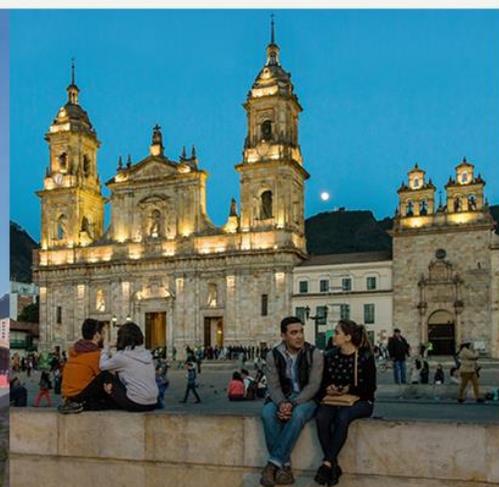




Manual Gestión del Conocimiento y la Innovación Proceso Fortalecimiento del SIG

Vigencia: 21 de octubre 2021
Versión: 01



1. OBJETIVO

Definir los conceptos básicos sobre los cuales se construye la gestión del conocimiento y la innovación en el IDPC, así como establecer los criterios y lineamientos necesarios para asegurar la creación, mantenimiento, conservación, difusión del conocimiento y desarrollo de ejercicios de innovación.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos y sedes del Instituto Distrital de Patrimonio Cultural – IDPC en la medida en que en cada uno de ellos se está creando y utilizando el conocimiento.

El alcance se dará en dos temas específicos: primero en relación con la gestión del conocimiento y segundo con la innovación.

1. Inicia con la identificación del conocimiento tácito y explícito, continua con la incorporación y clasificación de este conocimiento en el mapa de conocimiento y finaliza con la ejecución de la transferencia del conocimiento.
2. Inicia con la identificación de la oportunidad innovación, continua con el desarrollo de la innovación en el producto o servicio y finaliza con la actualización de los aspectos necesarios para la puesta en marcha de los cambios realizados.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Combinación	Conversión de conocimiento explícito a explícito.
Conocimiento	El conocimiento está definido en la Real Academia Española (RAE) como: 1. Acción y efecto de conocer. 2. Entendimiento, inteligencia, razón natural. 3. Noción, saber o noticia elemental de algo. 4. Estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que la rodea. La UNESCO define el conocimiento como el modo en que las personas y las instituciones dan sentido a la experiencia.
Conocimiento Explícito	Se puede expresar a través del lenguaje formal. Puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro.
Conocimiento Tácito	Trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Conversión del Conocimiento	Interacción social del conocimiento tácito y conocimiento explícito. Es un proceso social entre individuos
Creación de Conocimiento Organizacional	Capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.
Exteriorización	Conversión de conocimiento tácito a explícito.
Interiorización	Conversión de conocimiento explícito a tácito.
Socialización	Conversión de conocimiento tácito a tácito.

4. MARCO NORMATIVO

Ley 1955 de 2019: Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Ley 962 de 2005: Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Ley 909 de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.

Ley 617 de 2000: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.

Decreto 1499 de 2017: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

Decreto 430 de 2016: Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Decreto 1083 de 2015: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.

Decreto 2489 de 2006: Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones.

CONPES 3920 de 2018: Política Nacional de Explotación de Datos (Big Data).

5. MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi en su libro *La Organización Creadora de Conocimiento*, la organización no sólo procesa el conocimiento, sino que además lo crea. Dicho proceso de creación es la fuente más importante de la competitividad internacional de las firmas japonesas; así como también, el componente básico y universal de cualquier organización es el conocimiento humano, el cual sustenta y explica el éxito que han tenido las compañías japonesas.

El conocimiento se encuentra clasificado como Tácito y Explícito y la interacción social entre estos dos tipos de conocimiento genera una espiral de conocimiento que permite que el conocimiento se expanda en la organización.

Estas interacciones sociales conocidas como conversión del conocimiento llevan a cuatro tipos de conversión conocidas como: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. En la medida en que el conocimiento va sufriendo estas conversiones y se va extendiendo en los círculos organizacionales (individuo, dependencia, interdependencia e interinstitución) se crea el conocimiento que la Institución requiere para responder a las necesidades propias y de sus grupos de valor. De esta manera se fomenta la innovación al crear conocimientos nuevos y generar productos que satisfacen la demanda de los clientes y de la ciudadanía para el caso del Instituto.

La Gestión del Conocimiento y la Innovación es la sexta dimensión del MIPG y fortalece de forma transversal a las demás dimensiones en tanto busca que las entidades públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión.

5.1 Gestión del Conocimiento

5.1.1 ¿Qué es Gestión del Conocimiento?

Según la Función Pública la gestión del conocimiento y la innovación implica administrar el conocimiento tácito y explícito en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión¹.

¹ Definición tomada de la página del Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>

El conocimiento tácito se refiere al conocimiento intangible y se manifiesta en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones.

El conocimiento explícito se refiere a los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (La Organización Creadora de Conocimiento, 1999) el proceso creativo se da al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Actualmente la gestión del conocimiento se ha convertido en un mecanismo para el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional. Esto se logra al:

- Consolidar prácticas de investigación, espacios de ideación y procesos de innovación que permiten consolidar nuevos enfoques o habilidades en la entidad.
- Crear y usar herramientas que permitan la gestión de los datos y la información de manera articulada. Luego, esta debe ser guardada en repositorios centrales de fácil acceso, además, se debe garantizar su conservación en el tiempo.
- Fortalecer la capacidad de la entidad de reconocer y utilizar sus datos e información para el análisis y la toma de decisiones. El análisis de la información permite contar la historia de la entidad con datos.
- Compartir el conocimiento adquirido o desarrollado en la entidad a través de la generación de redes interinstitucionales o interdependencias; fomentar procesos formales e informales de enseñanza y aprendizaje; garantizar la comunicación efectiva con los grupos de interés y los mismos servidores; fortalecer la memoria institucional a través de herramientas de captura, preservación y difusión del conocimiento.

La gestión del conocimiento y la innovación dentro del MIPG busca que las entidades:

- Consoliden el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- Mitiguen la fuga de conocimiento.
- Construyan espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Usen y promuevan las nuevas tecnologías para que los grupos de valor puedan acceder con más facilidad a la información.
- Fomenten la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.
- Identifiquen y transfieran el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
- Promuevan la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.

- Propicien la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Estén a la vanguardia en los temas de su competencia.

5.1.2 ¿Cómo se gestiona el conocimiento?

La gestión del conocimiento transforma la información en capital intelectual para el Estado a través de los cuatro ejes de gestión del conocimiento:

5.1.2.1 Generación y producción

Acciones y orientaciones para la generación y mejoramiento del conocimiento. Hay cuatro elementos esenciales en la producción y generación de conocimiento²:

- Ideación: Generación y desarrollo de ideas. Para llevar a cabo este elemento es necesario que la entidad implemente métodos y espacios de creación e ideación para generar soluciones efectivas a las oportunidades que se presentan. Los procesos de ideación que se adelanten deben ser evaluados y analizados.
- Experimentación: Es necesario realizar pruebas a través de la experimentación de las soluciones encontradas. Durante este proceso se deben documentar y analizar las situaciones encontradas para la toma de decisiones.
- Innovación: Es necesario crear una cultura orientada a la gestión del conocimiento y la innovación, poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación, incorporar actividades orientadas al fortalecimiento de capacidades de innovación en el Plan Estratégico del Talento Humano así como participar en eventos de innovación.
- Investigación: La entidad debe identificar necesidades de investigación, implementar acciones y evaluarlas.

Todas las dimensiones de MIPG deben contar con procesos de generación y producción.

5.1.2.2 Herramientas de uso y apropiación

Herramientas tecnológicas con las cuales cuenta la entidad para guardar y sistematizar la información y documentación. Estas deben asegurar su resguardo y facilidad de acceso por parte de los servidores y grupos de interés de la misma.

Este eje se relaciona con las dimensiones:

- Direccionamiento estratégico y planeación
- Gestión con valores para el resultado
- Evaluación de resultados
- Información y comunicación

² Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación, versión 1. DAFP, (pág. 45, 2020)

- Control interno

5.1.2.3 Analítica institucional

Busca identificar la manera en que las entidades analizan sus datos para transformarlos en información estratégica, con el fin de generar valor agregado a la toma de decisiones estratégicas. Los diferentes tipos de datos que encontramos son:

- Operativos
- Misionales
- Externos

Este eje se relaciona con las dimensiones:

- Direccionamiento estratégico y planeación
- Gestión con valores para el resultado

5.1.2.4 Cultura del compartir y difundir

Visión estratégica de comunicación; la consolidación de redes y de enseñanza-aprendizaje para difundir y reforzar la gestión del conocimiento; finalmente, la estrategia de memoria institucional de las entidades.

Este eje se relaciona con las dimensiones:

- Evaluación de resultados
- Información y comunicación
- Control interno

Los cuatro ejes se operan a través del doble ciclo de gestión del conocimiento con el cual se crea un esquema de adaptación para cada entidad de acuerdo con sus características particulares.

Doble Ciclo de Gestión del Conocimiento

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.
2. Capturar / Instrumentalizar: Agrupar en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación.
3. Compartir: A través de múltiples herramientas o espacios de divulgación.
4. Aplicar: Conecta los dos ciclos del conocimiento. Implementación del conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos.

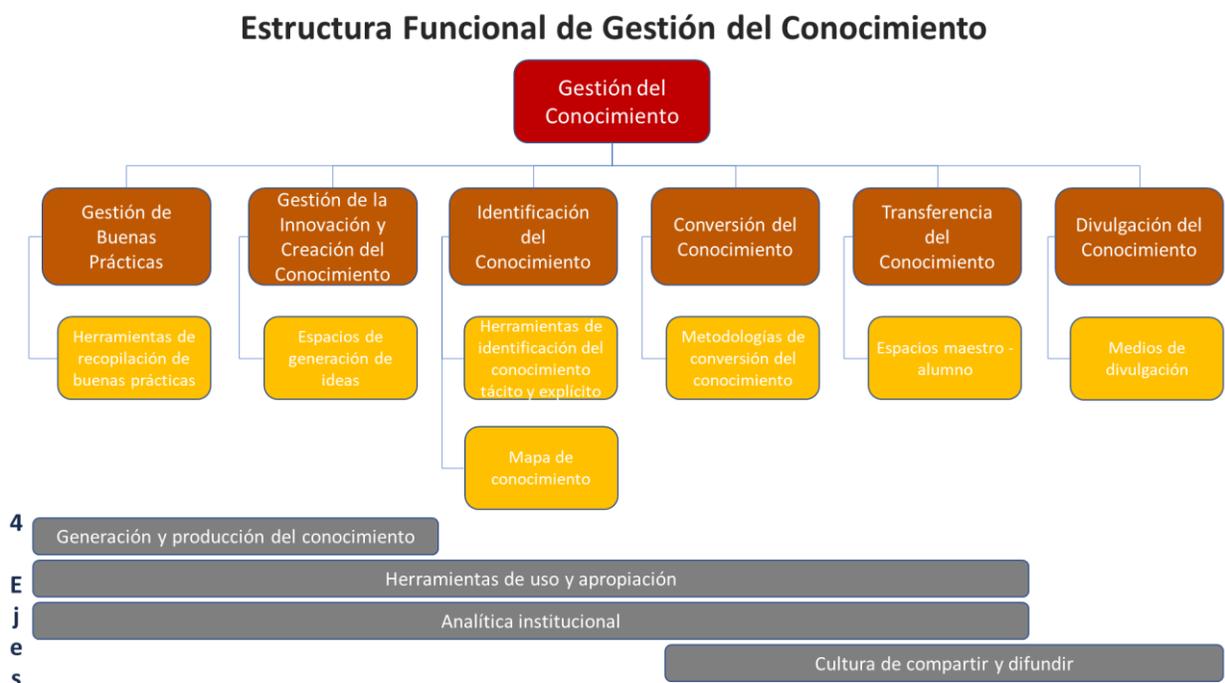
Segundo Ciclo

5. Evaluar: Análisis del conocimiento producido de la entidad, en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor.
6. Mejorar: Identificar ajustes al conocimiento generado en el primer ciclo para su fortalecimiento y consolidar un mayor impacto en el territorio. El resultado es una nueva versión del conocimiento ajustado a las necesidades del contexto y más cercano a la satisfacción de los requerimientos de los grupos de valor y otros de interés de la entidad.
7. Difundir: El conocimiento mejorado es llevado a los grupos de valor para su uso.
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 gestión se soporta en tres pilares fundamentales que son:

- **Personas:** Las personas optimizan la interpretación, uso y apropiación del conocimiento que fluye dentro de la entidad.
- **Procesos:** Las acciones referentes a generar, producir, capturar, compartir y aplicar conocimiento parten de las necesidades de los individuos.
- **Tecnología:** Garantiza la transmisión efectiva del conocimiento y soporta su captura, distribución y aplicación en los procesos de la entidad.

La estructura funcional para la gestión del conocimiento en el Instituto será la siguiente:



Esta estructura funcional se enmarca en los 4 ejes de gestión del conocimiento y asegura la articulación entre los ejes y la funcionalidad requerida para esta política.

5.1.3 Beneficios

La implementación de la gestión del conocimiento permite generar mayores retornos sobre la inversión en términos de valor público.

- Implementa mecanismos para mitigar la fuga del capital intelectual
- Mejora las herramientas de gestión
- Fortalece los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Transversaliza el conocimiento necesario a los servidores
- Promueve procesos de investigación
- Fomenta la innovación dentro de la entidad

5.1.4 Dificultades

Todo proceso de implementación trae consigo dificultades que se deben superar durante el mismo y que, de acuerdo con la forma en que se manejen podrán llevar, o no, al éxito de la iniciativa.

A continuación se muestran algunas de las dificultades que se podrán presentar y la forma de superarlas:

Patologías	Antídotos
Resistencia para trabajar de forma colaborativa	<ul style="list-style-type: none">• Proyectos transversales• Comunicación horizontal
Resistencia al cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional• Comunicación horizontal
Deficiencia en el acceso y almacenamiento de la información	<ul style="list-style-type: none">• Datos estandarizados y confiables• Herramientas de gestión de información• Adaptación a nuevas tecnologías
Resistencia al uso de herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none">• Enseñanza – aprendizaje de las herramientas• Trabajo colaborativo
Ausencia o debilidad de estrategias de analítica institucional	<ul style="list-style-type: none">• Datos estandarizados y confiables• Cultura organizacional de análisis• Bases de datos compartidas
Ausencia o debilidad de espacios para compartir y difundir conocimientos	<ul style="list-style-type: none">• Espacios formales de aprendizaje (cursos, seminarios, eventos institucionales, universidad corporativa, entre otros)

Patologías	Antídotos
	<ul style="list-style-type: none"> Espacios alternativos de aprendizaje (talleres, cafés, lluvia de ideas, entre otras)
Ausencia de memoria institucional	<ul style="list-style-type: none"> Hitos históricos de la entidad Metodologías de registro e identificación de lecciones aprendidas

5.1.5 Recomendaciones para la implementación

Acudir a las buenas prácticas y experiencias exitosas que otras entidades han tenido durante la implementación de la Gestión del Conocimiento. Para conocerlas se puede acudir a la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Función Pública.

Existen diferentes metodologías que sirven para generar y producir conocimiento:

- Lluvia de ideas³: Es una técnica cuyo objetivo es generar nuevas y originales ideas sobre un tema concreto.
- Mapas mentales⁴: Son diagramas que se utilizan para representar conceptos interrelacionados entre sí que se organizan de forma radial alrededor de una idea central.
- Scamper⁵: Es una técnica de creatividad o ideación que tiene como punto de partida un objeto o idea base que será expuesto a diferentes cuestionamientos para encontrar nuevos enfoques sobre el objeto inicial. El nombre de la técnica viene del acrónimo de las palabras en inglés: **S**ubstitute (Sustituir), **C**ombine (Combinar), **A**djust (Ajustar, adaptar), **M**odify (Modificar), **P**ut to other uses (Poner en otro uso), **E**liminate (Eliminar) y **R**everse (Reacomodar o reordenar).
- Storyboarding⁶: El storyboard es una herramienta que permite explicar mediante secuencias una determinada circunstancia un argumento o un proceso. Se aplica dibujando la secuencia en forma gráfica de lo que se busca hasta llegar al resultado esperado.

Posterior al proceso de generación de ideas es conveniente hacer un proceso de experimentación a través del cual y mediante la experimentación, pruebas piloto o el prototipado se lleven a cabo pruebas en condiciones controladas que permitan valorar la idea para ajustarla o descartarla.

En los procesos de investigación se puede acudir a diferentes tipos de investigación como⁷:

³ Tomado del artículo Lluvia de ideas, <https://economipedia.com/definiciones/lluvia-de-ideas.html>.

⁴ Tomado del artículo Significado de Mapa Mental, <https://www.significados.com/mapa-mental/>

⁵ Tomado del artículo SCAMPER, técnica de ideación, <https://www.ingenioempresa.com/scamper-tecnica-de-creatividad/>

⁶ Tomado del artículo el método storyboard, una buena herramienta para el emprendedor, <https://mentorday.es/wikitips/el-metodo-storyboard-una-buena-herramienta-para-el-emprendedor/>

⁷ Tomado de la página del Departamento Administrativo de la Función Pública, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/tipos-de-investigacion>

- Investigación básica: Consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.
- Investigación aplicada: Consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico”, independientemente del área del conocimiento. La investigación aplicada se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica, o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos específicos predeterminados.
- Desarrollo experimental: Consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes.

Hay algunos enlaces en Colombia que pueden ser de utilidad al momento de acercarse a la investigación en Colombia como:

- Colciencias
- SNCTI
- SNCCTI
- Banco de la República – FPIT
- Colombia Científica

5.2 Innovación

5.2.1 ¿Qué es la Innovación?

De acuerdo con el de Manual de Oslo es la “concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología”.

Para la innovación es necesaria la utilización de nuevos conocimientos y por ello el vínculo tan estrecho que existe entre la innovación y la gestión del conocimiento.

De acuerdo con el ámbito de innovación podemos referirnos a⁸.

- Innovación como proceso: promueve el desarrollo de actividades de I+D+i en la entidad, incluyendo todas las etapas y procesos.

⁸ Tomado del documento Conceptos sobre Innovación, ACOFI, García,L. (2012)

- Innovación como resultado: producto o servicio mejorado que difiere significativamente de lo que había anteriormente.

La innovación se puede clasificar en varios tipos⁹:

- Innovación de producto: Aporta bienes o servicios nuevos o mejorados.
- Innovación de proceso: Tiene por objeto la disminución de los costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados. También aplica en las actividades de apoyo si está orientada a mejorar la eficiencia y/o la calidad del apoyo.
- Innovación en marketing: Consiste en utilizar métodos de comercialización no utilizados previamente por la entidad.
- Innovación en organización: Cambios en prácticas y procedimientos de la entidad, aplicación de decisiones estratégicas para mejorar los resultados.

5.2.2 ¿Cómo se gestiona la innovación?

La gestión de la innovación cubre desde la generación de la idea innovadora hasta su implementación y puesta en producción.

Las principales etapas para la gestión de la innovación son:

- Idea: Se aplican metodologías para la identificación de nuevas oportunidades de innovación para la entidad.
- Estrategia: Diseño del plan estratégico que llevará al desarrollo de la idea innovadora. En el caso del Instituto se hará a través del Plan de Implementación y Sostenibilidad del MIPG y posteriormente se articula con el Plan Operativo Anual.
- Presupuesto: Definición del presupuesto, validación de posibles apoyos en dinero u otro tipo de recursos por parte de otras entidades (alianzas interinstitucionales).
- Desarrollo: Diseño de la propuesta. Se pueden utilizar herramientas como el Design Thinking¹⁰.
- Puesta en producción: Las actividades relacionadas con su implementación, lanzamiento, ejecución, medición, seguimiento y evaluación de resultados.

Existen algunos modelos para gestionar la innovación:

⁹ Tomado del artículo Tipos de Innovación, Cámara de Comercio de España (<https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/tipos>)

¹⁰ Design Thinking es una metodología que cuenta con tres etapas: 1. Inmersión. En esta etapa se hace una revisión de estrategia de la entidad se define la productividad desde la óptica de la alta dirección, los servidores y los responsables de talento humano, se definen las técnicas de recopilación de información, se analiza y se hace un documento con la compilación de los análisis realizados. 2. Ideación. Se generan soluciones a las oportunidades identificadas y se elabora un portafolio con dichas soluciones. 3. Prototipo. Se hace la definición en detalle de las soluciones, se elaboran los prototipos y se analizan y evalúan hasta que queden ajustados y se pone en funcionamiento.

- Modelo Centralizado
- Modelo Descentralizado
- Modelo Híbrido

Modelo Centralizado

Las ideas que se van generando se recogen en un sistema y se notifica a personas que están encargadas de revisar las ideas y desarrollarlas de forma colaborativa.

Las decisiones se toman por un comité, en nuestro caso sería el Comité Interinstitucional de Gestión y Desempeño, quien deberá definir si las ideas se llevarán a o no a cabo. La decisión se comunica a las partes interesadas.

En caso de que la decisión sea de continuar desarrollando la idea, se define un equipo de proyecto que será responsable de implementar la idea.

Modelo Descentralizado

Es muy similar al modelo centralizado pero en éste las ideas no se llevan al Comité, cada dependencia se encarga de desarrollarlas bajo la responsabilidad de la cabeza de la dependencia quien toma las decisiones de continuar o no con el desarrollo de la idea y en caso de continuar, tomará las decisiones relacionadas con la implementación de la misma.

Modelo Híbrido

Es una combinación de los dos modelos anteriores en la cual las dependencias se encargan de desarrollar las ideas, pero existe un Comité designado para el desarrollo de esa idea, que se encargará de tomar las decisiones que se requieran a lo largo del proceso.

Cada entidad de acuerdo con su tamaño y posibilidades deberá escoger el método que más se adapte a su situación particular.

5.2.3 Factores claves de éxito

A continuación se mencionarán algunos factores que son relevantes al momento de trabajar la innovación:

- El papel que juega la persona a cargo
- La diversidad de conocimientos en el equipo de trabajo
- Participación de expertos en el equipo directivo
- Incentivos para todo el equipo de trabajo

- Compromiso con la transparencia y ruptura del aislamiento entre dependencias.
- Compromiso por avanzar rápidamente
- Compromiso con la experimentación

La participación de los expertos con diversidad de conocimientos en el equipo de trabajo es muy importante para la definición de las ideas ya que facilitará la definición de la idea que realmente dará solución a la oportunidad presentada.

6. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- 6.1 Los cargos directivos del Instituto deberán conocer y garantizar la aplicación de los procedimientos y herramientas relacionadas con la gestión del conocimiento que se encuentran incorporadas en el SIG.
- 6.2 La dependencia responsable por la Gestión del Conocimiento en el Instituto es la Oficina Asesora de Planeación.
- 6.3 El Instituto proporcionará los espacios requeridos para la creación, mantenimiento, conservación y difusión del conocimiento.
- 6.4 Los líderes de proceso deben identificar las personas que poseen un conocimiento tácito y crítico para el Instituto y definir en conjunto con la Oficina Asesora de Planeación y Talento Humano los mecanismos apropiados para su socialización o exteriorización.
- 6.5 Todos los servidores públicos (planta y contratistas) del Instituto deben asegurar el registro de la información relacionada con el conocimiento propio de la entidad en las herramientas establecidas para tal efecto.
- 6.6 El inicio para un proceso de creación de conocimiento / innovación es la necesidad de solucionar problemas existentes en la Institución, cambios de dirección en la estrategia o la expectativa de los grupos de valor de un nuevo producto que se adapte a sus necesidades.
- 6.7 El Comité Institucional de Gestión y Desempeño definirá los medios de divulgación del conocimiento o innovaciones generados al interior de la entidad de acuerdo con su tipo y alcance.
- 6.8 Los Equipos Técnicos que se conformen para la generación de nuevos conocimientos / innovación tendrán autonomía en la ejecución para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados. Aun así, deberán tener un seguimiento periódico por parte de la Oficina Asesora de Planeación en cuanto a su alineación con los resultados esperados. El Comité Institucional de Gestión y Desempeño recibirá los reportes de los avances en forma periódica y tomará las decisiones que le sean solicitadas.

7. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

7.1 Gestión del conocimiento

Las principales actividades para la gestión del conocimiento y la innovación son:

1. Identificar las necesidades de creación de nuevo conocimiento.

Las necesidades de creación de conocimiento / innovación son atribuibles a varias causas entre las cuales se pueden encontrar los cambios en la plataforma estratégica del Instituto, la existencia de problemas que requieren una solución y las necesidades o expectativas de los grupos de valor que no tienen una respuesta satisfactoria, entre otras.

2. Proponer la forma de abordar la situación.

El Líder del Proceso deberá indicar la composición de los grupos de trabajo interno (Equipo Técnico), metodologías de trabajo, lineamientos, directrices, tiempo de dedicación, tiempo para el logro de resultados y el resultado global esperado. El resultado global esperado debe enunciarse en forma conceptual, de tal forma que el Equipo Técnico que se conforme tenga la autonomía de generar el conocimiento necesario para hallar la mejor solución para asegurar el resultado.

3. Definir la forma de abordar la situación.

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño definirá la forma de abordar la situación y dispondrá los mecanismos necesarios para el logro de los objetivos.

4. Informar a los integrantes de los grupos de trabajo.

El Líder del Proceso informará a los integrantes del equipo las razones de la necesidad de creación de conocimiento, los resultados esperados y todo lo relacionado con la disposición de espacios, metodologías, técnicas y recursos asignados para la ejecución.

5. Iniciar la planeación detallada en búsqueda de la solución esperada.

El Equipo Técnico conformado elaborará su plan de trabajo sujetándose a los recursos y tiempos establecidos. Durante la planeación detallada se debe considerar el Doble Ciclo de Gestión del Conocimiento de tal forma que en cada avance que se produzca se apliquen los pasos correspondientes al ciclo con el fin de asegurar el resultado. La iteración de estas actividades permitirá asegurar cada paso o cada hito establecido en el plan de trabajo.

El plan de trabajo detallado debe incluir etapas como:

- Identificación de la necesidad, problema o expectativa.
- Generación, evaluación y selección de ideas.
- Profundización de la idea. Creación de los conceptos relacionados con la idea.
- Justificación de los conceptos asociados a la idea.

La generación, evaluación y selección de ideas se puede dar a través de las diferentes metodologías establecidas en la Guía de Metodologías para la Generación y Producción del Conocimiento.

El equipo de trabajo deberá solicitar la actualización del Plan de Implementación y Sostenibilidad del MIPG y el Plan Operativo Anual incluyendo los productos definidos en el plan de trabajo detallado.

6. Ejecutar el plan de trabajo.

El Equipo Técnico deberá ejecutar las actividades establecidas en el plan de trabajo. Durante la ejecución, el equipo deberá acudir a las diversas formas de conversión del conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) para que la espiral de creación de conocimiento se de en forma ascendente y genere soluciones creativas y apropiadas para el resultado esperado.

El equipo debe registrar toda la información relacionada con la gestión del conocimiento en las herramientas establecidas para tal fin. La idea seleccionada debe ser registrada en forma detallada para asegurar el conocimiento durante el proceso de desarrollo de la solución.

7. Validar la propuesta final.

Esta validación deberá constar de (por lo menos) dos instancias, una, la Oficina Asesora de Planeación y otra, el grupo de valor más impactado.

8. Ajustar la propuesta.

En este paso se harán los ajustes requeridos en la propuesta de acuerdo con la información recopilada en las validaciones efectuadas.

9. Aprobar propuesta.

La propuesta final es presentada al Comité Institucional de Gestión y Desempeño para su aprobación y posterior implementación.

10. Implementar la solución.

Se ejecutarán las acciones necesarias para la implementación de la solución en el Instituto.

11. Registrar la Información en las herramientas de gestión del conocimiento.

Toda la información relacionada con la creación del conocimiento y la innovación presentada en la búsqueda de la solución se deberá registrar en las herramientas correspondientes de Gestión del Conocimiento

12. Divulgar el conocimiento.

El conocimiento adquirido en el proceso se divulgará por los medios y a las poblaciones establecidas por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

7.2 Innovación

Para que el proceso de innovación se de en forma efectiva es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Cultura de innovación: La entidad debe contar con una cultura de competitividad que facilite los procesos de innovación. Esta cultura será una base importante para el desarrollo de las actividades del proceso de innovación.
- Gestión del conocimiento: La aplicación del doble ciclo de gestión del conocimiento permite la construcción de nuevos conocimientos que son base importante para la innovación.
- Tecnología: Cuál es la tecnología existente dentro de la entidad o cuál es la tecnología externa a la que se tiene acceso, que soportará el proceso de gestión del conocimiento y la innovación.

Las principales actividades para la Innovación son:

1. Generar nuevos conceptos – ideas.

Se identifican nuevos conceptos de productos o servicios. La entidad debe estimular a los colaboradores a aportar ideas y establecer mecanismos de selección de las ideas y planificar la generación de los nuevos conceptos de productos o servicios.

Para este efecto el Instituto dispondrá de espacios de generación de ideas a través de sesiones de ideación o de mecanismos asincrónicos que permitan recopilar las ideas de los colaboradores del Instituto relacionadas con la innovación de productos o servicios.

Las ideas recopiladas deberán ser evaluadas por un grupo de evaluación conformado por personas del equipo directivo. Este grupo de trabajo seleccionará las ideas que tengan viabilidad de implementación en el Instituto indicando el producto esperado.

Las ideas seleccionadas serán llevadas al Comité Institucional de Gestión y Desempeño para que éste apruebe las que se llevarán a cabo durante la vigencia y programará las de las vigencias posteriores.

2. Ejecutar el desarrollo del producto o servicio.

Se deberá conformar el equipo de trabajo que ejecutará el desarrollo del producto o servicio. En esta actividad se incluye la definición en detalle del producto o servicio, la coordinación de las dependencias que deben aportar al desarrollo y las necesidades para su consolidación.

El equipo de trabajo elaborará el plan de trabajo detallado y los responsables por la ejecución de cada actividad, así como los plazos y productos esperados en cada etapa.

El plan de trabajo detallado deberá ser aprobado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño indicando los productos y las fechas en las que éstos deberán ser entregados.

Los productos seleccionados por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño deben ser incorporados en el Plan de Implementación y Sostenibilidad del MIPG y articulados con los productos del Plan Operativo Anual de acuerdo con la aprobación del plan detallado.

El plan de trabajo se ejecutará de acuerdo con lo establecido, asegurando el cumplimiento de las fechas definidas para cada actividad, así como para la entrega de los productos definidos.

3. Hacer la actualización en la entidad

El equipo de trabajo debe revisar los ajustes que se requieren en procesos, formatos, canales de información y de atención al cliente, comunicación y los demás que sean necesarios para que el producto o servicio llegue a la ciudadanía en forma adecuada.

8. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Cambios Introducidos	Simplificación o mejora	Origen
30/09/2021	01	Creación del documento.	MEJORA	Requerimiento FURAG
				Elija un elemento.

9. CRÉDITOS

Elaboró	Revisó	Aprobó
Fernando A. Vergara García	Magda Patricia Gómez Torres	Luz Patricia Quintanilla Parra
Cargo – Rol: Contratista Oficina Asesora de Planeación (Equipo MIPG)	Cargo: Profesional Especializada Oficina Asesora de Planeación	Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeación
Aprobado	Memorando interno con N° radicado 20212200144373 de 30-09-2021	