.

14 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 primer 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 y que se repite cíclicamente con el objetivo de potenciar la calidad, uso y fluidez del conocimiento (Función Pública, 2017). Si desea profundizar sobre el [doble ciclo de gestión del conocimiento](#) consulte el Micrositio de Función Pública.

Tabla 3. Relación de los ejes de la política y la ruta de implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco de MIPG

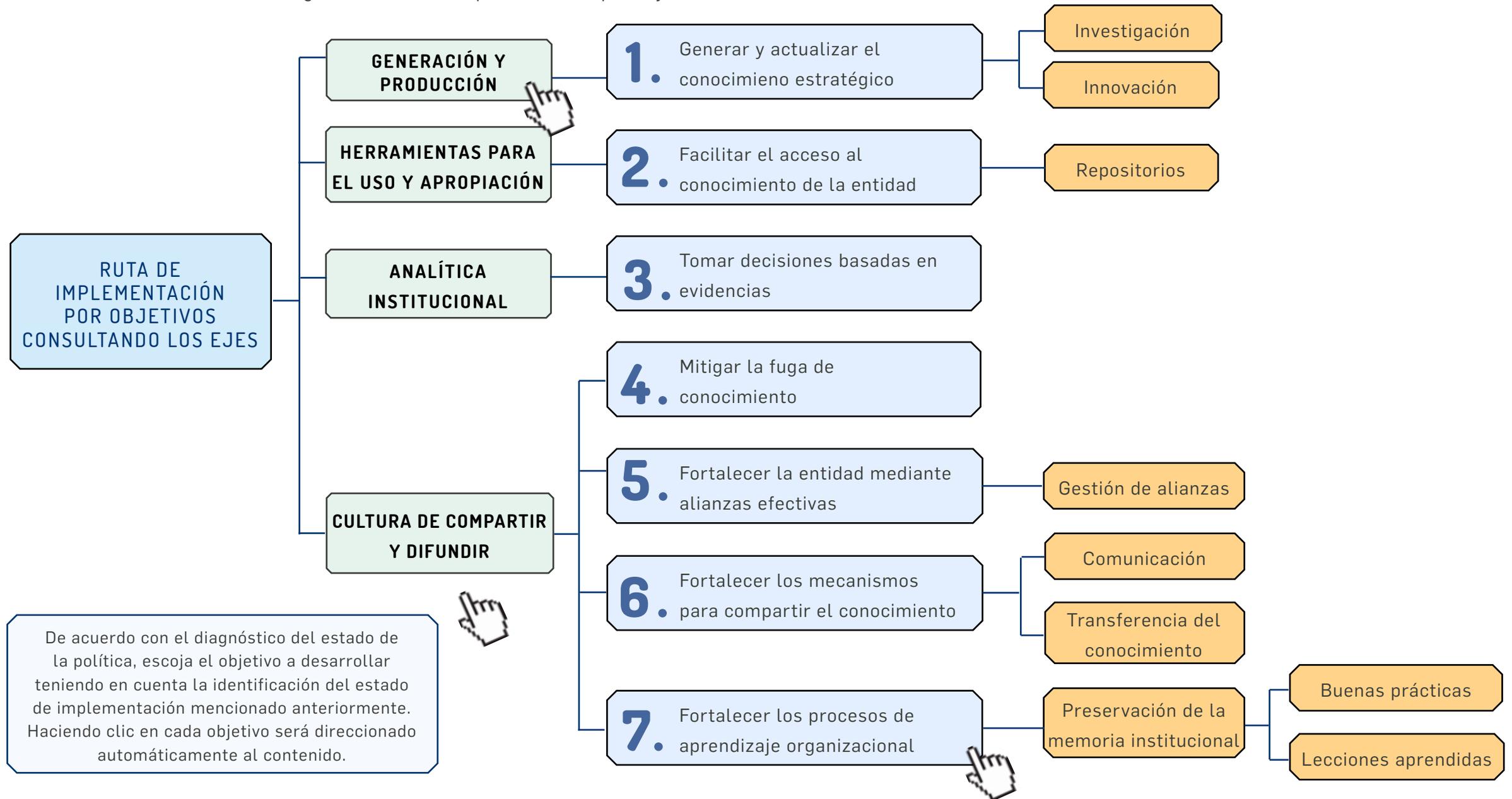
EJE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DE LA RUTA DE IMPLEMENTACIÓN
<p>EJE 1. GENERACIÓN Y PRODUCCIÓN</p>	<p>La generación de nuevas ideas al interior de las entidades se da a través de mecanismos que puedan relacionarse con las actividades que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano de las entidades. El capital intelectual de la entidad se consolida en este eje y desde aquí puede conectarse con cualquiera de los otros tres ejes de gestión del conocimiento y la innovación, esto determina que es interactiva y constructiva entre sus ejes.</p> <p>Para la generación y producción del capital intelectual se tienen en cuenta las siguientes acciones, entre otras: 1) generación de nuevas ideas (ideación); 2) apoyo y desarrollo de la innovación; 3) experimentación, y 4) impulso a la investigación.</p>	<p>1. Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad (investigación, desarrollo e innovación I+D+I)</p>
<p>EJE 2. HERRAMIENTAS DE USO Y APROPIACIÓN</p>	<p>La generación de herramientas para el uso y apropiación del conocimiento busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad; dichas herramientas deben ser usadas constantemente para consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos.</p> <p>El principal objetivo de este eje es facilitar la implementación de los demás ejes a través de la organización de 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.</p>	<p>2. Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad</p>

EJE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DE LA RUTA DE IMPLEMENTACIÓN
<p>EJE 3. ANALÍTICA INSTITUCIONAL</p>	<p>Este eje plantea el seguimiento y la evaluación de la gestión que realiza la entidad, mediante la visualización y análisis de datos para derivar de ello conocimiento en relación con los resultados de la entidad y fortalecer la toma de decisiones.</p> <p>El análisis y la visualización de datos e información permiten determinar qué acciones son requeridas para el logro de los resultados esperados.</p>	<p>3. Tomar decisiones basadas en evidencias</p>
<p>EJE 4. CULTURA DE COMPARTIR Y DIFUNDIR</p>	<p>Es necesario tener en cuenta que las entidades deben difundir el conocimiento que producen; en esencia, este es uno de los fines de la gestión del conocimiento, para lo cual se debe fortalecer el trabajo en equipo, así como emprender acciones que motiven la comunicación efectiva al interior y exterior de la entidad. Las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos del aprendizaje y fomentan la innovación pública.</p> <p>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 estas se dispone del conocimiento en conjunto con las comunidades de práctica y equipos transversales para generar mayor difusión con los grupos de interés; esto constituye un gobierno más transparente, eficiente y participativo.</p>	<p>4. Mitigar la fuga de conocimiento</p> <p>5. Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas</p> <p>6. Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento</p> <p>7. Fortalecer procesos de aprendizaje organizacional</p>

Fuente: Función Pública, Manual Operativo de MIPG (2019)

Como se puede leer en la tabla anterior, la ruta de implementación plantea **siete objetivos** derivados de los ejes de la gestión del conocimiento, estos buscan que la entidad oriente la implementación hacia la mejora de los resultados de gestión y desempeño institucional, lo cual puede hacerse de manera periódica y con base en los resultados del índice de desempeño institucional (IDI) y del autodiagnóstico de la correspondiente vigencia, con el fin de cerrar las brechas e identificar oportunidades para fortalecer la implementación.

Figura 10. Ruta de implementación por objetivos



Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2020.

OBJETIVO DEL EJE DE GENERACIÓN Y PRODUCCIÓN

1. Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad

La generación y actualización del conocimiento estratégico de la entidad es esencial para que los productos de conocimiento atiendan las necesidades de los grupos de valor y reafirmen la confianza de los ciudadanos en la gestión de las entidades. En el marco de la política de gestión del conocimiento y la innovación se contemplan la investigación y la innovación como las principales fuentes de generación y actualización de conocimiento, no obstante, cabe aclarar que existen otros mecanismos para alcanzar este objetivo.

Investigación

Según las recomendaciones entregadas al Gobierno nacional por la Misión de Sabios (2019) para convertir a Colombia en una sociedad donde el conocimiento sea más valorado y se constituya en la base de un desarrollo humano, sostenible y con equidad; es fundamental que:

(...) las universidades se ganen la confianza de empresas, gobiernos regionales y comunidades emprendedoras con soluciones a sus problemas: con resultados visibles se pueden investigar problemas cada vez más sofisticados (...) (Misión de Sabios, 2019, p. 25).

Por lo anterior, las entidades, en alianza con la academia o centros de pensamiento, pueden generar soluciones más efectivas mediante la identificación de las necesidades de investigación e innovación, la colaboración en el diseño y desarrollo de productos y actividades de investigación y la socialización de los resultados que contribuyen a optimizar la gestión de la entidad. También es importante fomentar al

interior de las entidades actividades y proyectos de I+D+I¹⁵ a través de la participación en convocatorias, eventos nacionales e internacionales y grupos de investigación, entre otros.

¿SABÍAS QUE...?

Desde 1998, se establece que para mejorar procesos y resultados y para producir factores de desarrollo, las entidades públicas dispondrán lo necesario al impulso de su perfeccionamiento mediante investigaciones sociales, económicas y/o culturales según sus áreas de competencia, teniendo en cuenta tendencias internacionales y de futuro. Además, Función Pública, en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022:

(...) está ejecutando el programa “El estado del Estado” y la red académica del mismo nombre para conectar a los actores académicos con los retos del sector público a través de la generación de alianzas y convenios con centros académicos que fomenten el desarrollo de la investigación en las temáticas de interés de las entidades públicas (Función Pública, 2019, p. 98)

15 Las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en una organización son de suma importancia como punto clave para su desarrollo, éxito y competitividad. La I+D+i (Investigación + Desarrollo tecnológico + innovación) es un tema cotidiano, por eso debe ser tratado como un proceso gestionado, claro y continuo dentro de las organizaciones. Estos tres conceptos están relacionados entre sí ya que uno depende del otro en gran medida, es decir, debemos disponer de bases de investigación para conocer el entorno, realizar un análisis interno y externo y llevar a cabo vigilancia tecnológica, entre otros aspectos que colaboraran en el proceso de detección e identificación de ideas para satisfacer el mercado potencial o mejorar los productos y/o los procesos. Los resultados de la investigación se convertirán en insumos para el desarrollo de lo que es factible crear, desarrollar y diseñar, para lo cual se establecen los proyectos respectivos mediante los diseños de prototipos y pruebas piloto que finalmente producirán la innovación (Aguilar M, 2013).

HERRAMIENTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN



En el **Anexo A** encontrará el formato guía para la **identificación de las necesidades de investigación** que propone Función Pública.

¿CÓMO PUEDO COMPARTIR EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO?

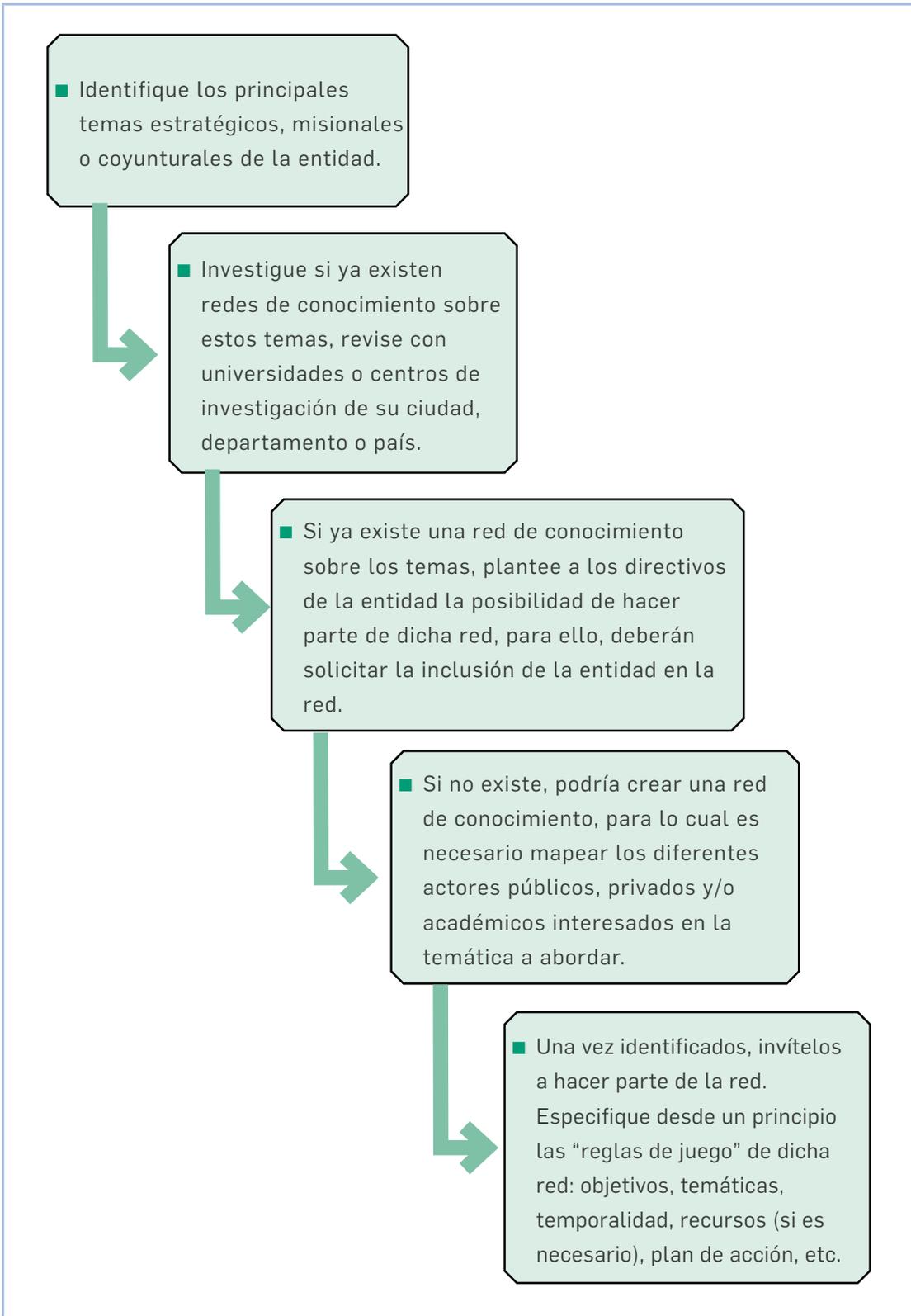
Una de las herramientas más relevantes para la socialización del conocimiento relacionado con temas investigativos son las revistas y/o publicaciones. Las revistas permiten identificar y socializar el conocimiento relevante para la toma de decisiones públicas.

En ese sentido, tenga en cuenta lo siguiente:

- Luego de hacer una investigación con una entidad académica, tenga en cuenta si la entidad tiene alguna revista o publicación periódica.
- Si la entidad tiene ese espacio, revise los trámites pertinentes para la publicación de artículos (normalmente es por convocatoria).
- Si no la tiene, revise nacional y regionalmente las revistas y/o publicaciones que desarrollan universidades que tengan afinidad con el tema y solicíteles un espacio para socializar el conocimiento desarrollado.
- Una vez su publicación sea socializada en una revista o publicación académica, establezca indicadores para poder medir el alcance de su publicación (número de descargas del documento, por ejemplo), pero, también, establezca herramientas que le permitan identificar la percepción de los lectores sobre el artículo. Esto lo puede hacer por medio de encuestas, talleres u entrevistas con los lectores.

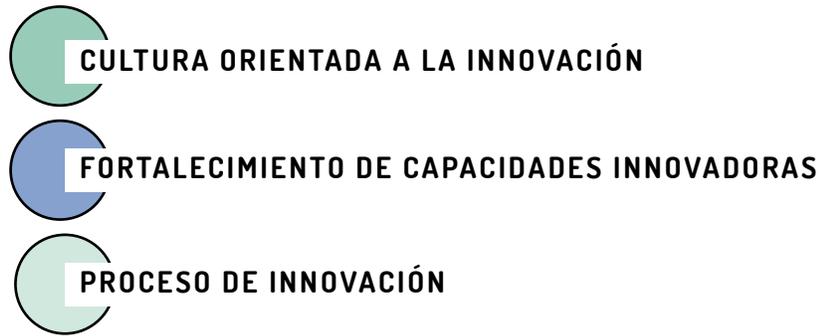
¿QUÉ SON Y PARA QUÉ LES SIRVEN LAS REDES DE CONOCIMIENTO A LAS ENTIDADES?

1. **¿Qué son?:** las redes de conocimiento son grupos que orientan su quehacer a la generación, actualización, transferencia y uso de conocimiento, estos pueden ser desarrollados por varias entidades públicas, privadas o académicas, cuya finalidad es compartir conocimiento sobre temas relacionados con su misión institucional.
2. **¿Para qué sirven?:** para abordar temas, problemas, coyunturas, etc., desde varios frentes y experiencias. La información que usan estas redes normalmente tiene componentes académicos, basados en evidencia. Además, promueven la gestión de proyectos de investigación o innovación relacionados con la misión institucional, así como el trabajo en equipo.
3. **¿En que momentos podría utilizarse?:** Las redes pueden activarse en cualquier momento, pero pueden ser de mayor utilidad en coyunturas especiales donde una entidad necesita resolver algún problema y requiere de la red para obtener nuevo o mejorado conocimiento.
4. **¿Cómo crear una red de conocimiento?:** Lo primero es revisar si existe ya una red de conocimiento que podría ser interna o externa, es decir, si existe una red dentro o fuera de la entidad. Si no existe, le recomendamos tener en cuenta los siguientes pasos:



Innovación¹⁶:

A continuación se señalan tres temas fundamentales para la generación y actualización de conocimiento estratégico en una entidad pública mediante la innovación:



En cada uno de los temas se enuncian algunas herramientas o ejemplos útiles para su comprensión.



Para facilitar la innovación al interior de una entidad pública se debe orientar una cultura organizacional que facilite y promueva la innovación. En ese sentido, es fundamental formularse las siguientes preguntas en la práctica:

16 El concepto de innovación está en sintonía con los conceptos mencionados en la sección conceptual "Innovación Pública" (DNP, OCDE y Bason). Vale la pena aclarar también que la innovación a la que hacemos referencia se enfoca en la solución de problemas públicos, donde la administración pública es el eje central de la innovación y de su proceso, es decir, la entidad utiliza la innovación para generar valor público teniendo en cuenta su institucionalidad.

¿LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA ENTIDAD CONCIBE LA INNOVACIÓN?

Para responder esta pregunta revise el marco normativo de la entidad, los objetivos, las metas y la planeación estratégica, entre otros, y analice si la entidad hace alusión a la innovación. Este primer insumo es fundamental para abrir las puertas institucionales a la innovación.

¿EXISTE EL COMPROMISO DE LOS LÍDERES FRENTE A LA INNOVACIÓN?

Para responder esta pregunta tenga en cuenta el lenguaje y la comunicación que usan los directivos de la entidad de manera constante, ya sea en declaraciones públicas, internas, en comunicados, etc. Puede que dentro de estas comunicaciones se vea el compromiso con la innovación, en ese sentido su entidad podría tener un espacio muy importante para promover la innovación interna y externa.

¿EL CAPITAL HUMANO CONOCE MECANISMOS PARA DESARROLLAR LA INNOVACIÓN?

Indague si en la entidad hay servidores públicos que conozcan de innovación o tengan interés por este tema. Una vez los identifique, confirme con ellos si aplican metodologías o herramientas para innovar en la entidad. Estos servidores públicos pueden ser la base fundamental para promover una cultura de innovación y gestionar conocimiento.

¿LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES AFÍN A LA INNOVACIÓN?

La pregunta está relacionada con el desarrollo de actividades internas de la entidad que tengan algún tipo de relación con la innovación, es decir, el desarrollo de talleres o actividades con los servidores públicos o ciudadanos en los cuales se promueva la generación de ideas, la cocreación, el diseño de prototipos, la experimentación o la innovación abierta¹⁷. Este tipo de actividades evidencia la voluntad de apertura que tiene una entidad para aplicar innovación en el diseño de las soluciones que brinda a sus grupos de valor.

¿LA ENTIDAD DISPONE DE RECURSOS PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN?

Esta información la puede obtener conversando con el secretario general de la entidad, la persona encargada de manejar la parte administrativa de la entidad o con el jefe de planeación. Se debe revisar si la entidad ha ejecutado, o está próximo a ejecutar, recursos que tengan alguna relación con la innovación. Si es así, esto podría significar que la plataforma estratégica de la entidad lo permite y que hace parte del enfoque institucional. Si no lo hace, puede que la innovación no sea parte de su agenda, o que sencillamente, no necesite recursos para innovar, por otro lado, también puede significar que la innovación no es un tema estratégico para la entidad.

17 Según Ruta N (2020), la innovación abierta consiste en una estrategia para hacer que la innovación no se limite únicamente a la parte interna de una organización, sino que se combine con el conocimiento externo. Con este modelo, existe la posibilidad de abarcar un mayor número de oportunidades concibiendo la innovación como un sistema abierto en contraposición con el sistema tradicional de innovación que pretende que las actividades de innovación sean gestionadas dentro de la organización. El mayor exponente de la innovación abierta es Henry Chesbrough, director ejecutivo de la Haas School of Business de Berkeley.

Las respuestas a estas preguntas tienen como finalidad brindar una idea del estado de la cultura de la innovación al interior de una entidad pública. Vale la pena anotar que, para fortalecer esta cultura es recomendable desarrollar procesos de innovación abierta mediante la articulación con aliados estratégicos y el desarrollo de acciones que promuevan una documentación adecuada de los procesos de innovación. A continuación, algunas recomendaciones teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriores:

ENFOQUE DE ABAJO HACIA ARRIBA

Si el talento humano conoce mecanismos para desarrollar la innovación, lo recomendable sería analizar la relevancia y pertinencia de la innovación dentro de la entidad, ya sea con las oficinas de planeación o con los directivos de la entidad.

Si lo consideran pertinente, existe extensa documentación tanto nacional como internacional que podría servir como insumo fundamental para el desarrollo estratégico institucional de la innovación. No es recomendable que la entidad modifique su naturaleza jurídica para el desarrollo de la innovación ya que esto podría tomar mucho tiempo y procesos, lo recomendable sería incluir estos temas en la planeación estratégica de la entidad.

Los líderes están comprometidos con la innovación y se contempla en la plataforma estratégica, además, existen recursos para innovar.

Lo recomendable es aprovechar ese potencial para impulsar acciones que promuevan la innovación con todos los servidores públicos de la entidad. Así mismo, desarrollar procesos de innovación para la generación y actualización de nuevo conocimiento para la entidad.

ENFOQUE DE ARRIBA HACIA ABAJO

¿SABÍAS QUE...?

Colombia ha sido pionera en el desarrollo de herramientas encaminadas a medir la cultura de las entidades públicas hacia la innovación, un ejemplo de esto es el Índice de Innovación Pública de Bogotá, desarrollado por el Laboratorio de Innovación Pública de la Veeduría Distrital de Bogotá. Este índice está dividido en cuatro componentes: capacidad institucional, procesos y procedimientos, resultados y gestión del conocimiento (Veeduría Distrital 2019b). Los indicadores planteados en este índice podrían ser un insumo complementario a las preguntas anteriormente mencionadas.



FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INNOVADORAS

A continuación se referencian varios autores que mencionan la relevancia y pertinencia del desarrollo de actividades para el fortalecimiento de capacidades orientadas a la innovación en la administración pública.

Tabla 4. Capacidades para la innovación según autores

AUTOR	FORTALECER CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN
<p>CHRISTIAN BASON (2010)</p>	<p>Las entidades públicas (en aras de lograr una adecuada generación de capacidades de innovación en sus servidores públicos) deberán fortalecer los conocimientos colectivos, el conocimiento tácito y el conocimiento natural de todos los servidores públicos (Bason, 2010, p.118). De la misma manera, plantea que existen tres razones por la cuales considera relevante que los servidores públicos estén motivados a innovar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Valor del conocimiento: los servidores tienen experiencia detallada y conocimientos de primera mano sobre los procesos y acciones de la entidad pública. Esta información suele venir directamente de los ciudadanos o de su relacionamiento con otras entidades públicas, lo cual constituye un insumo importante para el desarrollo de procesos de innovación. ■ Pertenencia: la inclusión de servidores públicos en el proceso de ideación genera sentido de pertenencia hacia la entidad. Teniendo en cuenta lo anterior, los servidores públicos deben hacer parte del proceso de ideación, acortando las distancias entre las personas que diseñan e implementan soluciones de política pública y los ciudadanos que son informados de las acciones desarrolladas. ■ Satisfacción con el trabajo: los procesos de innovación generan pertenencia, creatividad, relaciones positivas que promueven ambientes basados en la escucha, el respeto, confianza y, como fin último, la satisfacción con el trabajo.

AUTOR	FORTALECER CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (2019)</p>	<p>La OCDE en su <i>Declaración sobre innovación en el sector público</i> reafirma su compromiso para "alentar y brindar herramientas a todos los servidores públicos" para innovar y señala los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reconocer las ventajas que una cultura de apertura, de aprender de los errores y de colaboración entre silos y sectores ofrece a la práctica de la innovación. ■ Permitir que las organizaciones y servidores públicos puedan tomar riesgos apropiados y explorar e involucrarse con nuevas ideas, tecnología y formas de trabajo como parte de su actividad principal. ■ Brindar claridad sobre las responsabilidades para innovar, para que así todos sepan cómo pueden participar o contribuir. ■ Reconocer que la innovación requiere e involucra una serie diversa de capacidades y habilidades, y motivación. ■ Asegurar estructuras de apoyo, procesos y condiciones de trabajo que permitan a los servidores públicos innovar más fácilmente y reevaluar continuamente las rutinas establecidas que pueden estar obstaculizando innecesariamente la innovación.

AUTOR	FORTALECER CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN
<p style="text-align: center;">CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD) (2019)</p>	<p>El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en su Declaración de Lima (2019) recomienda reconocer la innovación como un imperativo ético para la gestión pública aprovechando oportunidades y capacidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Propiciar y facilitar conocimiento, capacitación y tecnologías para la atracción y reclutamiento de talento innovador. ■ Impulsar en el empleo público el desarrollo de las competencias, las habilidades y los conocimientos de la cultura innovadora. ■ Introducir en sus catálogos de competencias profesionales, transversales o generales, la innovación, la creatividad y la orientación a resultados. ■ Promover la formación del personal directivo en valores, competencias y habilidades de liderazgo para incentivar la innovación pública. ■ Incorporar progresivamente en sus programas e itinerarios formativos el aprendizaje de acuerdo con metodologías activas de trabajo colaborativo y de cocreación. ■ Proyectarse como espacios permanentes de producción y encuentro que promuevan la generación y socialización del conocimiento innovador, así como el intercambio de experiencias y prácticas innovadoras como el desarrollo de proyectos experimentales de innovación, tanto en el ámbito de las administraciones públicas como con los demás actores: privados, no gubernamentales, internacionales y universidades.

AUTOR	FORTALECER CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN
<p>PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022</p>	<p>En Colombia, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” expresa que “aunque en el sector público existen muchas iniciativas de innovación, hay una necesidad de fortalecer capacidades en el recurso humano, especialmente para generar nuevas ideas e implementar proyectos de innovación” (DNP, 2019).</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, en el marco de la innovación pública, es la promoción de una mentalidad y cultura afines a la innovación mediante la creación e implementación de programas de fortalecimiento de capacidades en innovación pública para servidores públicos. En ese sentido, se mencionan dos acciones fundamentales para el cumplimiento de este objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La incorporación de contenidos de frontera¹⁸ sobre innovación pública dentro del Plan Nacional de Formación y Capacitación de servidores públicos, con énfasis en competencias requeridas para la construcción de mandatos de innovación, gerencia de proyectos de experimentación, escalamiento de estos (por medio de resultados), teniendo en cuenta el potencial de la tecnología. ■ La creación de proyectos de extensión académica en la línea de innovación y emprendimiento en la gestión pública.¹⁹

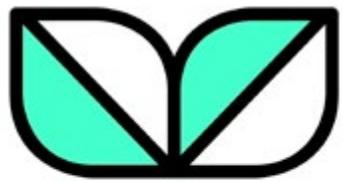
18 Para los propósitos de esta guía se entenderá por contenidos de frontera aquellos conocimientos que tienen potencial transformador, es decir, que pueden aportar resultados que suponen un avance significativo en la gestión institucional y que generan nuevos enfoques y formas de pensar.

19 Sobre este tema, la ESAP tiene la meta (en el cuatrienio) de capacitar en innovación pública a 8.300 servidores públicos del orden nacional y territorial.

AUTOR	FORTALECER CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN
<p>PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2020-2030</p>	<p>El Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 considera la gestión del conocimiento y la innovación como uno de los ejes estratégicos para la capacitación y formación de los servidores públicos en el país, lo cual generará “(...) que las organizaciones aprendan, evolucionen, innoven y mantengan su desempeño óptimo” (Función Pública, 2020c, p.6).</p> <p>De la misma manera, la visión del Plan hace alusión a la innovación en los siguientes términos:</p> <p>“El Estado colombiano contará en el 2030 con entidades públicas capaces de aplicar procesos de formación y capacitación enfocados en la mejora continua del desempeño individual e institucional, la consolidación de una cultura organizacional basada en la productividad en la gestión del conocimiento y la innovación, mediante el desarrollo de competencias y laborales en los servidores públicos que apunten a esas premisas” (Función Pública, 2020c, p.16).</p> <p>Finalmente, algunos de los temas que destaca el Plan en relación con la innovación son los siguientes (p. 43):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Construcción de espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado. ■ El desarrollo de mecanismos por parte de las entidades públicas para favorecer la innovación institucional, además, crear y potenciar soluciones eficientes en cuanto a recursos económicos, de tiempo y espacio. ■ Las entidades públicas deben generar una oferta de capacitación (por medio del Plan Institucional de Capacitación) para que los servidores públicos desarrollen las capacidades necesarias para incentivar la innovación.

AUTOR	FORTALECER CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN
<p>PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2020-2030</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover una cultura institucional afín a la innovación, fortalecer las competencias de los servidores públicos en esta materia a través de programas de capacitación que brinden herramientas que contribuyan a impulsar la innovación en la práctica. ■ La experimentación puede entenderse como el motor de la innovación pública, dado que busca contribuir a la generación de valor público.

Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2020.



EXPERIMENTA
un Estado innovador para las personas

MIRA CÓMO EL LABORATORIO DE GOBIERNO DE CHILE FORTALECE CAPACIDADES EN INNOVACIÓN PÚBLICA CON EL PROGRAMA EXPERIMENTA

¿Qué es?: es un programa desarrollado para la generación de capacidades de innovación en servidores públicos chilenos que tiene como base el “aprender haciendo” mediante el desarrollo de actividades en las cuales los servidores públicos puedan aplicar lo aprendido -modalidad presencial, seguimiento virtual (Leurs, B., González-Ortega, P., & Hidalgo, D, 2018).

¿Cómo funciona?: se lleva a cabo una convocatoria nacional para que servidores públicos postulen retos de innovación de sus entidades públicas. Luego, el equipo de Laboratorio de Gobierno de Chile evalúa las propuestas y escoge a los servidores públicos que participarán en el programa y que se encargarán de resolver los retos públicos definidos. Al final del programa se diseñan soluciones innovadoras a dichos retos.

Metodología: el programa está dividido en 4 módulos: descubrimiento del desafío, generación de ideas, prototipado y testeado y gestión de la innovación en el sector público. Se desarrollan sesiones y talleres presenciales facilitados por expertos, aplicando metodologías y herramientas de innovación pública²⁰.

Participantes: 2016, 81 servidores públicos. 2017, 196 servidores públicos.

Resultados: 30 soluciones creadas.

20 Conoce cuál fue el impacto de este programa en: [Experimenta, construyendo la nueva generación de innovadores públicos de Chile.](#)

INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: UNA APUESTA DE LA ESAP PARA TRANSFORMAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Con el ánimo de fortalecer las capacidades de los servidores públicos en temas de innovación, la Escuela Superior de Administración Pública ofrece el diplomado de Innovación en el Sector Público.

En la actualidad, vivimos cambios acelerados que nos han permitido reinventarnos en unos casos, y en otros, hacer transformaciones para enfrentar la incertidumbre o ajustes en lo laboral y en la administración pública que pueden lograrse con el uso adecuado de herramientas y estrategias de innovación (ESAP, 2020).

En este sentido, la ESAP inició este camino a través del diplomado: Innovación en el Sector Público, su concepto inicial les permitirá a los participantes de las diferentes entidades del Estado y ciudadanos en general profundizar en la implementación de la innovación pública y les servirá para relacionar la innovación en la administración pública con la innovación social o el emprendimiento tecnológico que, aunque impulsados en el sector privado, inciden en lo público (ESAP, 2020).

A través del diplomado liderado por el Departamento de Capacitación de la ESAP, los participantes podrán familiarizarse con la gestión de una cultura de la innovación ya que se dará una amplia explicación acerca de cómo las organizaciones del orden público pueden transformarse y sostener a largo plazo la innovación como disciplina, como una práctica sistemática (ESAP, 2020).

A pesar de lo que muchos puedan pensar, la Innovación Pública no se limita a la generación de soluciones tecnológicas. Sin embargo, la disponibilidad de una variedad amplia de tecnologías hace que estas se vuelvan una herramienta clave para la implementación de proyectos de innovación pública (ESAP, 2020)²¹.

21 En el canal de [Youtube de la ESAP](#) encontrará los diálogos de innovación que lidera el laboratorio de innovación de la escuela

PROCESO DE INNOVACIÓN

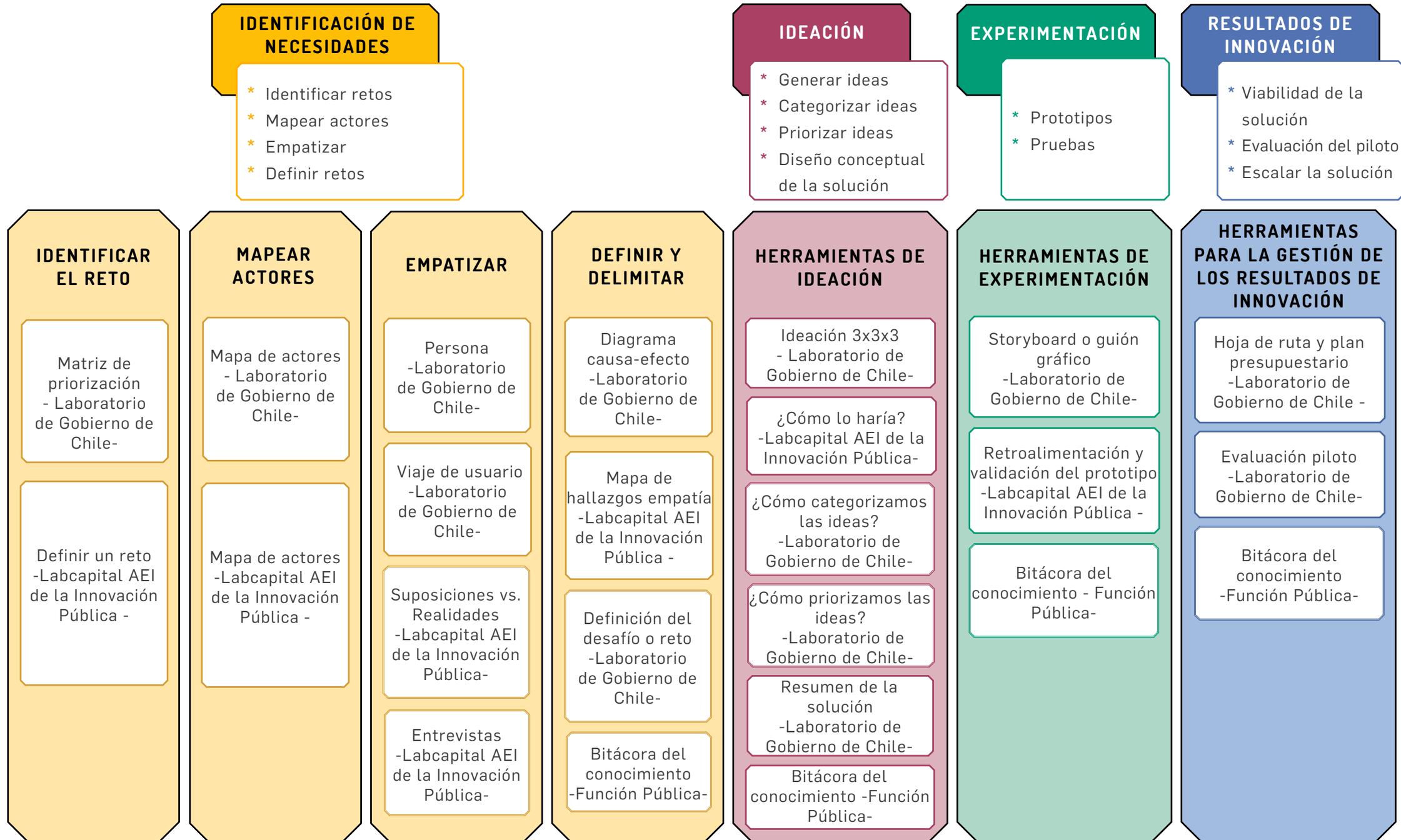
El siguiente modelo está basado en la metodología de pensamiento de diseño del Stanford Dschool (2020), presentado anteriormente. Vale la pena aclarar que no se pretende crear una nueva metodología, sino adaptar los conceptos trabajados en este campo.

Bajo este enfoque, se presentarán herramientas aplicadas por unidades o grupos de innovación pública²² y se compartirán otras que han sido diseñadas por el equipo de la Dirección de Gestión de Conocimiento de Función Pública, estos son insumos que pueden servir como guía para que las entidades del sector público desarrollen ejercicios de innovación, teniendo en cuenta que existen diversidad de enfoques, herramientas y metodologías relacionadas con este tema.

El proceso de innovación que se propone desde Función Pública se divide en las siguientes cuatro etapas, cada una con herramientas para facilitar su desarrollo, estas son: i) identificación de necesidades; ii) ideación; iii) experimentación, y iv) gestión de los resultados de innovación. Estas se pueden apreciar en la siguiente figura:".

22 Se mencionarán herramientas desarrolladas por el Laboratorio de Gobierno de Chile, [¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?](#), así como de la [Metodología AEI de la Innovación Pública](#) de LABcapital de la Veeduría Distrital de Bogotá.

Figura 11. Etapas del proceso de innovación



IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES²³

Los procesos de innovación pública normalmente requieren de equipos²⁴ de servidores públicos, de preferencia multidisciplinarios, que estén interesados en desarrollar diversas actividades para diseñar soluciones que se ajusten a las necesidades de los grupos de valor, teniendo en cuenta su contexto e intereses.

La primera etapa de este proceso se desarrolla en cuatro fases, la primera es la identificación del reto, seguido del mapeo de los actores relacionados con el problema o reto, después, se busca empatizar con los grupos de valor y, finalmente, con una perspectiva integral del problema, se debe definir y delimitar el problema a tratar.

Para la **identificación del problema** que se quiere abordar, es importante tener en cuenta que **este** deberá estar directamente relacionado con la misionalidad de la entidad, sus objetivos metas y resultados. Para la identificación de un problema, ya sea de un proceso, producto o servicio, se pueden tener en cuenta diferentes fuentes de información que brindan una perspectiva inicial sobre la gestión institucional de la entidad, algunas de estas fuentes incluyen:

- Resultados del FURAG.
- Peticiones, quejas y reclamos que recibe la entidad.
- Sistema único de información de trámites (SUIT).
- Cumplimiento del plan estratégico de la entidad.

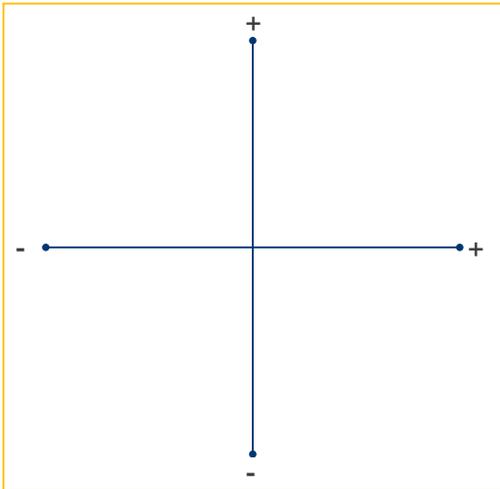
Si la entidad cuenta con un análisis de esta información, logrará entender el problema desde perspectiva de la entidad. En caso contrario, se dificultará notablemente la identificación del problema, lo que a su vez podría ocasionar la formulación del problema basado en especulaciones, en cuyo caso, se debería emprender una rigurosa búsqueda, sistematización y organización de la información, lo cual implicaría incurrir en costos de tiempo y recursos.

23 Si desea profundizar sobre este punto, puede consultar la [ruta de codiseño de Función Pública](#).

24 Se recomienda desarrollar las herramientas presentadas a continuación en grupos de 5 a 10 personas.

Otra acción por desarrollar para la identificación preliminar de temas y retos es aplicar la matriz de identificación de retos desarrollada por el equipo de Gestión del Conocimiento de Función Pública.²⁵ Esta matriz permite identificar los diferentes problemas que tiene la entidad desde el punto de vista de los usuarios, jefes, servidores públicos y la persona que diligencia la herramienta. Además, identifica las posibles herramientas con las cuales se podría llegar a medir la innovación final, teniendo en cuenta los cuatro valores que plantea Christian Bason (2010) para medir la innovación en el sector público: productividad, experiencia del usuario, democracia y resultados. Para cada uno de estos valores se analiza si la entidad cuenta con información o conocimiento para definir el estado inicial del problema, si no cuenta con estos insumos se determina que existen “vacíos de información” sobre el reto a resolver. Por último, se desarrollan una serie de preguntas que permiten acotar el reto a tratar. A continuación, algunas herramientas relacionadas:

25 Conozca en el anexo A: cómo diligenciar la matriz de identificación de retos, esta le permite organizar las ideas sobre temáticas y problemas que tiene su entidad o equipo.



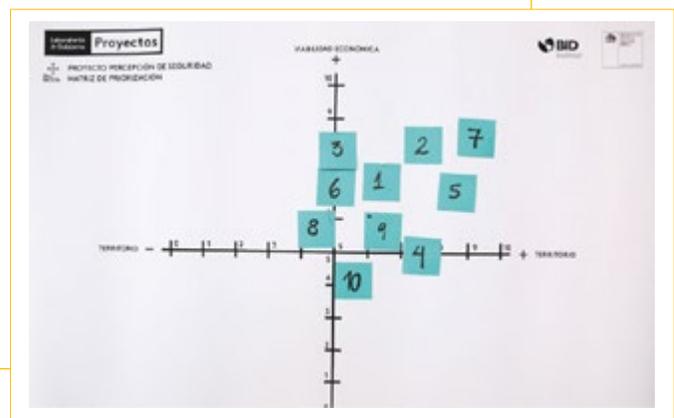
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: priorizar los problemas a trabajar en el reto teniendo en cuenta los criterios más relevantes para la entidad.

ACTIVIDADES:

- Escriba los problemas o retos identificados en la revisión de las fuentes que dan cuenta de la gestión institucional.
- Defina dos criterios para analizar los problemas, por ejemplo: viabilidad económica (¿existen recursos para resolver el problema?) y territorio (¿qué tanto afecta el problema a los grupos de valor en el territorio?)
- Territorio lo ponemos en el eje X y recursos en el eje Y. Ahora, asignamos a cada eje valores del 1 al 10 para cada criterio (imagen del plano cartesiano).
- Tome cada problema y hágase las siguientes preguntas: del 1 al 10 ¿qué tan viable económicamente es la solución al problema?; y del 1 al 10 ¿qué tan relevante para el territorio es la solución? Ubique cada problema teniendo en cuenta la respuesta a las preguntas anteriores.
- Aquellos problemas que se encuentren en la esquina superior derecha serán los priorizados de acuerdo con los criterios evaluados.



Definir un Reto

Define un nombre para el reto.
Describe el reto en una frase corta.
¿Quién conformaría el equipo de trabajo de la entidad para el reto?
¿Se espera que el resultado de la propuesta sea efectivamente identificado y reconocido por la ciudadanía?
¿El resultado esperado es para mejorar el funcionamiento interno de la entidad, o es para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos?
Dale una calificación de cero a cinco al nivel de impacto que esperas que tenga el resultado de la propuesta (alto: 5/4; medio: 3/2; bajo: 1/0).
Dale una calificación de cero a cinco al nivel del tipo de necesidad de la ciudadanía. (alto: 5/4; medio: 3/2; bajo: 1/0).
¿Es una necesidad nueva? ¿Es una necesidad ya existente y con soluciones convergentes? ¿Mejora una solución ya existente?
¿Es un reto para el cual se pueden destinar recursos? ¿Tiene este reto la posibilidad de volverse parte del plan de acción anual de la entidad?
¿Para qué fecha debe estar lista la solución del problema inherente al reto?

DEFINIR UN RETO



Herramienta de la Veeduría Distrital Labcapital (2018)

Objetivo: Definir el reto de innovación a trabajar.

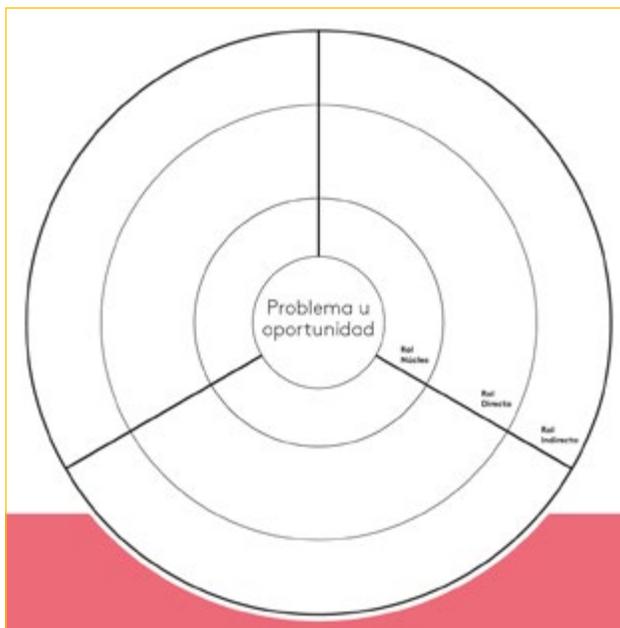
Qué debo hacer:

- Definir un nombre para el reto: el reto se debe definir mediante una pregunta que no incluya la solución, por ejemplo “¿Cómo podríamos reducir la violencia de género?”
- Describir el reto en una frase corta.
- Se debe hablar del área donde se va a trabajar y del usuario a quien se le va a generar impacto.
- Actores internos: equipos de trabajo internos de la entidad.
- Responsables internos: ¿Quién conformaría el equipo de trabajo de la entidad para el reto?
- Nivel de visibilidad esperado: alto, medio, bajo
- Resultado para impacto interno o externo: ¿El resultado esperado es para mejorar el funcionamiento interno de la entidad, o es para mejorar la calidad de vida de los grupos de valor?

- Nivel de impacto esperado: alto, medio, bajo
- Posibilidad de innovación: ¿Es una necesidad nueva? ¿Es una necesidad ya existente y con soluciones convergentes? ¿Mejora una solución ya existente?
- Sostenibilidad del reto: ¿Es un reto para el cual se pueden destinar recursos? ¿Tiene este reto la posibilidad de volverse parte del Plan de Acción Anual de la entidad?
- Tiempo para ejecución: ¿Para qué fecha debe estar lista la solución del problema inherente al reto?

Una vez identificada la temática del problema, se deben comenzar a desarrollar actividades encaminadas a **mapear los actores**²⁶ relacionados con la problemática, es decir, identificar las personas y entidades que pueden influir en la experiencia de los grupos de valor. Para esto, se debe tener en cuenta desde la perspectiva interna y externa las posibles alianzas que puedan crear valor en el diseño de la solución, esto permitirá tener una visión general de todo lo que pasa alrededor del problema. A continuación, algunas herramientas relacionadas:

26 Una vez definido el tema a trabajar, puede remitirse al Anexo C y utilizar la herramienta: Inventario de conocimiento (mapa de conocimiento tácito). Revise si alguno de los temas identificados por la herramienta tiene que ver con el reto, luego, identifique el servidor público que conoce del tema y si es conveniente inclúyalo en el mapa de actores. Podría aplicar una entrevista en la medida en que lo considere pertinente o utilizar la herramienta de retención de conocimiento (Anexo C). De otra parte, puede utilizar usar la herramienta: Inventario de aliados estratégicos del Anexo D para los fines mencionados anteriormente.



MAPA DE ACTORES

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: estudiar y entender el entorno del problema, así como los actores y las relaciones que existen entre ellos.

ACTIVIDADES:

- Anotar el problema u oportunidad para innovar en el centro del mapa.
- Identificar todos los actores que tienen alguna relación con ese tema y su nivel de participación.
- Escribir los actores (un actor por papel) y ubicarlos en el mapa teniendo en cuenta la proximidad al problema u oportunidad.
- Verificar que no se haya excluido ningún actor.
- Analizar las relaciones entre ellos y señalarlas en el mismo mapa a través de líneas dibujadas conectándolos. Esto visibiliza las interacciones
- Tome nota de las interacciones que considere relevantes en el marco del problema, estos actores son fundamentales para la fase de ideación.



MAPA DE ACTORES

Herramienta de la Veeduría Distrital Labcapital (2018)

Objetivo: identificar los actores sobre los cuales el reto tendría incidencia.

ACTIVIDADES

- Escribir el nombre de la entidad pública relacionada con el reto y ubicarlo en la mitad.
- Establecer unas características básicas de la ciudadanía y de la entidad y ubicarlas en la mitad.
- Ubicar los demás actores relacionados con el problema o reto en las casillas: entidades privadas, organizaciones sociales, entidades académicas, etc.

RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

- ¿Qué áreas de la entidad se relacionan o pueden relacionarse con el reto?
- ¿Qué entidades se relacionan o pueden relacionarse con el reto?
- ¿Qué organizaciones sociales se relacionan o pueden relacionarse con el reto?
- ¿Qué grupos poblacionales se relacionan o pueden relacionarse con el reto?
- ¿Qué entidades privadas se relacionan o pueden relacionarse con el reto?
- ¿Qué instituciones de la academia se relacionan o pueden relacionarse con el reto?

Luego de mapeados los actores fundamentales del proceso es necesario comenzar a identificar cuáles de estos son los principales afectados por el problema y comenzar a **empatizar** con ellos teniendo en cuenta sus realidades. El objetivo de esta fase es que el servidor público pueda entender el problema desde la perspectiva del usuario, es decir, que pueda comprender los comportamientos, las actitudes y las reacciones de las personas cuando interactúan con un producto o servicio público. Para esto, las actividades sugeridas son las entrevistas, la inmersión, la observación, la investigación, la reflexión y/o el desarrollo de mapas de empatía. A continuación, algunas herramientas relacionadas²⁷:

27 Para conocer mucho mejor a las personas relacionadas con el problema podría utilizar (de manera complementaria a las herramientas sugeridas) la herramienta Inventario de conocimiento explícito (mapa de conocimiento explícito) contenida en el Anexo D. Revise si la temática del problema a tratar está relacionada en el inventario, luego, revise si alguno de los documentos que ha desarrollado la entidad le puede ser útil para entender mejor el problema. También puede utilizar la herramienta transferencia de aprendizaje del Anexo E para los mismos fines.

Perfil demográfico	Dibuja aquí 	Una cita que lo caracterice
Perfil geográfico		Expectativas
Perfil tecnológico	Perfil conductual	

PERSONA

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: desarrollar un perfil ficticio de una persona usuaria del producto o servicio, esto permite tener una descripción más precisa de las personas a las que se dirigen y sus realidades.

ACTIVIDADES:

- Identificar el tipo de usuario que relacionado con el problema.
- Imaginar quién es esa persona y caracterizarlo/a físicamente a través de un dibujo y un nombre.
- Profundizar en las distintas facetas de su vida, las que van más allá de su interacción con el producto o servicio. Por ejemplo, ¿cuál es su perfil demográfico (edad, ingresos, grado de estudios, nacionalidad, raza, religión, ocupación) ?, ¿cuál es su perfil geográfico?, ¿cuál es su nivel de conocimiento en temas relacionados con la tecnología?, ¿cuáles son sus conductas cotidianas? y ¿qué hace en el día a día?, entre otros.
- Pensar en una frase o cita que caracterice a su grupo de valor (puede estar relacionada con su región o su lugar de trabajo).
- Responda la siguiente pregunta: ¿cuáles son las expectativas del usuario "ficticio" al interactuar con el producto o servicio?

	Antes	Durante	Después
¿Qué hace?			
¿Con qué / quiénes interactúa?			
¿Cómo se siente?			

VIAJE DE USUARIO

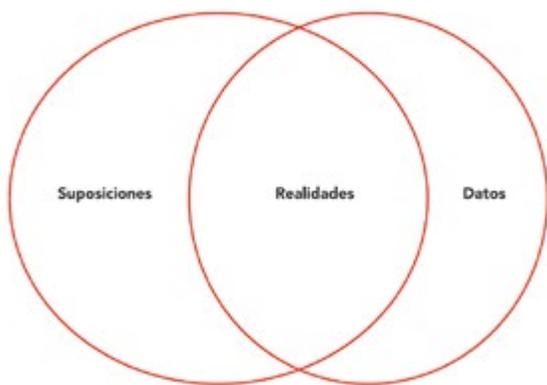
Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: elaborar un diagrama visual y secuencial que muestre todos los pasos de forma lineal que un usuario realiza antes, durante y después de interactuar con un servicio y cuál es su experiencia.

ACTIVIDADES

- Identificar el tipo de usuario real, teniendo como base el usuario "ficticio" de la herramienta persona.
- Observar su comportamiento cuando accede al producto o servicio público relacionado con el problema y escribir en varios papeles cada una de las acciones que desarrolla para interactuar con el producto o servicio público (también se pueden hacer dibujos o gráficos sobre este proceso).
- Todas las acciones se deben organizar de forma lineal (antes, durante y después).
- Una vez organizados, identifique las personas con las cuales interactuó el usuario.
- Teniendo en cuenta las acciones desarrolladas en forma lineal, se debe señalar cómo se siente la persona desarrollando cada una de estas acciones (antes, durante y después). Esto se puede hacer utilizando imágenes o símbolos sobre el estado emocional para cada acción (carita feliz, triste, enojada, o colores que simbolicen las emociones).
- Las marcas o símbolos negativos en el recuadro "¿cómo se siente?" se denominan "quiebres" y representan los momentos negativos de la experiencia del usuario cuando interactúa con el servicio. Estos "quiebres" son esenciales para entender cada vez más el problema.

SUPOSICIONES VS. REALIDADES



SUPOSICIONES VS. REALIDADES

Herramienta de la Veeduría Distrital Labcapital (2018)

Objetivo: identificar y contrastar suposiciones, realidades y datos de las temáticas relacionadas con el problema.

ACTIVIDADES:

Desarrolle las siguientes preguntas e incluya las respuestas en la matriz:

■ Suposiciones:

- ¿Qué suposiciones existen respecto al reto?
- ¿Qué supone la gente sobre las causas del problema?
- ¿Qué creencias existen respecto al tema?
- ¿Qué ha oído decir respecto al tema?

■ Datos:

- ¿Qué hechos reales conoce sobre el problema?
- ¿Qué datos existen respecto al problema?

■ Realidades:

Teniendo en cuenta las suposiciones y los datos, ¿qué se puede decir que es real y objetivo?

Se debe crear una matriz con los temas que se han establecido durante la investigación. En la línea horizontal van los temas y sobre la línea vertical, las personas que han sido entrevistadas. En cada casilla se deben diligenciar los descubrimientos y, cuando sea relevante, anotar la cita textual de la entrevista.



ENTREVISTAS

Herramienta de la Veeduría Distrital
Labcapital (2018)

Objetivo: Establecer un contacto directo con los actores relacionados con el problema para entender mejor la realidad del tema.

INSTRUCCIONES

- Comenzar con preguntas fáciles para así ir creando una conversación fluida y luego pasar a las preguntas con contenido más profundo.
- Desarrollar una guía de preguntas elaborada entre todos los miembros del equipo que, a su vez, los pueda orientar durante la entrevista. Esta guía también es importante para que, entre todos los miembros del equipo, se acuerde cuáles son los temas que se abordarán antes de salir a campo.
- Es importante tomar notas mientras se hace la entrevista. Lo que la persona dice es solo un punto de entrada al análisis que se está haciendo.
- Observar el lenguaje corporal de la persona, su interacción con el entorno y los cambios de ánimo con las preguntas.
- En lo posible tener registro fotográfico de la persona que se está entrevistando, para lo cual deberá solicitar y obtener previa autorización explícita.
- Se debe crear una matriz con los temas que se han establecido durante la investigación. En la línea horizontal van las temas y sobre la línea vertical, las personas que han sido entrevistadas. En cada casilla se deben diligenciar los descubrimientos y, cuando sea relevante, anotar la cita textual de la entrevista.

Después de empatizar con el usuario del producto o servicio público, es necesario especificar cuál es el objetivo del reto de innovación. Para ello, el equipo debe utilizar el conocimiento adquirido en la fase de empatía e identificar la brecha entre el estado actual (el problema) y el estado deseado (el objetivo) por los grupos de valor. El resultado de esta fase es plantear el problema en forma de pregunta, para lo cual, se debe tener en cuenta lo siguiente (Stanford Dschool, 2020):

EL USUARIO



¿Quién está experimentando el problema? ¿Quién es el usuario objetivo o quién será el foco de atención de este problema?

EL PROBLEMA



¿Cuál es el problema? De acuerdo con las observaciones de la fase de empatía, ¿Cuáles son los problemas y los puntos por mejorar que fueron más recurrentes? ¿Qué actividad está tratando de realizar el usuario y qué se interpone en su camino?

LA SITUACIÓN O CONTEXTO



¿Dónde se presenta el problema? ¿En qué espacio (físico o digital), situación o contexto se encuentra el usuario cuando se enfrenta a este problema? ¿Existen otros actores involucrados?

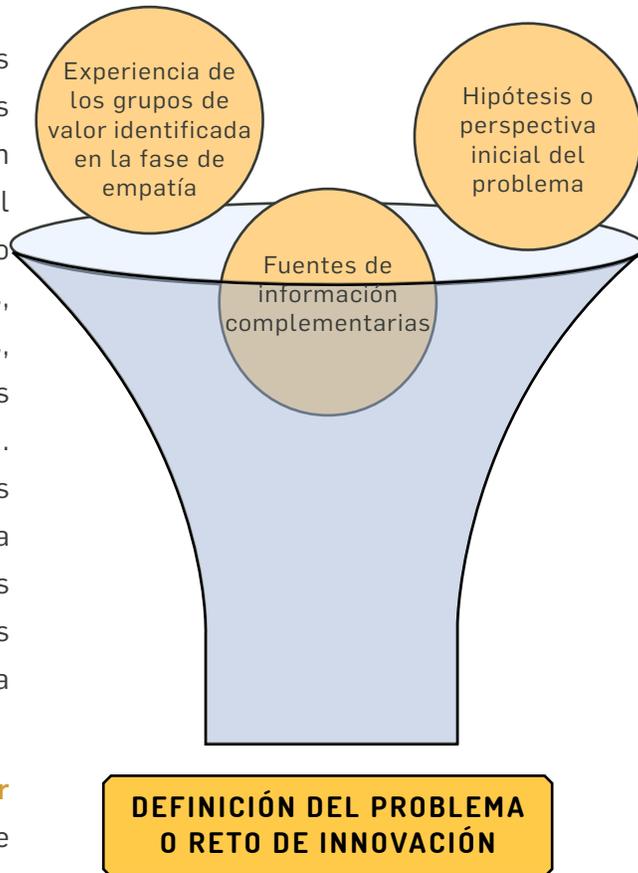
EL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN



¿Por qué es importante que se resuelva este problema? ¿Qué valor le aportaría al usuario y a la entidad una solución?

Comúnmente, los servidores públicos como prestadores de los servicios poseen una noción más clara del problema como resultado de investigaciones, documentos internos, visitas de campo, informes o incluso su experiencia. No obstante, los procesos de innovación brindan la posibilidad de poner las necesidades de los grupos de valor en el centro de la formulación de la solución.

Siendo así, se debe **definir y delimitar** el reto de acuerdo con las acciones y herramientas desarrolladas anteriormente y los descubrimientos a los que llegaron, para de este modo decidir si resulta necesario reformular o validar la hipótesis inicial. A continuación, algunas herramientas relacionadas²⁸:



28 Podría ser útil en este momento revisar la herramienta denominada: documentación de lecciones aprendidas del Anexo F. Puede que la entidad haya aplicado las herramientas para documentar buenas prácticas lecciones aprendidas que estén relacionadas con el problema a resolver. Esta información puede ser muy útil.

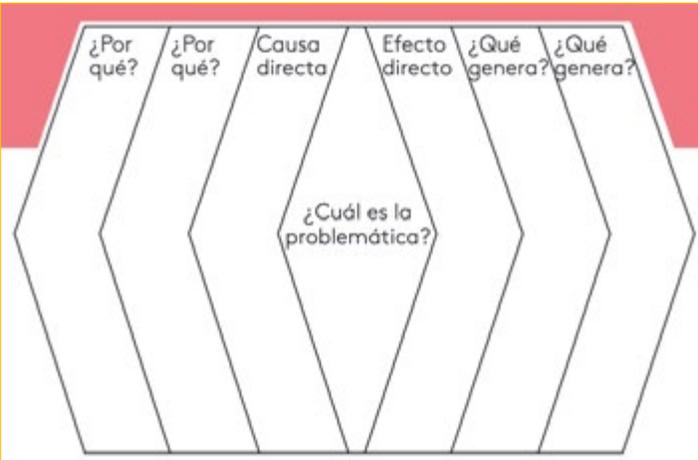


DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: identificar todas las posibles causas y efectos de un problema.

ACTIVIDADES:

- Comenzar escribiendo la problemática u oportunidad inicial identificada en el centro de la lámina.
- Pregúntese ¿cuál es la causa directa del problema?, luego reflexione ¿por qué esa es la causa directa? Ante esa respuesta, pregúntese de nuevo ¿por qué esa es la causa directa del problema? Extienda esta reflexión hasta encontrar por lo menos 5 porqués. Escriba sus respuestas en las columnas izquierdas de la causa directa.
- Pregúntese ¿cuál es el efecto directo de esta problemática? Y ¿qué genera?, sobre esa respuesta pregúntese que otros efectos podría tener, extienda esta reflexión hasta encontrar por lo menos 5 efectos. Escriba sus respuestas en las columnas derechas del efecto directo.
- Esta información es fundamental para entender las raíces (causas) y efectos del problema para comenzar a validar la hipótesis, y como insumo fundamental para el proceso de ideación.



MAPA DE HALLAZGOS EMPATÍA

Herramienta de la Veeduría Distrital Labcapital (2018)

Objetivo: encontrar información adicional que pueda generar nuevos descubrimientos que la entidad no haya detectado o que no consideró importante para incluir en la contextualización del reto.

ACTIVIDADES

Se deben responder las preguntas mencionadas en la herramienta que se dividen en 7 partes:

1. ¿Con quién se está empatizando? Es decir, quién es el usuario del producto o servicio.
2. ¿Qué actividades necesitan hacer los usuarios para mejorar la experiencia con el producto o servicio?
3. ¿Qué ven los usuarios?
4. ¿Qué dicen los usuarios?
5. ¿Qué hacen los usuarios?
6. ¿Qué oyen?
7. ¿Qué piensan y sienten?

Declarar desafío de innovación

¿Cómo podríamos

.....

.....

..... ?

DEFINICIÓN DEL DESAFÍO O RETO

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: validar las hipótesis sobre el problema de acuerdo con los hallazgos y aprendizajes de la fase empatía. Definir el problema como una oportunidad de innovación y establecer un objetivo concreto al reto de innovación.

ACTIVIDADES:

- El reto de innovación debe ser construido a través de una pregunta.
- Para el desarrollo de la pregunta se recomienda tomar en cuenta los siguientes elementos:
 - * Debe tener un verbo
 - * Se debe establecer el problema que se quiere solucionar
 - * No se debe plantear la solución
 - * Se debe identificar al usuario al cual está dirigido

Una vez concluida esta etapa, se recomienda usar la herramienta de “bitácora de conocimiento” que tiene como objetivo recoger todos los descubrimientos generados durante el proceso de innovación. Este conocimiento es fundamental para establecer un registro del proceso de innovación, además, le sirve a la entidad para identificar nueva información que puede llegar a ser útil para otras áreas de la entidad²⁹.

29 Conozca en el Anexo A. Cómo diligenciar la “bitácora de conocimiento”.

IDEACIÓN

Luego de definir el problema o reto de innovación, el equipo debe **generar ideas para resolverlo**, tenga en cuenta que, por ahora, la finalidad no es identificar la solución que se ajuste directamente a la problemática, sino buscar la mayor cantidad de ideas para ampliar el rango de posibilidades de solución. No importa si estas ideas resultan ser viables o no; lo importante es que los servidores se aventuren a proponer ideas más allá de las soluciones obvias o que ya fueron implementadas. A continuación, algunas herramientas relacionadas³⁰:

30 En este nuevo eje de ideación es recomendable usar (como complemento) la herramienta: Documentación de buenas prácticas al interior de la entidad del Anexo F. Revise si alguna de las buenas prácticas puede ser fuente de ideas para resolver el reto. Así mismo, puede ser un insumo para identificar servidores públicos que puedan aportar al proceso de ideación.

	1	2	3
Persona 1			
	1	2	3
Persona 2			
	1	2	3
Persona 3			

IDEACIÓN 3X3X3

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: generar un número significativo de ideas potencializando la creatividad.

ACTIVIDADES:

- Cada persona del equipo tendrá un formato 3x3x3 (como se muestra en la imagen), papel y lápices.
- Se debe tener en cuenta el reto de innovación a trabajar. Cada persona tendrá 3 minutos para escribir 3 ideas en la parte superior de la ficha de forma horizontal.
- Una vez escritas las ideas, cada persona intercambiará su ficha con la de su compañero de al lado, teniendo nuevamente otros 3 minutos para generar 3 nuevas propuestas, distintas o complementarias a las anteriormente escritas, que anotará en la fila "persona 2".
- Luego, se repetirá esta acción una vez más, de modo que, la tercera persona anotará en la fila "persona 3".
- Compartir en grupo las ideas identificadas.



¿CÓMO LO HARÍA?

Herramienta de La Veeduría
Distrital Labcapital (2018)

Objetivo: despertar la creatividad poniendo a los asistentes en los zapatos de compañías reconocidas por su éxito y capacidad creativa en diversas industrias.

ACTIVIDADES

Cada una de las personas del grupo debe generar ideas para resolver el reto de innovación, pero asumiendo el rol de compañías reconocidas por su innovación. En este caso, las preguntas que se harían con relación al reto serían:

- ¿Cómo resolvería este reto Google?
- ¿Cómo resolvería este reto Apple?
- ¿Cómo resolvería este reto Disney?

Es necesario precisar que en esta fase se combina la percepción del usuario (resultado de la fase de empatizar) con los procesos creativos e imaginativos de los servidores; en el caso de la innovación abierta, se incluyen las ideas de los grupos de valor para generar dichas soluciones. Por lo anterior, al llevar a cabo este proceso se recomienda incluir al mayor número de personas involucradas en el problema o reto, puesto que es una oportunidad para codiseñar soluciones más efectivas con los grupos de valor³¹. Algunas de las actividades realizadas por entidades públicas para fomentar la ideación de manera mucho más abierta, es decir, con sus grupos de valor, se muestran a continuación:

31 El conocimiento compartido por los servidores públicos y los ciudadanos a través de sus ideas hace parte del capital estructural y relacional de la entidad, por lo tanto, es importante crear espacios para compartir el conocimiento de estos actores, toda vez que la diversidad de aproximaciones, miradas y realidades pueden resultar muy útiles para la gestión institucional.



IDEAS PARA EL CAMBIO, MINCIENCIAS³²

¿Qué es?: es un programa de Minciencias encaminado a plantear retos públicos nacionales relacionados con la apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación. Los retos son socializados a través de su plataforma de internet y buscan que la comunidad científica y académica pueda presentar soluciones innovadoras para resolver dichos retos.

Temáticas: se han abordado temáticas relacionadas con retos sobre: agua, energía, biodiversidad, paz y desarrollo económico.

Resultados: 8 soluciones científico-tecnológicas implementadas y funcionales a lo largo y ancho del territorio colombiano y más de 12.280 personas impactadas pertenecientes a comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas.

32 Conoce más sobre este [Programa de Innovación Abierta en Minciencias](#).



PREMIO BEATRIZ LINARES CANTILLO³³, ANSPE - DPS

¿Qué es?: Premio de Innovación Pública desarrollado en 2015 por el Centro de Innovación Social del DPS. Su objetivo fue identificar soluciones innovadoras a retos propios de la entidad mediante la convocatoria abierta a todos sus funcionarios públicos para la presentación de soluciones. El premio lleva el nombre de la exdirectora de la entidad, Beatriz Linares Cantillo.

Temáticas: fortalecimiento del capital social, cumplimiento de logros para el acompañamiento familiar y comunitario.

Resultados: 146 propuestas recibidas, 10 iniciativas ganadora

Luego de que el equipo y los grupos de valor, en el caso de la innovación abierta, plantearon la mayor cantidad de posibles soluciones para resolver el problema, se deberá definir cuáles de las ideas tienen más posibilidades de convertirse en un prototipo, en ese sentido, es pertinente **categorizar y priorizar las ideas**. A continuación, algunas herramientas recomendadas³⁴:

33 Conoce más sobre este premio en: https://issuu.com/ciscolombia/docs/brochure_premio_beatriz_linares/5

34 Luego de la aplicación de las herramientas de ideación, se recomienda desarrollar de nuevo la "bitácora de conocimiento" especificada en el anexo A.

¿CÓMO CATEGORIZAMOS LAS IDEAS?

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

1. Decidir el o los criterios de agrupación de las ideas. Algunos ejemplos de criterios:
 - * Puede ser por similitud o bien ideas que hablen de lo mismo.
 - * Puede que una contenga a la otra
 - * Puede ser porque comparten atributos o características similares
 - * Puede ser que sean secuenciales dentro del transcurso de la experiencia del usuario en el servicio.
2. En una hoja en blanco ordenen las ideas según ese criterio. En este proceso es posible que vean que es necesario crear nuevas ideas que unen dos soluciones o que fusionen ideas.
3. Una vez ordenado, es recomendable colocar una anotación que indique qué tipo de ideas están dentro de esa categoría. Con esto, ya tendrán sus ideas ordenadas y agrupadas.

¿CÓMO PRIORIZAMOS LAS IDEAS?

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Para priorizar las ideas se sugiere utilizar de nuevo la matriz de priorización de ideas, utilizando algunos de los siguientes criterios (2 criterios por matriz):

- **Deseabilidad:** lo que tiene sentido y es útil a las personas
- **Factibilidad:** lo que es técnicamente posible en un futuro cercano.
- **Viabilidad:** lo que es sostenible económicamente.
- **Impacto:** o que genera resultados medibles.
- **Disrupción:** grado de novedad de la idea.

Posicionar las categorías en la matriz les permitirá identificar cuáles de las soluciones tienen mayor potencial y cumplen con los dos criterios seleccionados.

Por último, para consolidar la **idea priorizada**, se debe realizar un primer **diseño conceptual** de esta, para ello, se recomienda desarrollar la herramienta “Resumen de la solución” del Laboratorio de Gobierno de Chile:

¿En qué consiste la solución?	¿Para quién es la solución?
¿Para qué es la solución?	¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?
Principales acciones del usuario Principales puntos de contacto Principales acciones de la institución	

RESUMEN DE LA SOLUCIÓN

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: generar un diseño conceptual de la solución

ACTIVIDADES:

- Describir con el mayor detalle posible todos los componentes o elementos de la solución propuesta, ya que estos se transformarán en el prototipo.
- Reflexionar para qué es la solución que se propone. Para esto, mencione al objetivo que tiene el implementar la solución.
- Definir los usuarios beneficiarios de la solución, ¿para quién es el diseño y la implementación de la solución?
- **Responda las siguientes preguntas:** ¿cuáles son las principales acciones que desarrollaría el usuario al interactuar con la solución? ¿Cuáles serían los principales puntos de contacto del usuario con la solución?, es decir, ¿cómo es la interacción con la solución antes, durante y después? y ¿cuáles son las principales acciones que debe llevar a cabo la institución para desarrollarla?
- **Reflexionar:** ¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que actualmente existe? Seguramente hay otras soluciones u otras formas para abordar el problema, por lo que es importante tener claro el valor extra que agrega esta solución respecto a otras.

EXPERIMENTACIÓN

En esta etapa se da inicio al desarrollo de **prototipos**³⁵ y **pruebas** de las soluciones seleccionadas para resolver el reto. En este sentido, es recomendable hacer modelos a baja escala, a bajo costo, con los que una persona pueda interactuar y, además, que le permitan al equipo recibir retroalimentación de los usuarios sobre la solución propuesta. Estas pruebas pueden convertirse en nuevas ideas para mejorar la solución o, incluso, pueden brindar nueva información que lleve a los servidores a redefinir el problema. A continuación, algunas herramientas relacionadas³⁶:

35 El prototipo es una versión reducida de la solución propuesta; una simulación o versión de muestra que permita poner a prueba las ideas y diseños propuestos antes de invertir tiempo y dinero en el desarrollo real de la solución

36 Luego de la aplicación de las herramientas de experimentación, se recomienda usar de nuevo la “Bitácora de conocimiento” especificada en el anexo A.

Idea: _____

_____	_____	_____
_____	_____	_____

STORYBOARD O GUIÓN GRÁFICO

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: desarrollar un prototipo rápido donde se ilustre la interacción entre el usuario y la solución diseñada. Permite definir quién usará la solución, dónde y cómo.

ACTIVIDADES:

- Escribir una historia sobre cómo interactúa el usuario con la solución, asegurándose de que en la narración estén todos aquellos elementos del servicio sobre los cuales desean recibir retroalimentación.
- Desarrollar dibujos simples para visualizar la historia. Procurar que las imágenes y narraciones sean lo suficientemente cotidianas y adaptadas a la realidad para que genere espacios para desarrollar preguntas e inquietudes, pero lo suficientemente específicas como para que se entienda la solución.
- La historia debe contener los personajes: los grupos de valor que interactúan en el servicio, así como el escenario, es decir, dónde y cuándo ocurre.
- Para realizar la prueba de su *Storyboard* socialízalo preferiblemente con un usuario, sin embargo, lo puede hacer con su equipo de trabajo, además solicíteles que describan la situación y que den su opinión sobre lo que ocurre.



RETROALIMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO

Herramienta de la Veeduría Distrital
Labcapital (2018)

Objetivo: analizar la retroalimentación obtenida una vez se haya creado un prototipo, para luego validarlo y ajustar la propuesta.

Desarrollar las siguientes preguntas luego de presentar el prototipo

Aspectos positivos: ¿Qué funcionó en el prototipo?, ¿por qué a la gente le gustó el prototipo?, ¿qué comentarios positivos hubo respecto del prototipo?,

Aspectos por mejorar: ¿Qué se puede mejorar del prototipo?, ¿qué dijo la gente que preferiría?, ¿qué sugerencias dio la gente?, ¿surgieron nuevas preguntas?, ¿las personas hablaron sobre posibles soluciones o mejoras?, ¿se sugirió un aspecto que no había sido contemplado en el prototipo?, ¿surgieron nuevas ideas?, ¿La gente mencionó alguna idea nueva respecto de la solución?

La prueba de los prototipos es una de las bases fundamentales de la experimentación, en la medida que promueve la materialización de soluciones a bajo costo que pueden ser mejoradas mediante la iteración, de acuerdo con la percepción de los usuarios. Por esto, es posible afirmar que la experimentación mitiga los riesgos de implementar una solución, en la medida en que se obtiene información previa sobre el impacto, positivo o negativo, de una solución a un problema, lo cual permite:

1. Obtener información de primera mano sobre cómo los usuarios podrían interactuar y reaccionar con el producto o servicio diseñando³⁷; de manera que, la prueba de una versión temprana de la solución, permite observar si esta funcionará y de qué manera lo hará.
2. Identificar cualquier problema de usabilidad o defectos del diseño antes de que este sea implementado. Los prototipos les permiten a las entidades fracasar pronto y a bajo costo para iterar y aprender a diseñar soluciones efectivas optimizando el uso de los recursos de tiempo y dinero.
3. Tomar decisiones basadas en el mejoramiento de la experiencia del usuario para escalar o replicar la solución.

RESULTADOS DE INNOVACIÓN

Una vez se ha culminado el diseño de la solución a partir de la fase de experimentación, la entidad deberá analizar internamente la **viabilidad** de implementación de esta mediante un **piloto** que permita medir de manera preliminar los resultados para decidir si el proyecto tiene capacidad para ser **escalado**³⁸. Con relación al pilotaje, el Laboratorio de Gobierno de Chile desarrolla las siguientes herramientas³⁹:

-
- 37 Durante la fase de testeo los usuarios brindan retroalimentación sobre la solución diseñada, dicha información es fundamental para generar conocimiento sobre la forma como la entidad podría mejorar la aproximación a sus usuarios para potenciar sus productos y servicios públicos.
 - 38 Se podría utilizar también la herramienta matriz de identificación de retos de innovación señalada en el Anexo A, específicamente la acción 3 relacionada con valores para medir la innovación (productividad, experiencia del usuario, democracia y resultados).
 - 39 Luego de la aplicación de las herramientas de experimentación, se recomienda aplicar de nuevo la "Bitácora de conocimiento" especificada en el anexo A. La recopilación de estas bitácoras puede servir para documentar la experiencia utilizando la herramienta de buenas prácticas y lecciones aprendidas las cuales puede consultar en el anexo F.

Actividad	Objetivo	Resultado o entregable	Responsable	Recursos asociados	Cronograma

HOJA DE RUTA Y PLAN PRESUPUESTARIO

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: planear el piloto de la solución diseñada

ACTIVIDADES:

- Para la hoja de ruta es pertinente definir todas las actividades que se requieren para el desarrollo del piloto, es decir, probar el prototipo a una mayor escala.
- Especificar los objetivos, resultados tangibles, responsables y recursos asociados.

Resumen			
Recursos humanos		\$.....	
Operación		\$.....	
Inversión		\$.....	
Desglose	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Recursos humanos			
Operación			
Inversión			

- Por último, se establece el cronograma.
- En el Plan Presupuestario lo primero es comenzar por describir las acciones a realizar con relación a los recursos humanos, operación e inversión.

- Posteriormente, definir los meses en los que se realizará cada acción (cronograma).
- Luego se define el presupuesto para cada una de las actividades, la estimación del presupuesto deberá ser lo mas real posible.
- Para finalizar se suman los montos para tener presupuesto por actividades y totales.

¿Cómo vamos a medir el resultado?	¿Cuál es la línea base?	¿Qué resultados esperamos?	¿Cómo capturamos evidencias?

EVALUACIÓN DEL PILOTO

Herramienta del Laboratorio de Gobierno de Chile (2018)

Objetivo: medir los efectos y el impacto de la solución. De esta evaluación se deriva información importante para el escalamiento del proyecto.

ACTIVIDADES:

- Construir la línea base del proyecto.
- Definir la forma como se va a medir el proyecto.
- Tener en cuenta los resultados que esperamos.
- Dónde podemos tomar la evidencia de los resultados.

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN



En el **anexo A** encontrará la **matriz de identificación de retos**, esta le permite organizar las ideas sobre temáticas y problemas que tiene su entidad o equipo.



En el **anexo A** encontrará la **bitácora de conocimiento para el diseño de iniciativas de innovación**, la cual se recomienda aplicar en cada etapa del proceso de innovación.

OBJETIVO DEL EJE DE HERRAMIENTAS PARA EL USO Y APROPIACIÓN

2. Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad

Las preguntas que nos surgen antes de comenzar a trabajar este objetivo de la ruta de implementación son: ¿dónde están los datos y la información?, ¿cuántas veces se ha investigado lo mismo? En este sentido, la gestión del conocimiento permite facilitar el acceso al conocimiento cuando:

Lo tenemos identificado,
categorizado y consolidado
en repositorios que permiten
su búsqueda y uso de manera
práctica y sencilla

La identificación, categorización y consolidación del conocimiento explícito de la entidad en un repositorio de fácil acceso permite que la memoria institucional se preserve de manera más efectiva. En este punto es importante entender la relación entre información y conocimiento, tal como plantea Davenport y Prusak (como se cita en Viscarri et al., 2010):

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 (p. 109).

Siendo así, las entidades deben utilizar y actualizar sus repositorios de conocimiento explícito⁴⁰ que se compone, no solo de documentos, sino también de “rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas” (Viscarri y Mas, 2010). A continuación se plantean algunos criterios y ejemplos de cómo definir qué información agrega valor a la gestión de la entidad y, por lo tanto, es necesario que sea sistematizada y compartida en un repositorio común:

40 En el Anexo B puede conocer la herramienta de inventario de conocimiento explícito.

Tabla 5. Ejemplos de categorización del conocimiento explícito en una entidad

¿ME ÍNDICA CÓMO HACER ALGO?	¿ME SIRVE DE MODELO PARA HACER ALGO SIMILAR EN EL FUTURO?	¿ME PERMITE TOMAR DECISIONES?	¿ES ÚTIL PARA GENERAR NUEVO CONOCIMIENTO?	¿GENERA UN CAMBIO O MEJORA?
<ul style="list-style-type: none"> * Lineamientos * Protocolos * Procesos * Manuales * Guías * Metodologías * Planes * Cursos * Entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> * Proyectos * Conceptos * Documentos * Estrategias * Buenas prácticas * Entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de datos * Recomendaciones * Conclusiones * Lecciones aprendidas * Diagnósticos * Investigaciones * Informes * Entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Publicaciones * Investigaciones * Artículos * Memorias * Entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Descubrimientos * Proyectos de innovación * Herramientas * Entre otros.

Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2020.

HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO



Le invitamos a consultar el **Anexo B**, en el que encontrará un formato **guía para construir el inventario de conocimiento explícito**.

¿Qué son y para qué le sirven a la entidad los repositorios de conocimiento?

¿Qué es?: un repositorio de conocimiento es un espacio (físico o virtual) donde la entidad puede guardar de manera organizada la información y los productos de conocimiento que componen su memoria institucional para que sea de fácil acceso.

¿Para qué sirve?: su utilidad es clave para la búsqueda, identificación y conservación del conocimiento, así como para compartir información con los servidores públicos y la ciudadanía. En ese sentido, un repositorio permite acceder a cualquier tipo de información de manera rápida y eficiente.

¿En qué momentos podría utilizarse?: el repositorio puede ser útil en cualquier momento, sin embargo, puede servir especialmente cuando se presentan situaciones como el cambio de administración, de directivos, el mejoramiento de procesos internos y revisión de procesos contractuales, entre otros.

¿Cómo saber si mi entidad cuenta con un repositorio de conocimiento o algo parecido?: converse con el equipo de planeación o revise si existe algún archivo dentro de la entidad. Podría encontrar repositorios en diferentes áreas de la entidad tanto físicos como digitales. Una vez los encuentre tenga en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿En que áreas están ubicados estos repositorios?
- ¿Qué tipo de información tienen? y ¿quién es el responsable de administrarla?
- ¿Quién consulta esta información?
- ¿Los directivos de la entidad conocen de estos repositorios?, ¿los utilizan?

¿Qué debo hacer luego?: una vez tenga las respuestas a estas preguntas, plantee acciones para mejorar dichos repositorios. Tenga en cuenta que siempre será mejor tener la información en un mismo lugar, que sea de fácil acceso y que, además, pueda estar segura en un espacio digital para evitar pérdidas. Por último, es recomendable hacer seguimiento al conocimiento compartido en el repositorio tanto si es de uso interno o externo.

Aquí encuentra documentos relacionados con temas de la Función Pública, normas, jurisprudencia, conceptos, códigos y estatutos, entre otros.



¿Necesita que su búsqueda sea más específica? Intente con los siguientes filtros:



EJEMPLO DE REPOSITORIO DE INFORMACIÓN: GESTOR NORMATIVO DE FUNCIÓN PÚBLICA

¿Qué es?: es un repositorio que se ha consolidado como herramienta web para la consulta especializada de temas jurídicos, normativos, conceptos, etc. Sus contenidos son administrados por profesionales del área jurídica de Función Pública⁴¹.

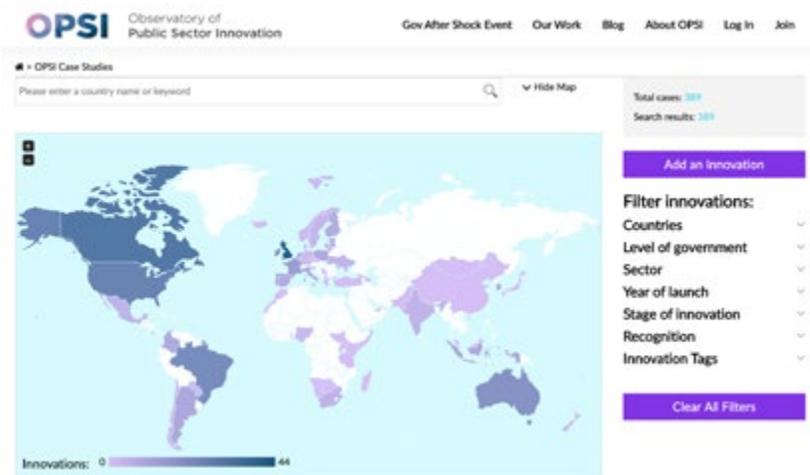
Entidad que administra el repositorio: Función Pública

Beneficiarios: servidores públicos y ciudadanía interesados en conocer temas normativos y jurídicos.

IMPACTO:

- Más de 13.700 visitas diarias.
- Se ha consolidado como un buscador confiable en temas jurídicos y normativos.
- Más de 20.000 documentos publicados.

41 Conozca la herramienta del [Gestor Normativo](#)



REPOSITORIO DE CASOS DE ESTUDIO EN INNOVACIÓN PÚBLICA DEL OPSI (OBSERVATORIO DE INNOVACIÓN PÚBLICA)

¿Qué es?: es un repositorio virtual de casos de estudio de innovaciones en el sector público a nivel mundial. Cuenta con varios filtros de información segmentados por: países, sectores, estado de la innovación, entre otros (Colombia tiene 8 casos publicados).

Entidad que administra el repositorio: Observatorio de Innovación Pública (OPSI) de la OCDE.

Beneficiarios: las entidades públicas, los servidores públicos y la academia.

¿Cómo funciona?: el OPSI hace una convocatoria pública para que las entidades públicas del mundo presenten sus casos de estudio en temas de innovación. En dicha convocatoria, el OPSI determina los criterios de aplicación en un formato, el cual deben diligenciar las entidades que quieren participar. Teniendo en cuenta ese formulario, se hace una revisión y análisis de los casos presentados, y finalmente, se eligen los casos para ser publicados en el repositorio⁴².

Relevancia:

- Incentiva la generación y documentación del conocimiento sobre innovaciones en la gestión pública.
- Genera redes de conocimiento entre diferentes entidades públicas interesadas en aprender de otras experiencias.
- Promueve la adaptación de buenas prácticas de gestión pública en otras entidades.

42 Conozca las buenas prácticas del [repositorio del OPSI](#) en innovación pública

OBJETIVO DEL EJE ANALÍTICA INSTITUCIONAL

3. Tomar decisiones basadas en evidencias

La primera pregunta que nos surge antes de comenzar a trabajar este objetivo es: ¿estamos tomando decisiones basadas en evidencias al interior de nuestras entidades? La gestión del conocimiento hace posible que la toma de decisiones se base en evidencias cuando:

Organizamos y facilitamos el acceso a los datos de nuestra entidad con el fin de generar análisis para la toma de decisiones más efectivas.

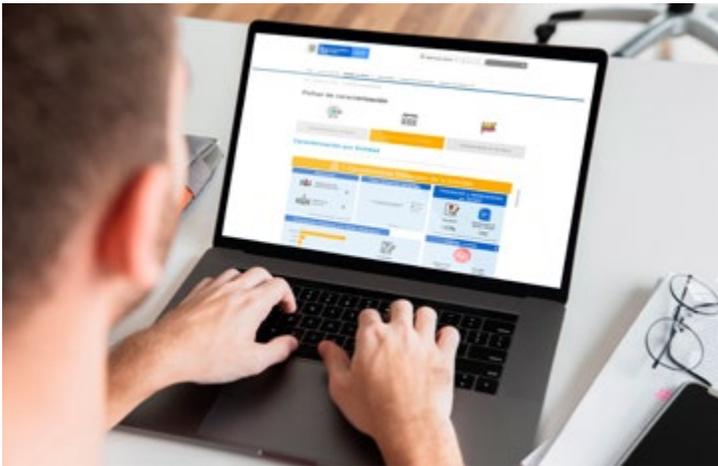
La toma de decisiones de las entidades públicas debe estar fundamentada en el análisis de los datos y la información. Para esto, es necesaria la generación o adopción de herramientas que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar, compartir y apropiar el conocimiento de la entidad. Tal y como indica el Manual operativo del MIPG (Función Pública, 2019):

La organización de la información y de los datos es más efectiva con la implementación y alimentación constante de las bases de datos, los sistemas de archivística, los gestores de conocimiento, personal a cargo de las actividades de I+D+I, las bibliotecas físicas y virtuales, y otros tipos de herramientas tecnológicas que faciliten la organización y clasificación.

(...) Además, la tecnología sumada a los procesos de archivística y gestión documental, permiten la organización, clasificación y sistematización de la información, que luego será transformada en conocimiento, lo que permite generar procesos más participativos con los grupos de valor, quienes, utilizando la analítica institucional contribuyen a la generación y producción del conocimiento que posteriormente es compartido y difundido para la creación de nuevas visiones y perspectivas de aporte a la innovación de los productos o servicios del Estado (p.99).

Este objetivo resalta la importancia de “identificar y evaluar los sistemas de información, las bases de datos y el empaquetamiento de estos, con la

intención de identificar nuevas herramientas, de reconocer las existentes y, en caso de que sea necesario, mejorarlas" (Función Pública, 2019, p.99).



¿CÓMO UTILIZAR LOS REPOSITARIOS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES?

Sistema de información estratégica (SIE)

El sistema de información estratégica (SIE) permite consolidar y disponer los datos e información estadística más importantes de Función Pública en un único lugar.

¿Qué es?: es un repositorio de almacenamiento de datos que busca unificar y consolidar la información que produce y administra Función Pública, con el propósito de disponer información completa y de calidad para la toma de decisiones.

Entidad que administra el repositorio: Función Pública ha desarrollado el SIE desde 2015.

Beneficiarios: principalmente los servidores públicos del país pueden contar con información pública actualizada y dispuesta en solo lugar.

Resultados:

- Mejora de la cultura de gestión de la información estadística de la entidad con información centralizada.
- Creación de Comité de Datos liderado por los directivos de la entidad.
- Bodega de datos actualizada y estructurada para la toma de decisiones.
- Información estadística con calidad, oportunidad y de fácil acceso.
- Mejora la calidad en el almacenamiento y disposición de datos.
- Fortalece el análisis y la divulgación eficiente de datos.
- Información estructurada y disponible en formatos de fácil acceso.
- Toma de decisiones basadas en evidencias

OBJETIVO DEL EJE CULTURA DE COMPARTIR Y DIFUNDIR

4. Mitigar la fuga de conocimiento

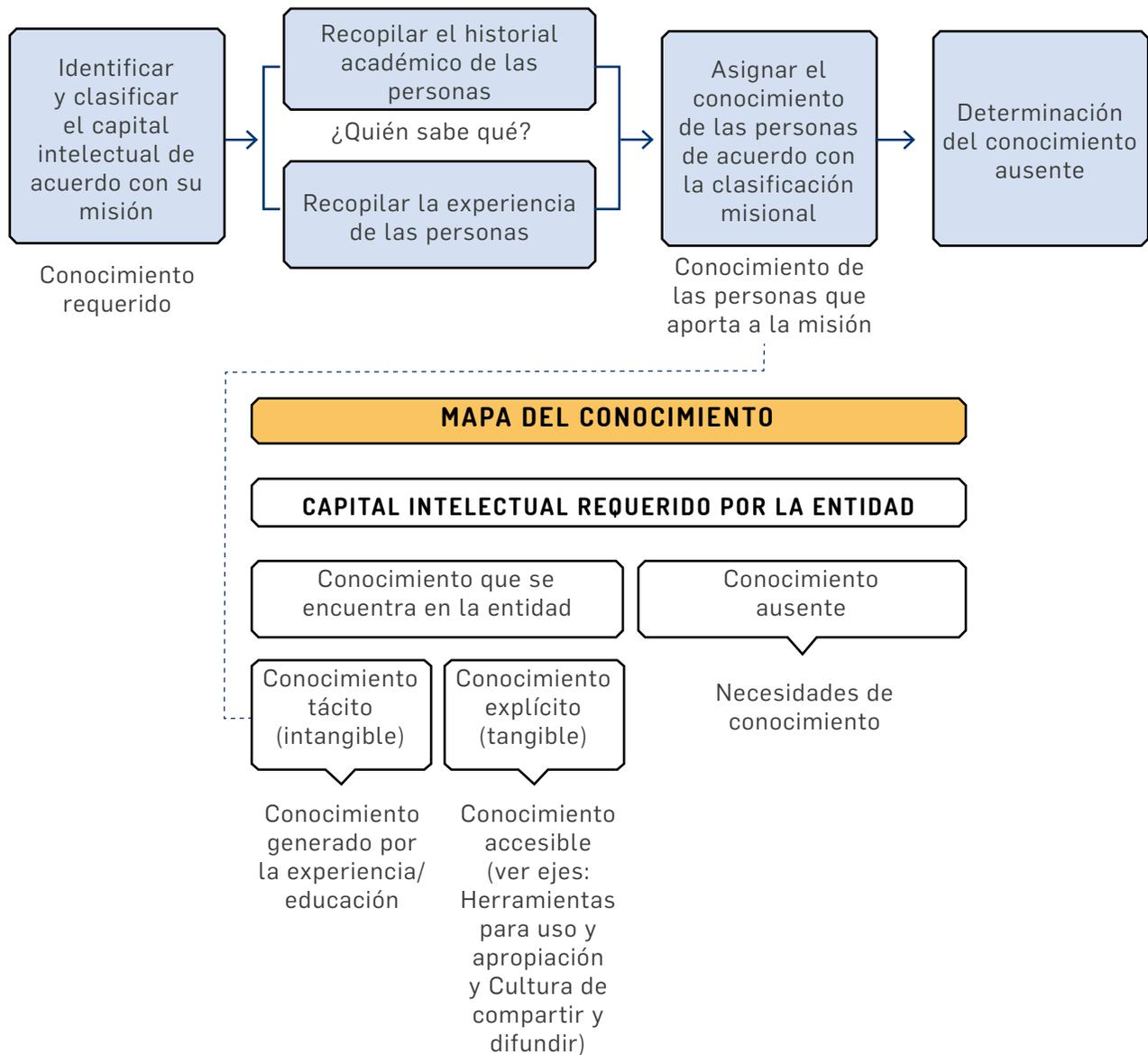
La primera pregunta que nos surge antes de comenzar a trabajar este objetivo es: ¿cómo evitamos la fuga de conocimiento de nuestras entidades?

La gestión del conocimiento permite mitigar la fuga de conocimiento cuando *realizamos acciones orientadas a identificar el conocimiento clave que tienen las personas que trabajan en la entidad e implementamos mecanismos para conservarlo.*

Para lograr este objetivo, la entidad debe gestionar el conocimiento que está en riesgo de pérdida mediante su sistematización, identificación e implementación de acciones para prevenir su pérdida. Por la cantidad de conocimiento que generan las entidades, se hace necesario levantar un *mapa del conocimiento* que permita identificar los orígenes y usos del conocimiento. El mapa del conocimiento es:

(...) una herramienta de uso y apropiación del conocimiento, cuyo objetivo principal es identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad (conocimiento intangible) para posteriormente apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como generar mecanismos que conserven el conocimiento relevante para la misión de la entidad. Igualmente, el mapa permite determinar requerimientos en materia de entrenamiento, capacitación y/o formación (conocimiento ausente) y fortalecer esquemas de aprendizaje en equipo (Función Pública, 2017b).

Figura 12. Construcción de un mapa de conocimiento



Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2017. [Micrositio de gestión del conocimiento y la innovación de Función Pública.](#)

A partir del mapa del conocimiento de las áreas de una entidad se puede construir un plan de acción que mitigue la pérdida de conocimiento, de modo que se identifique aquel con mayor riesgo de fuga, es decir, el que está sujeto a personas que en el futuro cercano dejarán la entidad, ya sea por retiro de cargo o por otras situaciones administrativas.

Para esto, Función Pública ha desarrollado un formato de retención del conocimiento que pretende documentar la experiencia del servidor

público y proponer diferentes acciones para que la entidad preserve el conocimiento producido. Las acciones para transferir los aprendizajes pueden variar de acuerdo con las habilidades de las personas y su facilidad para compartir su conocimiento.

HERRAMIENTAS PARA MITIGAR LA FUGA DE CONOCIMIENTO



En el **Anexo C** encontrará el formato guía para la construcción del **inventario de conocimiento tácito** de la entidad



y el formato guía para la **retención de conocimiento**.

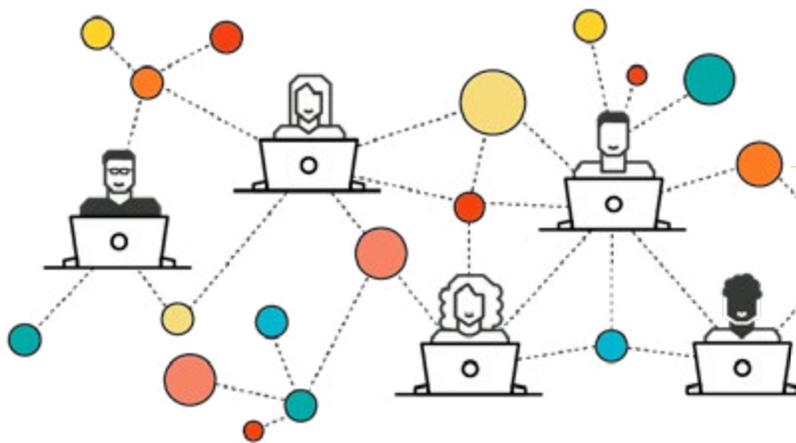
5. Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas

Como se expresó en el capítulo 2, la creación de valor mediante el aprendizaje organizacional requiere de la interacción de la entidad con los actores de su entorno, para ello, la gestión de alianzas, la articulación interinstitucional y el desarrollo de proyectos y metas compartidas crean mayores sinergias que le permiten a la entidad fortalecer la generación y/o actualización del conocimiento, el trabajo articulado y la optimización de resultados mutuos.

HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE ALIANZAS



En el **Anexo D** encontrará el formato guía para construir un **inventario de aliados estratégicos de la entidad**.



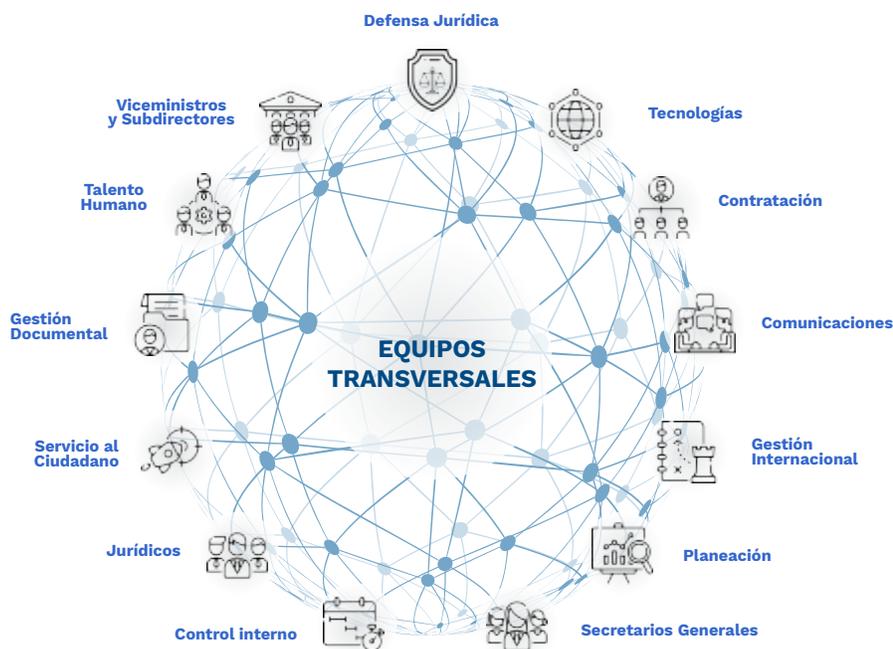
¿SABE QUÉ SON LAS REDES DE SERVIDORES PÚBLICOS Y POR QUÉ SON IMPORTANTES PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN?

¿Qué es?: es un espacio virtual o presencial donde servidores públicos pueden compartir sus buenas prácticas, lecciones aprendidas, puntos de vista, investigaciones sobre acciones desarrolladas en su quehacer diario dentro de una entidad pública.

¿Para qué sirve?: el objetivo es generar una articulación entre servidores públicos de una misma entidad (que puede que no se conozcan) o entre varias entidades públicas. Esta articulación permite el constante flujo de conocimiento entre servidores públicos, el desarrollo de acciones conjuntas relacionadas con la misionalidad de la entidad, generar comunidades de práctica y aprendizaje para el fortalecimiento de los temas propios de la gestión institucional, compartir conocimiento sobre acciones positivas desarrolladas por entidades que se podrían replicar o acciones públicas que no fueron desarrolladas a satisfacción, esto, para que la entidad aprenda de otras experiencias y mejore su rendimiento, entre otros.

Estas redes pueden servir para identificar acciones positivas desarrolladas en entidades públicas que podrían ser replicadas, para lo cual, hay que desarrollar una articulación institucional. También, son espacios para compartir conocimiento sobre "lecciones aprendidas", información vital para que las entidades no cometan los mismos errores.

¿Cómo crear una red de servidores públicos?: primero, identifique si ya existen este tipo de redes dentro de su municipio, departamento o a nivel nacional. Estas redes pueden ser formales o no formales, ya sean creadas por una entidad o a iniciativa de un grupo de servidores públicos. Estas redes normalmente se comunican por medio de grupos de WhatsApp, plataformas web o sencillamente se reúnen de manera periódica en un espacio físico.



**¿SABÍAS QUE
FUNCIÓN PÚBLICA
LIDERA LA
ESTRATEGIA
DE EQUIPOS
TRANSVERSALES?**

De acuerdo con Función Pública, el objetivo de los equipos transversales es: generar sinergias institucionales, fomentar el intercambio de experiencias y conocimiento, y aportar en el mejoramiento permanente de la gestión y el desempeño de las entidades (Función Pública, 2020 p.18).

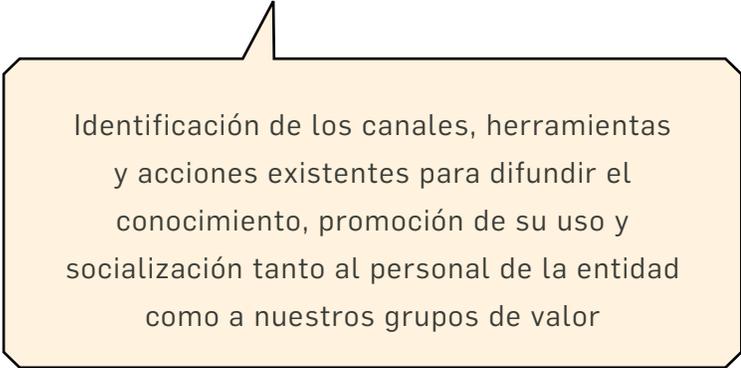
Función Pública lidera estos equipos de trabajo colaborativo desde el 2014 junto con los líderes de los procesos misionales y de apoyo de las entidades de la Rama Ejecutiva⁴³, dentro de los que se destaca la participación de:

Viceministros, subdirectores, secretarías generales, jefes de control interno, jefes de talento humano, jefes de oficinas jurídicas, jefes de defensa jurídica, jefes de planeación, jefes de gestión documental, jefes de contratación, jefes de servicio al ciudadano, jefes de tecnologías de la información y comunicaciones, jefes de comunicaciones y jefes de gestión internacional (p.18).

43 Consulte toda la información relacionada con los [Equipos Transversales](#) y lo que necesita saber sobre cómo puede participar de estos encuentros.

6. Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento

La pregunta que surge antes de comenzar a trabajar este objetivo es: ¿sabemos cuál es el conocimiento que genera nuestra entidad? La gestión del conocimiento hace posible que tanto al interior como al exterior de la entidad se conozca este conocimiento mediante la:



Identificación de los canales, herramientas y acciones existentes para difundir el conocimiento, promoción de su uso y socialización tanto al personal de la entidad como a nuestros grupos de valor

En este aspecto es importante que la entidad reconozca: ¿Cómo se efectúa la movilidad de la información? ¿Qué se comunica al interior de la entidad? ¿Cuándo se comunica? ¿Quién lo comunica? ¿A quién se comunica? y ¿Cómo se comunica? La información sobre cualquier proyecto de la entidad debe ser veraz, clara y actualizada, pero, además, debe ser socializada y difundida mediante diferentes herramientas que permitan la apropiación de la entidad frente al tema.

¿QUÉ ES Y PARA QUÉ LE SIRVE EL INVENTARIO DE MEDIOS A LA ENTIDAD?

¿Qué es?: es una herramienta que busca listar en un solo lugar todos los canales de comunicación (tanto internos como externos) que utiliza la entidad. En este listado se relaciona cada canal de comunicación con el tipo de información que se comparte por este, el grupo de interés al que se dirige la información, el formato que utiliza y el enlace o dirección donde se comparte la información. De la misma manera, en este inventario de medios se puede relacionar el impacto de las interacciones de los canales con los usuarios.

¿Para qué sirve?: el objetivo de este inventario es tener en un solo lugar el listado de los canales de información que usa la entidad para compartir el conocimiento para que, al comunicarse con los grupos de valor o con sus servidores públicos, elija el canal adecuado teniendo en cuenta las características de cada medio.

¿En qué momentos podría utilizarse?: los inventarios de medios se pueden utilizar constantemente, ya que las entidades públicas comparten información en todo momento. Esta herramienta puede servir cuando vayan a publicar una investigación, un documento oficial de la entidad o un comunicado de prensa, en la medida que permite relacionar el tipo de información, el tipo de público, el formato, el lenguaje que utiliza cada canal y, de este modo, seleccionar el más adecuado para compartir dicha información.

¿Cómo crear inventarios de medios?: lo más importante es reunirse con el equipo de comunicaciones de la entidad o con el equipo de tecnología (o el responsable de la página web de la entidad) para responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los canales de información internos y externos de la entidad? (por canales nos referimos a: Facebook, Twitter, página web, espacios de comunicación internos de la entidad, etc.)
- ¿Cuáles son los usuarios de esos canales?
- ¿Cuáles son las direcciones o enlaces para entrar a esos canales?
- ¿Existe algún reporte de las cifras de movimiento/descargas de estos canales?
- ¿Quién es el responsable de estos canales

Relacione toda esta información en un formato sencillo, manténgalo actualizado y comparta esta información dentro de la entidad para que los servidores públicos sepan cuál es el medio de comunicación más adecuado para transmitir la información institucional.

¿QUÉ SON Y PARA QUÉ LE SIRVEN LAS ACCIONES DE DIFUSIÓN A LA ENTIDAD?

¿Qué son?: son acciones que desarrolla una entidad pública para difundir información y conocimiento dentro de la propia entidad tanto con servidores como contratistas.

¿Para qué sirve?: el objetivo de estas acciones es compartir conocimiento interno con los equipos que conforman la entidad, aprender de lo que otras personas se encuentran desarrollando o, incluso, articular acciones internas para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Este tipo de acciones también busca que las personas que trabajan dentro de una entidad pública se conozcan, tengan un acercamiento directo con los directivos de la entidad y entiendan los procesos, planes, programas y proyectos que lleva a cabo la entidad.

¿En qué momentos podría utilizarse?: este tipo de acciones deberían hacerse de manera periódica. Se pueden desarrollar en espacios donde los directivos desean comunicar o difundir algún tipo de información importante a sus equipos, cuando la entidad necesita de su equipo para afrontar un reto importante o cuando necesita desarrollar alguna acción de integración de la entidad.

¿Cómo desarrollar acciones de difusión?: identifique si su entidad desarrolla reuniones periódicas (cada mes o dos meses) con todos los servidores y contratistas. En caso de que sí, aproveche este espacio para socializar el conocimiento desarrollado por los equipos de la entidad: publicaciones, investigaciones, proyectos, etc. También utilice este espacio para recibir retroalimentación sobre este conocimiento de la entidad. Promueva el desarrollo de actividades lúdicas y pedagógicas donde los servidores públicos se puedan vincular más con la información que está compartiendo en ese momento.

Si su entidad no desarrolla acciones de difusión internas le sugerimos lo siguiente:

1. Identifique un espacio de la semana en el que el equipo de la entidad pueda reunirse y no le genere mayores complicaciones. Una vez seleccionado el día establezca la periodicidad de estos espacios, tenga siempre en cuenta la disponibilidad de los directivos, ya que es fundamental que puedan participar.
2. Este tipo de acciones se pueden desarrollar de manera presencial o virtual. Si es presencial, identifique un espacio con capacidad para toda la entidad, en caso de que sea muy complejo reunir a todos los servidores y colaboradores de la entidad en un mismo lugar, lo pueden hacer por áreas, direcciones o dependencias; la otra opción es hacerlo a través herramientas tecnológicas para hacer reuniones virtuales en los que puedan asistir todos y desde sus computadores o dispositivos móviles.
3. Identifique internamente proyectos, acciones, investigaciones, documentos, etc., funciones, Plan de Acción de la entidad y que, además, generen valor al equipo de la entidad.
4. Desarrolle un cronograma de "acciones de difusión", teniendo en cuenta la información identificada en el punto anterior.
5. Socialice dicho cronograma con los directivos de la entidad para que estén informados sobre el tema.
6. Recuerde hacer encuestas periódicas con los servidores y contratistas de la entidad para evaluar el desarrollo de dichas acciones. Estas encuestas sirven de insumo para mejorar de manera constante estos espacios para compartir el conocimiento.

Encuentro virtual con el director

Apreciadas (os) pasantes:

los invito a una reunión informal por Teams para conocer sus opiniones y aprendizajes durante este mes que cumplimos de trabajo en casa.

¡Los espero!



¿QUÉ SON Y PARA QUÉ LE SIRVEN LOS ENCUENTROS VIRTUALES INSTITUCIONALES A LA ENTIDAD?

¿Qué son?: son reuniones periódicas con la cabeza de la entidad (o con sus directivos) para socializar información y conocimiento relevante para los servidores públicos o para la ciudadanía. En estos espacios se invita a todos los servidores públicos (y en algunos casos a la ciudadanía) para dar a conocer los principales acontecimientos y acciones desarrolladas por la entidad. De la misma manera, se da la palabra a funcionarios o ciudadanos para hacer preguntas sobre lo expuesto.

Entidad: cualquier entidad pública puede hacerlo.

Beneficiarios: servidores públicos y/o ciudadanía interesados

Impacto:

- Permite la movilidad de información de manera rápida, directa y a un gran número de personas
- La información llega de manera más cercana a las personas, es decir, de una manera más humana.
- Posibilita el diálogo entre directivos y el talento humano de la entidad o entre Estado y ciudadanía, según sea el caso.

Fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento mediante la transferencia de aprendizajes

Como se explicó anteriormente, el aprendizaje individual es el pilar del aprendizaje organizacional, por esto, el Plan Institucional de Capacitación señala que, a partir de un diagnóstico de necesidades de conocimiento, la entidad puede fortalecer los saberes de su talento humano. Además, sugiere que existen diferentes entornos que permiten enseñar-aprender desde varios enfoques, uno de estos se refiere a cómo la entidad aprende de las experiencias de otras entidades y de sus grupos de valor, por lo tanto, es importante habilitar espacios de transferencia de aprendizajes que tengan como propósito la reflexión y la identificación de acciones de mejora.

De otro lado, el aprendizaje individual se puede fortalecer mediante la participación de los miembros de la organización en capacitaciones, cursos, convocatorias, entre otros espacios de generación y difusión del conocimiento relacionado con el quehacer de la entidad. Al adquirir este nuevo y actualizado conocimiento, el servidor público debe documentarlo⁴⁴ y socializarlo con sus equipos de trabajo para mitigar la fuga del conocimiento adquirido.

A continuación encontrará una breve descripción del Banco de Éxitos, un espacio creado por Función Pública para que las entidades del Estado compartan su conocimiento:

44 En el Anexo E se presenta la herramienta de transferencia de aprendizajes que ha desarrollado Función Pública para estos casos.

¿DÓNDE PUEDO ENCONTRAR BUENAS PRÁCTICAS SOBRE GESTIÓN PÚBLICA?: EN EL BANCO DE ÉXITOS

¿Qué es el Banco de Éxitos?: es una fuente de aprendizaje que permite el intercambio de conocimiento entre las entidades públicas, en contextos y problemáticas similares; cuenta con múltiples soluciones que han brindado resultados positivos probados en otras entidades públicas y que en su gran mayoría son de fácil adaptación a la realidad institucional. Las experiencias registradas en el banco podrán suministrar a los interesados herramientas, modelos de operación, estrategias, proyectos y programas, entre otros, para la mejora de procesos y el aprovechamiento de oportunidades. El banco de éxitos recopila las mejores prácticas en gestión postuladas al Premio Nacional de Alta Gerencia.

Entidad que administra el repositorio: Función Pública.

¿Quién puede usar el repositorio?: Entidades públicas colombianas.

¿Cómo funciona?: En el marco del Premio Nacional de Alta Gerencia, Función Pública establece cada año un cronograma para la postulación de las iniciativas que dan cuenta de la excelencia en la gestión de una entidad, las categorías a las que pueden postularse dependerán de las prioridades del Gobierno. Una vez finaliza la fecha de recepción de postulaciones, comienza un proceso de análisis basado en criterios previamente establecidos por Función Pública. Finalmente, se seleccionan los ganadores y se entrega un reconocimiento a cada uno de estos en un evento de premiación. Las prácticas galardonadas se incluyen en el Banco de Éxitos que sirve como repositorio de buenas prácticas⁴⁵.

45 Conozca las mejores prácticas en gestión pública en el [Banco de Éxitos](#).

Relevancia para la gestión del conocimiento y la innovación pública:

- El Premio Nacional de Alta Gerencia permite documentar y sistematizar las experiencias exitosas de la administración pública y ubicar las mejores experiencias en un repositorio de consulta abierta, el banco de éxitos.
- Brinda herramientas gráficas como videos, fotos e infografías, datos de la experiencia y de contacto para que las entidades públicas puedan replicar las soluciones.
- Incentiva la excelencia de las entidades públicas mediante el desarrollo de proyectos que generan valor público.

7. Fortalecer procesos de aprendizaje organizacional

Finalmente, las preguntas que surgen antes de comenzar a trabajar este objetivo de la ruta de implementación son: ¿hemos repetido los errores del pasado?, ¿conocemos los logros de la entidad? La gestión del conocimiento hace posible el fortalecimiento del aprendizaje organizacional cuando:

Identificamos las experiencias significativas que impactan positiva o negativamente en nuestra gestión y aprendemos de ellas al compartirlas

En este sentido, la identificación, documentación⁴⁶, transferencia y adaptación de experiencias exitosas y aprendizajes en la entidad permite que se enriquezca la memoria institucional y se creen sinergias y alianzas que modernizarán la gestión pública. Tal como explica la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- (2015):

46 En el Anexo F se presentan los dos formatos guía para documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas al interior de la entidad.

Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (p.1).

En esta misma línea de análisis, el BID define a las buenas prácticas como:

Soluciones eficientes para resolver un problema. Estas prácticas han sido validadas mediante su uso extensivo y la obtención de resultados positivos en contextos diversos, los cuales son confirmados por evaluaciones. En síntesis, las buenas prácticas son aquellas que: i) se han ejecutado con comprobada efectividad; ii) pueden ser replicadas y aplicadas en otros contextos arrojando resultados similares; iii) han cumplido o sobrepasado los objetivos trazados, y han entregado los productos esperados, y iv) son sostenibles en el tiempo (BID, 2008, p. 2).

Por otro lado, es importante documentar las lecciones aprendidas debido a que ofrecen nuevo conocimiento desde la experiencia y permiten identificar tendencias, relaciones y factores que afectaron la consecución de los objetivos planteados en un inicio (Luna y Rodríguez, 2015). El valor agregado de estas experiencias está en las recomendaciones de cómo superar los obstáculos que se enfrentaron y, de acuerdo con la experiencia, tener una lectura más completa del contexto en el que se desarrolló la actividad. Con base en lo anterior, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas concurren a fortalecer el aprendizaje organizacional.

HERRAMIENTA PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL



En el **Anexo F** encontrará los formatos guía para **documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas** al interior de la entidad.

4. Hacer seguimiento a la implementación, analizar y ajustar

Una vez la entidad cuente con su plan de acción 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 Desempeño Institucional para su aprobación, de ser esto posible.

El líder de la política debe ser definido por cada entidad y debe contar con el apoyo de un equipo “catalizador”⁴⁷ 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. En ese sentido y bajo el enfoque de mejora continua, es pertinente analizar su estado y ejecutar los ajustes periódicos que sean requeridos para su fortalecimiento.

HERRAMIENTA PARA HACER SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN



En el **Anexo G** encontrará el **tablero de acciones para mitigar la fuga de conocimiento** cuyo objetivo es hacer seguimiento a la implementación de las acciones identificadas en el plan de acción.

Desde Función Pública esperamos que esta guía se convierta en una herramienta útil para las entidades del Estado colombiano en su proceso de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) y que, por supuesto, contribuya al fortalecimiento del capital

⁴⁷ 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.

intelectual de las entidades del Estado colombiano. Recuerden consultar el portal web de Función Pública <https://www.funcionpublica.gov.co>, donde podrán encontrar más información sobre temas relacionados con la gestión pública.

Bibliografía

- Aguilar, M. (2013). Gestión de la I+D+i. GEGESTI, éxito empresarial (233), p.1. http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_233_060513_es.pdf
- Anderson, C. (2013). Obtenido de The Maker Movement: Tangible Goods Emerge From Ones and Zeros: <https://www.wired.com/2013/04/makermovement/>
- Armijo, D. M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Manual, ILPES/CEPAL, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (2008). Notas de lecciones aprendidas. Washington D.C.: Sector de Conocimiento y Aprendizaje.
- Bason, C. (2010) Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society. Bristol, Reino Unido: Policy Press.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2019) Declaración de Lima. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/04/Declaracion-Lima-PE-2019-aprobada41.pdf>
- Conde, Y. A., Correa, Z., & Delgado, C. (2010). Aprendizaje organizacional: una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (44), 25-39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452010000200002
- CONPES D.C. 4. (12 de noviembre de 2019) Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital. Política pública de ciencia, tecnología e innovación 2019-2038, Alcaldía mayor de Bogotá D. C, Registro Distrital No. 6673. http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/planeacion/documentoconpes_04.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2019) Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>

- Farfán y Garzón (2006). La gestión del conocimiento. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006. 109 p.– (Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación; 29) ISSN: 0124-8219 <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence>
- Flores, M. (2005). Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 229-246. https://www.researchgate.net/publication/41311599_Gerencia_del_conocimiento_Su_relacion_con_la_generacion_de_capacidades_innovativas
- Forte, V. H. (2016). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Ciudad de México, México: Alfaomega.
- Frías Navarro, Rosalba, & Rodríguez Romero, Carlos Alberto (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. *Apuntes del Cenes*, 31(54), 227-260. ISSN: 0120-3053. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4795/479548635008>
- Función Pública (2017a). Herramientas para uso y apropiación. Sistemas de información y herramientas de integración. ¿Cuáles herramientas de uso y apropiación tiene Función Pública? <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/herramientas-para-uso-y-apropiacion>
- Función Pública (2018). Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión pública. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual//document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34271987
- Función Pública (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34268003
- Función Pública (2020a). Gestión del conocimiento: Doble ciclo de gestión del conocimiento <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/doble-ciclo-de-gestion>
- Función pública (2020b). Gestor Normativo: conozca en detalle el gestor normativo de Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestor-normativo>

- Función Pública (2020c). Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34208239
- Función Pública. (2017b). Gestión del Conocimiento. ¿Qué es gestión del conocimiento?: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>
- Garzón, M. A. (2005). Modelo intraemprendedor para la innovación. Colección Lecciones Facultad de Administración (ISBN 9588225752, 9789588225753). (U. d. Rosario, Ed.) <https://bit.ly/3gW3IXk>
- González, J. M. (2017). Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar. Madrid, España: Real Academia de las Ciencias Morales y Políticas. https://www.researchgate.net/publication/321965972_Cuarta_Revolucion_Industrial_empleo_y_Estado_del_Bienestar
- González, L. (2019). Red de los servidores públicos: Estrategia de Equipos Transversales. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red-publicaciones/estrategia-de-equipos-transversales>
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1
- IDEO, Design for Europe, Nesta (2020). Design para el servicio público. https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Ideo_DesigningForPublicServices_Guide_Espanol_2019.pdf
- Interaction design foundation (2020). Design Thinking. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- ISO 30401. Knowledge management systems – Requirements (2018) Secretaría Central de International Organisation for Standardisation (ISO) Geneva (Switzerland). <https://www.borhanjooyan.com/DL/ISO-30401-2018.pdf>
- ISO 9001. Norma internacional Traducción oficial, Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (2015). Secretaría Central de International Organisation for Standardisation (ISO) Geneva (Switzerland). <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>
- Laboratorio de Gobierno (2018, p.71). Un Estado innovador para las personas: los primeros años del Laboratorio de Gobierno, 2014-2018. Gobierno de Santiago de Chile, Santiago. <https://www.>

dropbox.com/s/hdk6f5gkvuijrc/2018_LABGOB_Publicaci%C3%B3n_EstadoInnovador_digital.pdf?dl=0

Laboratorio de Gobierno (2018). Permitido Innovar: Guías para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación? Gobierno de Chile. 2020 https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/ff/37/ff37c584-dcd1-4930-b2c0-2f5337924d0f/vf2-20180516-toolkit_proyectos.pdf

Leurs, B., González-Ortega, P., & Hidalgo, D. (2018). Experimenta, construyendo la nueva generación de innovadores públicos de Chile. Nesta, Laboratorio de Gobierno de Chile, ProChile. http://lab.gob.cl/uploads/filer_public/fa/05/fa051a4d-300c-40c0-ade2-7819c47d763b/experimentareport-spanish.pdf

Ley N° 489,1998, art.117. Diario oficial. AÑO CXXXIV. N. 43464. 30, diciembre, 1998. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1832980>

Luna, E., & Rodríguez, L. (15 de enero de 2015). BID mejorando vidas. Obtenido de Cómo documentar lecciones aprendidas: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

Malvicino, F., y Yoguel, G. (2014). Big Data. Avances recientes a nivel internacional y perspectivas para el desarrollo local. Documento de Trabajo. Buenos Aires, Argentina: Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia Tecnología e Innovación (CIECTI-MinCyT).

Nagles G., Nofal (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61),77-87. ISSN: 0120-8160. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>

OCDE (2018). Manual de Oslo: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation activities, guidelines for collecting, reporting and using data on innovation Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Oliván, R. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales, 6(2), 101-111 <http://www2.ual.es/urbs/index.php/urbs/article/viewFile/olivan/313>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Julio de 2015. Plantilla de buenas prácticas. <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Organización de los Estados Americanos. (2006). Sociedad del Conocimiento. http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). Cómo organizar y preservar la memoria institucional. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/34997/Memoriainstitucional2015_spa.pdf?sequence=5
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015), The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an agenda for Action, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). Declaración sobre innovación en el sector público OCDE/LEGAL/0450. París, Francia: OCDE. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaraci%C3%B3n-Espanol.pdf>
- Peluffo A, Catalán C. (2002) Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago, Chile. Naciones Unidas.
- Real Academia Española (2020). Definición de guía. Asociación de Academias de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/gu%C3%ADa?m=form>
- Ruta N. (2020). innovación abierta. ABC de la innovación. <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/innovacion-abierta>
- Sabios, M. d. (2019). Propuestas de la Misión Internacional de Sabios. Gobierno de Colombia. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution (Vols. ISBN: 978-84-9992-699-5). (S. A. El Tiempo Casa Editorial, Ed.) Bogotá, Colombia: Foro Económico Mundial. [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

- Stanford Dschool (2020) An introduction to design thinking process guide. <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>
- Tena Parera, D. (2015). Design, an iterative process. *grafica*, 3(5), 5. <https://doi.org/10.5565/rev/grafica.30>
- Veeduría Distrital (2019a). Informe lecciones aprendidas y buenas prácticas curso virtual de innovación pública. [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Lecciones%20Aprendidas%20del%20Curso%20Virtual%20de%20Innovacion%20Publica%20\(Vigencia%202018\)%20VF%20\(26%20feb%202019\)\(1\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Lecciones%20Aprendidas%20del%20Curso%20Virtual%20de%20Innovacion%20Publica%20(Vigencia%202018)%20VF%20(26%20feb%202019)(1).pdf)
- Veeduría Distrital de Bogotá (2018) Metodología Empatía, Intuición y Acción para la Innovación Pública. <https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/4.pdf>
- Veeduría Distrital de Bogotá (2019b) Informe de resultados de la primera medición del índice de innovación pública de Bogotá (IIP). [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Resultados%20del%20Indice%20de%20Innovacion%20Publica%20\(IIP\)%20-%20final%20.pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Resultados%20del%20Indice%20de%20Innovacion%20Publica%20(IIP)%20-%20final%20.pdf)
- Veeduría Distrital de Bogotá (2019c). Logros y lecciones aprendidas Labcapital, presentación evento “El Futuro de la Innovación Pública en Bogotá”. https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Juan_Yepes.pdf
- Veeduría Distrital de Bogotá (2020). Informe lecciones aprendidas y buenas prácticas de las actividades sobre la implementación del laboratorio (vigencia 2019). <https://bit.ly/3gYTtBu>
- Viscarri Colomer, J., & Mas Machuca, M. (2010). Los pilares del marketing (Vols. 8498803462, 9788498803464). (U. P. Politécnica, Ed.) <https://bit.ly/2VIGOWt>

Anexos

A continuación se presentan las herramientas relacionadas con los objetivos de la ruta de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, una explicación de cómo diligenciarla y un enlace para su descarga:

Anexo A. Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
INVESTIGACIÓN	
<div style="text-align: center;">  </div> <p>IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN O ANÁLISIS:</p> <p>Esta herramienta tiene como objetivo consolidar información preliminar sobre temas de investigación necesarios para la entidad y que están orientados al cumplimiento de sus funciones.</p> <div style="text-align: right;">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diligencie las primeras preguntas generales: título del proyecto de investigación, persona responsable, cargo, duración estimada, fecha diligenciamiento, correo institucional, lugar de ejecución, número de contacto y área que solicita la investigación. ■ Escriba un resumen ejecutivo del proyecto de investigación. ■ Escriba el problema que busca resolver con la investigación por medio de una pregunta. ■ Justifique el proyecto, tenga en cuenta la misionalidad de la entidad y sus funciones. ■ Escriba el objetivo general de la investigación. ■ Relacione bibliografía preliminar sobre el tema de investigación.

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
INNOVACIÓN	
<div data-bbox="378 632 561 823" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="228 873 626 953">MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RETOS DE INNOVACIÓN:</p> <p data-bbox="228 972 711 1430">esta herramienta busca que los equipos puedan identificar de manera preliminar los retos que tiene la entidad para el cumplimiento de su misionalidad. Está compuesta por 5 acciones: retos generales, priorización de retos, valores para medir la innovación, vacíos de conocimiento y definición del reto.</p> <div data-bbox="620 1486 706 1581" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="743 426 1393 884">■ Acción 1. Retos generales: lleve a cabo una “lluvia de problemas o retos” de su entidad o equipo teniendo en cuenta varios actores: según los usuarios de los servicios que presta su entidad, según los jefes, según los servidores públicos de la entidad, según la persona que diligencia la herramienta (usted), y, por último, otros tipos de problemas o retos que no pertenecen a ninguno de los anteriores. <li data-bbox="743 1079 1393 1822">■ Acción 2. Priorización de retos: responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta lo desarrollado en la acción 1: ¿Cuáles son los temas mas recurrentes en los retos? ¿Cuáles retos parecen no tener solución y han sido constantes en el tiempo? ¿Cuáles de estos retos son esenciales para el mejoramiento de la entidad? y ¿Con cuáles de estos retos me parecería interesante trabajar? Teniendo en cuenta estas respuestas, escoja dos retos y escríbalos en forma de pregunta. Es necesario escoger dos retos, en la medida que puede que alguno de los retos no se termine desarrollando, para lo cuál se tendría uno de reserva.

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
INNOVACIÓN	
	<p>■ Acción 3. Valores para medir la innovación: responda las siguientes preguntas para cada uno de los retos: Productividad ¿La posible solución de este reto podría generar a la entidad ahorro de recursos, tiempos o incrementación de cobertura?</p> <p>Experiencia Usuario ¿La posible solución de este reto mejoraría la experiencia del servicio brindado a los usuarios relacionados con el problema?</p> <p>Democracia ¿La posible solución al reto mejoraría la transparencia, rendición de cuentas y la participación de mi entidad?</p> <p>Resultados ¿La posible solución a este reto está alineada con los temas estratégicos de la entidad (metas, objetivos, etc.)?.</p> <p>Luego, para cada una de estas preguntas analice si su entidad tiene información que le permita conocer un estado inicial del reto según la productividad, experiencia de usuario, democracia o resultados, de lo contrario, anote los vacíos de conocimiento existentes en cada una de las cajas disponibles.</p>

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
INNOVACIÓN	
	<p>■ Acción 4. Vacíos de conocimiento: teniendo en cuenta las respuestas brindadas en la acción anterior, especialmente la relacionada con la capacidad de la entidad para contar con información que le permita conocer el estado inicial del problema, escriba en cada casilla cuales de los valores para medir la innovación pública tienen vacíos de información. Asimismo, diligencie las acciones que la entidad o equipo de trabajo pueden implementar con el propósito de acceder a estas brechas de conocimiento identificadas.</p>
	<p>■ Acción 5. Definición reto: escriba los dos retos predefinidos y responda las siguientes preguntas: ¿Los retos están relacionados? ¿Se podrían unir? Si la respuesta es afirmativa, trate de crear uno solo teniendo en cuenta el reto que podría “absorber” al otro. 2. ¿Cuál de los dos retos considera que tiene más vacíos de conocimiento? ¿Los vacíos de conocimiento significan mayor trabajo del equipo para conseguir esta información? 3. ¿Cuál de los dos retos podría potenciar más la experiencia del usuario? y 4. ¿Cuál de los retos ayudaría a mejorar mucho más los resultados de la entidad?. Por último, y teniendo en cuenta las respuestas, se debe escribir el reto escogido.</p>

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
INNOVACIÓN	
<div data-bbox="386 533 540 737" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="224 785 699 1629"> BITÁCORA DE CONOCIMIENTO PARA EL DISEÑO DE INICIATIVAS DE INNOVACIÓN: esta herramienta tiene como objetivo identificar información y conocimiento relevante dentro de un proceso de innovación. Esta información es fundamental para el mejoramiento de las acciones de la entidad pública de cara a sus usuarios, y al mismo tiempo para fortalecer los procesos de innovación. Debe aplicarse en el desarrollo de cada uno de los 4 ejes del modelo de innovación: identificación de necesidades, ideación, experimentación y resultados de innovación. </p> <div data-bbox="613 1696 695 1787" data-label="Image"> </div>	<p data-bbox="727 310 1325 489">Primero, diligencie los datos generales así como la etapa en la que se encuentra y las herramientas que han sido aplicadas al momento de diligenciar el formato.</p> <p data-bbox="727 533 1390 615">Posteriormente, se debe escribir el nombre del reto en la mitad y responder las siguientes preguntas</p> <ul data-bbox="743 674 1386 1661" style="list-style-type: none"> ■ ¿Considero que las causas del problema han cambiado? ■ ¿He identificado nuevos problemas que tiene el usuario? ■ ¿He tenido algún inconveniente con el desarrollo de las herramientas y conceptos? ■ ¿Han surgido problemas internos o externos que impidan el desarrollo del reto? ■ ¿Han surgido nuevas ideas para solucionar el reto? ■ ¿Mi relación con mi equipo de trabajo ha cambiado? ■ ¿Que información relacionada en esta matriz le puede servir a otro equipo de mi entidad (o del país) para mejorar su desempeño? ¿Cuál entidad? ■ ¿Qué información relacionada en esta matriz me puede ayudar a mejorar un ejercicio de innovación a futuro? ■ ¿Se tiene pensado modificar el reto? ¿Cuál sería el nuevo reto y por qué se cambio? <p data-bbox="727 1696 1365 1875">Finalmente, deposite las evidencias que considere pertinentes en el espacio dispuesto para tal fin, esto le ayudará a guardar mejor trazabilidad de todo el proceso.</p>

Anexo B. Herramientas para facilitar el acceso al conocimiento de la entidad

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
<div data-bbox="391 821 513 982" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="230 1035 654 1398">INVENTARIO DE CONOCIMIENTO EXPLÍCITO (MAPA DE CONOCIMIENTO EXPLÍCITO): esta herramienta tiene como objetivo relacionar de manera detallada los documentos generados en un área o proceso de la entidad.</p> <div data-bbox="581 1451 667 1541" data-label="Image"> </div>	<ul data-bbox="708 464 1377 1885" style="list-style-type: none"> ■ Reúna al equipo de “catalizadores” de la entidad. ■ Diligencie las primeras preguntas generales: entidad, persona que diligencia el formato, cargo, correo electrónico institucional, área o proceso y fecha de diligenciamiento. ■ Identifique las temáticas requeridas para dar cumplimiento a la misión de la entidad. Tenga en cuenta las funciones, procesos, plataforma/plan estratégico. Las temáticas se pueden repetir, teniendo en cuenta que pueden asociarse a varios documentos. ■ Teniendo en cuenta los temas identificados, escriba los nombres de los documentos que consideran que tienen relación con los temas. ■ Señale el tipo de formato y la clasificación de dichos documentos. ■ Escriba una muy breve descripción del documento, mencione la utilidad de este para la entidad. ■ Mencione la fecha en la cual se creó el documento, su versión, el medio de conservación y si existe un lugar para la consulta interna. ■ Por último, escriba el enlace del documento (si es descargable en internet), la serie y subserie documental y si el documento está vigente o no.

Anexo C. Herramientas para mitigar la fuga de conocimiento

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
<div data-bbox="386 611 509 772" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="228 825 597 951">INVENTARIO DE CONOCIMIENTO (MAPA DE CONOCIMIENTO TÁCITO):</p> <p data-bbox="228 968 634 1619">Esta herramienta tiene como objetivo identificar y documentar el conocimiento tácito de la entidad. Toma como punto de inicio las temáticas más relevantes y las asocia con los servidores públicos que tienen ese conocimiento, así la entidad puede tener claridad sobre dónde está el conocimiento clave y las acciones que deberá desarrollar para mitigar su fuga.</p> <div data-bbox="574 1671 659 1759" data-label="Image"> </div>	<ul data-bbox="699 453 1377 1864" style="list-style-type: none"> ■ Reúna al grupo de “catalizadores” de la entidad. ■ Diligencie las primeras preguntas generales: entidad, área/proceso, fecha, persona que diligencia, cargo, correo electrónico. ■ Defina con el grupo de “catalizadores” las temáticas relacionadas con la misión y funciones de la entidad, posteriormente, defina el subtema que está relacionado con cada temática, luego, categorícelas según la importancia de los temas. ■ Identifique quién o quiénes son los servidores públicos que tienen conocimiento de las temáticas (incluya el número de cédula y su tipo de vinculación, así como el nivel de dominio del servidor sobre la/las temáticas.) ■ Por último, señale si considera que se requieren acciones para gestionar el conocimiento sobre este tema. Una vez escritas las acciones, usted deberá diligenciar la herramienta que permite hacerles seguimiento, esta se denomina “Tablero de acciones para mitigar la fuga de conocimiento”. ■ En cada tema señale si la entidad se encuentra desarrollando acciones para mitigar la fuga de ese conocimiento. Si la respuesta es positiva, escriba las acciones, si es negativa, justifique su respuesta.

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
<div data-bbox="375 520 537 695" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="237 743 675 1394">RETENCIÓN DE CONOCIMIENTO: esta herramienta busca una adecuada y oportuna transferencia del conocimiento cuando un servidor público se separa del cargo por retiro del servicio o por alguna situación administrativa. En consecuencia, la información se conserva en la entidad, de modo que genera conocimiento relevante para la gestión y la toma de decisiones.</p> <div data-bbox="581 1444 667 1539" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="711 302 1386 380">■ Identifique el servidor público que se separará del cargo. <li data-bbox="711 415 1386 636">■ Diligencie las primeras preguntas generales: entidad y área, nombre del servidor público, cargo, correo electrónico, fecha de diligenciamiento, situación administrativa por la cual se separa del cargo o se retira. <li data-bbox="711 667 1386 888">■ Escriba las funciones asignadas en el manual de funciones respectivo y establezca con el servidor público el porcentaje de tiempo que le ha demandado cada actividad teniendo en cuenta el último año de trabajo. <li data-bbox="711 919 1386 1045">■ Enuncie los mayores logros en el ejercicio del cargo y escriba los principales factores de éxito para lograrlo. <li data-bbox="711 1077 1386 1297">■ Enumere las actividades más importantes que se encuentran en proceso de ejecución (al momento de separarse del cargo) y las más complejas desempeñadas por parte del servidor público. <li data-bbox="711 1329 1386 1507">■ Responda la siguiente pregunta: ¿Cómo podría desempeñar mejor el cargo relación a los temas presupuestales, jurídicos, logísticos y tecnológicos, entre otros? <li data-bbox="711 1539 1386 1801">■ Relacione las entidades (públicas, privadas, nacionales e internacionales) y funcionarios con los cuales se debe mantener la comunicación para el buen desempeño de las funciones del cargo. Especifique: entidad, funcionario y datos de contacto.

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
	<ul style="list-style-type: none">■ Por último, responda varias preguntas a manera de recomendaciones finales con relación a la persona que llegará a asumir el cargo: temas en los que debe capacitarse para el fortalecimiento de sus competencias, documentación adicional que debería tener y recomendaciones para ocupar el cargo.

Anexo D. Herramientas para fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas

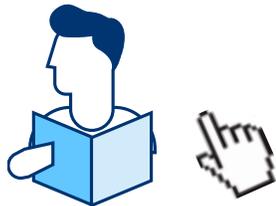
HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
<div data-bbox="396 842 493 999" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="224 1050 634 1178">INVENTARIO DE ALIADOS ESTRATÉGICOS (MAPA DE ACTORES): Esta herramienta</p> <p data-bbox="224 1192 659 1415">tiene como objetivo la identificación de actores o aliados clave de la entidad con los cuales coopera y trabaja para fortalecer su gestión.</p> <div data-bbox="571 1514 656 1606" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="711 604 1382 680">■ Reúna al equipo de “catalizadores” de la entidad. <li data-bbox="711 730 1382 905">■ Diligencie las primeras preguntas generales: entidad, persona que diligencia el formato, cargo, correo electrónico institucional, área o proceso y fecha de diligenciamiento. <li data-bbox="711 951 1382 1029">■ Identifiquen las temáticas más importantes relacionadas con la misión de la entidad. <li data-bbox="711 1075 1382 1152">■ Teniendo en cuenta las temáticas, relacione las entidades aliadas en estos temas. <li data-bbox="711 1199 1382 1329">■ Escriba el tipo de aliado: público, privado, academia, sociedad civil, organismo internacional, etc. <li data-bbox="711 1375 1382 1505">■ Señale el tipo de alianza que tiene con la entidad: convenio, contrato, acuerdo marco, etc. <li data-bbox="711 1551 1175 1581">■ Escriba el objeto de la alianza. <li data-bbox="711 1627 1382 1757">■ Mencione el número de contrato o convenio (si existe) y agregue la fecha de inicio y de terminación propuesta.

Anexo E. Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
<div data-bbox="386 821 583 1024" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="224 1075 748 1346">TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE: esta herramienta tiene como objetivo gestionar el aprendizaje de servidores públicos que participan en actividades/eventos de interés para la entidad.</p> <div data-bbox="654 1398 740 1493" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="781 590 1382 716">■ Primero, identifique al servidor público que asistió a alguna actividad o evento de interés de la entidad. <li data-bbox="781 747 1382 1020">■ Posteriormente, diligencie la información sobre la actividad/evento en el que participó: título, tema, tipo de actividad, fecha, lugar, entidad organizadora, persona de contacto, correo electrónico institucional. <li data-bbox="781 1052 1382 1220">■ Luego, escriba los datos del servidor público que participó: nombre, cargo, entidad, área, correo electrónico y fecha de diligenciamiento. <li data-bbox="781 1251 1382 1335">■ Anote los principales temas tratados en la actividad/evento. <li data-bbox="781 1367 1382 1493">■ Justifique la importancia de la actividad/evento con la entidad pública donde trabaja. <li data-bbox="781 1524 1382 1608">■ Relacione los temas o conceptos que aprendió de la actividad/evento. <li data-bbox="781 1640 1382 1766">■ Escriba los enlaces en los cuales se puede encontrar información adicional a la temática de la actividad/evento.

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="797 317 1385 680">■ Identifique las áreas/oficinas de la entidad a las cuales le puede interesar el conocimiento adquirido en la actividad /evento, relacione los medios que va a usar para transferir dicho conocimiento y, por último, escriba una fecha estimada para hacer esta transferencia (compartir el conocimiento).<li data-bbox="797 728 1385 852">■ Escriba las recomendaciones que le haría a la entidad organizadora de la actividad/evento.

Anexo F. Herramientas para consolidar los procesos de aprendizaje organizacional

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
 <p>DOCUMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS AL INTERIOR DE LA ENTIDAD: Esta herramienta tiene como objetivo registrar la información de experiencias que se han implementado dentro de una entidad pública y que han tenido resultados positivos, eficaces y útiles en un contexto concreto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reúna al equipo de “catalizadores” de la entidad y hagan una lluvia de ideas sobre ¿Cuáles son las buenas prácticas identificadas al interior de la entidad? También, puede revisar si la entidad se ha presentado a algún concurso nacional o internacional con experiencias exitosas de su gestión o si internamente se han reconocido experiencias exitosas. ■ Una vez seleccionada la experiencia, diligencie los datos generales: nombre del área/entidad, persona responsable de la experiencia, cargo, correo electrónico institucional, nombre de contacto celular/ fijo, fecha de diligenciamiento. ■ Escriba el título de la experiencia, determine si se realizó con otras entidades, o si fue desarrollada por una dependencia específica de una entidad. Tenga en cuenta el tipo de experiencia, es decir si fue una política pública, programa, proyecto, estratégica, desarrollo tecnológico, etc. Defina la razón, problema o necesidad que dio origen a la experiencia. ■ Especifique el ámbito geográfico, es decir, el lugar donde se puso en marcha la experiencia, así como el periodo en el cual se llevó a cabo

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
	<ul style="list-style-type: none">■ Señale la población objeto, el objetivo, número de beneficiarios, si desarrolló algún tipo de metodología.■ Relacione la razón, el problema o la necesidad por la cual se originó la experiencia.■ Escriba las fases o etapas desarrollados, si se desarrolló algún tipo de documento o material relacionado con la experiencia.■ En términos de apoyo para el desarrollo de la experiencia, relacione si tuvo apoyo financiero o técnico, discrimine las fuentes y los montos.■ Especifique si la experiencia ha sido validada por los usuarios, si considera que es una innovación, si ha tenido algún reconocimiento nacional o internacional.■ Por último, determine la utilidad de la experiencia, los resultados (en términos cuantitativos y cualitativos), relacione los desafíos que se presentaron, así como las lecciones aprendidas para la entidad que desarrolló la experiencia.■ Revise si existen registros físicos o virtuales de la experiencia y relaciónelos con el formato.

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
<div data-bbox="386 726 537 932" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="233 982 699 1014">DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS: esta herramienta</p> <p data-bbox="233 1077 711 1299">tiene como objetivo registrar reflexiones críticas sobre factores que pudieran haber influido de manera negativa o positiva un resultado de una entidad pública.</p> <div data-bbox="620 1352 704 1444" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="761 354 1386 768">■ Reúna al equipo de "catalizadores" de la entidad y haga una lluvia de ideas sobre cuáles han sido las lecciones aprendidas (establezca un periodo: en el último año, en este periodo, etc.). Esta información también la podrían obtener haciendo entrevistas cortas con la cabeza de la entidad o con los funcionarios más antiguos. <li data-bbox="761 814 1386 989">■ Diligencie los datos generales: nombre de la entidad y área, nombre servidor público, número de contacto, correo institucional y fecha de diligenciamiento. <li data-bbox="761 1035 1386 1209">■ Mencione las características específicas de la experiencia: ¿Cuál es la temática? ¿Con cuál programa o proyecto está asociada? <li data-bbox="761 1255 1386 1430">■ Desarrolle una breve descripción de la situación o la experiencia y describa el impacto (positivo o negativo) que se generó frente a los resultados esperados. <li data-bbox="761 1476 1386 1556">■ Describa las soluciones o las acciones de mejora desarrolladas. <li data-bbox="761 1602 1386 1776">■ Mencione la lección aprendida, y por último escriba recomendaciones para obtener mejores resultados en un escenario similar.

Anexo G. Herramientas para implementar, analizar y ajustar

HERRAMIENTA	¿CÓMO DEBO DILIGENCIARLA?
<div data-bbox="371 621 583 835" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="224 888 703 968">TABLERO DE ACCIONES PARA MITIGAR LA FUGA DE CONOCIMIENTO: esta herramienta</p> <p data-bbox="224 982 732 1591">tiene como objetivo identificar el conocimiento que puede llegar a fugarse de la entidad, ya sea por razones como: cambios de situación administrativa, baja apropiación, pocas personas poseen el conocimiento o no se encuentra documentado, entre otros. De la misma manera, la herramienta permite hacer seguimiento a las acciones a desarrollar para mitigar la fuga.</p> <div data-bbox="639 1640 724 1730" data-label="Image"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="789 516 1419 688">■ Diligencie las primeras preguntas generales: entidad, área/proceso, fecha, persona que diligencia, cargo, correo electrónico. <li data-bbox="789 737 1419 909">■ Escriba las acciones para mitigar la fuga de conocimiento, esta información la puede tomar de la herramienta anterior: "Inventario de conocimiento tácito". <li data-bbox="789 957 1419 1226">■ Teniendo en cuenta las acciones, incluya la información sobre tema, razón de priorización, persona responsable de realizar la acción. Esta información ya la desarrolló en la herramienta "Inventario de conocimiento tácito". <li data-bbox="789 1274 1419 1398">■ Haga una breve descripción de la acción o acciones a desarrollar para mitigar la fuga de conocimiento. <li data-bbox="789 1446 1419 1528">■ Escriba la fecha en la cual tiene previsto ejecutar la acción. <li data-bbox="789 1577 1419 1845">■ Para finalizar, diligencie la sección de verificación: fecha en la cual se ejecutó la acción propuesta, la ruta en la cual se encuentran las evidencias de la acción y un último espacio para escribir algún tipo de observación relacionada con la acción.



El servicio público
es de todos

Función
Pública

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

**Dirección de Gestión
del Conocimiento**

DICIEMBRE DE 2020

Departamento Administrativo de la Función Pública
Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770
Bogotá, D.C., Colombia.

- F U N C I Ó N P Ú B L I C A -

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

