



**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

**María del Pilar García González**

Directora de Gestión y Desempeño  
Institucional

**Francisco Camargo Salas**

Director de Empleo Público

**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 Andrés Guzmán Rodríguez**

Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Carlos Eduardo Orjuela Oliveros**

Jefe Oficina de Tecnología de la  
Información y las Comunicaciones

**Elaborado por**

Gerardo Duque Gutiérrez

Dirección de Gestión del Conocimiento

**Revisión y ajustes**

Lina Marcela González González

Laura Suárez Segura

María Magdalena Forero Moreno

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](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

# Tabla de contenido

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....   | 7         |
| <b>1. OBJETIVOS .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1. Objetivo principal.....   | 9         |
| 1.2. Objetivos específicos.....  | 9         |
| <hr/>  |           |
| <b>2. ALCANCE DEL LINEAMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN .....</b>   | <b>12</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>3. ÁMBITOS DE APLICACIÓN DEL LINEAMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL MARCO DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) .....</b> | <b>14</b> |
| 3.1. Articulación del lineamiento técnico de la gestión del conocimiento con el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).....   | 17        |
| 3.2. Generalidades: la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión, (MIPG) .....                                       | 35        |
| <hr/>  |           |
| <b>4. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>   | <b>67</b> |
| 4.1. Formulario único reporte de avances de la gestión (FURAG) .....   | 67        |
| 4.2. Autodiagnóstico .....   | 78        |
| <hr/>  |           |
| <b>5. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN .....</b>   | <b>70</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>6. OPORTUNIDADES Y RETOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL ESTADO.....</b>   | <b>74</b> |

|  |    |
|--|----|
| 6.1. Tendencias regionales y globales orientadas hacia un Estado generador de conocimiento como valor público .....  | 72 |
| 6.2. Atención a los grupos de valor .....  | 75 |
| 6.3. Propiciar y fortalecer ejercicios de innovación con estímulos al talento humano en las entidades públicas ..... | 76 |
| 6.4. Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas generadas en las entidades públicas.....               | 77 |

---

**7. ACCIONES PARA TENER EN CUENTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN .....**

79

---

**8. CRITERIOS DIFERENCIALES .....**

89

---

**9. REFERENCIAS .....**

92

---

**10. ANEXOS .....**

103

---

# Índice de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación y la dimensión de talento humano .....                           | 2 4 |
| Figura 2. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación y la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación..... | 2 6 |
| Figura 3. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de gestión con valores para resultados.....     | 2 8 |
| Figura 4. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de evaluación de resultados.....                | 3 0 |
| Figura 5. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de información y comunicación.....              | 3 1 |
| Figura 6. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de control interno .....                        | 3 3 |
| Figura 7. Proceso de gestión del conocimiento .....  | 3 6 |
| Figura 8. Triada soporte de la gestión del conocimiento y la innovación.....   | 3 8 |
| Figura 9. Doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación.....  | 4 1 |
| Figura 10. Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación.....  | 4 3 |
| Figura 11. Actividades de la planeación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG .....                                  | 4 4 |
| Figura 12. Criterios del eje: generación y producción .....  | 4 5 |
| Figura 13. Actividades del eje: generación y producción, en el marco de MIPG ...   | 4 6 |
| Figura 14. Embudo de la innovación .....   | 4 7 |
| Figura 15. Criterio del eje: herramientas de uso y apropiación .....   | 5 2 |
| Figura 16. Actividades del eje: herramientas de uso y apropiación .....  | 5 3 |
| Figura 17. Criterio del eje: analítica institucional .....   | 5 6 |
| Figura 18. Actividades del eje: analítica institucional.....   | 5 7 |
| Figura 19. Criterios del eje: cultura del compartir y difundir.....  | 5 9 |
| Figura 20. Actividades del eje: cultura del compartir y difundir .....   | 6 0 |
| Figura 21. Esquema de aprendizaje organizacional para entidades públicas..   | 6 4 |
| Figura 22. Estructura del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación.....   | 6 8 |



# Introducción

Función Pública presenta a sus grupos de valor el presente lineamiento técnico como un marco de referencia de la política de gestión del conocimiento y la innovación, que está en armonía con lo definido en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

Este lineamiento técnico le brinda a las entidades un punto de partida para introducir e iniciar la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en forma sistémica y transversal con las otras dimensiones: direccionamiento estratégico, talento humano, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación y control interno, como un mecanismo clave para el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio, es decir, a los desafíos que vienen del entorno.

Las orientaciones que encontrará a lo largo de este documento sobre la política de gestión del conocimiento y la innovación se enfocarán en la definición de los objetivos y alcances, el establecimiento del modelo de seguimiento, la estructura institucional para su puesta en marcha y la identificación de las oportunidades y retos; así mismo, se sugerirán algunas acciones clave para su implementación de acuerdo con los criterios diferenciales en su desarrollo.

A manera de complemento, en los anexos podrá encontrar una aproximación a los conceptos más importantes que tienen que ver con la gestión del conocimiento, las formas de conocimiento y su relación con la construcción del capital intelectual, reconocido como uno de los activos más importantes de las organizaciones, además, distintos modelos de gestión del conocimiento que hemos considerado más relevantes.





# 1. Objetivos

## 1.1. Objetivo principal

Apoyar a las entidades en la implementación y fortalecimiento de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG a través de la formulación y ejecución de acciones efectivas que conduzcan a la generación de valor público con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de valor e incrementar los niveles de confianza Estado-ciudadano.

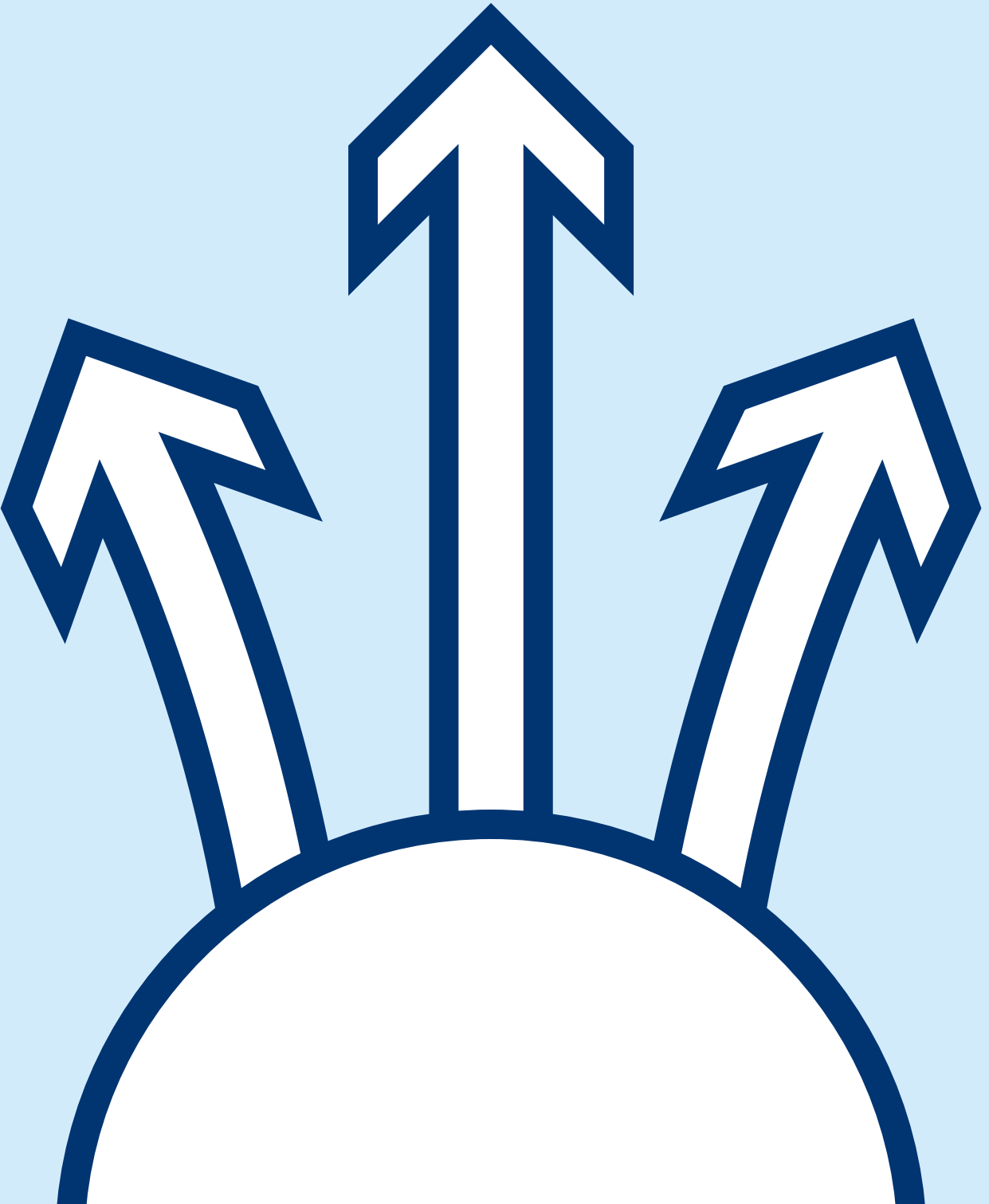
## 1.2. Objetivos específicos

Una adecuada gestión del conocimiento permite articular los intereses, recursos y expectativas de los ciudadanos, servidores públicos, instituciones educativas y entidades nacionales e internacionales del sector público y privado, además, diseñar respuestas integrales que, de manera dinámica, atiendan las necesidades de los ciudadanos y las oportunidades organizacionales en el marco del cumplimiento de los objetivos del Estado. Por lo anterior, este lineamiento técnico pretende:

- Identificar escenarios que se orienten a la atención de problemas y oportunidades de mejora en las entidades públicas con el fin de generar conocimiento mediante la gestión y transferencia de las lecciones aprendidas y experiencias exitosas.
- Contribuir a la preservación del conocimiento como uno de los activos más importantes de las entidades.
- Identificar mecanismos e instrumentos que promuevan una mentalidad y cultura afines a la innovación institucional a través de la construcción de conceptos, métodos y nuevas formas de

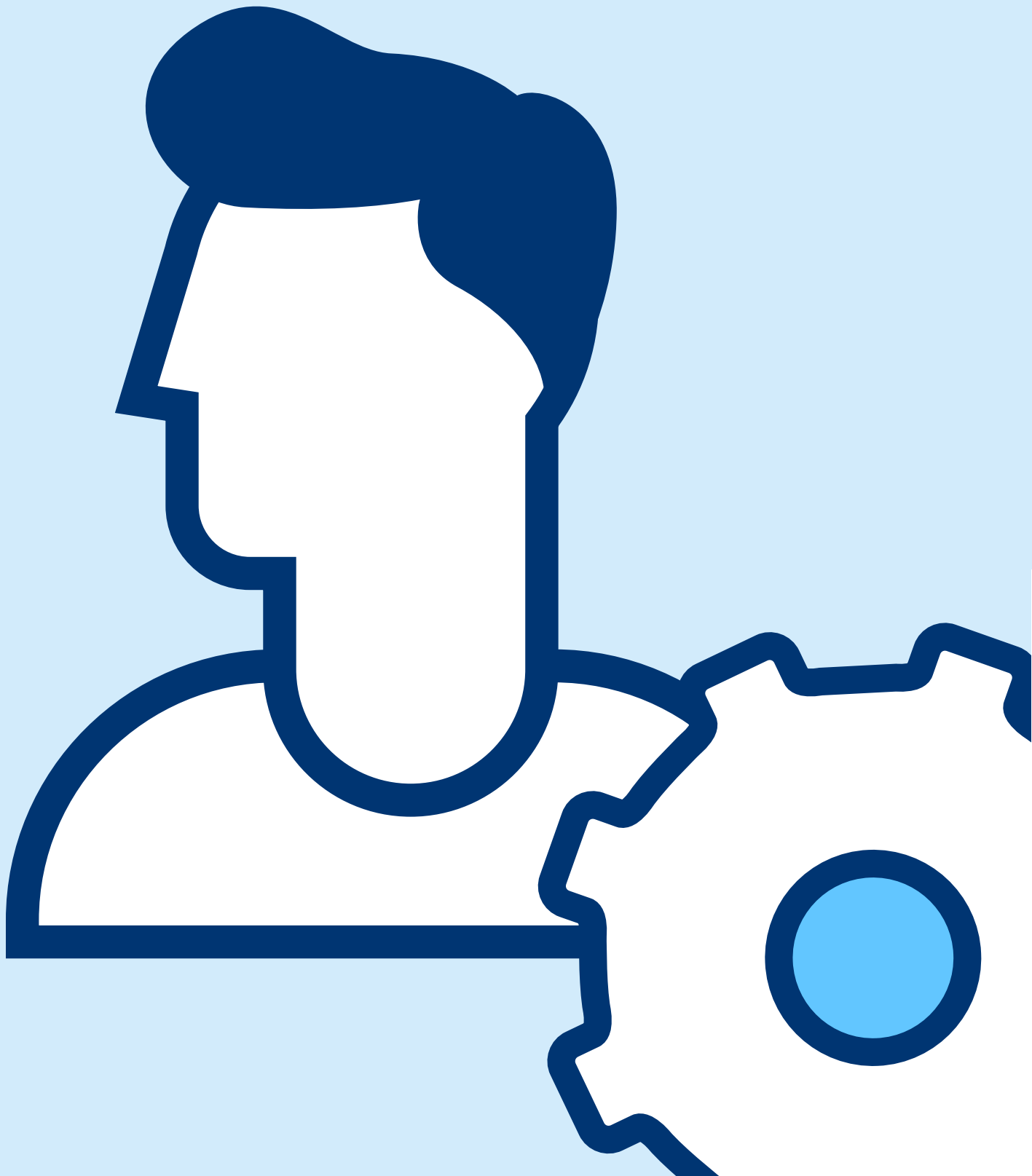
actuación que faciliten el relacionamiento con los ciudadanos y se apoyen en la inteligencia colectiva con un enfoque de innovación abierta.

- Reflexionar sobre la necesidad de profundizar en un sistema de estímulos que favorezca la innovación pública en lo referente a la generación, socialización e interiorización del conocimiento obtenido a partir de la experiencia y la interacción con los distintos grupos de valor.
- Promover escenarios de curiosidad y de interés científico en donde los servidores públicos se planteen preguntas acerca de cómo transformar la realidad a favor de los grupos de valor mediante la ideación, el impulso a la investigación, la experimentación y la innovación.



## **2. Alcance del lineamiento técnico de la gestión del conocimiento y la innovación**

En los términos señalados en el decreto 1499 de 2017, este lineamiento se orienta a la promoción de la gestión del conocimiento y la innovación en las entidades públicas del orden nacional y territorial a las que aplica el MIPG para contribuir a que estas, en el marco de su misión, puedan dar respuestas efectivas, oportunas y eficientes a las necesidades y requerimientos de los ciudadanos mediante el aprovechamiento de oportunidades de gestión.



# 3. Ámbitos de aplicación del lineamiento técnico de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)

El conocimiento<sup>1</sup> en la gestión pública se ha convertido en un insumo fundamental en la concepción de instrumentos de política pública, esto implica que las entidades del Estado deban fortalecer el aprendizaje organizacional, para ello, corresponde tener en cuenta cómo se produce, comparte, difunde, replica y preserva tanto el conocimiento tácito como el explícito<sup>2</sup>.

Cabe señalar que la acción del Estado se despliega en ámbitos dinámicos, variables y de alta complejidad que se basan en los intereses y expectativas de sus grupos de valor; por esto, la adecuada gestión del conocimiento y la innovación junto con la implementación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) le ofrecen a los tomadores de decisiones en el servicio público una visión más amplia del entorno para generar mayor

---

1 Para profundizar puede consultar el [Anexo A: Dato, información y conocimiento](#).

2 Para profundizar sobre el conocimiento tácito y explícito, puede consultar el [Anexo B: tipos de conocimiento](#).

productividad organizacional, entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles, mayor bienestar social y transparencia, así como servidores íntegros y ciudadanos corresponsables (Función Pública, 2019 p.8)<sup>3</sup>. En este orden, el Decreto 1499 del 2017 define el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) 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 (art. 2.2.22.3.2).

Para ello, el MIPG establece la operación de siete dimensiones que orientan la gestión y el desempeño institucional de las entidades del Estado colombiano y la sexta dimensión del modelo es la gestión del conocimiento y la innovación, esta tiene un carácter transversal y corresponde a la política 14 de gestión y desempeño institucional. Su lógica se centra en hacer un mejor uso del conocimiento, generar y documentar información estratégica de forma organizada y sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y, finalmente, adaptarse a los cambios de manera más controlada.

Teniendo en cuenta lo anterior, los ámbitos de aplicación de este lineamiento corresponden a los campos en los cuales recaen de manera directa las acciones establecidas y requeridas para la gestión del conocimiento y la innovación, en este sentido, dichos ámbitos están relacionados con el fortalecimiento de la confianza en la relación Estado-ciudadano a partir del desarrollo de las capacidades de las entidades públicas y en las habilidades y competencias de los servidores públicos en relación con la generación, producción, uso, apropiación, transferencia, divulgación, análisis y, en general, con la administración del conocimiento tácito y explícito.

De otra parte, la gestión del conocimiento y la innovación implica un mejor relacionamiento entre las entidades y los ciudadanos para materializar una interlocución orientada a la identificación de problemas a resolver y oportunidades para la construcción y el intercambio de información y aprendizajes. Así las cosas, la participación es uno de los elementos

---

3 [Marco general - sistema de gestión \(versión 2\)](#).

esenciales en la generación de valor público<sup>4</sup>, por eso, es necesaria la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de valor, esta información es administrada, procesada y aplicada a través de la gestión del conocimiento.

Por su parte, en las “Orientaciones para promover la participación ciudadana” planteadas por Función Pública se expresa que:

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)<sup>5</sup>.

En este escenario, y según la política de participación ciudadana, Función Pública proporciona “herramientas a las entidades para el diseño, mantenimiento y mejora de espacios que garanticen la relación Estado-ciudadano en todo el ciclo de la gestión pública —diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento” (Función Pública, 2018, p.6)<sup>6</sup>.

Así, los ámbitos de aplicación están definidos por el desarrollo de las capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas del talento humano de las entidades públicas, a partir de las cuales se identifican los escenarios de actuación conjunta entre la administración pública y la ciudadanía para adelantar los procesos de control social a través de la rendición de cuentas en los que la ciudadanía sea un actor protagónico en la dinámica del mejoramiento continuo de la administración.

A continuación, de manera general, se relacionan y describen los ámbitos de aplicación del lineamiento técnico de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación en las entidades públicas y aquellos en los que participe la ciudadanía.

---

4 Para profundizar sobre el tema puede consultar algunas definiciones en el [Anexo C: definiciones del concepto valor público](#)

5 [Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión pública.](#)

6 [Orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión pública.](#)



## 3.1. Articulación del lineamiento técnico de la gestión del conocimiento con el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)

### Contexto e implementación en las entidades públicas

Es necesario destacar que el Decreto 1499 del 2017 establece en el artículo 2.2.22.3.4. el ámbito de aplicación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) y señala que los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público están llamados a adoptar las disposiciones del modelo; además, sugiere que:

(...) En el caso de las entidades descentralizadas con capital público y privado, el Modelo aplicará en aquellas en que el Estado posea el 90% o más del capital social. Las entidades y organismos estatales sujetos a régimen especial, de conformidad con lo señalado en el artículo 40 de la Ley 489 de 1998, las Ramas Legislativa y Judicial, la Organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos y tecnológicos, aplicarán la política de control interno prevista en la Ley 87 de 1993; así mismo, les aplicarán las demás políticas de gestión y desempeño institucional en los términos y condiciones en la medida en que les sean aplicables de acuerdo con las normas que las regulan (Decreto 1499, 2017).

En este mismo orden, han de considerarse los criterios diferenciales o características especiales para la implementación del MIPG en el territorio, conforme lo indica el Manual operativo del MIPG (Función Pública, 2019, p.12)<sup>7</sup>.

---

7 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

La sexta dimensión del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) es la gestión del conocimiento y la innovación, esta permanece, de acuerdo con sus actividades y condiciones, en constante interacción con las demás dimensiones. Es decir, conforme lo expresa su Manual operativo, la gestión del conocimiento y la innovación es transversal en el MIPG porque fortalece a las demás dimensiones del modelo, teniendo en cuenta que el conocimiento que se genera o produce en una entidad es clave para su aprendizaje y evolución (Función Pública, 2019, p.93)<sup>8</sup>.

Para llevar a cabo lo anterior, veamos una serie de elementos que pueden ser considerados en la interacción entre las dimensiones del MIPG:

- **Clima organizacional:** son cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que, además, tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2000, como se cita en Solarte 2011, p.47).
- **Cultura organizacional:** patrón de supuestos básicos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1992, p.12).
- **Historias de éxito:** conjunto de acciones que dan lugar a un resultado deseado, basado en valores sustentados colectivamente y que se podría reproducir fácilmente en diferentes contextos. Su objeto consiste no solo en comunicar y exponer elementos específicos del programa conjunto, sino, además, en servir de instrumento para conservar memoria de los conocimientos y transferirlos a fin de mejorar los futuros programas sobre cultura y desarrollo. Las historias de éxito encierran la promesa de servir de ejemplo e inspiración para otros interlocutores y partes interesadas (Unesco, 2017).
- **Lecciones aprendidas:** es el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias a través de la reflexión y

---

8 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

el análisis crítico sobre sus resultados y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron. Las lecciones aprendidas se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha funcionado o no ha funcionado para alcanzarlos (Luna y Rodríguez, 2011).

- **Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030:** en el marco de la política de empleo público y la gestión estratégica del talento humano, los lineamientos en materia de capacitación y formación de los servidores públicos son los pilares del aprendizaje para dinamizar los procesos innovadores en las entidades del Estado, esto nos permite hablar de innovación institucional. El Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 presenta los lineamientos que orientan la formación y capacitación del sector público en Colombia, cuyos ejes temáticos priorizados son: gestión del conocimiento y la innovación, transformación digital, probidad y ética de lo público y creación de valor público (Función Pública, 2020)<sup>9</sup>.
- **Plan Institucional de Capacitación:** son los estudios técnicos que identifican necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo en materia de fortalecimiento de competencias, estableciendo conocimientos, técnicas y actitudes necesarias para desarrollar el desempeño (Lay, Suárez y Zamora, 2005).
- **Programa Anual de Bienestar:** son los estudios técnicos que permiten, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia y mayor cubrimiento institucional (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.10.6).
- **Semana del Conocimiento:** proyecto divulgativo que engloba un conjunto de importantes eventos que se realizan para fomentar la adquisición, intercambio y difusión del conocimiento y para sensibilizar a todas las personas de su importancia y de la necesidad de canalizarlo hacia fines positivos y de interés social (Fundación Gestión del Conocimiento, 2019). Ejemplo de este tipo de iniciativas

---

9 [Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 \(2020\)](#)

es la Semana de Conocimiento PMI Colombia, realizada en mayo del 2019 ([www.pmicolombia.org](http://www.pmicolombia.org)).

Adicionalmente, pueden ser consideradas otras actividades que se orienten a identificar y compartir conocimiento o capital intelectual<sup>10</sup> que impulsen la innovación institucional, por ejemplo: charlas de conocimiento, buenas prácticas, caracterización de grupos de valor, diseño de procesos y procedimientos, análisis de resultados de indicadores de gestión, analítica institucional, análisis de peticiones, quejas y reclamos, transferencia en el puesto de trabajo, identificación de necesidades y expectativas de los grupos de valor, identificación de riesgos de fuga del conocimiento, evaluación del desempeño, transferencia del conocimiento, almacenamiento, procesamiento, disposición y difusión de información, así como resultados recurrentes de auditorías.

## **Relación con la dimensión del talento humano**

El talento humano es la dimensión central del MIPG, esta promueve la atracción y retención de las personas más idóneas para el servicio público y fomenta su desarrollo a través de las competencias laborales, perfila capacidades que se transforman en comportamientos orientados a un desempeño óptimo mediante resultados concretos, medibles, cuantificables y que están en sintonía con el propósito de las entidades del Estado (Función Pública, 2020, p.5)<sup>11</sup>. En este orden, la gestión del conocimiento y la innovación guarda relación directa con la dimensión de talento humano por cuanto esta última es la instancia que administra el conocimiento tácito de la entidad y, en articulación con el conocimiento explícito, permite el desarrollo de capacidades y competencias de los servidores públicos, donde juega un rol esencial la formación y la capacitación como base del aprendizaje, esto es indispensable para materializar procesos innovadores en las entidades y fortalecer su gestión de una manera colaborativa y pedagógica, propiciando la mejora continua

---

10 Para profundizar puede consultar el [Anexo D: capital intelectual y sus tipos](#).

11 [Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 \(2020\)](#)

y la generación de mejores productos y/o servicios para los ciudadanos, lo cual permitirá fortalecer su confianza en el Estado.

Es, por tanto, el talento humano el factor más importante que facilita la gestión y el logro de los objetivos y resultados de las entidades, lo cual se da a partir del ciclo de vida del servidor público, es decir, desde el ingreso, el desarrollo de las labores y el retiro.

De acuerdo con la Guía de gestión estratégica del talento humano, "(...) es crucial conocer y atender cada uno de los subcomponentes del ciclo de vida del servidor público para saber cómo planificar mejor la gestión" (Función Pública, 2018b, p.58). Es así como, en el ciclo de vida del servidor público existe una interacción entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con las dos políticas de la dimensión de talento humano: la gestión estratégica del talento humano y la integridad.

A continuación se expone el ciclo de vida laboral del talento humano y se sugieren algunas acciones en donde se puede evidenciar dicha conexión.

### \* INGRESO DEL TALENTO HUMANO

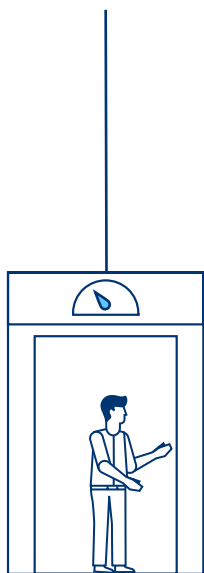


La gestión del conocimiento está presente en el proceso de ingreso del servidor público a la entidad cuando se identifican sus conocimientos, habilidades, competencias y experiencia que pueden aplicarse en el desempeño del cargo.

Es importante que al inicio del ciclo laboral el servidor público tenga en cuenta la importancia del uso, aplicación y preservación del conocimiento para consolidar y enriquecer la gestión institucional.

La entidad deberá identificar de manera permanente las necesidades de los servidores públicos frente a los saberes y conocimientos que son fundamentales para el cumplimiento de sus funciones y, por ende, de los objetivos institucionales. Este es un escenario de la gestión del conocimiento que promueve el perfeccionamiento a través de la capacitación y formación del talento humano.

## \* DESARROLLO DE LAS LABORES



El desarrollo del talento humano es el segundo momento del ciclo de vida laboral, en este, el servidor mejora sus competencias a través de procesos formativos que la entidad gestiona para él con el objetivo de fortalecer sus capacidades y, en consecuencia, esto contribuye al logro de los objetivos institucionales.

La gestión del conocimiento en el desarrollo laboral de un servidor público está relacionada con la capacidad que tiene una organización de actualizar, construir y evaluar los saberes y competencias de su talento humano con el propósito de aprender de la experiencia individual y grupal.

Por su parte, la innovación en el desarrollo de las labores del talento humano hace referencia a la identificación y el aprovechamiento de oportunidades para descubrir soluciones a problemas por medio de la experimentación y la cocreación, entendida esta última como el escenario en el que los servidores públicos (a partir del reconocimiento del contexto, las necesidades y requerimientos de los grupos de valor) identifican nuevas herramientas o mecanismos de gestión para cumplir los objetivos institucionales de manera más eficiente, de tal forma que, la experimentación y la estandarización de dichas herramientas o mecanismos de gestión le permitan a la entidad validarlas y/o ajustarlas en caso de que sea necesario.

## \* RETIRO



Es el momento en el que el servidor público se desvincula de la entidad, contrario a pensar en que este es un momento de cierre y desconexión, es la oportunidad en la cual él y la entidad identifican de manera conjunta sus aportes en la construcción de conocimiento y en la formulación de instrumentos y herramientas que ayudaron al logro de los propósitos de la entidad y de sus colaboradores.

Lo anterior implica reconocer la trascendencia del trabajo de un servidor durante el tiempo que laboró en una entidad, cabe señalar que, darle la importancia que se merece al trabajador que se retira y documentar su experiencia aumenta la probabilidad de que el conocimiento de esa persona sea aprehendido por futuras generaciones en beneficio de los intereses colectivos de la organización. De ahí que, contar con herramientas y medios necesarios para asegurar la adecuada transferencia del conocimiento acumulado es clave para el cumplimiento de la misión institucional.

La gestión del conocimiento resulta fundamental en el proceso de retiro de un servidor público, porque esto supone registrar la experiencia y trabajo del talento humano durante la permanencia en la entidad, cuyo propósito es aprovechar y compartir las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Un ejemplo de innovación en el retiro se puede dar en la construcción de escenarios de creación y cocreación donde los servidores públicos con mayor experiencia se conviertan en maestros o mentores de los servidores que ingresan, de manera que se abra un espacio en el que se les permita contar sus saberes, experiencias y conocimientos.

De lo expuesto se evidencia la necesidad de desarrollar estrategias institucionales desde la gestión del talento humano que permitan la transferencia de conocimientos y saberes por parte de quienes se retiran de las entidades, esto con el propósito de mitigar la fuga de capital intelectual. En igual forma, es importante que periódicamente los servidores públicos identifiquen y documenten buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ir consolidando la memoria institucional.

A continuación se exponen algunas acciones que están asociadas a la dimensión de talento humano y al mismo tiempo corresponden con acciones de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, lo que evidencia la relación que existe entre las dos dimensiones.

Figura 1. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación y la dimensión de talento humano

| <b>DIMENSIÓN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN<br/>(POLÍTICA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO)</b> | <b>DIMENSIÓN TALENTO HUMANO</b>   |   |
|---|---|---|
|   | <b>Relación con la política de gestión estratégica del talento humano</b> | <b>Relación con la política de integridad</b>                             |
|   | Conocimientos, competencias y experiencia (conocimiento tácito)           | Información pública   |
|   | Procesos de selección y evaluación del desempeño (conocimiento explícito) | Procesos de selección y evaluación del desempeño (conocimiento explícito) |
|   | Caracterización del talento humano  |   |
|   | Lecciones aprendidas  | Lecciones aprendidas  |
|   | Buenas prácticas – historias de éxito                                     | Buenas prácticas - historias de éxito                                     |
|   | Cocreación de soluciones innovadoras                                      | Cocreación de soluciones innovadoras                                      |
|   | Espacios para compartir el conocimiento                                   | Cultura de compartir el conocimiento<br><br>Transferencia de conocimiento |
|   | Transferencia en el puesto de trabajo                                     |   |
|   | Programa anual de bienestar   |   |
|   | Plan Institucional de Capacitación  |   |
|   | Proyectos de aprendizaje en equipo o basados en problemas                 |   |
| Análisis resultados y clima organizacional  | Análisis resultados clima organizacional                                  |   |

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



## Relación con la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación está relacionada con la dimensión de direccionamiento estratégico porque ambas buscan la identificación permanente de las necesidades y expectativas de los grupos de valor (ciudadanos, entidades públicas, servidores y otros grupos de interés) y cuyo propósito conjunto es el de encontrar las condiciones favorables para satisfacer dichas necesidades, incluso en las circunstancias más adversas. Es en el quehacer cotidiano donde se muestran las formas más eficientes con las que las organizaciones públicas dialogan con los grupos de valor en cumplimiento de los objetivos relacionados con la generación de bienestar y valor público.

En este orden, el direccionamiento estratégico es un escenario de indagación continua a los grupos de valor para elaborar y revisar los instrumentos de gestión con los que cuenta la entidad, es decir, este es un espacio de construcción permanente de conocimiento que permite hacer seguimiento y control a la efectividad de las entidades en el uso racional, eficiente y apropiado de los recursos públicos.

En el cumplimiento de los objetivos del MIPG, el direccionamiento estratégico y planeación se orientan a la identificación del horizonte de las entidades públicas a corto y mediano plazo, para ello, se debe definir la ruta estratégica de la gestión institucional con miras a satisfacer las necesidades de los grupos de valor, así como fortalecer la confianza y legitimidad de la acción del Estado (Función Pública, 2019, p.27)<sup>12</sup>.

En concordancia con lo anterior, la gestión del conocimiento y la innovación, como política transversal se ocupa del fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG, procura, al igual que el direccionamiento estratégico y planeación, que las entidades tomen decisiones basadas en evidencia para una mejor inversión de los recursos públicos.

---

12 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

A continuación se presentan algunas acciones que evidencian la relación entre las dos dimensiones.

Figura 2. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación y la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN</b> | <b>DIMENSIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN</b> |   |
|  | <b>Política planeación institucional</b>                      | <b>Política gestión presupuestal y eficiencia del gasto público</b> |
|  | Caracterización de los grupos de valor                        | Gestión de recursos   |
|  | Identificación de necesidades                                 |   |
|  | Identificación de riesgos de fuga de conocimiento             |   |
|  | Innovación en la planeación                                   |   |
|  | Lecciones aprendidas  | Lecciones aprendidas  |
|  | Buenas prácticas  |   |
|  | Definición de indicadores                                     |   |
|  | Analítica de datos – toma de decisiones basadas en evidencias |   |

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

## **Relación con la dimensión de gestión con valores para resultados**

La gestión del conocimiento y la innovación guarda una estrecha relación con la dimensión de gestión con valores para resultados, pues

al encargarse esta de “agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades” (Función Pública, 2019, p.43)<sup>13</sup> debe tener en cuenta acciones propias de la gestión del conocimiento y la innovación, como aprender de las experiencias de la entidad mediante la documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, la analítica de resultados y la generación y actualización de conocimiento para entender el entorno y diseñar soluciones más asertivas, entre otras.

Por otro lado, la gestión con valores para resultados busca “facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades publicas” (Función Pública, 2019, p.43)<sup>14</sup>, para ello, la política de gestión del conocimiento y la innovación propone ejercicios de innovación abierta que permita pasar de construir soluciones para los grupos de valor a construir soluciones con los grupos de valor.

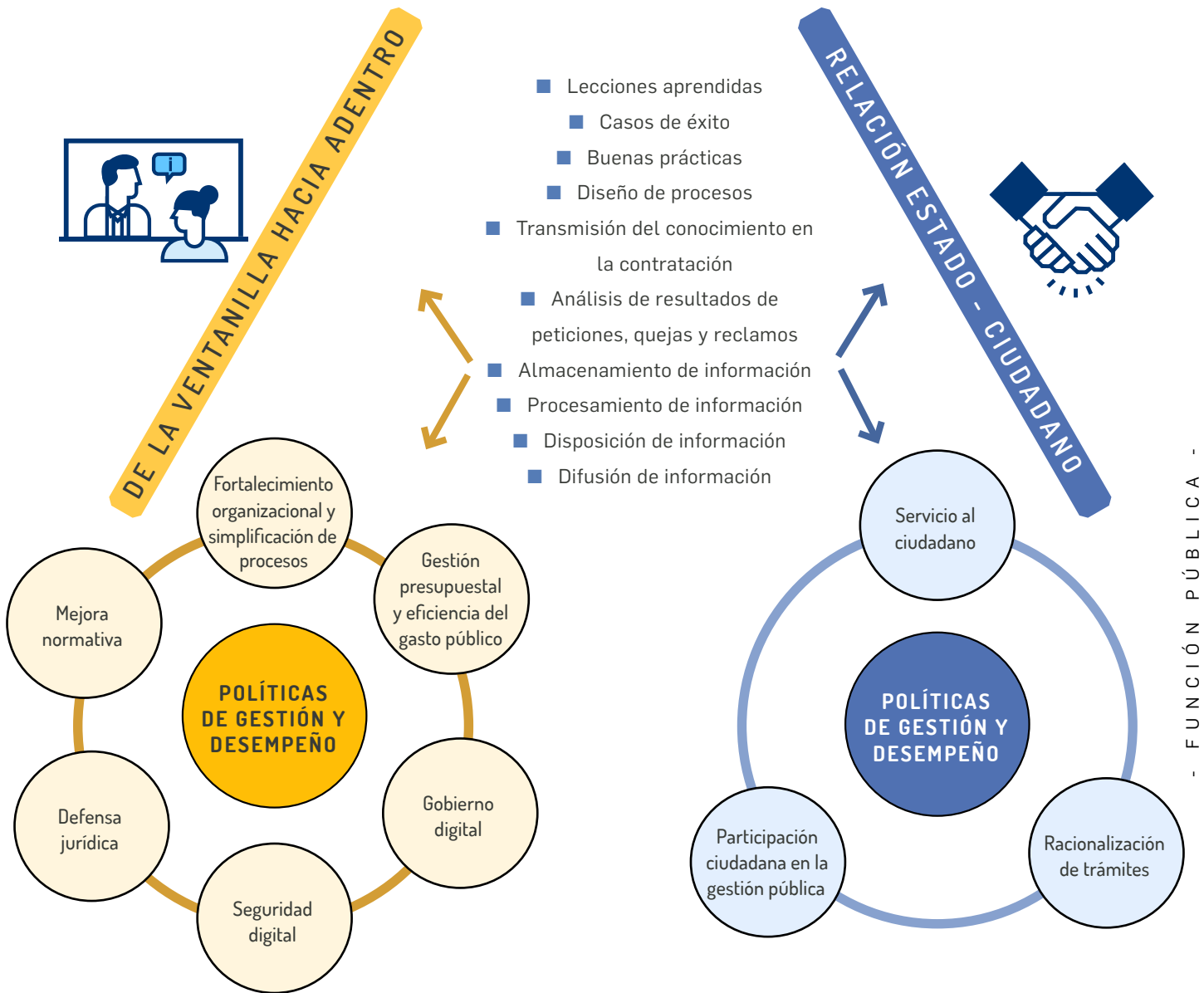
En la siguiente figura se presenta un listado de acciones en las que se relacionan la gestión del conocimiento y la gestión con valores para resultados.

---

13 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

14 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

Figura 3. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de gestión con valores para resultados.



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

## Relación con la dimensión de evaluación de resultados

En el marco del MIPG, la evaluación de resultados en una entidad tiene como propósito hacer el seguimiento a la gestión y medir el desempeño para estar

al tanto de los avances en la consecución de los resultados previstos en el direccionamiento estratégico (Función Pública, 2019, p.74)<sup>15</sup>.

En consonancia con la evaluación de resultados, la gestión del conocimiento establece que las entidades deben llevar a cabo seguimiento de lo planeado en el direccionamiento estratégico, para ello, estas definen los instrumentos y los puntos de referencia para identificar las condiciones, niveles de avance y alcances de la gestión pública. Cabe resaltar que, el seguimiento a la gestión es un ejercicio que parte del conocimiento y la construcción de herramientas e instrumentos eficientes (por lo tanto, innovadores) que permitan la recolección de información e identificación de evidencias para establecer la pertinencia de la acción pública respecto de la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor.

La evaluación y los resultados en la gestión del conocimiento y la innovación implican la construcción de escenarios y mecanismos técnicos, institucionales y procedimentales en los cuales se controle, a través de la medición, el desempeño de la acción pública y la orientación de los recursos del Estado asociados a la gestión de bienes y servicios.

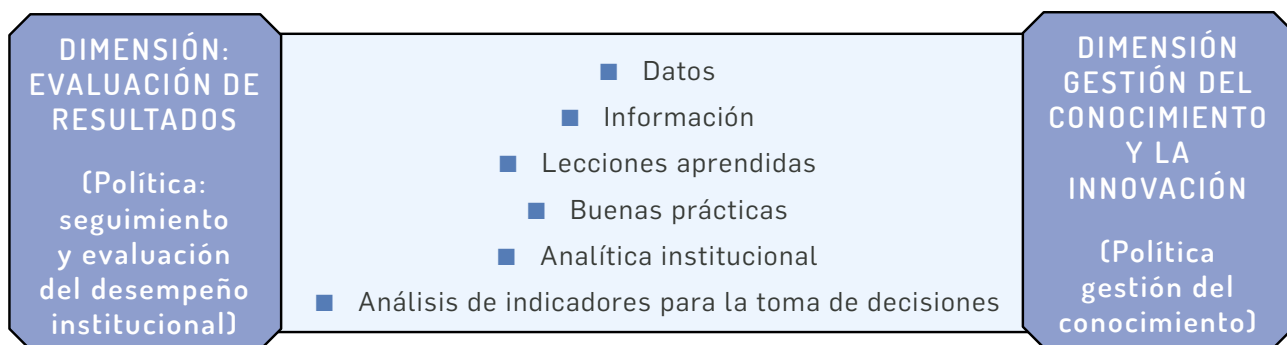
En este proceso, la innovación es fundamental, puesto que, por medio de la experimentación, las pruebas piloto y la simulación de supuestos o prototipos se puede obtener información que les permita a las entidades tomar decisiones rápidas y a bajo costo. También, la gestión del conocimiento busca que las organizaciones acudan a fuentes confiables y referentes veraces para que orienten la administración de los tomadores de decisiones cuando vayan a llevar a cabo ajustes o reforzamientos a los bienes y servicios que ofrece a sus grupos de valor.

Veamos, entonces, algunas de las acciones que comparten la gestión del conocimiento y la evaluación de resultados:

---

15 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

Figura 4. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de evaluación de resultados



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

## Relación con la dimensión de información y comunicación

En el MIPG la información y la comunicación se define como una dimensión articuladora, puesto que facilita a las entidades su dinámica de coordinación interna y la vinculación con su entorno, fomentando el flujo de información necesario para la adecuada ejecución de sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión (Función Pública, 2019, p.80)<sup>16</sup>.

Así que, la información y la comunicación se relaciona con la gestión del conocimiento en la medida en que desde las dos dimensiones se hace un llamado a las entidades a construir canales de comunicación que vinculen a la ciudadanía y a otros grupos de valor en el logro de los objetivos institucionales.

La gestión del conocimiento y la innovación permite que, mediante una comunicación asertiva, se identifiquen las necesidades de los grupos de valor y de la misma entidad para hacer posible un intercambio de conocimiento, la generación de nuevas ideas y la promoción de la creatividad con el fin de brindar soluciones innovadoras a estas necesidades. De igual manera, la comunicación al interior de la entidad hace posible la transferencia de conocimientos y aprendizajes entre los servidores públicos y demás

<sup>16</sup> [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

colaboradores de la entidad, lo que promueve la cultura de compartir y difundir el conocimiento, de modo que se facilita la articulación interna y externa de la organización para generar valor público y cumplir los objetivos institucionales.

De esta manera, la cultura de compartir y difundir que se plantea en la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación tiene una relación directa con la dimensión de información y comunicación del MIPG, puesto que en esos dos escenarios se busca que los datos y la información que produce la entidad puedan ser consultados por sus grupos de valor, esto permite un acceso efectivo a la información de la entidad. En la siguiente figura se presentan algunos elementos de interacción entre las dos dimensiones.

Figura 5. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de información y comunicación

| DIMENSIÓN GESTIÓN DEL<br>CONOCIMIENTO<br>Y LA INNOVACIÓN | DIMENSIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  |  |
|--|---------------------------------------|--|
|  | <b>Política de gestión documental</b> | <b>Política de transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción</b> |
|  | Datos                                 | Difusión de la información   |
|  | Información                           | Información  |
|  | Almacenamiento de información         | Almacenamiento de información  |
|  | Procesamiento de información          | Procesamiento de información   |
|  | Disposición de información            | Disposición de información   |
|  | Difusión de información               | Difusión de información  |

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

## Relación con la dimensión de control interno

La rendición de cuentas es un escenario de intercambio de conocimiento y de saberes entre la organización pública y los ciudadanos, es el momento en que las entidades brindan respuestas a la ciudadanía sobre su actuación con el propósito de evidenciar el efecto en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y la posibilidad del aprovechamiento de oportunidades para mitigar o solucionar las problemáticas manifestadas por parte de los ciudadanos (Carosio, 2015).

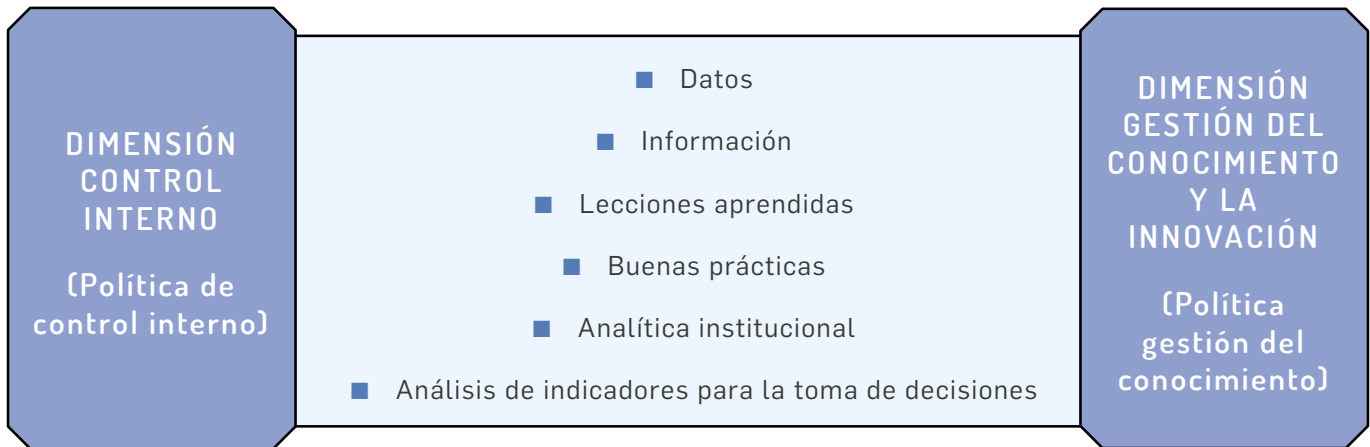
Conforme lo establece el Manual operativo del MIPG, el objetivo de la dimensión de control interno es "Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua" (Función Pública, 2019, p. 74); para ello, dicha dimensión se implementará a través del modelo estándar de control interno (MECI), que está fundamentado en la generación de datos, información y conocimiento. Con el resultado de las lecciones aprendidas se pueden iniciar formas innovadoras de evaluar y administrar el control interno, así como otras maneras de abordar los riesgos relacionados con la administración pública, en suma, esto es gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un escenario de mejora continua, en la medida en que propone espacios de reflexión para que los servidores de la entidad lleven a cabo valoraciones sobre los datos y la información, identificación y clasificación del conocimiento que producen para elaborar puntos de referencia o conclusiones sobre el cumplimiento de la misión de la entidad pública.

A continuación, encontrará las acciones que comparten la gestión del conocimiento y la innovación con el control interno.



Figura 6. Relación entre la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación con la dimensión de control interno



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

Para concluir, la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación tiene una estrecha relación con las demás dimensiones del MIPG, esto hace que se convierta en un mecanismo que contribuye a generar valor público desde su transversalidad. Tenga en cuenta que la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento:

- Pone en evidencia que el conocimiento es el insumo fundamental de la innovación y que, además, es uno de los activos más valiosos de las entidades.
- Ayuda a consolidar el aprendizaje adaptativo y la memoria institucional desde escenarios de análisis, enseñanza y retroalimentación que les permite a las entidades resolver problemas de forma rápida y articulada a través de la consulta e implementación de las mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Fomenta la documentación de buenas prácticas con el fin de que sean compartidas para que se conviertan en referentes para otras entidades públicas nacionales e internacionales.
- Integra a la tecnología, convirtiéndola en herramienta fundamental de operación de la entidad al facilitar el acceso a la información producida.
- Potencia el talento humano y destaca su rol dentro de la institución.

- Promueve espacios para generar ideas y fomentar la innovación, de modo que estos permiten la generación, actualización e identificación de conocimientos (formación, capacitación y experiencia) de los servidores públicos de la entidad y lo organiza para su acceso y uso.
- Introduce e implementa proyectos novedosos teniendo en cuenta la innovación y la adaptación a las nuevas tendencias de gestión, esto hace que las entidades estén a la vanguardia en los temas de su competencia
- Optimiza procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación para generar soluciones y/o resultados eficientes.
- Formaliza el conocimiento tanto tácito como explícito con el objetivo de añadir valor a los procesos de la entidad mediante la interconexión de las áreas (elimina las islas de conocimiento).
- Hace posible el acceso efectivo a los datos, información y el conocimiento de la entidad con ayuda de la tecnología y fundamentada en la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional.
- Fortalece las capacidades de trabajo colaborativo de los gestores del conocimiento en la entidad a través de comunidades de práctica y redes de conocimiento (Función Pública, 2019, p.102)<sup>17</sup>.

De esta manera, la gestión del conocimiento contribuye al fortalecimiento institucional de las entidades públicas ya que promueve el desarrollo continuo de procesos de reflexión, individual y organizacional que se derivan del conocimiento obtenido por la entidad a lo largo de su experiencia. Las entidades públicas que gestionan el conocimiento aprenden de sus logros y errores, mejoran y optimizan los resultados de su acción y adquieren mayor reconocimiento y legitimidad para cumplir sus objetivos institucionales.

Por otro lado, la gestión del conocimiento en las entidades públicas propicia un clima organizacional colaborativo e inclusivo, en donde el

---

17 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

conocimiento de todos los servidores y colaboradores es valioso, por lo tanto, busca que se promuevan escenarios de identidad y reconocimiento para que el talento humano se identifique más con la entidad, se fortalezca el trabajo en equipo y se construyan lenguajes comunes, en consecuencia, se afianza el compromiso institucional.

Es importante señalar que las entidades que gestionan el conocimiento son aquellas que fomentan: el saber, la creatividad, la innovación, la iniciativa y la motivación para llevar a cabo las tareas que satisfagan las necesidades de sus grupos de valor. Además, son las que para el planteamiento de los objetivos institucionales recurren a la gestión del conocimiento y la innovación, ya que esta plantea la necesidad de que la entidad analice los contextos internos y externos en los que se desenvuelve con el propósito de orientar sus acciones de una forma efectiva, útil socialmente y sostenible en el tiempo.

## **3.2. Generalidades: la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG);**

Función Pública (2019, p.99)<sup>18</sup> concibe la gestión del conocimiento<sup>19</sup> como un proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, valorar, 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.

La gestión del conocimiento como herramienta orientada a la generación de valor público y al mejoramiento institucional ha sido el resultado de

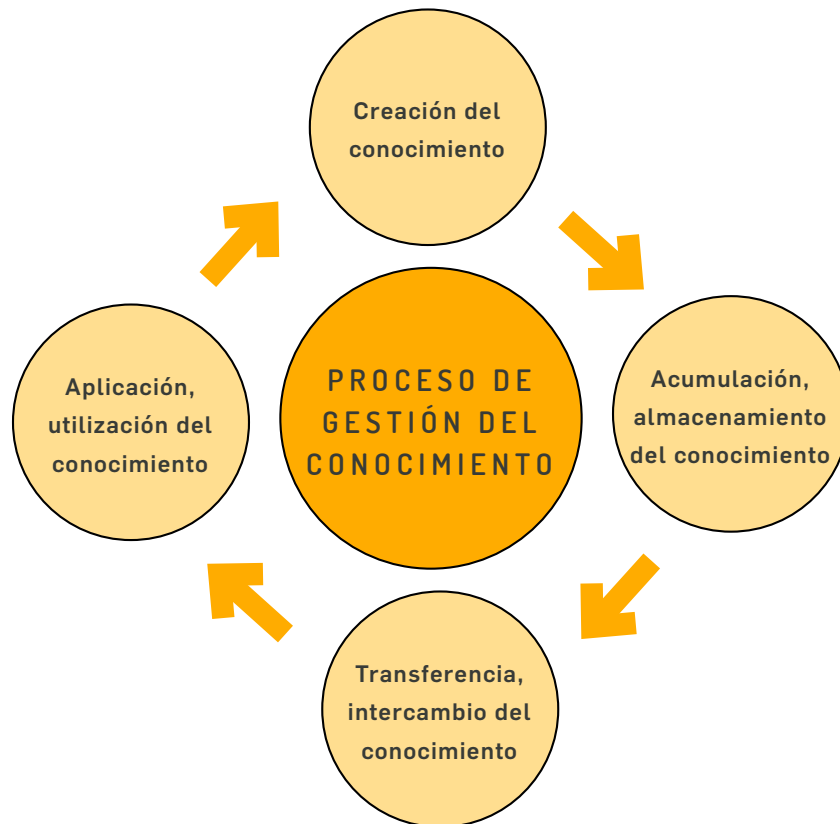
---

18 [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

19 Para profundizar, puede consultar el [Anexo F: Definiciones de gestión del conocimiento.](#)

diversos aportes conceptuales, escuelas y modelos, algunos de los cuales pueden ser consultados en el *Anexo G: Modelos más representativos de la gestión del conocimiento*<sup>20</sup>. La gestión del conocimiento se puede asumir como un proceso integrado por cuatro actividades que se comportan como un ciclo, conforme lo plantean Nonaka (1999) y Chang, L., Sangjae, L. & Won, K. (2005), como se muestra en la siguiente figura:

Figura 7. Proceso de gestión del conocimiento



Fuente: Adaptado de Nonaka (1999) y Chang, et al., (2005) por la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2019.

A continuación, y de manera general, se describen cada uno de los momentos de la gestión del conocimiento que se muestran en la Figura 7:

- **Creación del conocimiento:** el conocimiento es generado a partir de la información que poseen las personas, resultado de la experiencia, reflexión, intuición o creatividad. En este sentido,

20 Podría ser de interés para el lector consultar temas relacionados con este aspecto como, por ejemplo, la norma ISO 30401:2018 sobre Sistemas de Gestión del Conocimiento, que busca apoyar la organización para la creación de valor a través del conocimiento.

Navarro y Martínez (2017) plantean que la comprensión de la información, con base en las habilidades de los individuos, es lo que hace que la información se convierta en movimiento; igualmente, se destaca que, inicialmente, el conocimiento es de carácter tácito, solo interpretable por las personas, puesto que reside en ellas, y que al convertirlo en explícito emerge la experiencia propia de la entidad, a través de la socialización del conocimiento tácito de los individuos.

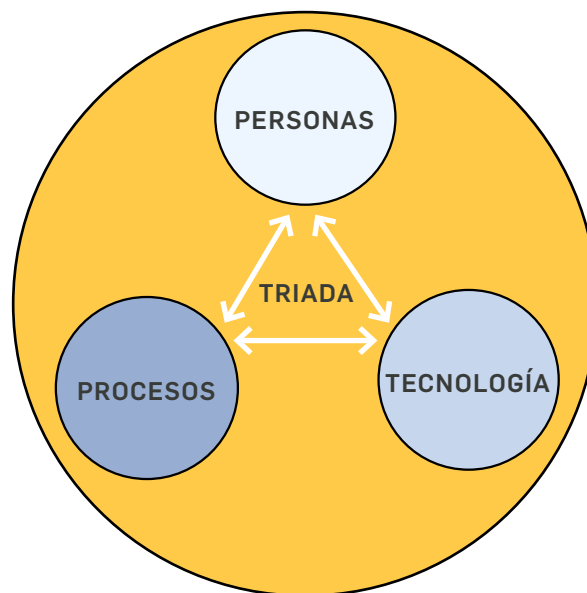
- **Acumulación y almacenamiento del conocimiento:** esta situación se da después de la identificación de este. Davenport y Prusak (2001) plantean la necesidad de codificar el conocimiento a través del montaje de mapas de conocimiento para su posterior almacenamiento.
- **Transferencia, intercambio del conocimiento:** una vez el conocimiento ha sido captado y codificado, es necesario compartirlo y diseminarlo a quienes lo necesitan en la organización. En este escenario, innumerables estudios plantean que la transferencia en esencia es un proceso. Davenport y Prusak (2001) lo establecen como un evento eminentemente social, destacando, entre otros métodos de transferencia e intercambio de conocimientos, los siguientes:
  - \* Comunidades de práctica: formada por personas que se empeñan en un proceso de aprendizaje colectivo en un dominio compartido de esfuerzo humano. En otras palabras, son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor en la medida que interactúan regularmente, esta interacción puede darse de manera presencial, virtual o por otros medios.
  - \* Esquema de actividades en las páginas amarillas corporativas: constituyen un recurso frecuentemente utilizado en los proyectos y empresas como complemento de la gestión del conocimiento. Su principal objetivo es reconocer la especialidad de cada empleado y sus experiencias, también puede ser entendida como caracterización de servidores públicos para el caso de las entidades públicas.

- **Aplicación, utilización del conocimiento:** una vez se ha transferido e intercambiado el conocimiento, tal y como lo menciona Nagles (2007), la aplicación de este es esencial para:

(...) la generación de ventajas competitivas sostenibles, (...) para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial del conocimiento y los recursos disponibles en la organización (p. 79).

Si bien la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) tiene un carácter transversal, resulta necesario en un primer momento analizar las particularidades y especificidades de esta política. Frente a lo anterior, para la implementación de dicha dimensión se requiere de la interacción de tres elementos claves que son representados en un triángulo cuyos vértices se interrelacionan de manera simultánea (Función Pública, 2017)<sup>21</sup>. Este esquema denominado triada se soporta en la interacción de personas, procesos y tecnología, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 8. Triada soporte de la gestión del conocimiento y la innovación



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

21 [Micrositio de gestión del conocimiento y la innovación](#) de Función Pública.

A continuación se describen, de manera general, cada uno de los elementos relacionados en la triada enunciada:

- Se destaca a las personas como un primer elemento de esta triada, puesto que son estas (talento humano) las que generan, comparten y aplican su conocimiento, experiencia y formación (conocimiento tácito) en las entidades.
- Un segundo elemento de la triada son los procesos, dado que es a través de estos que fluye el conocimiento tácito del talento humano en la entidad. Para asegurar la generación y apropiación de conocimiento, en los procesos se deben cumplir los siguientes cuatro aspectos:
  1. **Frecuencia:** para la generación de conocimiento es necesario repetir un proceso, esto facilita la identificación de prácticas adecuadas, problemas de operación y, sobre todo, la comparación de experiencias.
  2. **Interacción:** el conocimiento se construye con la interacción de las diversas formas de operación, en este sentido, un proceso aislado puede limitar la generación de datos e información, pero cuando se integra con los demás procesos de la organización puede generar un conocimiento más amplio, esto se evidencia en la generación de productos y servicios.
  3. **Responsabilidades:** para determinar las responsabilidades en el proceso se debe identificar quién hace qué en el flujo del proceso, esto permitirá focalizar el conocimiento tácito del talento humano de la entidad.
  4. **Evaluación de resultados:** una de las principales características de un proceso es el seguimiento y medición de la eficiencia, eficacia y efectividad; de modo que la evaluación le permite establecer cuánto contribuye el proceso tanto a la organización como a los grupos de valor.
- El tercer elemento es la **tecnología**, esta soporta, captura y distribuye la información que produce la entidad con el fin de

garantizar la transmisión del conocimiento. La tecnología permite la instrumentalización del conocimiento y facilita su difusión y apropiación. También hace posible el análisis de los datos y la información para la toma de decisiones.

Estos factores claves hacen de la gestión del conocimiento una verdadera herramienta de fortalecimiento institucional y aumentan la satisfacción y confianza de la ciudadanía.

## **Doble ciclo y ejes de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión)**

### **Doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación:**

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, que se repite cíclicamente con el objetivo de potenciar la calidad, uso y fluidez del conocimiento (Función Pública, 2017)<sup>22</sup>.

El doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación fortalece las capacidades de los servidores públicos y optimiza los procesos de generación e implementación de los productos y/o servicios de la entidad a través de la evaluación, mejoramiento, difusión del conocimiento y aprendizaje. El doble ciclo que da origen a los cuatro ejes de la gestión del conocimiento está compuesto por ocho puntos o nodos secuenciales entendidos como los escenarios en que el conocimiento entra, se transforma y sale, como se muestra en la siguiente figura (Función Pública, 2017)<sup>23</sup>:

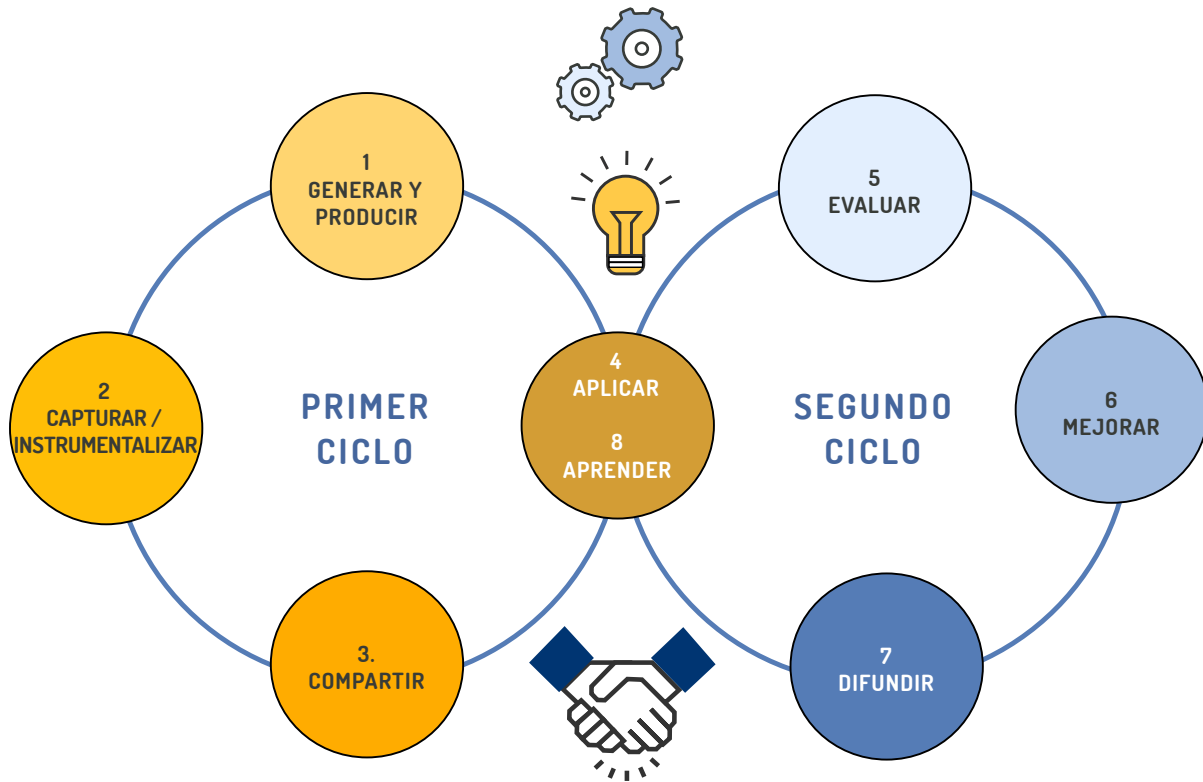
---

22 [Micrositio de gestión del conocimiento y la innovación](#) de Función Pública.

23 [Micrositio de gestión del conocimiento y la innovación](#) de Función Pública.



Figura 9. Doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación



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

A continuación se describen los elementos de transformación del conocimiento en cada uno de los nodos del doble ciclo establecido por Función Pública (2017)<sup>24</sup>:

#### ■ Primer ciclo

- 1. Generar y producir:** a través del proceso de ideación, experimentación, innovación e investigación se consolidan conocimientos valiosos para proyectar el capital intelectual de la entidad (eje: generación y producción).
- 2. Capturar/instrumentalizar:** los conocimientos generados son agrupados en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación (eje: herramientas para uso y apropiación).
- 3. Compartir:** el conocimiento generado es compartido a través de múltiples herramientas de divulgación y difusión (eje: cultura de compartir y difundir).

24 [Micrositio de gestión del conocimiento y la innovación](#) de Función Pública.

4. **Aplicar:** es el conector de los dos ciclos del conocimiento. En esta etapa las entidades implementan el conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos (ejes: herramientas para uso y apropiación y cultura de compartir y difundir).

#### ■ Segundo ciclo

5. **Evaluar:** en este nodo se analiza el conocimiento producido en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor de la entidad (eje: analítica institucional).
6. **Mejorar:** este nodo permite identificar ajustes al conocimiento generado en la primera fase para su fortalecimiento y consolidar un mayor impacto en las entidades. El resultado es una nueva versión del conocimiento ajustado a las necesidades del contexto y más cercano a la satisfacción de los requerimientos de los grupos de valor de la entidad (eje: generación y producción).
7. **Difusión:** en este nodo el conocimiento mejorado es puesto a disposición de los grupos de valor para su uso (ejes: herramientas para uso y apropiación y cultura de compartir y difundir).
8. **Aprender:** se completa la ruta del aprendizaje y el conocimiento retorna al primer núcleo para iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento del capital intelectual de la entidad.

El doble ciclo de la gestión del conocimiento permite establecer un recorrido organizado y de mejora continua del capital intelectual de las entidades, además, es el mecanismo que hace posible el accionar de los ejes de la gestión del conocimiento y la innovación que acabamos de relacionar en cada uno de los nodos del doble ciclo y que se exponen a continuación.

### **Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación**

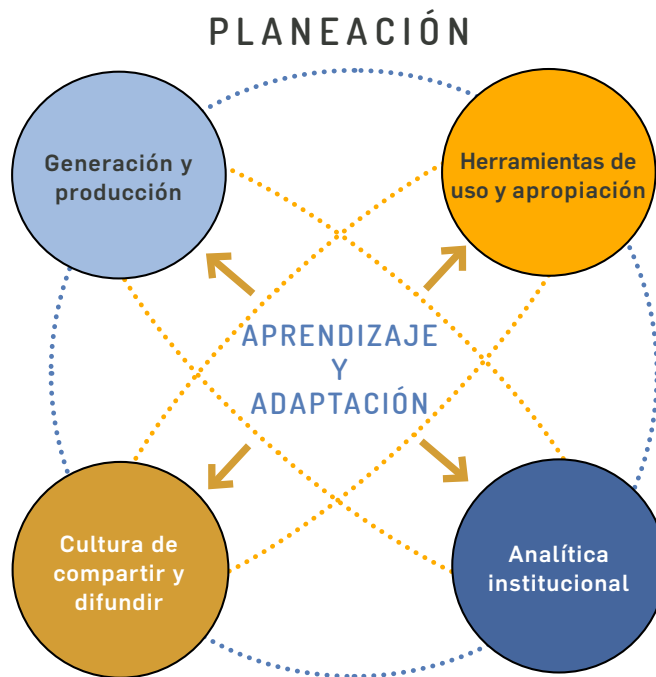
Teniendo en cuenta el doble ciclo ya expuesto, Función Pública (2019, p.96)<sup>25</sup> ha planteado cuatro ejes de la gestión del conocimiento y la

---

25 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

innovación que se articulan de manera circular y directa en torno al aprendizaje y la adaptación a los cambios de la entidad, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 10. Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación



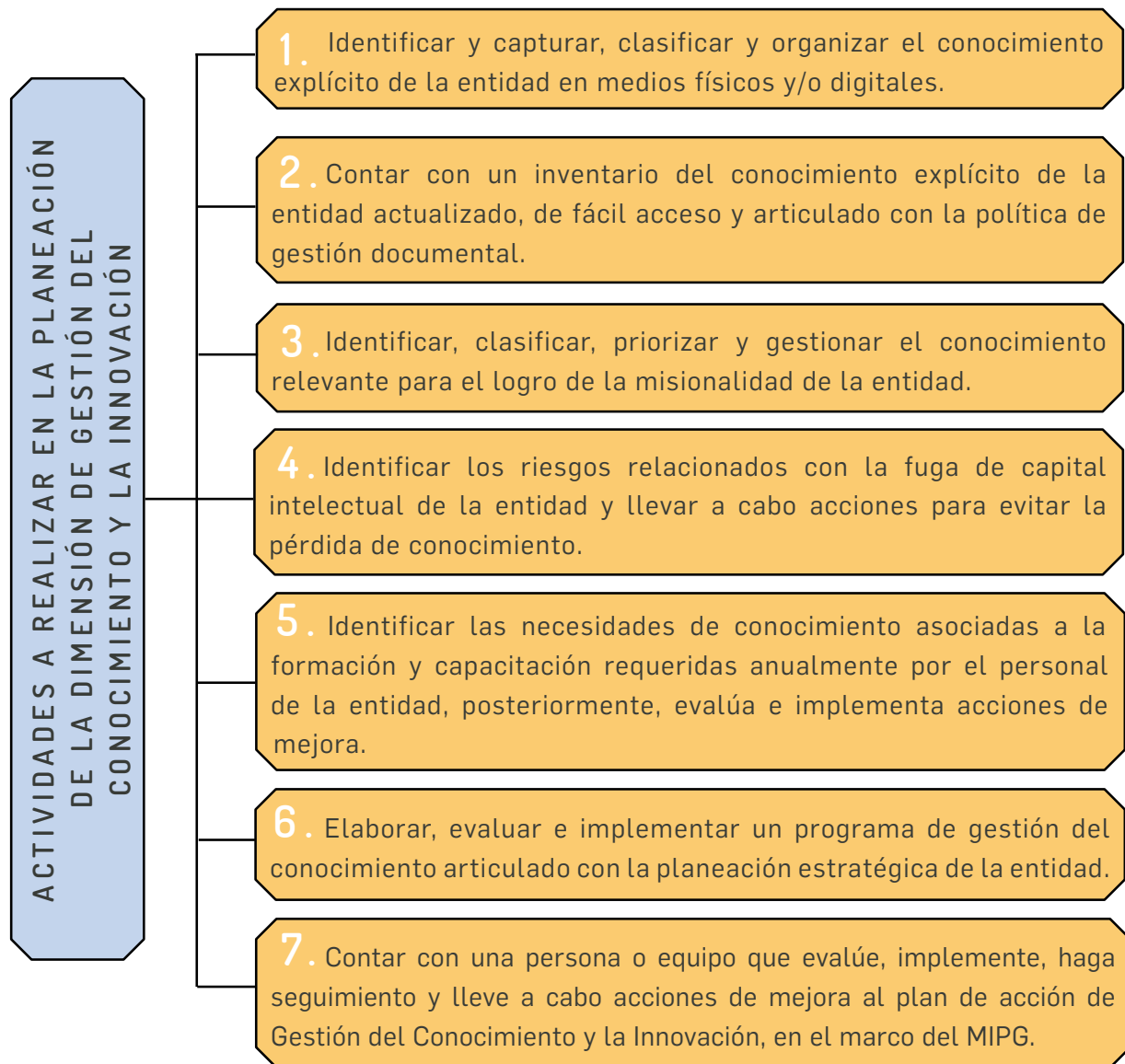
Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2017.

Es importante destacar que el desarrollo de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación requiere de una fase previa que se orienta en la planeación. De acuerdo con la figura anterior, Función Pública ha definido cuatro ejes para explicar cómo se gestiona el conocimiento en una entidad: **1. generación y producción, 2. herramientas de uso y apropiación, 3. analítica institucional y 4. cultura del compartir y difundir.**

Cabe señalar que, antes de ahondar en cada uno de los ejes, la entidad debe hacer un diagnóstico del estado de avance de la gestión del conocimiento y la innovación. Para ello, es necesario desarrollar las actividades señaladas en el autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación, herramienta que puede consultar en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>.

El resultado de la aplicación del autodiagnóstico le permite estructurar el plan de acción, con el propósito de afianzar la implementación y evaluación de la sexta dimensión del MIPG y establecer el grado de desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación en su entidad.

Figura 11. Actividades de la planeación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG



Fuente: Adaptada por la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación que se encuentra en el micrositio del MIPG, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

Establecido el primer conjunto de acciones relacionadas con la planeación, se prosigue con el análisis de cada uno de los ejes antes mencionados:

## Eje 1. Generación y producción

Este eje comprende la producción de nuevas ideas al interior de las entidades a través de “mecanismos que puedan relacionarse con las actividades tendientes a consolidar equipos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en su quehacer cotidiano” (Función Pública, 2019, p. 97)<sup>26</sup>. El conocimiento de la entidad se desarrolla y actualiza en este eje y desde aquí puede conectarse con cualquiera de los otros ejes de la dimensión.

La puesta en marcha y consolidación de este eje se lleva a cabo a través de cuatro criterios que se describen en la siguiente figura.

Figura 12. **Criterios del eje:** generación y producción

| CRITERIO              | DESCRIPCIÓN  |
|-----------------------|--|
| 1.<br>IDEACIÓN        | Proceso para generar y desarrollar ideas, el cual incluye acciones relacionadas con la evaluación, comparación, selección, agrupación y difusión de ideas para generar nuevas propuestas. La ideación desempeña un papel estratégico en el fortalecimiento de la capacidad de innovación (Stage-Gate International, 2020).   |
| 2.<br>EXPERIMENTACIÓN | Es el ejercicio que busca reducir el riesgo en la implementación y pérdida de recursos al poner en marcha actividades y proyectos de generación y producción de conocimiento al interior de las entidades a través de pruebas piloto, prototipos o experimentos en escenarios controlados que permiten analizar los resultados obtenidos y, finalmente aceptar, ajustar o descartar la idea planteada (Función Pública, 2017). |
| 3.<br>INNOVACIÓN      | Según el Manual de Oslo es la mejora de un bien, servicio o proceso en las prácticas internas de la organización, se impulsa a través de espacios para la introducción de ideas frescas, novedosas, que busca la excelencia en la gestión y en la forma de entregar productos y/o servicios a los grupos de valor de las entidades (OCDE, 2018, p. 20).  |
| 4.<br>INVESTIGACIÓN   | Actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución de problemas, esto se logra a través de métodos, principios y conocimientos precedentes (Bondansa, 2014).   |

Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública basada en Stage-Gate International (2017), OCDE (2017), OCDE (2018), Bondansa (2014), 2019.

26 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

Para cada uno de estos criterios se proponen las acciones que se relacionan a continuación:

Figura 13. **Actividades del eje:** generación y producción en el marco de MIPG



Fuente: adaptada por la Dirección de Gestión del Conocimiento Función Pública del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación relacionado en el micrositio del MIPG, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

En este eje es importante tener en cuenta que uno de los propósitos radica en:

Analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos u oportunidades. Por lo tanto, es importante que se fomente una cultura de la comunicación y cooperación que propicie un ambiente de

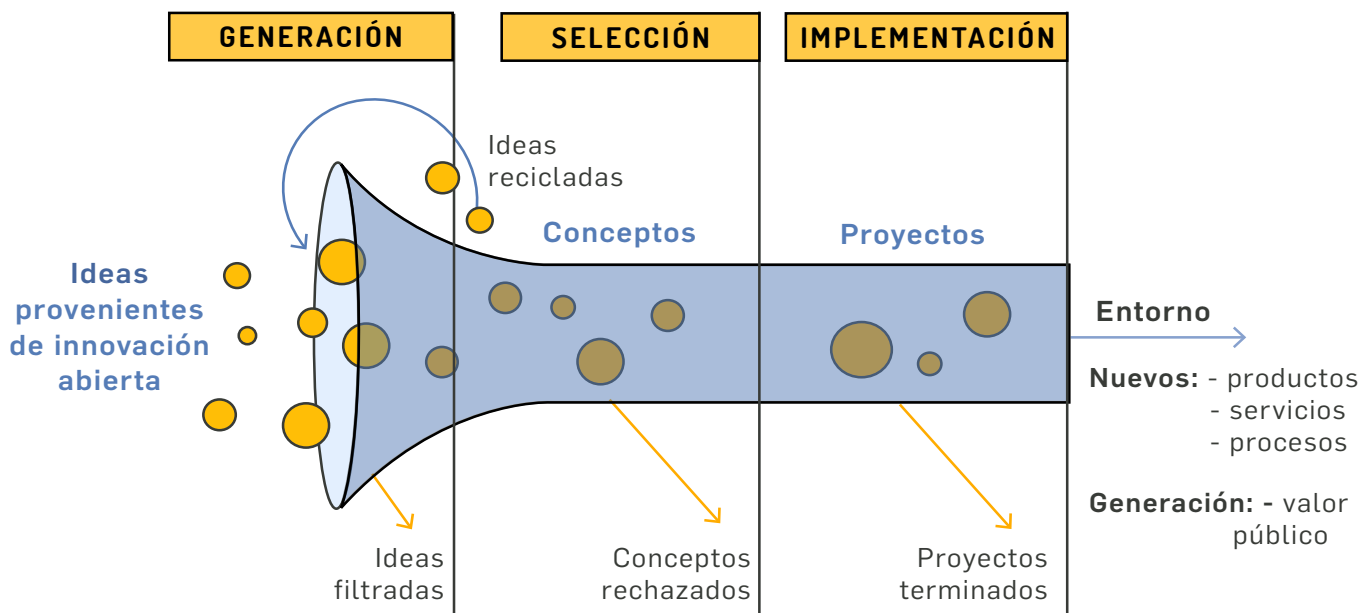
confianza para abordar un proyecto o tema específico través de la ideación o promoción de ideas, esto es innovación<sup>27</sup> ( Función Pública, 2019, p. 97)<sup>28</sup>.

La evaluación de la gestión, así como el análisis del entorno permiten identificar las oportunidades que las entidades puedan aprovechar. Las ideas o alternativas de solución llevan a cabo un proceso de evaluación y priorización para dar paso a la conformación de actividades y proyectos de innovación, investigación y desarrollo que finalmente generan el capital intelectual requerido por las organizaciones.

En este orden, el embudo de innovación se puede aplicar a todas las acciones de los ejes de gestión del conocimiento y la innovación para la reducción del riesgo, la optimización de recursos (experimentación) y la evaluación de las ideas con el fin de asegurar las mejores prácticas en la gestión pública.

La generación de ideas requiere de un proceso que permite su registro y posterior evaluación. Para ello se utiliza, entre otras herramientas, el conocido **embudo de la innovación** relacionado en la siguiente figura:

Figura 14. Embudo de la innovación



Fuente: adaptado por la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública del *Oxford English Dictionary*, (2010), como se cita en Aponte (2016, p.45).

27 Para profundizar consulte el [Anexo E: definiciones del concepto innovación](#).

28 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

Este embudo es descrito por Dávila (2006) como un flujo de ideas que, en la medida en que se van valorando, se priorizan aquellas que pueden generar valor público representado en nuevos o mejorados productos, servicios y procesos. Estas ideas son analizadas, desarrolladas y testeadas (medidas) antes de su lanzamiento o formalización.

La entidad realiza inicialmente la identificación de necesidades de conocimiento, también llamadas oportunidades, a través del análisis de procesos, estudio de mercados, analítica de datos, evaluación de los productos y servicios, mapa del conocimiento, entre otros (Función Pública, 2017a).

El paso siguiente corresponde a la aplicación de métodos de creación y promoción de ideas (ideación), tales como lluvia de ideas, espina de pescado, entre otros, donde los participantes exponen sus aportes para la construcción focalizada y colaborativa del pensamiento (Función Pública, 2017a).

Posteriormente las ideas deben ser evaluadas con el fin de determinar su alineación con la necesidad establecida, su viabilidad y priorización de realización en una actividad o proyecto. Una vez sea aceptada la actividad o el proyecto, es posible establecer una fase de pilotaje (experimentación) para testear su ejecución (análisis de desviaciones con respecto a la planeación) antes de ser implementado el producto o servicio ante los grupos de valor (Función Pública, 2017a).

Este embudo puede presentar diversas formas; sin embargo, se destaca que su desarrollo es de carácter participativo y colaborativo, y que parte de ideas que son generadas y desarrolladas al interior de la entidad (Función Pública, 2017a).

De acuerdo con Barros, Duque, Rojas, Sánchez y Velosa (2005), las ideas surgen de procesos creativos con los cuales se deja libre a la imaginación para salirse de las rutinas cotidianas y arriesgarse a tener nuevas experiencias. Mencionan los autores que estas ideas deben estar relacionadas con la solución del problema que se está analizando, teniendo en cuenta su contexto legal, ético, ambiental y técnico (Barros et al., 2005, p.185).



La innovación es una práctica relativamente nueva en el ámbito de lo público, situación que ha generado una variedad de conceptos y metodologías para su gestión. No obstante, esta se puede entender aún mejor a partir de la relevancia que le han dado entidades como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Veamos lo que indica la Declaración sobre Innovación en el Sector Público (2019) sobre la gestión de la innovación:

(...) Para innovar de manera confiable y consistente, las organizaciones del sector público deben adoptar un enfoque deliberado para la gestión de la innovación, uno que se base en esfuerzos anteriores. Un ejemplo de este enfoque es la gestión de un portafolio de innovación que implica invertir, fomentar y aprovechar una gama diversa de actividades innovadoras para compensar los riesgos que algunas respuestas innovadoras no funcionen o sean inadecuadas (OCDE, 2019, p.5);

(...) Un enfoque de portafolio deliberado para la gestión de la innovación reconoce y aprecia que la innovación es multifacética y que cada faceta satisface diferentes medios y fines. El portafolio 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 y prioridades claras, desarrollando 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 (OCDE, 2019, p.5).

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad" establece que en los procesos de innovación se reconoce la complejidad e incertidumbre de los retos públicos desde un principio, y es por medio de la experimentación que se exploran, prueban y validan ideas que permiten acumular experiencia y evidencias sobre los desafíos que enfrenta una entidad y, con esto, proponer las posibles formas de resolverlo en la práctica hasta encontrar una respuesta que, al implementarla, conduzca al impacto esperado. Igualmente, se destaca la experimentación como "el motor de la innovación pública" (DNP, 2019, p.543).

Así mismo, el Plan Nacional de Desarrollo dice que para que la experimentación contribuya a la generación de valor público de forma efectiva, esta debe tener las siguientes características (DNP, 2019, p.544):

- \* **Adaptativa:** realizada en ciclos de iteración.
- \* **Basada en evidencia:** sustenta la generación de opciones y apoya la toma de decisiones
- \* **Abierta:** aprovechar la inteligencia colectiva, por tanto, se pasa de crear valor para las personas a crear valor con las personas.

■ Impulso a la investigación

De acuerdo con la Ley 489 de 1998, en su artículo 117, las entidades deben tener en cuenta la necesidad de investigación para el mejoramiento misional (Función Pública, 2017):

(...) “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”, esto quiere decir, que las entidades deben establecer y fortalecer las políticas como también las estrategias de investigación; contribuir al desarrollo de habilidades y competencias de sus servidores públicos (Función Pública, 2017a).

En esta línea de análisis, y en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” (DNP, 2019), Función Pública está desarrollando el programa “El estado del Estado” y la red académica que lleva el mismo nombre con el propósito de conectar a la academia con los principales desafíos públicos. Es importante tener en cuenta que las alianzas con universidades y centros de pensamiento fomentan el desarrollo de la investigación en temáticas que son de interés para las entidades públicas (Función Pública, 2019, p.98)<sup>29</sup>.

Bajo la premisa de que la innovación y la investigación son generadoras

---

29 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

de nuevo conocimiento, al momento de realizar el diagnóstico sobre el estado de avance de estas en la entidad tengan en cuenta, entre otros, los siguientes puntos (Función Pública, 2019):

- La periodicidad en la generación de productos o servicios nuevos o significativamente mejorados.
- Los resultados de la evaluación de los pilotos, prototipos o experimentos realizados.
- La incorporación del componente de I+D+I<sup>30</sup> (investigación, desarrollo e innovación) en la planeación estratégica de la entidad.
- El total de actividades de proyectos de I+D+I emprendidos y sus metas asociadas.
- La documentación de lineamientos en I+D+I para la estandarización, registro y conservación de las prácticas en esta materia<sup>31</sup>.

## Eje 2: Herramientas de uso y apropiación

En este eje de la gestión del conocimiento y la innovación se generan herramientas para la utilización, instrumentalización y apropiación del conocimiento mediante la identificación de procesos que permitan “obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad; dichas herramientas deben ser usadas de manera constante

---

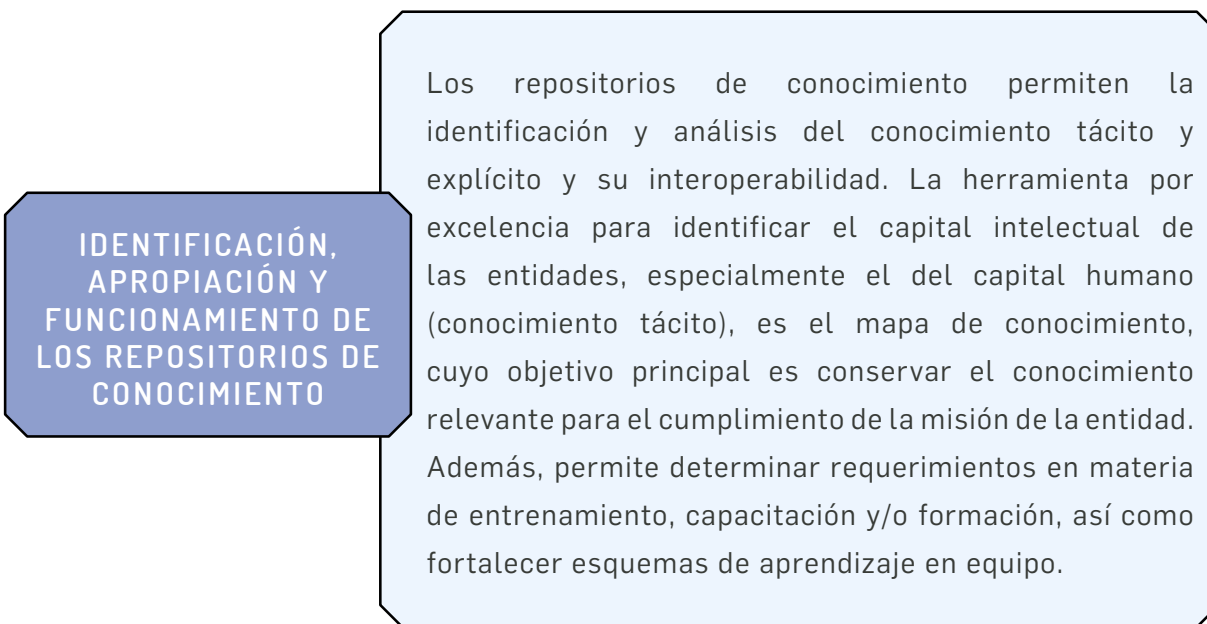
30 Las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+I) en una organización son de suma importancia como punto clave para su desarrollo, éxito y competitividad. La I+D+I (investigación + desarrollo tecnológico + innovación) es un tema cotidiano, por eso debe ser tratado como 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 una 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).

31 La NTC 5801:2018 requisitos para un sistema de gestión de innovación (Icontec, 2018) busca fomentar la innovación como un proceso estratégico que asegure su sostenibilidad e incremente su competitividad.

para consolidar el manejo confiable de la información y su fácil acceso para los servidores públicos” (Función Pública, 2019, p.98)<sup>32</sup>.

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, del conocimiento y de los sistemas de la entidad, de modo que los use de manera constante y organizada” (Función Pública, 2019, p.98)<sup>33</sup>. Su puesta en marcha se lleva a cabo mediante el siguiente criterio del autodiagnóstico: *identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento*, en el cual se ejecutan acciones de consolidación de este eje, como se observa en la siguiente figura:

Figura 15. Criterio del eje: herramientas de uso y apropiación



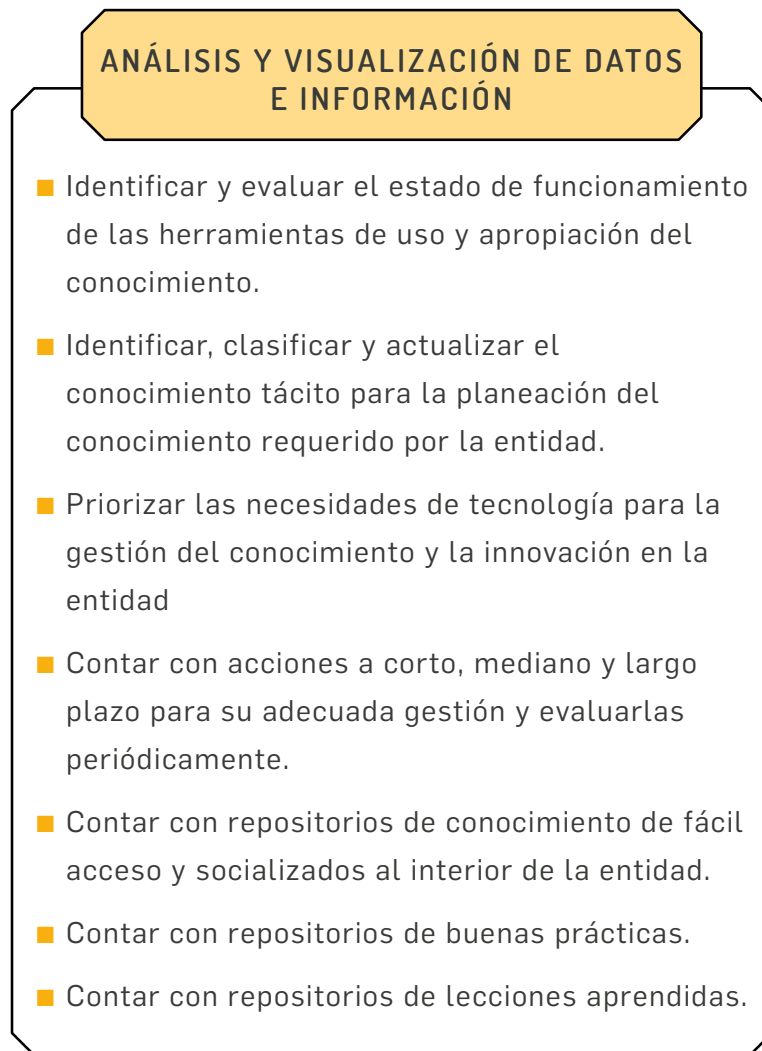
Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2017.

Bajo este criterio, la tecnología sumada a los procesos de archivística y gestión documental permiten clasificar y sistematizar la información que luego será transformada en conocimiento, lo que genera procesos más participativos con los grupos de valor. Se sugiere tener en cuenta las actividades que se relacionan a continuación:

32 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

33 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

Figura 16. Actividades del eje: herramientas de uso y apropiación



Fuente: adaptada por la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación relacionado en el micrositio del MIPG: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

Para Sánchez (1999), los mapas de conocimiento son “representaciones gráficas que permiten identificar los conocimientos disponibles en la organización, el lugar donde están localizados y las personas que los poseen” (como cita Guerra, 2010, p.9).

Por la cantidad de información generada en las entidades, se hace necesario levantar un mapa de conocimiento que permita identificar quién produce la información y cuál es el uso que le dan. A partir de dicho mapa, las organizaciones pueden construir un plan de acción que mitigue la pérdida de conocimiento cuando el servidor público deja de trabajar para

la entidad por retiro o por cualquier otra situación administrativa. Además, en este eje se plantea el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como la generación de mecanismos que conserven el conocimiento relevante para el cumplimiento de la misión institucional.

También es necesario llevar a cabo acciones encaminadas a la automatización y manejo de información, por ejemplo, desde Función Pública proponemos las siguientes acciones, entre otras:

- **Empaquetamiento de la información:** se realiza a través de sistemas integrados, gestores documentales, sistemas de gestión de usuarios, registros, redes sociales y sistemas de gestión institucional, entre otros, los cuales deben estar conectados e integrados para que se pueda hallar fácilmente la información (Función Pública, 2019, p.99)<sup>34</sup>. Por lo tanto, es necesario que las entidades cuenten con personal que se encargue de custodiar la información y reportar cualquier novedad frente a esta. La gestión de conocimiento y la innovación se apoya en las tecnologías de la información y las comunicaciones para contribuir a la gestión del talento humano, el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y el fácil acceso al capital intelectual de la entidad y otros externos (Función Pública, 2017a).
- **Sistematización y organización de la información:** dado que las entidades públicas recogen gran cantidad de información como resultado de su gestión, es necesario organizarla y sistematizarla en repositorios de acceso común, de forma que el conocimiento estratégico, esté presente y respalde la toma de decisiones de la entidad (Función Pública, 2017a).
- **Consolidación del banco de datos:** los bancos de datos se construyen a partir de la clasificación y el almacenamiento sistemático de información (en todos sus formatos, físico o electrónico), con esto, las entidades pueden obtener conjuntos ordenados de datos relevantes en corto tiempo, esto les permite la elaboración de informes de forma ágil, comparación de variables,

---

34 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

evaluación de proyectos, minería de datos y otros ejercicios que permiten a los servidores públicos reducir la repetición de acciones que pueden comprometer la integridad, la eficiencia y la calidad de la entidad (Función Pública, 2017a).

De acuerdo con lo enunciado, es importante para la entidad organizar los datos, la documentación, los informes de consultorías y los reportes, entre otros, en un repositorio de información de fácil acceso, donde puedan encontrar experiencias previas que ayuden a la entidad a mitigar la fuga de conocimiento, llegar a la información de forma sencilla, actualizar el conocimiento que lo requiera e identificar necesidades de investigación, análisis o innovación; para esto, el soporte tecnológico es de gran ayuda.

Cabe señalar que el acceso a la información pública hace que se fortalezca la relación Estado-ciudadano. Además, los grupos de valor pueden identificar en esos datos oportunidades de mejora que servirán en el diseño y seguimiento de las políticas públicas (Función Pública, 2019, p.99)<sup>35</sup>.

### **Eje 3: Analítica institucional**

Este eje promueve el seguimiento y evaluación a la gestión que se realiza dentro de la entidad por medio de softwares especializados, los cuales se convierten en herramientas que permiten determinar qué acciones son requeridas para el logro de los resultados esperados. Dentro de estas herramientas existen desde hojas de cálculo (Excel) hasta datos estadísticos y de visualización en línea (Función Pública, 2019, p.99)<sup>36</sup>.

Para el DANE (2017), líder de la política de gestión estadística, la adecuada gestión de la información y las estadísticas, teniendo en cuenta los estándares de calidad, permite que los líderes de procesos tomen decisiones más responsables respecto al manejo de recursos, planifiquen

---

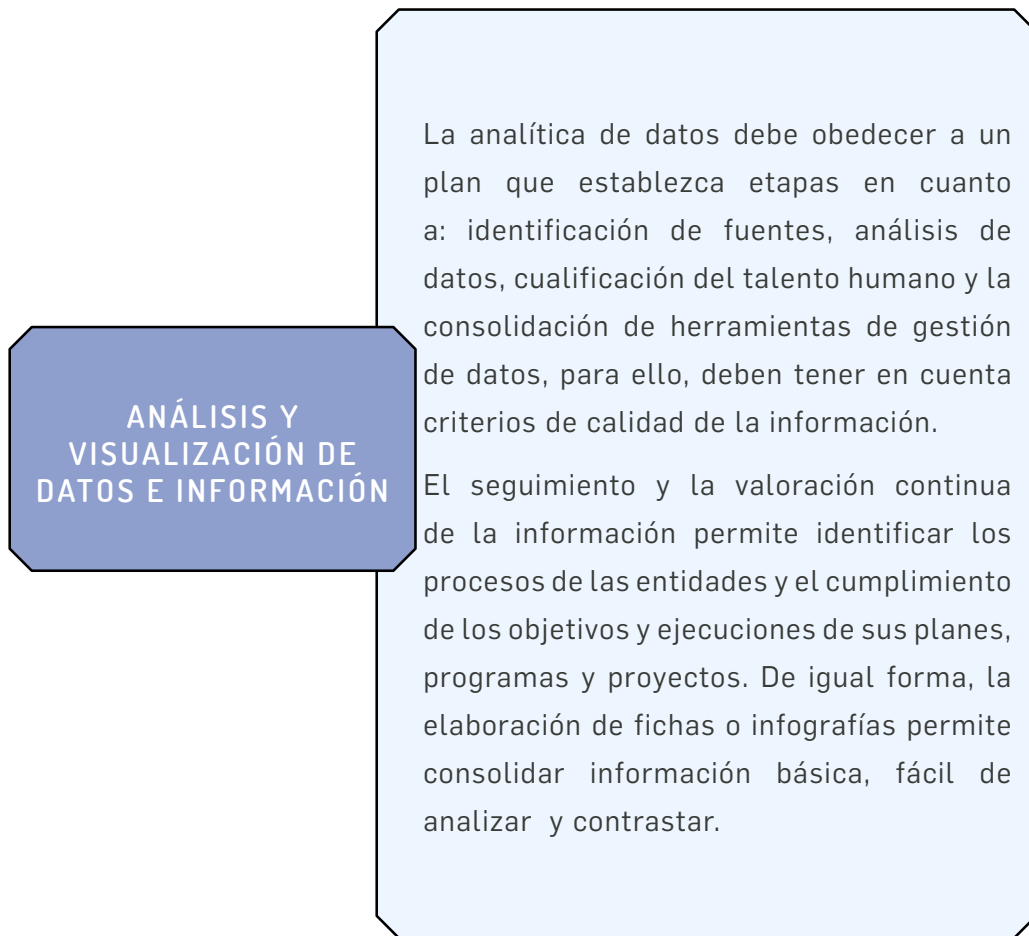
35 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

36 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

de forma más precisa y eficiente y se incentive el autocontrol y la autoevaluación.

La puesta en marcha de este eje se lleva a cabo a través del criterio “análisis y visualización de datos e información”, conforme se ilustra en la siguiente figura:

Figura 17. Criterio del eje: analítica institucional

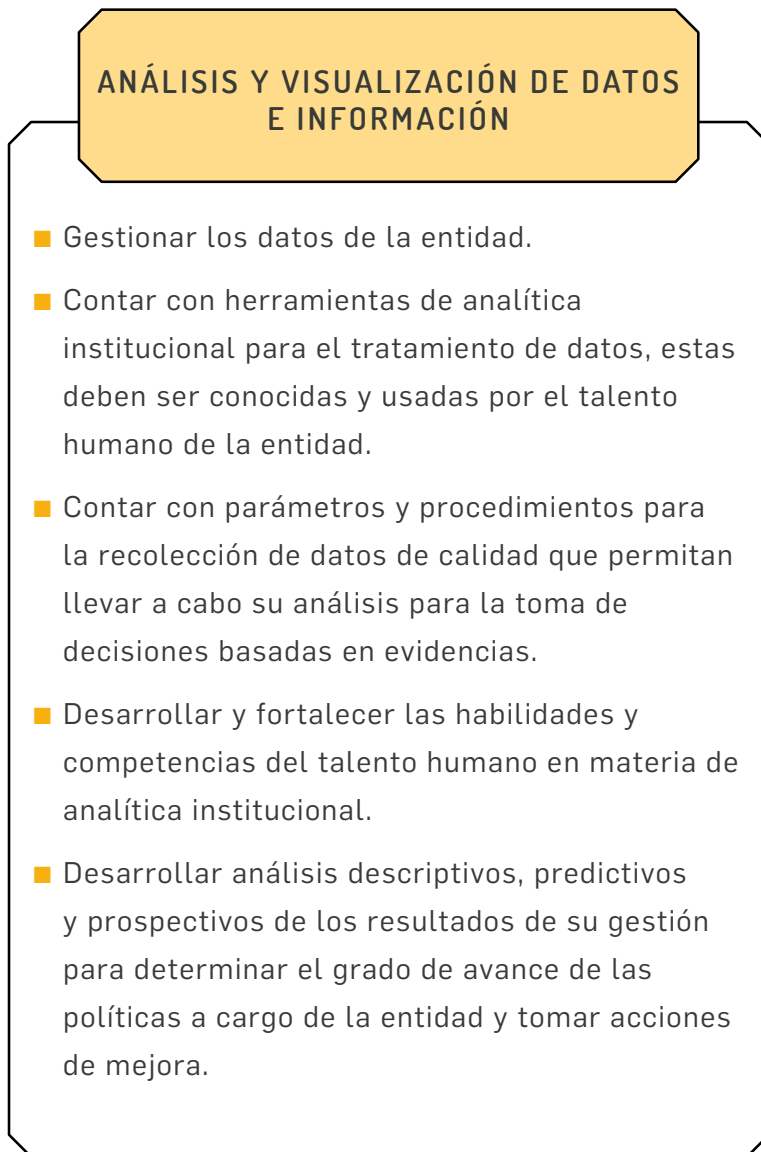


Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2019.



Para la implementación de este criterio, las entidades pueden desarrollar las siguientes actividades:

Figura 18. Actividades del eje: analítica institucional



Fuente: Adaptada por La Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación relacionado en el micrositio del MIPG, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

En conclusión, a través de este eje la entidad analiza los datos que le permiten establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y priorizar las acciones a que haya lugar en la entidad. En este sentido, se

puede establecer que, tal y como lo menciona Función Pública (2017a), en lo correspondiente a la actividad de ejecución de análisis y visualización de datos e información se desprenden las siguientes acciones, entre otras:

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

## Eje 4. Cultura del compartir y difundir

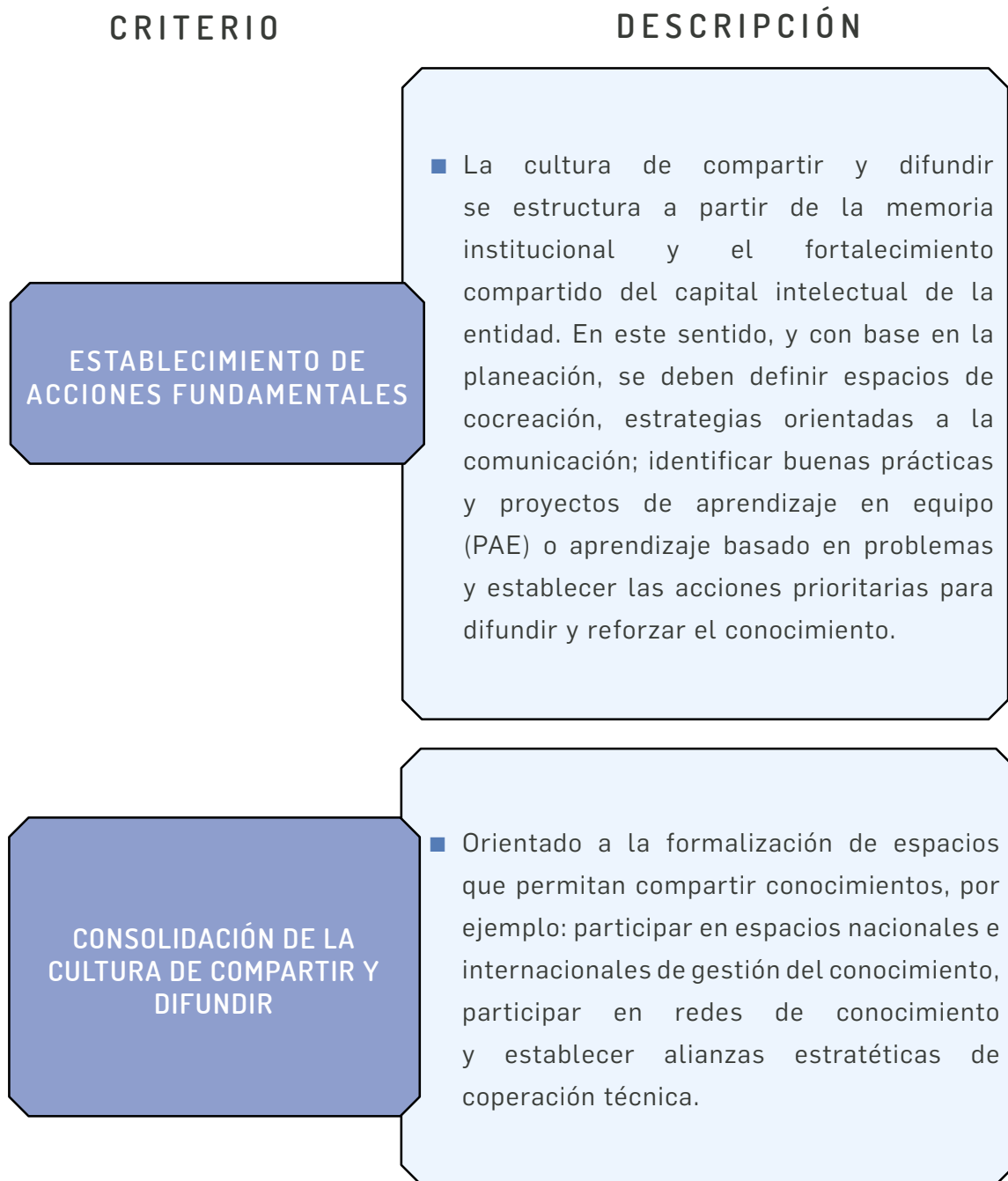
Este eje implica desarrollar una visión estratégica de comunicación y la consolidación de redes de enseñanza-aprendizaje para difundir y reforzar la gestión del conocimiento y promover la innovación pública. Las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos del aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que generen espacios de ideación y cocreación para el mejoramiento del ciclo de política pública (Función Pública, 2019)<sup>37</sup>.

Su puesta en marcha se lleva a cabo a través de dos criterios que se exponen en la siguiente figura:

---

37 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

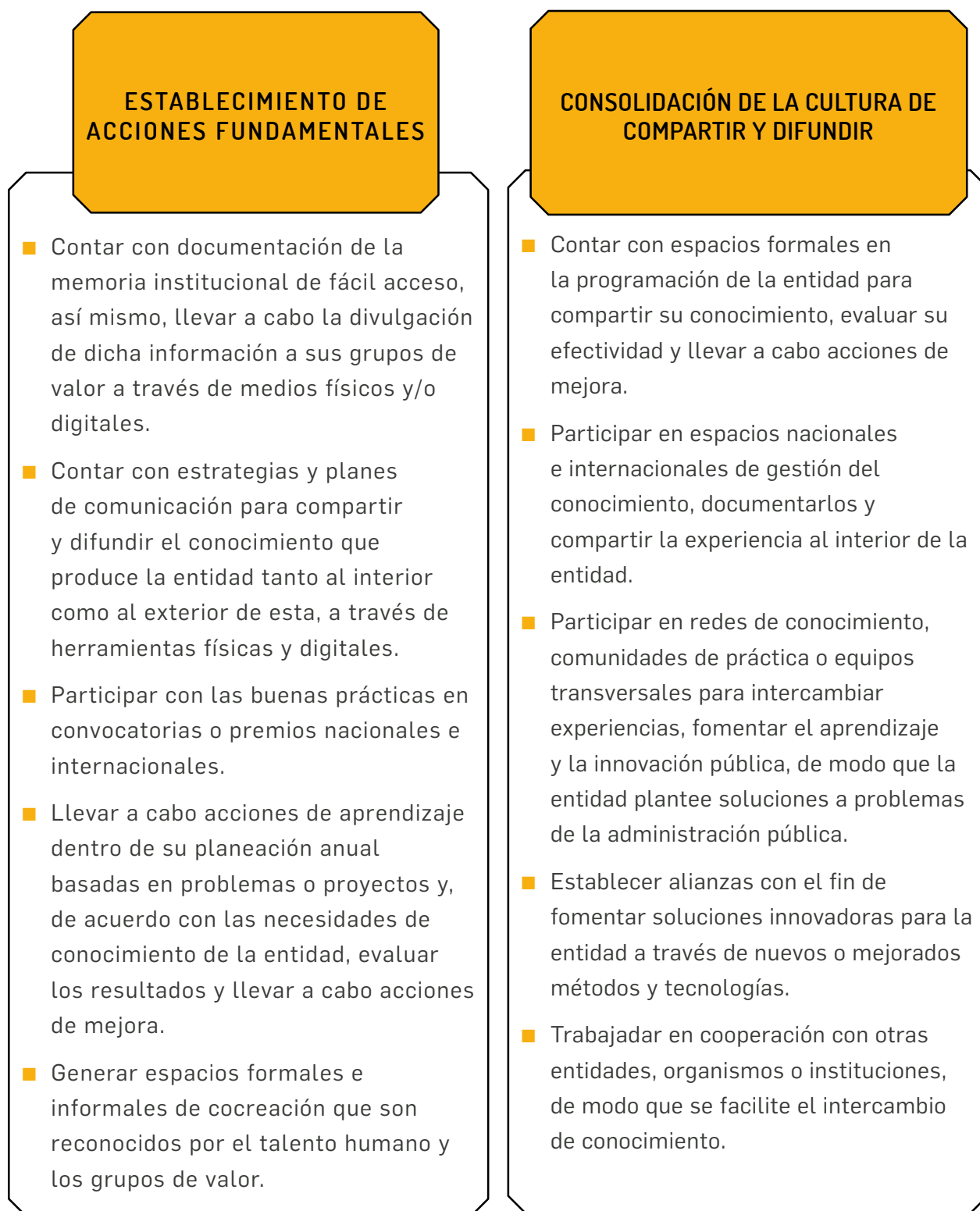
Figura 19. Criterios del eje: cultura del compartir y difundir



Fuente: Adaptada por la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación relacionado en el micrositio del MIPG, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

Dentro de cada uno de estos dos criterios se sugiere desarrollar las actividades que se relacionan a continuación:

Figura 20. Actividades del eje: cultura del compartir y difundir



Fuente: adaptada por la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación relacionado en el micrositio del MIPG, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>

Uno de los fines de la gestión del conocimiento es que el conocimiento sea difundido a sus grupos de valor, para ello, la entidad puede emprender acciones en el Plan Anual de Bienestar que motiven y fortalezcan el trabajo en equipo y que, además, se creen comunidades de práctica donde el talento humano comparta su conocimiento. Siendo así, para apropiarse y divulgar el conocimiento, se proponen las siguientes estrategias, entre otras:

- Compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas: la documentación de las experiencias de los servidores públicos de la entidad permite constituir un núcleo de las historias de aprendizaje de la organización que consolida la memoria institucional; estas experiencias representan el conocimiento intangible (tácito) de la entidad que al ser compartido posibilita su apropiación por otros servidores, enriquece el conocimiento individual y consolida el conocimiento colectivo, esto aumentará la productividad y capacidad institucional.
- Es necesario resaltar la importancia de documentar y registrar la memoria institucional para su conservación y reducción del riesgo de pérdida del capital intelectual de la entidad. En concordancia, los bancos de éxitos permiten sistematizar las mejores prácticas de gestión para su consulta y réplica en otras entidades, conoce el banco de éxitos de Función Pública: <https://bit.ly/2ZpJW0x>
- Visibilidad y apoyo: periódicamente las entidades deben estar involucradas en espacios de difusión del conocimiento para compartirlo con sus grupos de valor y así consolidar el aprendizaje organizacional por medio de la retroalimentación que hacen los destinatarios de sus productos y/o servicios.
- Cultura de la retroalimentación: esta cultura se construye a través de espacios de participación como audiencias de rendición de cuentas, seminarios, conferencias o presentaciones en línea, grupos de discusión, foros, comunidades de práctica, equipos transversales o espacios de comunicación en doble vía que dan paso a la evaluación, intercambio y mejora del conocimiento de la entidad. Los espacios de retroalimentación promueven la cocreación de soluciones innovadoras.

- Comunidades de práctica y redes de conocimiento: las comunidades de práctica y las redes de conocimiento son mecanismos que promueven el intercambio de experiencias para abordar la solución a problemas entre entidades que tienen un interés particular y/o han trabajado en temas comunes, pero desde perspectivas diferentes. Dicho intercambio propicia el aprendizaje continuo de las entidades participantes y fomenta la innovación pública, con lo cual es posible atraer nuevas ideas, informar a los grupos de valor interesados en conocer el avance en la conformación de proyectos de I+ D+I, promover ambientes y alianzas de innovación y, al mismo tiempo, impulsa mejores soluciones para los grupos de valor (Bueno, Casani, Morcillo y Plaz, 2004).
- Laboratorios de innovación: de acuerdo con Kaufmann, Sanginés y García (2015), los laboratorios de innovación son espacios que fomentan el desarrollo de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para que las entidades den solución a sus problemas. También son sitios de experimentación que buscan alianzas con otras instituciones para el mejoramiento de los productos y servicios que ofrecen a sus grupos de valor. En la mayoría de los casos están conformados por equipos multidisciplinarios a través de los cuales se impulsa la cultura de la innovación, la colaboración y la cocreación con los grupos de valor, lo anterior para el fortalecimiento y la modernización de la gestión pública. Un ejemplo de laboratorio de innovación es el de la Veeduría Distrital de Bogotá (<http://labcapital.veeduriadistrital.gov.co/>).

De acuerdo con el aprendizaje que se consolida con el doble ciclo de la gestión del conocimiento y la innovación previamente expuesto, las entidades mejoran los escenarios de enseñanza, análisis y retroalimentación, así se fortalecen las capacidades de los servidores públicos, lo que permite optimizar los procesos de generación e implementación de los productos y/o servicios de la entidad. En este sentido, se entiende por aprendizaje el cambio en los comportamientos de las personas o el colectivo, resultado de los conocimientos y habilidades adquiridos de la experiencia, esto aumenta la capacidad para resolver problemas o incrementar los niveles de productividad (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p.520).

Este aprendizaje que es usado y adquirido por una organización, producto de la interacción tanto al interior de la entidad como con sus grupos de valor, se convierte en un aprendizaje organizacional. Garzón y Fisher (2008) definen este tipo de aprendizaje como:

La capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad (p. 204).

Así las cosas, se infiere que el aprendizaje es relevante cuando genera capacidades organizacionales a nivel institucional y fortalece las competencias de los individuos, es decir, la adquisición de nuevos conocimientos. En consecuencia, se observa la necesidad de una adaptación en la forma de aprender que permita una modificación en el entorno del trabajo. Bien señala Senge (1992, p. 2) que las "organizaciones inteligentes" son lugares "donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto".

Lo anterior se reafirma con lo expresado por Maldonado (2000, p.38):

Sólo la organización inteligente adquiere información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo, y moviliza el talento y experiencia de su gente para inducir las innovaciones (Maldonado, 2000, p.38).

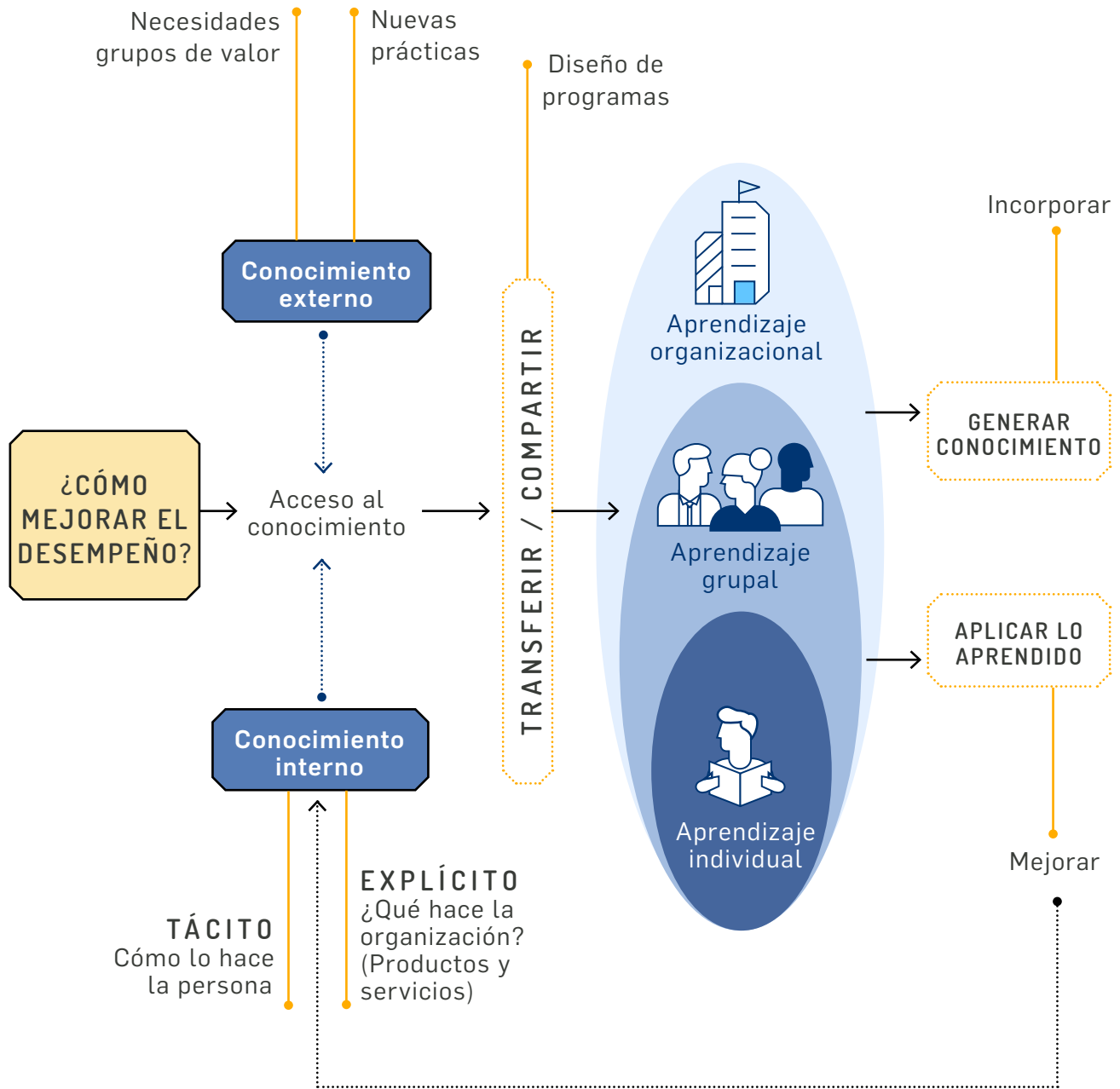
De otra parte, y de acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030, se considera que el aprendizaje individual le suma y agrega valor a los procesos institucionales. En este orden, Función Pública (2020) afirma que:

Una organización pública con principios y atributos definidos hacia el aprendizaje organizacional y la transferencia del conocimiento generado en el pro-

ceso de producción de políticas, servicios y bienes públicos se asume como una organización que aprende (Función Pública, 2020).

Lo anterior se ilustra de la siguiente manera:

Figura 21. Esquema de aprendizaje organizacional para entidades públicas



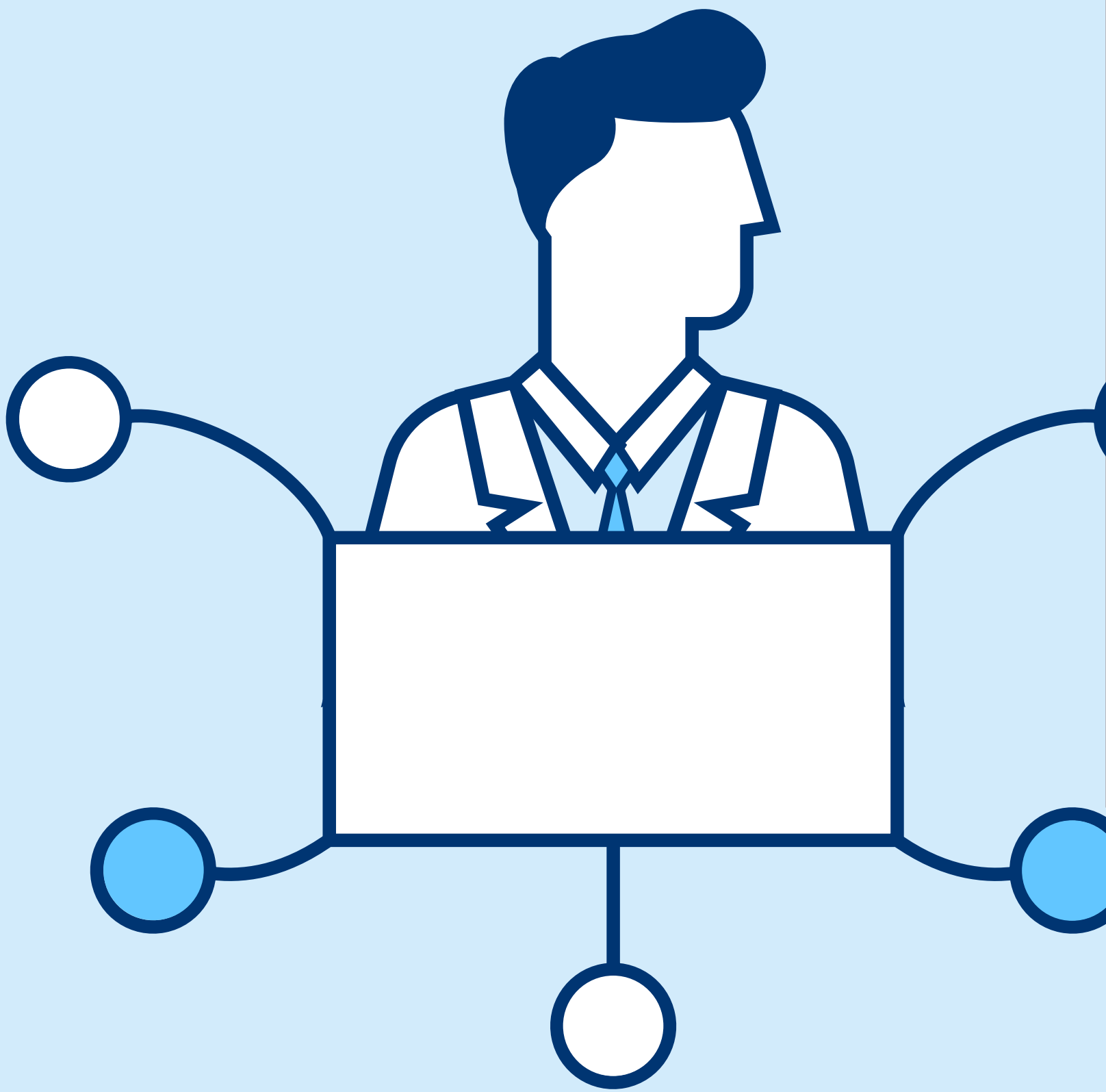
- FUNCIÓN PÚBLICA -

Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030, 2020.



Son los ciudadanos quienes, al presentar sus problemas a la entidad, definen el rumbo de la administración pública. Es así como el diálogo permanente con los ciudadanos en la rendición de cuentas implica involucrarlos en los procesos de mejora o de construcción del conocimiento, dado que son un actor clave en la transformación de su propio entorno, cabe señalar que, para ello, es necesario construir capacidades en las organizaciones públicas relacionadas con el conocimiento y la innovación abierta, que pasa de crear valor público para los ciudadanos, a crearlo con ellos, apoyándose en la inteligencia colectiva (DNP, 2019).

Por lo anterior, la gestión del conocimiento y la innovación encuentra un escenario de aplicación y retroalimentación permanente en la participación de la ciudadanía, en la medida que esta exige a las entidades un mayor compromiso en la prestación de los bienes y servicios.



# 4. Herramientas para medir la dimensión de gestión del conocimiento

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación tiene como mecanismo de seguimiento y medición el FURAG (formulario único de reporte y avance de gestión). Por otro lado, está el autodiagnóstico de la dimensión (expuesto anteriormente), este valora el estado de madurez y avance de la implementación de esta política de gestión y desempeño en la entidad.

A continuación se describen los mecanismos de medición y seguimiento enunciados<sup>38</sup>.

## 4.1. Formulario único reporte de avances de la gestión (FURAG)

El FURAG es un instrumento del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) que funciona mediante un aplicativo en línea a través del cual se capturan, monitorean y evalúan los avances en la implementación de las políticas de gestión y desempeño de la vigencia anterior al reporte; su aplicación es de carácter obligatorio en todas aquellas entidades públicas a las cuales aplica el MIPG (modelo integrado de planeación y gestión).

El propósito de este instrumento es conocer los avances de la entidad respecto su gestión y desempeño y su sistema de control interno. Con los resultados se pueden identificar los aspectos susceptibles de mejora y sustentar los ejercicios de planeación institucional.

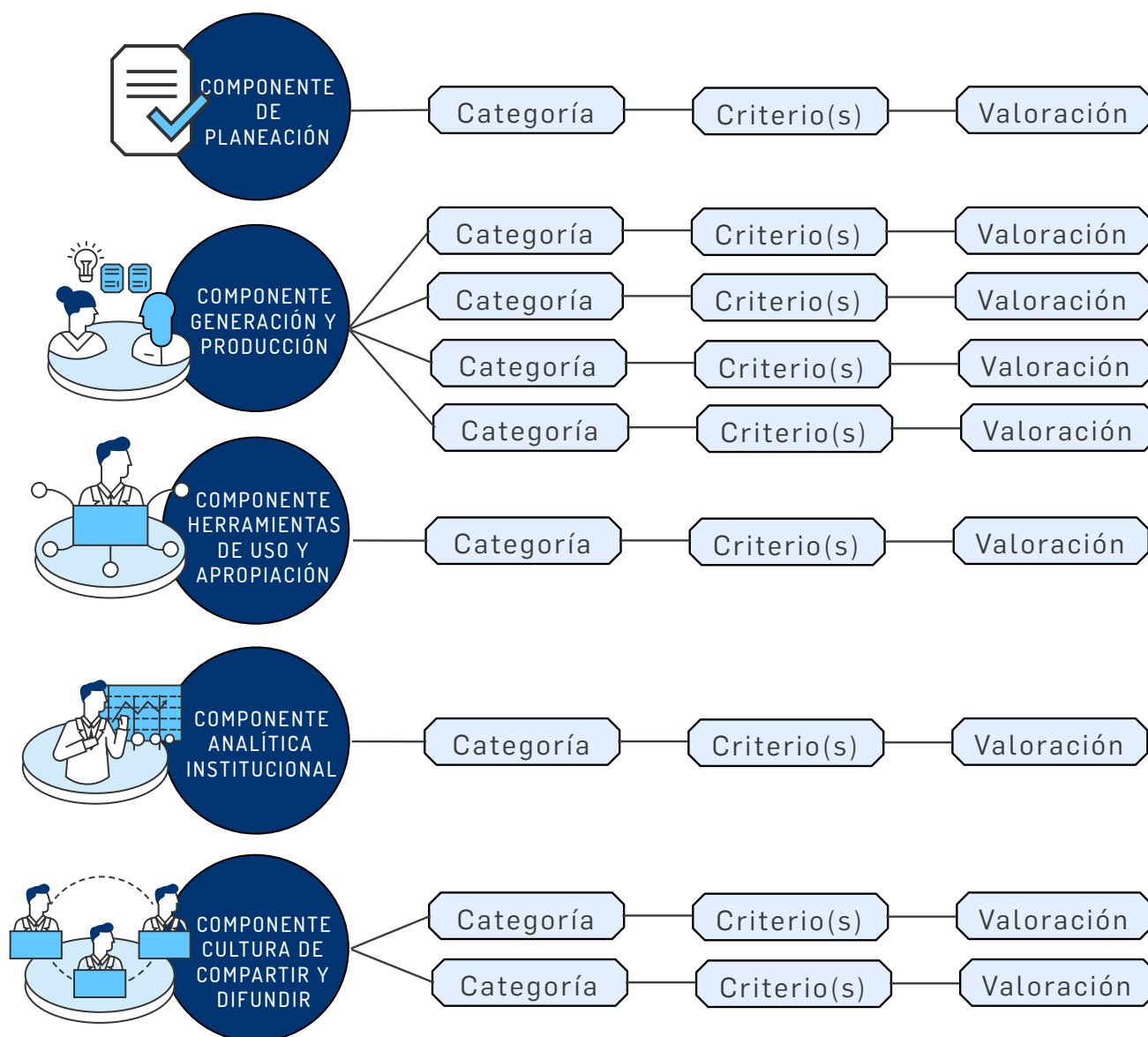
---

<sup>38</sup> Estos mecanismos se encuentran en el [micrositio del MIPG](#) ubicado en el sitio web del Departamento Administrativo de la Función Pública

## 4.2. Autodiagnóstico

El autodiagnóstico es un instrumento de evaluación y seguimiento tanto de la implementación del MIPG como de la dimensión y política de gestión del conocimiento que, de manera específica, centra los criterios de evaluación en los 4 ejes de la gestión del conocimiento y la innovación descritos anteriormente. A continuación se presenta la estructura desagregada del autodiagnóstico:

Figura 22. Estructura del autodiagnóstico de gestión del conocimiento y la innovación



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



# 5. Estructura institucional para la implementación y seguimiento de la gestión del conocimiento y la innovación

Para iniciar la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación se recomienda que al interior de las entidades se formalice un líder de la dimensión mediante el mecanismo que establezca la institución.

Dicho líder tendría las siguientes responsabilidades, entre otras:

- Ser el interlocutor de la dimensión y política de gestión del conocimiento y la innovación ante el comité institucional de gestión y desempeño.
- Articular los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la dimensión.
- Impulsar el diseño, elaboración, ejecución, evaluación y mejoramiento de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.
- Presentar los temas relacionados con la gestión del conocimiento y la innovación ante el comité institucional de gestión y desempeño.
- Presentar a la Alta Dirección los avances en materia de gestión del conocimiento y la innovación, destacando el compromiso que debe haber desde el liderazgo de la entidad en relación con la dimensión.

- Orientar el diligenciamiento del autodiagnóstico y del FURAG en lo correspondiente a la dimensión analizada y formular los respectivos planes de mejoramiento que se deriven de cada una de estas herramientas, así como hacer seguimiento al cumplimiento de estos.

Para facilitar la implementación de la dimensión se recomienda que el líder cuente con el apoyo de un equipo interdisciplinario, para lo cual es aconsejable la participación de las siguientes áreas y de otras que se considere necesario incluir, según el contexto y las necesidades de la entidad:

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

Cada área debe ser representada, preferiblemente, por su líder o por un delegado. Algunas de las responsabilidades de los integrantes del equipo serían, como mínimo:

- Hacer parte de la discusión sobre la dimensión y política de gestión del conocimiento y la innovación desde las temáticas de su competencia.
- Articularse con los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la dimensión.
- Impulsar el diseño, elaboración, ejecución, evaluación y mejoramiento de la gestión del conocimiento y la innovación de manera articulada con las demás áreas que hacen parte del equipo de implementación de la dimensión, para ello, deben considerar, en lo posible, acciones, plazos, responsables y recursos necesarios para su implementación.
- Participar en el diligenciamiento del autodiagnóstico y del FURAG en lo correspondiente a la dimensión de la gestión del conocimiento

y la innovación y hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejoramiento que se propongan.

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

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





# 6. Oportunidades y retos de la gestión del conocimiento y la innovación en el Estado

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación presenta una serie de oportunidades y retos que se describen a continuación:

## 6.1. Tendencias regionales y globales orientadas hacia un Estado generador de conocimiento como valor público

El campo del conocimiento relacionado con la nueva gerencia pública en América Latina ha llevado a la transformación de las prácticas administrativas en las entidades estatales. Debido a esto, la calidad, la mejora continua y la gestión para resultados de desarrollo, entre otros, se han convertido en conceptos relevantes que plantean la necesidad de avanzar en términos y referentes del conocimiento orientados al fortalecimiento de las capacidades del Estado que respondan a las necesidades ciudadanas de manera efectiva, precisa y objetiva (Morales, Barrera, Rodríguez, Romero y Távara, 2014, p. 91). Para ello, se incorpora la gestión del conocimiento y la innovación como un ámbito de estudio, investigación y construcción permanente de escenarios de actuación pública que agreguen valor.

Las preguntas actuales acerca del rol del Estado en lo referente al ejercicio de los derechos ciudadanos y a la construcción de sus relaciones económicas, sociales, políticas y culturales trae consigo evaluar el alcance de la capacidad del Estado para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, el conocimiento y la innovación dinamizan el rol del Estado, impulsándolo a indagar acerca de cuáles son las necesidades y problemas de la ciudadanía y cómo construir escenarios de gestión que legitimen la acción pública y generen avances significativos con los ciudadanos, en tanto ellos son constructores de conocimiento y aportan alternativas de solución. Esto es un enfoque de innovación abierta que crea valor público con el ciudadano.

En igual forma, el Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, expresa que:

El Gobierno nacional adoptará modelos de gestión, de tecnologías y de inclusión de los ciudadanos en la solución de problemas públicos, optimización de procesos y creación de un ecosistema de innovación pública. Este pacto transversal está relacionado con el cumplimiento de la agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los siguientes, ODS 4: Educación de calidad; ODS 8: Trabajo decente y desarrollo económico; ODS 9: Industria, innovación e infraestructura; ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, y ODS 17: Alianza para lograr los objetivos (DNP, 2019).

## 6.2. Atención a los grupos de valor

Uno de los retos de la administración pública hoy en Colombia es dar respuesta a los grupos de valor a través de avances técnicos y tecnológicos teniendo en cuenta las condiciones propias de cada uno de los territorios y las poblaciones. En otras palabras, el gran desafío es aportar, desde la gestión de los aprendizajes y la innovación pública, a la transformación de la administración pública que permita superar las barreras institucionales que impiden mejorar la productividad del sector público (DNP, 2019).

En este sentido, la oportunidad en la respuesta de la gestión pública debe atender a los actores en conflicto con el propósito de definir los intereses

de las partes y construir argumentos técnicos e instrumentos de gestión que posibiliten acuerdos y, en todos los casos, mitigar los costos sociales que afectan el desarrollo integral de las comunidades.

De esta forma, la acción del Estado se orienta a la construcción permanente de escenarios de gestión fundamentados en el conocimiento técnico y en el reconocimiento de tendencias, conceptos, métodos y mecanismos para que la gestión pública se anticipe a las necesidades de sus grupos de valor.

Por lo tanto, los avances técnicos y tecnológicos deben estar relacionados con la construcción de conocimiento accesible, sistematizado y actualizado que permita la toma de decisiones y la intervención estatal en la identificación de necesidades de mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

### **6.3. Propiciar y fortalecer ejercicios de innovación con estímulos al talento humano en las entidades públicas**

Frente a este reto, vale la pena preguntar cuáles son aquellos estímulos y motivaciones que pueden sustentar las razones por las que los servidores públicos estarían dispuestos a construir un saber y esforzarse en la gestión del talento humano para la configuración de instrumentos de gestión, identificación y generación de conocimiento que permitan su conservación y su difusión a otros servidores públicos y ciudadanos y que sean utilizados por las entidades.

Cabe señalar que la innovación y el conocimiento es un proceso de construcción colectiva que involucra a los servidores públicos y el desarrollo de tareas relacionadas con la recolección y sistematización de sus experiencias y su conocimiento, de tal manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la entidad, el mejoramiento de las condiciones de bienestar de la ciudadanía y la construcción de futuro fundamentado en decisiones confiables y con bajos niveles de incertidumbre.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento y la innovación tiene un alto componente actitudinal y una vocación personal por la trascendencia a través del saber y, en este sentido, es fundamental profundizar en los estímulos organizacionales que signifiquen el reconocimiento al trabajo de los servidores públicos frente a la construcción de conceptos y saberes, los cuales deben verse reflejados en instrumentos de gestión que, como innovación, permitan optimizar el logro de los objetivos del Estado.

## **6.4. Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas generadas en las entidades públicas**

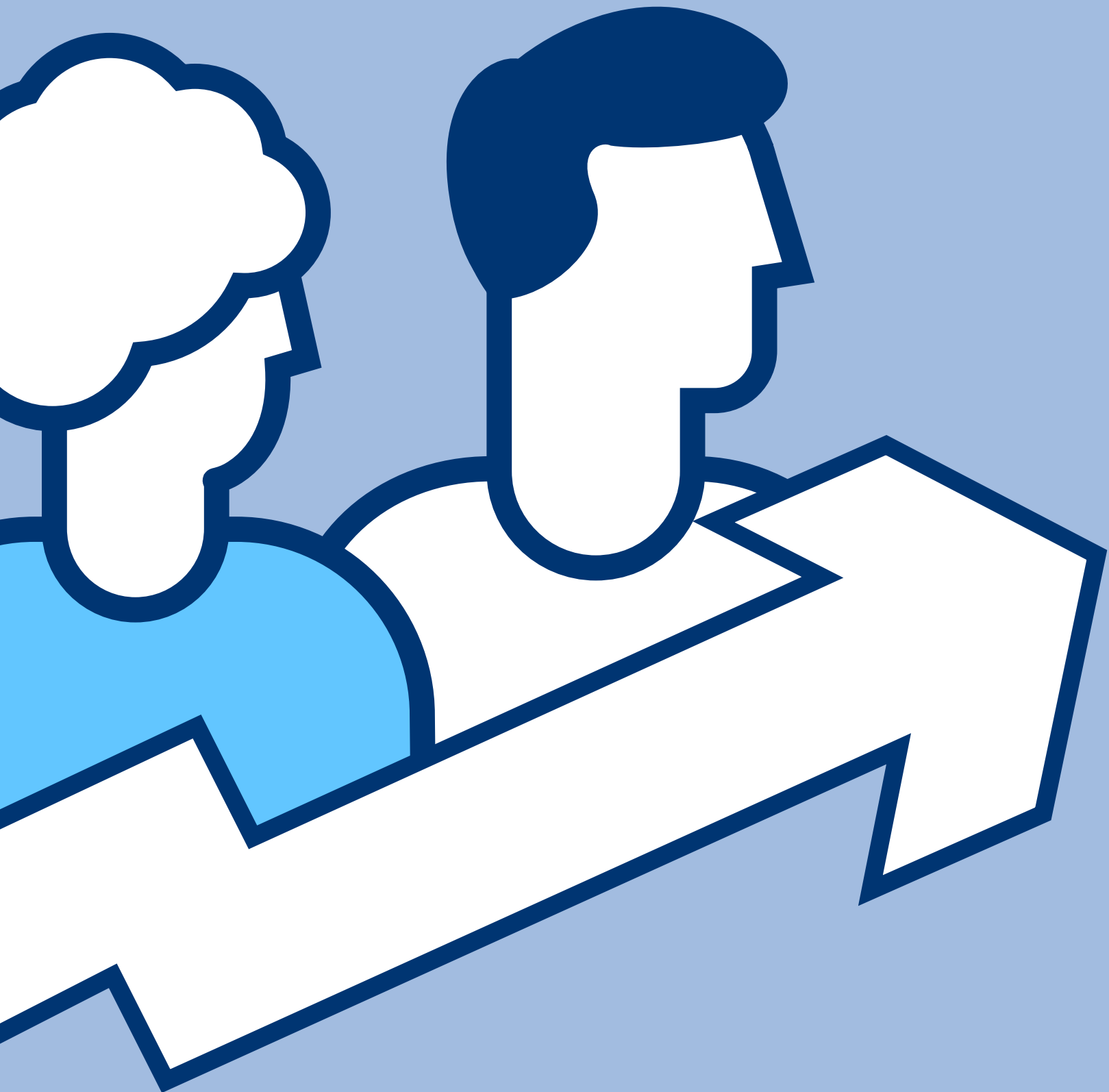
El proceso de fortalecimiento de las entidades públicas está relacionado con la gestión documental, dado que esta permite recopilar, sistematizar y administrar la información de tal manera que respalde con evidencia la labor de la administración pública (Función Pública, 2017).

Por su parte, la gestión del conocimiento y la innovación guarda una estrecha relación con el fortalecimiento de la gestión documental porque las dos buscan que el conocimiento y los archivos que lo soportan sean recuperados, preservados y difundidos mediante el uso de tecnologías y el desarrollo de proyectos de innovación con el fin de propiciar la transparencia en la gestión pública y el acceso a los archivos como garante de los derechos de los ciudadanos, los servidores públicos y las entidades del Estado (Función Pública, 2019, p, 83)<sup>39</sup>.

Así las cosas, las entidades deberán promover la documentación, sistematización y transferencia de buenas prácticas y lecciones aprendidas en el ejercicio del quehacer misional para enriquecer la gestión del conocimiento y de los aprendizajes y preservar de esta manera la memoria institucional.

---

39 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)



# 7. Acciones para tener en cuenta en la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación

Dentro de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación se deben desarrollar actividades orientadas a dar una secuencialidad establecida en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) teniendo en cuenta los cuatro ejes expuestos anteriormente. Cabe señalar que Walter Shewart, matemático estadounidense y padre del control estadístico de procesos, fue quien dio origen al control de calidad entre los años 1920 y 1940 y se preocupó por el rol administrativo de la calidad a través del famoso ciclo PHVA que, años posteriores, fue bautizado por los japoneses como el ciclo Deming, en referencia a Edwards Deming, considerado el padre de la calidad moderna en Japón (Cubillos y Rozo, 2009).

Conforme al ciclo PHVA, en un primer momento, Función Pública (2017) recomienda adelantar acciones de planeación como:

- Seleccionar un líder y conformar el equipo interdisciplinario de trabajo.
- Identificar los ejes y las acciones de gestión del conocimiento y la innovación que requieren mayor trabajo para su operación.
- Diseñar el plan de implementación.
- Analizar los resultados del FURAG en lo correspondiente a la gestión del conocimiento y la innovación y elaborar el plan de mejoramiento, según corresponda.

- Desarrollar esquemas de evaluación de las ideas, así como promover la puesta en marcha de prototipos, pruebas piloto o experimentos para reducir el riesgo en la implementación de actividades y proyectos de innovación.
- Identificar las necesidades en materia de innovación e investigación de la entidad que le permitan fomentar las actividades y proyectos de I+D+I (investigación+desarrollo+investigación) a través de la participación en convocatorias, eventos, grupos de investigación, entre otros.
- Mejorar la comunicación de las dependencias a través de equipos de trabajo interconectados.
- Modificar las rutinas organizativas que atenten contra el buen flujo del conocimiento.
- Pasar de un trabajo individual a uno colectivo y colaborativo.

Además, se debe establecer previamente el estado de avance de la gestión del conocimiento y la innovación a través del diagnóstico, este se lleva a cabo en dos etapas de recolección de información: en la primera, se elaboran los criterios diferenciales basados en los entornos de desarrollo de cada entidad y, en la segunda, se invita a diligenciar la herramienta de autodiagnóstico dispuesta por Función Pública para identificar su situación frente a los ejes de gestión del conocimiento y la innovación.

Los resultados de la valoración sobre la gestión del conocimiento y la innovación conducen a la búsqueda de acciones para mejorar su desempeño en la entidad, lo cual amerita la formalización a través de un plan de implementación que orientará al desarrollo de los temas expuestos previamente en lo referente a los ejes de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG que se encuentran relacionadas en la herramienta de autodiagnóstico.

Para que este plan sea efectivo se deben establecer plazos, responsables, recursos y productos esperados, además, se recomienda que se presente ante el comité institucional de gestión y desempeño. Tengan en cuenta los siguientes objetivos y actividades que se proponen para avanzar en la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación, entre otros:



## Evitar la fuga del conocimiento

De acuerdo con González, Carbonell, y Pérez (2012), hoy en día las entidades no comprenden, desde la gestión del conocimiento, la pérdida de capital humano, con lo cual se disminuyen las posibilidades de incremento en la productividad (fuga de conocimiento). Para el caso específico de las entidades públicas, dicha pérdida reduce las posibilidades de generar mejoras sustanciales en el relacionamiento con los grupos de valor, por lo tanto, se afecta la generación de valor público.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda implementar las siguientes acciones:

- Revisar procedimientos, mecanismos y formatos cuyo propósito sea retener el conocimiento del servidor público en caso de retiro u otra situación administrativa que lo separe de su cargo.
- Definir estrategias por parte de las áreas de talento humano para la transferencia del conocimiento de las personas que se separan de los cargos.
- Revisar procedimientos, tablas de retención documental y repositorios de información.
- Fortalecer las tecnologías de información y las comunicaciones y la gestión documental, con el fin de mejorar los procesos de archivo.
- Promover el intercambio de conocimiento y experiencias a través de comunidades de conocimiento o de práctica y redes de conocimiento, entre otros, de modo que se pase del trabajo individual al colaborativo (inteligencia colectiva).
- Establecer formatos y repositorios de información como bibliotecas virtuales de talento humano con el fin de transferir el conocimiento derivado de los procesos de capacitación.
- Fortalecer el aprendizaje organizacional a través de la identificación, documentación y consolidación de buenas prácticas y lecciones aprendidas de la entidad, con especial énfasis en sus áreas misionales.

- Definir espacios y estrategias para compartir el conocimiento.
- Preservar la memoria institucional a través de las herramientas propias de la gestión documental y promover su adecuada consulta.

## **Generar conocimiento estratégico para la entidad e impulsar la innovación**

Igualmente, como ya ha sido expresado en este documento y conforme lo establecen Venzin, Von Krogh, y Roos (1998) se destaca el conocimiento como un activo estratégico a nivel organizacional; igualmente, Birley y Stockley (2000, p. 291) señalan que el “éxito de las organizaciones hoy en día no son las que saben más, sino las que hacen un mejor uso de lo que saben y, en consecuencia, entienden lo que es estratégicamente importante para la organización”. En este sentido, se aconseja adelantar las siguientes acciones, entre otras:

- Desarrollar estrategias para la utilización del conocimiento, puesto que este es uno de los activos más importantes de las organizaciones, de ahí la necesidad de fortalecer los escenarios de producción y aplicación del conocimiento clave, es decir, aquel que está orientado al cumplimiento de la misión de las entidades y de sus objetivos.
- Identificar las necesidades de nuevo conocimiento estratégico para la entidad (diagnóstico de necesidades de investigación sobre temas clave para la entidad, necesidades de analítica institucional para la toma de decisiones, etcétera).
- Impulsar la innovación al interior de la entidad.
- Analizar el mapa de conocimiento de la entidad (cuál es el conocimiento clave de la entidad, el nivel requerido, dónde está el conocimiento clave y quién lo posee) y proponer la ruta a seguir para gestionar el “conocimiento faltante” o aquel sobre el cual se debe profundizar o actualizar.
- Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño para establecer planes de capacitación o fortalecimiento de competencias.

- Analizar los resultados obtenidos de las distintas auditorías realizadas en la entidad, como fuente de necesidades de conocimiento o fortalecimiento en áreas específicas del saber requerido.
- Fortalecer los procesos de generación de conocimiento, a través de los proyectos de aprendizaje en equipo, aprendizaje basado en problemas, entre otros.
- Propiciar procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de las competencias y habilidades del talento humano.
- Analizar los resultados de los ejercicios de rendición de cuentas de la entidad que pueden aportar elementos para la generación de nuevo conocimiento que la entidad deba poner a disposición de sus grupos de valor.
- Consultar a los grupos de valor a través de los mecanismos de los cuales disponga la entidad.

## Tomar decisiones basadas en evidencias

Conforme lo establece la dimensión de evaluación de resultados del MIPG, las entidades están llamadas a cumplir con el siguiente objetivo de MIPG: “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua” (Función Pública, 2019, p.74).

Por su parte, la ISO 9001:2015, norma orientada a la estructuración y consolidación de sistemas de gestión de la calidad, establece como uno de sus principios la toma de decisiones basada en evidencias con el objetivo de obtener mayor probabilidad de producir los resultados deseados, igualmente, destaca que la toma de decisiones puede ser un proceso complejo y siempre implica cierta incertidumbre, teniendo en cuenta que puede haber múltiples fuentes de conocimiento e interpretaciones. Para ello, es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas (Función Pública, 2019, p.101)<sup>40</sup>.

40 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

De manera general, dicha norma menciona algunas acciones que puede incluir, entre estas:

- Determinar, medir y hacer el seguimiento de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización.
- Poner a disposición de las personas todos los datos necesarios.
- Asegurar que los datos y la información son suficientemente fiables y seguros.
- Analizar y evaluar los datos y la información.
- Asegurar que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos.
- Tomar decisiones y acciones basadas en la evidencia, equilibrando la experiencia y la intuición.

Además, es necesario que las entidades:

- Analicen la caracterización de los grupos de valor para tomar decisiones sobre la gestión de la organización.
- Analicen las peticiones, quejas y reclamos para prestar un mejor servicio.
- Evalúen indicadores de metas del Gobierno nacional.
- Evalúen resultados de indicadores de las entidades públicas.
- Realicen ejercicios de autodiagnóstico.
- Evalúen los informes de seguimiento y evaluación.

Frente a las fuentes de conocimiento, y con base en los datos y los resultados obtenidos, se pueden realizar tres tipos de análisis, entre otros:

- Análisis descriptivos: consiste en describir las principales tendencias en los datos existentes y observar las situaciones que conduzcan a nuevos hechos (Logicalis, 2019). Incluyen la recopilación de datos relacionados; posteriormente, los organiza, tabula y describe el resultado.
- Análisis predictivos: emplea datos históricos para proyectar y predecir eventos futuros (Logicalis, 2019).

- Análisis prescriptivos: se centra en informar acerca de lo que debería suceder buscando mejorar el resultado esperado (Logicalis, 2019).

Para desarrollar los análisis relacionados es necesaria la identificación de los distintos tipos de datos: operativos, misionales y externos. A continuación veremos una descripción de cada uno de estos criterios, que se encuentra en el micrositio de gestión del conocimiento (analítica institucional) del Departamento Administrativo de la Función Pública (2017): (<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/analitica-institucional>):

- Datos operativos: son aquellos datos relacionados con el funcionamiento de la entidad. Tener un registro organizado de dicha información permitirá llevar a cabo el control y seguimiento de su gestión; así mismo, le servirá para diseñar indicadores de tipo financiero y organizacional, entre otros, con el objetivo de saber, por ejemplo, cuánto se ha gastado durante un periodo de tiempo o verificar el estado de la ejecución de las metas planteadas a comienzo del año.
- Datos misionales: se refiere a los datos registrados por la entidad sobre los procesos y políticas correspondientes al cumplimiento de la misión, ejemplos de estos son los datos de trámites de las entidades registrados en el SUIT, los datos de empleo público registrado en el SIGEP II y datos de la gestión pública registrados en el FURAG.
- Datos externos: son los datos públicos disponibles, por ejemplo, información macroeconómica, geográfica o demográfica que puedan ser utilizada para alimentar modelos de analíticas institucional<sup>41</sup>.

## Fortalecer la entidad mediante alianzas estratégicas

Es necesario promover la gestión de alianzas que fomenten el desarrollo de actividades que fortalezcan a las entidades públicas y su relacionamiento

---

41 Algunos modelos de analítica institucional pueden ser los macroeconómicos generados por el Banco de la República, sociodemográficos generados por el DANE y, en general, datos abiertos generados y utilizados por el Gobierno.

con el entorno, en procura de incrementar su capital relacional<sup>42</sup> que integra el propio capital intelectual de una organización.

Estas alianzas conllevan a la conformación de equipos multidisciplinarios a través de los cuales se impulsa la cultura de la innovación y la generación de espacios colaborativos y de cocreación con los grupos de valor para el fortalecimiento y la modernización de la gestión pública. En este orden, las alianzas para la investigación de temas estratégicos para la entidad son de suma importancia.

Para llevar a cabo lo enunciado, se recomienda gestionar alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la entidad, para ello, se deben identificar previamente los siguientes aspectos:

- ¿Con qué entidades del orden nacional se relaciona la entidad para buscar información pertinente para sus labores?
- ¿Qué tipo de información obtiene con las entidades del orden nacional con las que se relaciona?
- ¿Existe algún tipo de convenio o alianza de la entidad con organismos internacionales?
- ¿Con qué organismos internacionales se relaciona la entidad para buscar información o intercambiar experiencias exitosas?
- ¿Qué tipo de información obtiene de los organismos internacionales con la que se relaciona?
- ¿Con qué entidades académicas se relaciona en el marco de su misión?
- ¿Cómo puedo vincularme a redes académicas desde mi entidad para fomentar cuestiones de innovación, investigación y experimentación?
- ¿Qué tipo de información obtiene de las entidades académicas con la que se relaciona?

---

42 Para profundizar sobre la definición de capital relacional puede consultar el [Anexo D. Capital intelectual y sus tipos.](#)

- ¿Existe algún tipo de convenio o alianza con universidades o centros académicos?

## **Consolidar y facilitar el acceso al conocimiento de la entidad**

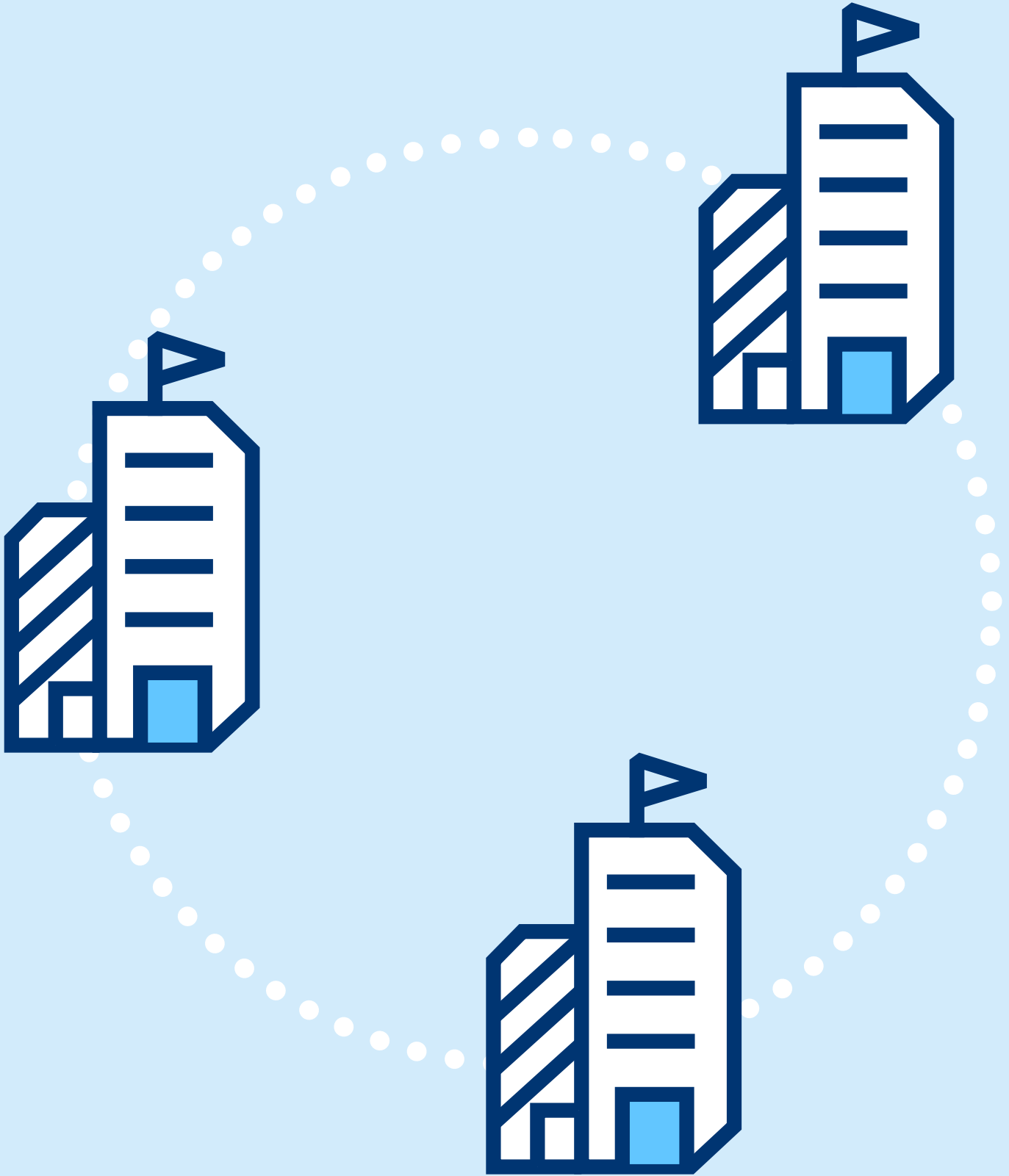
Por último, es fundamental contar con herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento, las cuales deben ser usadas constantemente para consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos y colaboradores de las entidades.

En igual forma, se deben fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento al interior de la entidad y de esta manera posibilitar su adecuada gestión. El conocimiento debe estar disponible para que pueda ser consultado en los momentos en los cuales se requiere tomar decisiones con la debida oportunidad por lo cual es necesario generar acceso efectivo a los datos, a la información y al conocimiento con ayuda de las nuevas tecnologías, lo cual estimula la cultura de la medición y el análisis.

Para facilitar el acceso al conocimiento y la información, es necesaria la constante alimentación de: las bases de datos, los sistemas de archivística, los gestores de conocimiento, las bibliotecas físicas y virtuales, así como otras herramientas tecnológicas que faciliten la organización, clasificación y disposición de la información (Función Pública, 2019, p.99)<sup>43</sup>.

---

43 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)





# 8. Criterios diferenciales

De acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 1499 de 2017, la implementación del MIPG se realizará teniendo en cuenta los criterios diferenciales, estos, según el *Manual operativo del MIPG (2019)*:

(...) se entienden como las características especiales de las entidades territoriales que condicionan y permiten identificar formas alternativas para la implementación y evaluación de los requisitos e instrumentos de las políticas de gestión y desempeño de MIPG, así como para la intervención o acompañamiento por parte de las entidades líderes de política, de conformidad con el marco normativo que les aplica.

Para determinar estas características se tomaron como referencia trabajos adelantados por entidades como el Departamento Nacional de Planeación especialmente, el documento *Tipologías departamentales y municipales: una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas, elaborado en el año 2015*.

Dicha metodología se considera pertinente para implementar MIPG en el territorio con criterios diferenciales, dado que identifica entornos de desarrollo en los que contempla aspectos de calidad de vida, seguridad, potencial económico, medioambiente, funcionalidad urbana y capacidad institucional, totalmente acordes con los propósitos de MIPG de fortalecer la gestión y el desempeño de las entidades territoriales.

Para el caso específico de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, en el *Manual operativo del MIPG* se plantean tres niveles de criterios diferenciales: básico, intermedio y avanzado (Función Pública, 2019, p.12)<sup>44</sup>. Esto sirve para que las entidades públicas, en especial las de carácter territorial, y conforme a los lineamientos definidos al respecto por el Departamento Nacional de Planeación, identifiquen el nivel de

---

44 Para más información sobre el tema puede consultar el [Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional \(Versión 3\)](#)

madurez en el cual se encuentran. Con los resultados obtenidos se pueden establecer los criterios diferenciales aplicables frente a la dimensión y política de gestión del conocimiento y la innovación.

Por último, el presente lineamiento técnico de la gestión del conocimiento y la innovación, sexta dimensión del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión), es una herramienta que busca acercar a las entidades a este tema y que sea visto como motor institucional y generador del valor público. En este orden, y como expresa el Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022 (DNP, 2019), Función Pública consolidará el MIPG en las entidades públicas del orden nacional y territorial a través de un esquema de asesoría técnica integral con el propósito de avanzar en la evaluación institucional y contribuir a consolidar la eficiencia y productividad en la gestión pública.



# 9. Referencias

- Agudelo Ceballos, E. J., & Valencia Arias, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. Revista chilena de ingeniería, 26(4), 673-684. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v26n4/0718-3305-ingeniare-26-04-00673.pdf>.
- Aguilar, M. (2013). Gestión de la I+D+i. GEGESTI, éxito empresarial (233), p.1. Recuperado de: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_233\\_060513\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_233_060513_es.pdf).
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2010). Gestión del conocimiento en la práctica de la administración distrital. Cundinamarca, Bogotá D.C. Recuperado de: [https://www.academia.edu/511585/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento\\_en\\_la\\_pr%C3%A1ctica\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_distrital\\_Bogot%C3%A1](https://www.academia.edu/511585/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento_en_la_pr%C3%A1ctica_de_la_administraci%C3%B3n_distrital_Bogot%C3%A1).
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Plan estratégico del talento humano. Bogotá, Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de: <https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/planeacion/plan-estrategico-de-talento-humano-resolucion-051-de-2019.pdf>.
- Álvarez, A. A. (octubre de 2009). Fundamentos de la gestión del conocimiento. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de: <https://bit.ly/3dWkTGH>.
- Andersen, A. (1999). El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Aparicio, X. P. (2009). La gestión del conocimiento y las TICS en el siglo XXI. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, 5(1), 3. Recuperado de: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC\\_Literatura/Aparicio\\_Xiomara\\_2009\\_KM\\_y\\_TICS\\_en\\_el\\_Siglo\\_XXI.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Aparicio_Xiomara_2009_KM_y_TICS_en_el_Siglo_XXI.pdf).
- Aponte Figueroa, Gloria María (2016). Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la información de patentes. Negotium, 11(33), 42-68. Recuperado de: <https://bit.ly/2LNq3Jf>.

- Aristizábal, D. J. (2011). Condiciones necesarias para implementar una propuesta de gestión de conocimiento en la caja de compensación familiar de Caldas - Comfamiliares. Maestría en administración. Manizales, Caldas, Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/3540/1/dianajimenaVallejoaristizabal.2011.pdf>.
- Barros, R., Duque, G., Rojas, J., Sánchez, I., & Velosa, J. (2005). Introducción a la ingeniería GRACE. Bogotá, Colombia: Escuela de Administración de Negocios EAN.
- Birley, S., & Stockley S. (2000). Entrepreneurial Teams and Venture Growth. En D. Sexton. The Blackwell Handbook of Entrepreneurship (pp. 287-307). London, UK: Blackwell Publishers.
- Bondansa, C. (2014) La investigación como actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/217249767/La-investigacion-es-considerada-una-actividad-humana-orientada-a-la-obtencion-de-nuevos-conocimientos-y-su-aplicacion-para-la-solucion-a-problemas-o-i#:~:text=en%20cualquier%20momento.-,La%20investigaci%C3%B3n%20es%20considerada%20una%20actividad%20humana%20orientada%20a%20la,o%20interrogantes%20de%20car%C3%A1cter%20cient%C3%ADfico>.
- Borrás Atiénzar, F., & Campos Chaurero, L. (2015). La gestión de los intangibles: propuestas para la medición de su eficiencia en las empresas cubanas. Economía y Desarrollo., 155(2), 136. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v155n2/eyd10215.pdf>.
- Bueno, E., Casani, F., Morcillo, P. y Plaz, R. (2004). La administración pública como agente de conocimiento en la Sociedad de la Información: sistema de gestión y desarrollo del capital intelectual. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Carosio, A. (2015). Investigación social y humanística hoy en Venezuela. Caracas, Venezuela: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Fundación Centro de Estudios Latinoamericanos Rómulo Gallegos.

- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez Martínez, A. (2017). Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva. Madrid, España: ESIC.
- Chang, L., Sangjae, L. & Won, K. (2005) KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. Information & Management 42(3), 469-482. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.956&rep=rep1&type=pdf>.
- CLAD. (2019). Declaración de Lima. VI Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública. 5 y 6 de septiembre, Lima Perú.
- Cubillos Rodríguez, M. C., y D. Rozo Rodríguez (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista de la Universidad de La Salle, (48), 80-99. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>.
- Cuesta Santos, A., Alcaide Rodríguez, I., & López Paz, C. (2007). Capital humano y E-RRHH. Industrial, XXVIII (1), 4. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/49594801\\_CAPITAL\\_HUMANO\\_Y\\_e-RRHH](https://www.researchgate.net/publication/49594801_CAPITAL_HUMANO_Y_e-RRHH).
- Davenport, T, y Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción como las organizaciones manejan lo que saben. Nueva Jersey, EE. UU.: Prentice Hall.
- Dávila, C. (2006). Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Debitoor (2020). Glosario de contabilidad: Know How Recuperado de: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kwNC\\_lz1llwJ:https://debitoor.es/glosario/definicion-know-how+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co&client=safari](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kwNC_lz1llwJ:https://debitoor.es/glosario/definicion-know-how+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co&client=safari).
- Delgado, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw-Hill Interamericana Editores SA de CV México.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - Gestión del Conocimiento. (2017a). Generación y producción. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/generacion-y-produccion>.

- Departamento Administrativo de la Función Pública (2019 diciembre). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional (Versión 3) Recuperado de: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34268003](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34268003).
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018b). Guía de gestión estratégica del talento humano (GETH) para el sector público colombiano. Bogotá. Recuperado de: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34217203](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34217203).
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030. Bogotá. Recuperado de: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34208239](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34208239).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). Lineamientos para el proceso estadístico en el sistema estadístico nacional. Lineamiento, Bogotá. [https://www.dane.gov.co/files/sen/normatividad/Lineamientos\\_Proceso\\_Estadistico.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/normatividad/Lineamientos_Proceso_Estadistico.pdf).
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Bogotá, Colombia: DNP.
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: Una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. Revista EAN (61), 39-68.
- Donoghue, L., Harris, J. y Weizman, B. (1999). Knowledge Management Strategies that Create Value. Outlook, 1.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999). El capital intelectual. Norma.
- Fresno Chávez, C. (2001). ¿Podremos llegar a un acuerdo antes de gestionar el conocimiento? ACIMED, 9(3). Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/5188/1/aci10301.pdf>.

Frías Navarro, R., & Rodríguez Romero, C. A. (julio-diciembre de 2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. Apuntes del CENES, 31(54), 227-260. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548635008.pdf>.

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](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34271987).

Fundación Gestión del Conocimiento. (2019). Semana del conocimiento. Obtenido de ¿Qué es la semana de conocimiento?: Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XnJOkbpdRg8J:https://semanadelconocimiento.com/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>.

Galleguillos Cortés, C., Silva Muna, J. L., & Muñoz, P. B. (2018). Incidencia del Capital Intelectual en el rendimiento financiero de las Universidades de Chile. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 26(4), 1. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052018000400593&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052018000400593&lng=en&nrm=iso&tlng=en).

Garzón, C., M. A., y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & Gestión, (24), 195-224. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>.

González, H., Carbonell, S., y Pérez, Y. (2012). La gestión del conocimiento. Perspectiva pragmática en la editorial Ediciones Futuro. Ciencias de la Información, 43(1), 73-79. Recuperado de: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/78374>.

Guerra Palacio, Juan Rafael (2010). Mapas de conocimiento empresarial. Proyecto final de grado, Universidad EAFIT, Ingeniería de sistemas. Recuperado de: [https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/2439/GuerraPalacio\\_JuanRafael\\_2011.pdf;jsessionid=9E56CFB263CA2B5F2671016DA26FF95D?sequence=1](https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/2439/GuerraPalacio_JuanRafael_2011.pdf;jsessionid=9E56CFB263CA2B5F2671016DA26FF95D?sequence=1)



- Hernández Forte, V. (2016). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Ciudad de México, México: Alfaomega.
- Hernández, M. L., Moreno, M. B., & Arroyo, A. S. (2010). Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, 37.
- Icontec. (2018). NTC 5801:2018. Sistemas de gestión de la investigación, desarrollo e innovación. Bogotá, Colombia: Icontec.
- International Organization for Standardization, -ISO. (2018). ISO 30401:2018. Knowledge management systems - Requirements. Ginebra, Switzerland: ISO.
- Juliao, J., Barrios, A., Schmutzler, J., y Sánchez, I. (2013). Relación entre la estrategia de innovación de la firma y su decisión de patentar: evidencia de empresas pertenecientes al sector manufacturero colombiano. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 313-321.
- Kaufmann, J., Sanginés, M., García, M. (Eds.). (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., EE. UU.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lay, M. T., Suárez, J., y Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. I. Diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación. *Pastos y Forrajes*, 28(3), 253-263.
- Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Diciembre 30 de 1998. DO. N°43.464.
- Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Noviembre 29 de 1993. DO. N°41.120.

- Logicalis. (2019). Recuperado de: <https://blog.es.logicalis.com/analytics>.
- López, M., Cabrales, F., y Schmal, R. (2005). Gestión del conocimiento: una revisión teórica y su asociación con la universidad. Talca, Chile: Universidad de Talca.
- Luna, E., y Rodríguez, L. (2011). Lecciones aprendidas. Washington, EE. UU.: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>.
- Maldonado, M. P. (mayo - agosto de 2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias. Hitos de ciencias económico-administrativas (15), 31-39. Recuperado de: [https://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Aprendizaje\\_organizacional.pdf](https://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Aprendizaje_organizacional.pdf).
- Mazzucato, M. (2016). Building the Entrepreneurial State. Journal of Peace. Research, 34(4), 456-470.
- Moore, M. (2006). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Morales, O., Barrera, Á., Rodríguez, M., Romero, C., Távara, R. (2014). Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Nagles G., N. (septiembre-diciembre de 2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, ISSN: 0120-8160(61), 77-87. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>.
- Navarro, J. y Martínez, A. M. (2017). Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business School Publishing Corporation, 1-9. Recuperado de: [https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka\\_red.pdf](https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf).
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora del conocimiento. Ciudad de México, México: Oxford University Press. Recuperado de:

[https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod\\_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi\\_cap%203.pdf](https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf).

OCDE. (2019). Declaración sobre innovación en el sector público OECD/LEGAL/0450. París, Francia: OECD.

OCDE (2018). Manual de Oslo: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation activities, guidelines for collecting, reporting and using data on innovation Recuperado de: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en;jsessionid=s6CXA647ueRam5AKiLxu7A2U.ip-10-240-5-108](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en;jsessionid=s6CXA647ueRam5AKiLxu7A2U.ip-10-240-5-108).

Ponjuán Dante, G. (2003). Gestión documental, de información del conocimiento: Puntos de contactos y diferencias. Ciencia de la Información, 34(3). Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2003/vol34/no3/7.pdf>.

Prada Madrid, E. (2008). Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento. Anales de Documentación, 11, 183-196. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/14256/1/ad1110.pdf>.

Presidencia de Colombia. (26 de mayo del 2015), Art. 2.2.10.6. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. [Decreto 1083 del 2015]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=92121>.

Riesco González, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Madrid: Díaz de Santos.

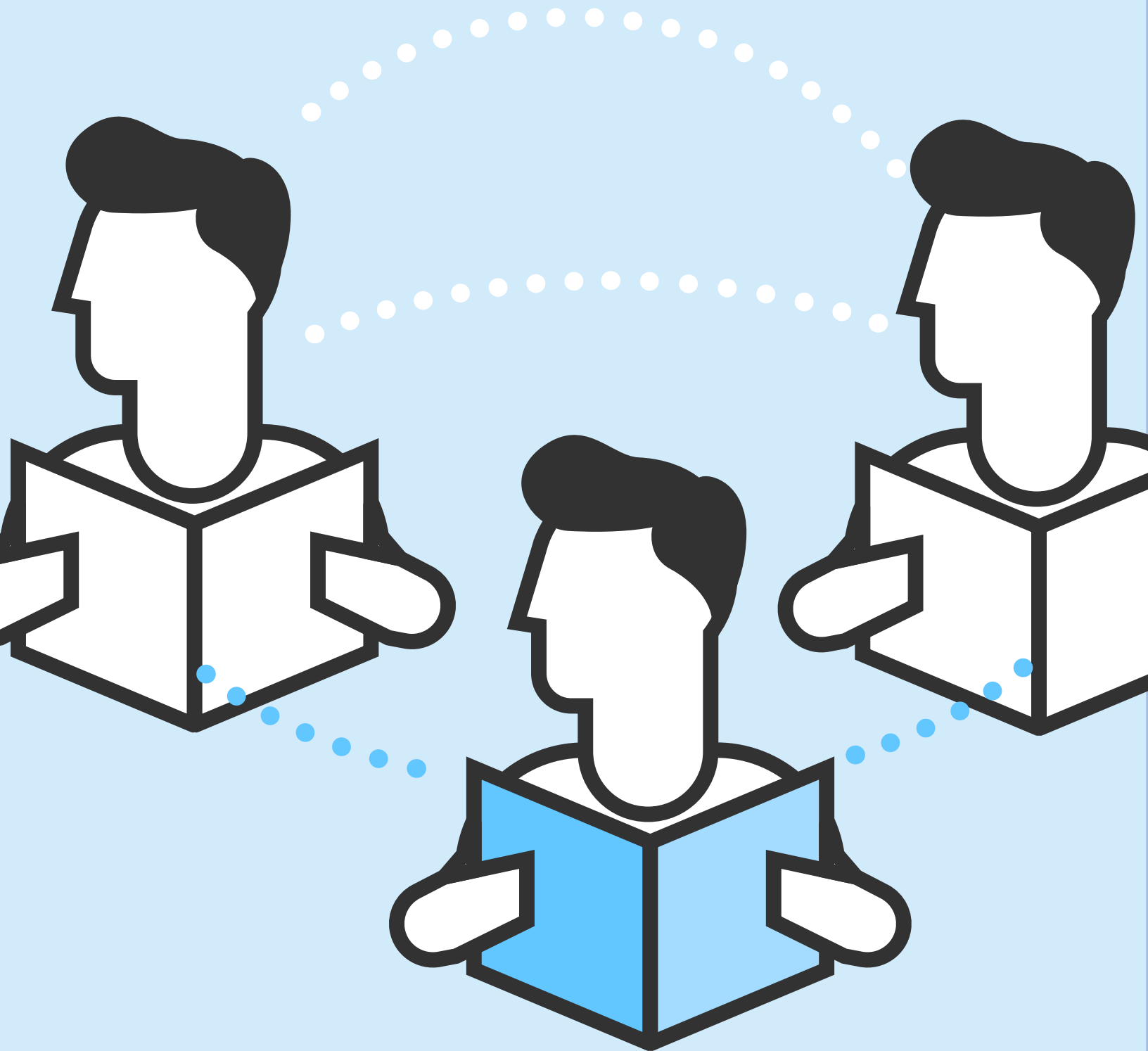
Rincón, R. A. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. Informes Psicológicos, 17(1), 56. Recuperado de: <https://bit.ly/3697zw4>.

Romero, J. (2013). Contratación electrónica del Estado - Costa Rica. San José de Costa Rica, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Sanabria, P. (Comp.). (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.

- Schein, E. (1992). Cultura Organizacional y Liderazgo. Barcelona: Ed. Plaza y Janes. p.50, 26, 12 Recuperado de: [https://www.academia.edu/30896718/Schein\\_La\\_Cultura\\_Empresarial\\_y\\_El\\_Liderazgo\\_pdf](https://www.academia.edu/30896718/Schein_La_Cultura_Empresarial_y_El_Liderazgo_pdf).
- Sector Función Pública (11, septiembre 2017) Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. [Decreto 1499].
- Segarra Cipres, M., & Bou Llusar, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégicos. Revista de Economía y Empresa (52 y 53), 183. Recuperado de: <https://bit.ly/2WM3RWh>.
- Senge, P. (2011). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de: <https://sitios.diinf.usach.cl/kddp/files/2012/12/La-Quinta-Disciplina-Peter-Senge.pdf>.
- Solarte, M. G. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43-61. Recuperado de: [http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/Clima\\_Organizacional\\_y\\_su\\_Diagnostico.pdf](http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/Clima_Organizacional_y_su_Diagnostico.pdf).
- Stage- Gate International (2020). Ideación (o generación de ideas). Recuperado de: <https://www.stage-gate.la/glosario/ideacion-o-generacion-de-ideas/>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. Recuperado de: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf).
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. Boletín de Estudios Económicos, LIII (164), 231-249.
- Unesco. (2017). Obtenido de Historias de éxito para cultura y desarrollo. <http://www.unesco.org/new/es/culture/achieving-the-millennium-development-goals/success-stories/>.

Venzin, M., Von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future Research In To Knowledge Management. In G. R. Von Krogh, R. Johan & D. (Eds.), *Kleine Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*, (pp. 26-66). London, UK: Sage.

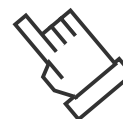


# 10. Anexos

La gestión del conocimiento presenta un enfoque conceptual que, desde el punto de vista de las ciencias modernas, contribuye a los procesos de identificación, clasificación, organización, conservación y discusión de los descubrimientos, saberes y técnicas asociadas al ejercicio del quehacer en las organizaciones o empresas.

A continuación se presentan algunos conceptos relevantes para entender la política de gestión del conocimiento y la innovación; además, se plantea una definición desde la perspectiva de Función Pública de cada uno de estos conceptos:

- **Anexo A.** Dato, información y conocimiento
- Anexo B.** Tipos de conocimiento
- **Anexo C.** Definiciones del concepto valor público
- **Anexo D.** Capital intelectual y sus tipos
- **Anexo E.** Definiciones del concepto innovación
- **Anexo F.** Definiciones de gestión del conocimiento
- **Anexo G.** Modelos más representativos de gestión del conocimiento



## Anexo A. Dato, información y conocimiento

| DATO                                    |  |  |
|---|--|--|
| AUTOR                                   | DEFINICIÓN   |  |
| 1                                       | Cegarra & Martínez (2017, p. 35).  | Representación simbólica de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa. Los datos pueden asociarse dentro de un contexto para convertirse en información.   |
| 2                                       | Hernández (2016).  | Se consideran elementos y hechos primarios, señales, signos discretos y objetivos acerca de un evento, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los datos tienen significado intrínseco.             |
| 3                                       | Prada (2008, p. 184 ).   | Se trata del elemento constitutivo del conocimiento. Comprenden hechos, representaciones o los mecanismos por los cuales nos es posible medir e identificar algún aspecto de nuestro mundo.                |
| 4                                       | Ponjuán (2003, p. 3).  | Los datos no tienen significado sin tener una referencia de espacio y tiempo. Es algo fuera de contexto, que no tiene relación con otra cosa. Generalmente se les asigna significado al asociarlos a algo. |
| 5                                       | Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (1998); como se cita en Riesco (2006, p. 129). | Nivel más bajo del conocimiento, consistente en un atributo o valor, por ejemplo "color – atributo – azul – valor", aunque no sabemos a qué objeto se refiere.   |
| Definición de dato para Función Pública |  | Conjunto de hechos que se constituyen en el elemento base del conocimiento, pero que, de manera individual y aislada, no son suficientes para la toma de decisiones de una entidad.                        |



| INFORMACIÓN                                    |   |  |
|--|---|--|
| AUTOR  |   | DEFINICIÓN   |
| 1  | Agudelo & Valencia (2018, p. 675).  | Corresponde a los datos transformados mediante la asignación de un significado que se le da cuando entra en contacto con algún contexto, de manera que adquiere una propiedad  |
| 2  | Cegarra & Martínez (2017, p. 35).   | Conjunto de datos que están organizados para transmitir un significado con el propósito de reducir la incertidumbre.   |
| 3  | Hernández (2016).   | Es un mensaje que contiene significado relevante, implicación o que constituye un estímulo para una decisión o para la acción.   |
| 4  | Wurman, R. S., Leifer, L., Sume, D., & Whitehouse, K. (2001); como se cita en Díaz (2007, p. 47). | Se puede considerar como un mensaje: típicamente tiene un emisor y un receptor. La información es aquello que lleva a la comprensión. Cada uno de nosotros necesita una medida personal con la cual definir la información. Lo que constituye información para una persona, puede ser simplemente datos para otra. |
| 5  | Ackoff R.1974; como se cita en Fresno (2001, p. 237).   | Datos de utilidad que son procesados y que proporcionan respuestas a "quién", "qué", "dónde", y "cuándo". Datos a los que se les ha dado sentido por su conexión o relación.   |
| Definición de información para Función Pública |   | Conjuntode datos transformados que, interrelacionados, generan un significado y valor agregado, que se encuentran listos para ejecutarse y se constituyen en la antesala del conocimiento  |

| CONOCIMIENTO                                    |   |   |
|---|---|---|
| AUTOR   |   | DEFINICIÓN  |
| 1   | Agudelo & Valencia (2018, p. 675).                                  | Es la interrelación entre datos e información que se transforman en conocimiento, y son las personas quienes la cargan, según el contexto, con su experiencia y vivencias.  |
| 2   | Cegarra & Martínez (2017, p. 165).                                  | Es información haciendo parte de un esquema mental. Cuando la información incide para que se altere un modelo mental y, por ende, un comportamiento, se presenta el aprendizaje; es decir, se genera conocimiento. En otras palabras, la información se convierte en conocimiento cuando se interpreta y se concreta de acuerdo con la comprensión individual del contexto circundante.   |
| 3   | Prada (2008, p. 184).   | Se comprende como información organizada dentro de un marco conceptual, como puede ser una visión del mundo, un concepto, un principio, una teoría o cualquier otra base de la necesaria abstracción conceptual que nos permite comprender nuestro entorno, mejorar la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.<br><br>El conocimiento trata el ámbito de la comprensión según la cual actúan los individuos. Se tiene como fenómeno especial que, si bien la información puede llegar a ser abundante y agobiante, el conocimiento es escaso. |
| 4   | Liebowitz & Beckman, (1998); como se cita en Riesco, (2006, p. 129) | Aplica la información especializada, los principios y experiencia en la ejecución de tareas, toma de decisiones y resolución de problemas.  |
| 5   | Nonaka, I. T., & Takeuchi, H. (1995).                               | Proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad.   |
| Definición de conocimiento para Función Pública |   | Suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas.  |

## Anexo B. Tipos de conocimiento

| CONOCIMIENTO TÁCITO   |   |
|---|---|
| AUTOR   | DEFINICIÓN  |
| 1   | Hernández (2016).<br>Altamente personal y difícil de formalizar. Tiene raíces profundas en las acciones, en las ideas, en los valores, en los compromisos y en las emociones.   |
| 2   | Aparicio (2009, p. 3).<br>Este es el caso del conocimiento heurístico resultado de la experiencia acumulada por individuos. Además, puede estar formalizado en diversos grados, pudiendo ser también informal.  |
| 3   | Prada (2008, p. 191).<br>El conocimiento tácito no es posible contenerlo en algún soporte, pues reside en el cerebro de cada individuo.   |
| 4   | Cipres, M., & Bou, J. (2005).<br>Conocimiento que está en las acciones, experiencia y forma parte de un contexto específico.  |
| 5   | Nonaka (2007, p. 3)<br>(...) es muy personal. Es difícil de formalizar y, por lo mismo, de comunicar a otros (...). El conocimiento tácito está también profundamente arraigado en la acción y el compromiso de una persona con un contexto específico: un oficio o profesión, una tecnología o un mercado particular de un producto o las actividades de un grupo de trabajo.<br><br>El conocimiento tácito consiste parcialmente en destrezas técnicas: el tipo de destrezas informales y difíciles de definir captadas en el término "know-how" (saber cómo hacer algo). |
| Definición de conocimiento tácito para Función Pública<br>Conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones.<br><br>Es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y complejo al momento de comunicarlo a otros |   |

| CONOCIMIENTO EXPLÍCITO                                    |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| AUTOR   |                          | DEFINICIÓN   |
| 1   | Hernández (2016).        | Puede ser expresado en lenguaje formal y específico, y compartido en forma de datos, fórmulas y especificaciones.  |
| 2   | Aparicio (2009, p. 3).   | Cuando se puede recoger, manipular y transferir con facilidad.   |
| 3   | Prada (2008, p. 191).    | Es todo aquel que se encuentra en algún soporte que permita contenerlo.  |
| 5   | Nonaka, I. (2007, p. 3). | Es formal y sistemático. Por esta razón se puede compartir y comunicar fácilmente, en especificaciones de producto o en una fórmula científica o en un programa computacional. |
| Definición de conocimiento explícito para Función Pública |                          | Conocimiento formal, ordenado, fácil de almacenar y compartir.   |

## Anexo C. Definiciones del concepto valor público

| VALOR PÚBLICO |                 |  |
|---------------|-----------------|--|
| AUTOR         |                 | DEFINICIÓN   |
| 1             | Mazzucato, 2016 | Papel que desempeña el Estado en términos de producción de valores agregados que, para el caso de la gestión pública, antes que verse reflejado en rentabilidad financiera, se evidencia en la posibilidad de influir en la generación de rentabilidad social, es decir, de la posibilidad de entregar bienes y servicios relacionados con la mejora de las condiciones de vida de las personas. |
| 2             | Moore, 2006     | El valor público está relacionado con aquello a lo que los ciudadanos le dan un alto reconocimiento al establecer su influencia de manera real en la mejora de su vida, la satisfacción de sus necesidades y a las mejoras reales de su riqueza y bienestar social.  |

## Anexo D. Capital intelectual y sus tipos

| CAPITAL INTELECTUAL |  |   |
|---------------------|--|---|
| AUTOR               |  | DEFINICIÓN  |
| 1                   | Galleguillos, Silva, & Muñoz (2018).   | Se refiere a la creación de ventaja competitiva y en la generación de valor, dinamizados por una integración de diferentes activos intangibles y basada en flujos de conocimiento o en actividades intelectuales de la organización.  |
| 2                   | Cegarra & Martínez (2017, p. 73).      | Representa la suma y sinergia de todos los conocimientos útiles que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada de sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.                 |
| 3                   | Cuesta, Alcaide, & López (2007, p. 4). | Significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores, comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software <sup>45</sup> y know-how <sup>46</sup> patentados, las relaciones con clientes y documentos. |

45 Según la Real Academia Española (2020) el software se refiere al conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

46 *Know-how* se traduce como "saber hacer", esta consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica (Debitoor, 2020).

| CAPITAL INTELECTUAL                                    |   |   |
|--|---|---|
| AUTOR  | DEFINICIÓN  |   |
| 4  | Borrás Atiénzar & Campos Chaurero (2015, p. 136). | Combinación holística de activos intangibles basados en el conocimiento, creado por el recurso humano y aplicado a las estructuras, procesos, relaciones e influencia social de la organización, con capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles y generar valor.  |
| 5  | Hernández, Moreno, & Arroyo (2010, p. 37).        | Conjunto de elementos intangibles que surgen del conocimiento individual y organizativo generado por los recursos humanos y aplicado a las estructuras, procesos y relaciones de una empresa, con capacidad para generar valor a la misma.  |
| 6  | Edvinsson & Malone (1999, p. 32).                 | Posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales.  |
| Definición de capital intelectual para Función Pública |   | Combinación y articulación de los activos intangibles de la entidad pública basados en el conocimiento y la experiencia de los servidores públicos que, en su conjunto, se convierten en factores estratégicos de las organizaciones para incrementar los niveles de satisfacción y confianza de los distintos grupos de valor y, en consecuencia, generar valor público. |

## 1. Tipos de capital intelectual

| CAPITAL HUMANO                                    |   |   |
|---|---|---|
| AUTOR   | DEFINICIÓN  |   |
| 1   | Cegarra & Martínez (2017, p. 44).                                       | Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de esta, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.   |
| 2   | Secundo, G., et al. (2015); como se cita en Galleguillos et al. (2018). | Constituye el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados los cuales contribuyen a crear bienes tangibles e intangibles. Es decir, incluye la experiencia, conocimientos y experiencias de investigadores, profesores, personal técnico, estudiantes y personal administrativo. |
| 3   | Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2010, p. 24).                            | Está soportado por el conocimiento que poseen las personas integrantes de la organización.  |
| 4   | Brás, F. A. (2007).   | Es la combinación de conocimientos, experiencias, habilidades de los empleados de una compañía.   |
| 5   | Sveiby, K. (1997).  | Capacidad de actuar en una amplia variedad de situaciones para crear bienes tangibles e intangibles.  |
| Definición de capital humano para Función Pública |   | Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades que poseen las personas que laboran en una entidad y que permiten la generación de los bienes y servicios para los distintos grupos de valor.   |



| CAPITAL RELACIONAL                                    |  |  |
|---|--|--|
| AUTOR   |  | DEFINICIÓN   |
| 1   | Cegarra & Martínez (2017, p. 73).            | Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.   |
| 2   | Hernández (2016).                            | <p>Está constituido por las relaciones que la organización tiene con sus asociados y con otras partes externas, que contribuyen a resolver las necesidades o expectativas de la organización, y puede también incluir el potencial y la reputación corporativa.</p> <p>El capital relacional representa el valor de la capacidad de la organización para interactuar con el mundo externo, entiéndase como su cadena de valor: proveedores, clientes y otros interesados en el buen desarrollo de la organización.</p> |
| 3   | Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2010, p. 36). | Conocimientos adquiridos en las interacciones con los agentes sociales del entorno: órganos rectores de políticas públicas, contratistas, organismos de control, participación ciudadana, universidades, investigadores, entre otros.  |
| 4   | Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999).       | Es una idea interesante y sugiere que las relaciones de una empresa con sus clientes son distintas de su trato con los empleados y los socios estratégicos, y que esta relación es de importancia absolutamente central para el valor de la empresa, es decir es el capital desprendido de la relación con los clientes.   |
| Definición de capital relacional para Función Pública |  | Conjunto de conocimientos adquiridos de la relación con los grupos de valor internos y las partes interesadas externas a la organización y que, en su conjunto, ayudan a la identificación y solución de necesidades, expectativas y problemas organizacionales y que generan valor público.   |

| CAPITAL ESTRUCTURAL                                    |   |  |
|--|---|--|
| AUTOR  |   | DEFINICIÓN   |
| 1  | Cegarra & Martínez (2017, p. 73).           | Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa.   |
| 2  | Hernández (2016).                           | Es un valor real de la organización, y es la acumulación en el tiempo de patentes, procesos, sistemas de información y de resultados de inteligencia competitiva que, a diferencia del capital humano, queda en la organización aun cuando los empleados se marchan.   |
| 3  | Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2010, p. 36) | Conocimientos colectivos, procesos, procedimientos y rutinas organizativas, conocimiento incorporado a los servicios, modelos procesos técnicos y de gestión pública y cultura organizacional, estilo de dirección.  |
| 6  | Edvinsson & Malone (1999, p. 10)            | Los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de sus empleados –en una palabra, todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa.  |
| 7  | Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).          | Infraestructura de soporte del capital humano. Incluye la forma en que se logra y la calidad con que se emplean las tecnologías de información, la imagen de la compañía, las bases de datos, los conceptos y documentos de la organización. Incluye la propiedad intelectual, tales como las patentes, y derechos. El capital estructural está compuesto por el capital del consumidor y el capital organizacional. |
| Definición de capital estructural para Función Pública |   | Conjunto de conocimientos acumulados en el tiempo y que quedan en la organización. Este se evidencia en los equipos, programas, bases de datos, manuales y todo lo que forma parte del día a día de las instituciones, por lo tanto, sostiene la productividad y operación de sus empleados  |

## Anexo E. Definiciones del concepto innovación

| INNOVACIÓN |  |   |
|------------|--|---|
| AUTOR      |  | DEFINICIÓN  |
| 1          | OCDE (2019)                                  | Centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público y en el trabajo diario de los servidores públicos Así, la innovación se convierte en una herramienta para alcanzar una variedad de desafíos y tomar ventajas de nuevas oportunidades.                    |
| 2          | CLAD (2019).                                 | La innovación en los procesos, modelos de gestión, servicios y las formas de relacionarse de los gobiernos con el entorno y la ciudadanía es un mecanismo para la eficiencia y eficacia de sus políticas públicas.  |
| 3          | Juliao, Barrios, Schmutzler y Sánchez (2013) | Producción de nuevas y mejores ideas que le aporten a los usos y atributos de productos y servicios una mayor eficiencia y ventajas comparativas y competitivas.  |
| 4          | Romero (2013)                                | Innovación de procesos se enfoca en las formas de relacionamiento al interior de los procesos de fabricación, logística, prestación de servicios o distribución, estudiando y modificando la forma de interacción en la organización para entregar bienes y servicios de mayor calidad. |

**INNOVACIÓN****AUTOR****DEFINICIÓN**

|   |                |  |
|---|----------------|--|
| 5 | Sanabria, 2015 | <p>En cuanto a la innovación organizacional, esta se presenta como el escenario para el ajuste metodológico de las organizaciones frente a la gestión del talento humano y sus capacidades.</p> <p>La innovación incremental hace referencia a la capacidad de las personas y las organizaciones de identificar mecanismos o herramientas para iniciar un proceso de experimentación que lleve a nuevos productos y/o servicios, a partir de otros insumos o métodos y que generen valor agregado, lo que se traduce en valor público.</p> |
| 6 | DNP, 2019      | <p>La innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público; es decir, valor compartido por todos al abordar problemáticas públicas de alta complejidad e incertidumbre, explorando diseños y adelantando acciones orientadas a encontrar soluciones efectivas que aporten una mayor productividad del sector público.</p>  |

## Anexo F. Definiciones de gestión del conocimiento

| GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO |  |   |
|--------------------------|--|---|
| AUTOR                    |  | DEFINICIÓN  |
| 1                        | Hernández (2016).                          | Proceso de captar, desarrollar, compartir y utilizar efectivamente el conocimiento organizativo. Se refiere a un enfoque multidisciplinario orientado al logro de los objetivos de la organización, haciendo el mejor uso del conocimiento. Considerando que el conocimiento solo existe en la mente de las personas, es la gestión del conocimiento la actividad que tiene como objetivo su aprovechamiento y conversión en riqueza y estabilidad.   |
| 2                        | Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2010, p.7). | Técnica cuyos objetivos son elevar la productividad, la competitividad y el desempeño organizacional a través del intercambio e integración de saberes, iniciativas, experiencias y mejores prácticas generadas por personas y colectivos.<br><br>El aumento de la productividad y la competitividad se enfocan, en el caso de la administración pública, hacia la optimización de las interacciones entre el gobierno y la ciudadanía. En el ámbito del Distrito Capital, las interacciones se apoyan en los procesos de integración y participación social y respaldo a iniciativas y emprendimientos ciudadanos. |
| 3                        | Álvarez (2009)                             | Proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.   |

| GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO   |  |
|--|--|
| AUTOR  | DEFINICIÓN   |
| 4  | <p>Malhortra (2005); como se cita en Rincón (2017, p. 6).</p> <p>El proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información y las capacidades de creatividad, innovación, trabajo en equipo y visión compartida de los seres humanos.</p>   |
| 5  | <p>Nonaka, I., &amp; Takeuchi, H. (1995) como se cita en Frías y Rodríguez (2012)</p> <p>En el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi en 1995 se plantea el supuesto básico de que el conocimiento organizacional se va creando a través de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito y presentan un proceso de cinco fases mediante las cuales se crea el conocimiento organizacional: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento.</p> |
| 6  | <p>Bassi, L. J. (1999); como se cita en Aristizábal (2011, p. 27).</p> <p>El proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para incrementar el crecimiento organizativo.</p>   |
| <p>Definición de gestión del conocimiento para Función Pública</p> <p>Proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas con el fin de fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor.</p> |  |

## Anexo G. Modelos más representativos de Gestión del Conocimiento

| MODELO DE LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO. |  |  |
|--|--|--|
| AUTOR                                  | DESCRIPCIÓN  | GRÁFICA  |
| Nonaka y Takeuchi. (1995).             | Este modelo está centrado en la combinación de los distintos tipos de conocimiento, es decir, el tácito y el explícito, situación que se da a través de cuatro modos de conversión: socialización, externalización, combinación e internalización. | <p>Dimensión epistemológica</p> <p>Conocimiento explícito</p> <p>Conocimiento tácito</p> <p>Combinación</p> <p>Externalización</p> <p>Socialización</p> <p>Internalización</p> <p>Individual Grupo Organización Interorganización</p> <p>Nivel de conocimiento</p> <p>Dimensión ontológica</p> |

**MODELO DE INCREMENTO DE LA  
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES**

| AUTOR  | DESCRIPCIÓN   | GRÁFICA |
|--|---|---------|
| <p>KPMG Consulting. (1998). como se cita en Tejedor y Aguirre. (1998).</p> | <p>Este modelo está centrado en el aprendizaje productivo y parte de tres factores de aprendizaje: compromiso con la visión de organización, perfil de la organización y capacidad de aprendizaje, estos permiten implantar mecanismos para la creación, captación, almacenamiento, transmisión y utilización del conocimiento.</p> |         |

DOCUMENTO OFICIAL



**MODELO PARA CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZATIVA ORIENTADA AL APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.**

| AUTOR                       | DESCRIPCIÓN   | GRÁFICA |
|-----------------------------|---|---------|
| <p>Andersen, A. (1999).</p> | <p>Este modelo se centra en el rol y responsabilidad de los colaboradores de una entidad de compartir el conocimiento tácito transformándolo en conocimiento explícito, situación que demanda infraestructura para capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.</p> |         |

| KNOWLEDGE MANAGEMENT ASESMENT TOOL                       |   |  |
|--|---|--|
| AUTOR  | DESCRIPCIÓN   | GRÁFICA  |
| <p>KMAT. (1999) como se cita en Andersen, A. (1999).</p> | <p>Basado en el modelo A. Andersen, este modelo es una herramienta orientada al diagnóstico y la evaluación; propone cuatro factores que favorecen el proceso de administración del conocimiento: liderazgo, cultura, tecnología y medición. Adicionalmente, plantea un ciclo del conocimiento basado en la identificación, la captura, la adaptación, el organizar, el aplicar, el compartir y el crear.</p> | <p>El diagrama ilustra el Modelo de Andersen para el Manejo del Conocimiento. En el centro se encuentra un círculo naranja con el texto "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". Este núcleo está rodeado por un anillo más amplio que contiene los procesos del ciclo de conocimiento: ORGANIZAR, APLICAR, COMPARTIR, CREAR, IDENTIFICAR, CAPTURAR y ADAPTAR. El anillo exterior más grande representa los factores que favorecen el proceso: LIDERAZGO (arriba), CULTURA (derecha), TECNOLOGÍA (abajo) y MEDICIÓN (izquierda).</p> |

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN FUNCIÓN DEL TIPO DE TRABAJO**

| AUTOR  | DESCRIPCIÓN  | GRÁFICA   |   |
|--|--|---|---|
| <p>Accenture Institute for Strategic Change. Donoghue, Harris, y Weizman, B. (1999).</p> | <p>Plantea que no existe un único modelo válido y este dependerá del tipo de trabajo de la organización, para lo cual se deben considerar dos dimensiones: interdependencia o grado de colaboración y la complejidad; de acuerdo con esta combinación se planean cuatro categorías o modelos de trabajo.</p> | <p align="center">Grupos colaborativos</p> <p align="center">↑</p> <p align="center">Nivel de interdependencia</p> <p align="center">↓</p> <p align="center">Agentes individuales</p> | <div style="display: flex; flex-direction: column;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>Modelo de integración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajo sistemático.</li> <li>* Confianza elevada en los procesos formales y metodologías estándar.</li> <li>* Depende de la estrecha relación entre los límites funcionales.</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Modelo de transacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajo rutinario.</li> <li>* Confianza elevada en las reglas formales, procedimientos claros y adiestramiento.</li> <li>* Automático, escasa utilización de la razón flexibles.</li> </ul> </div> </div> <div style="display: flex; flex-direction: column;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>Modelo de colaboración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajo improvisado.</li> <li>* Alta confianza en la pericia conseguida al desarrollar funciones múltiples.</li> <li>* Depende del desarrollo fluido de equipos flexibles.</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Modelo de experto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajo basado en el razonamiento.</li> <li>* Elevada confianza en la sabiduría y experiencia de las personas.</li> <li>* Depende de trabajadores "estrella".</li> </ul> </div> </div> <p align="center">Rutina ← Complejidad del trabajo → Interpretación / juicio</p> |



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación

VERSIÓN 1

---

**Dirección de Gestión  
del Conocimiento**

OCTUBRE 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](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

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

