



Manual  
Gestión del Conocimiento y la Innovación  
Proceso  
Fortalecimiento del SIG

Vigencia: 30 de Diciembre de 2022  
Versión: 02



## 1. OBJETIVO

Definir los conceptos básicos y la metodología para estructurar e implementar la política de gestión del conocimiento y la innovación en el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC).

## 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 crea, usa y gestiona el conocimiento del patrimonio integral, así mismo desarrolla procesos de innovación.

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, continúa 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, continúa 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	Es la 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. <b>Fuente:</b> DAFP. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Página 19.
Conocimiento ausente	Aquel conocimiento que no se encuentra definido en la entidad y requiere ser documentado para el cumplimiento del propósito institucional.
Conocimiento explícito	Es el conocimiento formal, sistemático, fácil de almacenar y compartir. <b>Fuente:</b> DAFP. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Página 19.
Conocimiento tácito	Es el conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones, es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y, en consecuencia, complejo al momento de comunicarlo a otros.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
	<p><b>Fuente:</b> DAFP. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Página 19.</p>
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.
Mapa de Conocimiento	<p>Herramienta de uso y apropiación del conocimiento, cuyo objetivo principal es identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad (conocimiento intangible) para posteriormente apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como generar mecanismos que conserven el conocimiento relevante para la misión de la entidad. Igualmente, el mapa permite determinar requerimientos en materia de entrenamiento, capacitación y/o formación (conocimiento ausente) y fortalecer esquemas de aprendizaje en equipo.</p> <p><b>Fuente:</b> DAFP. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Página 103.</p>
Repositorio de conocimiento	<p>Un repositorio de conocimiento es un espacio (físico o virtual) donde la entidad puede guardar de manera organizada la información y los productos de conocimiento que componen su memoria institucional para que sea de fácil acceso.</p> <p><b>Fuente:</b> DAFP. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Página 98.</p>
Prototipo	<p>El prototipo es una versión reducida de la solución propuesta; una simulación o versión de muestra que permita poner a prueba las ideas y diseños propuestos antes de invertir tiempo y dinero en el desarrollo real de la solución.</p> <p><b>Fuente:</b> DAFP. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Página 90.</p>
Socialización	Conversión de conocimiento tácito a tácito.

## NORMATIVIDAD

**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).

## 4. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- 4.1 Los cargos directivos del Instituto deberán conocer y garantizar la aplicación de los procedimientos y herramientas relacionadas con la gestión del conocimiento y la innovación que se encuentran incorporadas en el Modelo de Gestión y Control de la entidad.
- 4.2 La dependencia responsable por la Gestión del Conocimiento en el Instituto es la Oficina Asesora de Planeación.
- 4.3 El Instituto proporcionará los espacios requeridos para la creación, mantenimiento, conservación y difusión del conocimiento.

- 4.4 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 el equipo de Talento Humano de la Subdirección de Gestión Corporativa los mecanismos apropiados para su socialización o exteriorización.
- 4.5 Todos los servidores públicos de 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.
- 4.6 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.
- 4.7 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.
- 4.8 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. Aún 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.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

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 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?

El Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 4 de 2021, define el conocimiento como *“la suma de ideas, datos, información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. En este orden, el conocimiento se produce a través de la experiencia, el aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con su generación permanente, preservación y difusión”*.

Según el Departamento Administrativo de 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 gestión<sup>1</sup>.

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

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

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. Existen cuatro elementos esenciales en la producción y generación de conocimiento<sup>2</sup>:

- **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.

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

## 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 resultados
- Evaluación de resultados
- Información y comunicación
- 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 resultados

## 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.

## 5.1.3 Doble Ciclo de Gestión del Conocimiento

### 5.1.3.1 Primer Ciclo

- Generar y producir: A través del proceso de ideación, experimentación, innovación e investigación se consolidan conocimientos valiosos para proyectar el capital intelectual de la entidad.
- Capturar / Instrumentalizar: Agrupar en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación.
- Compartir: A través de múltiples herramientas o espacios de divulgación.
- Aplicar: Conecta los dos ciclos del conocimiento. Implementación del conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos.

### 5.1.3.2 Segundo Ciclo

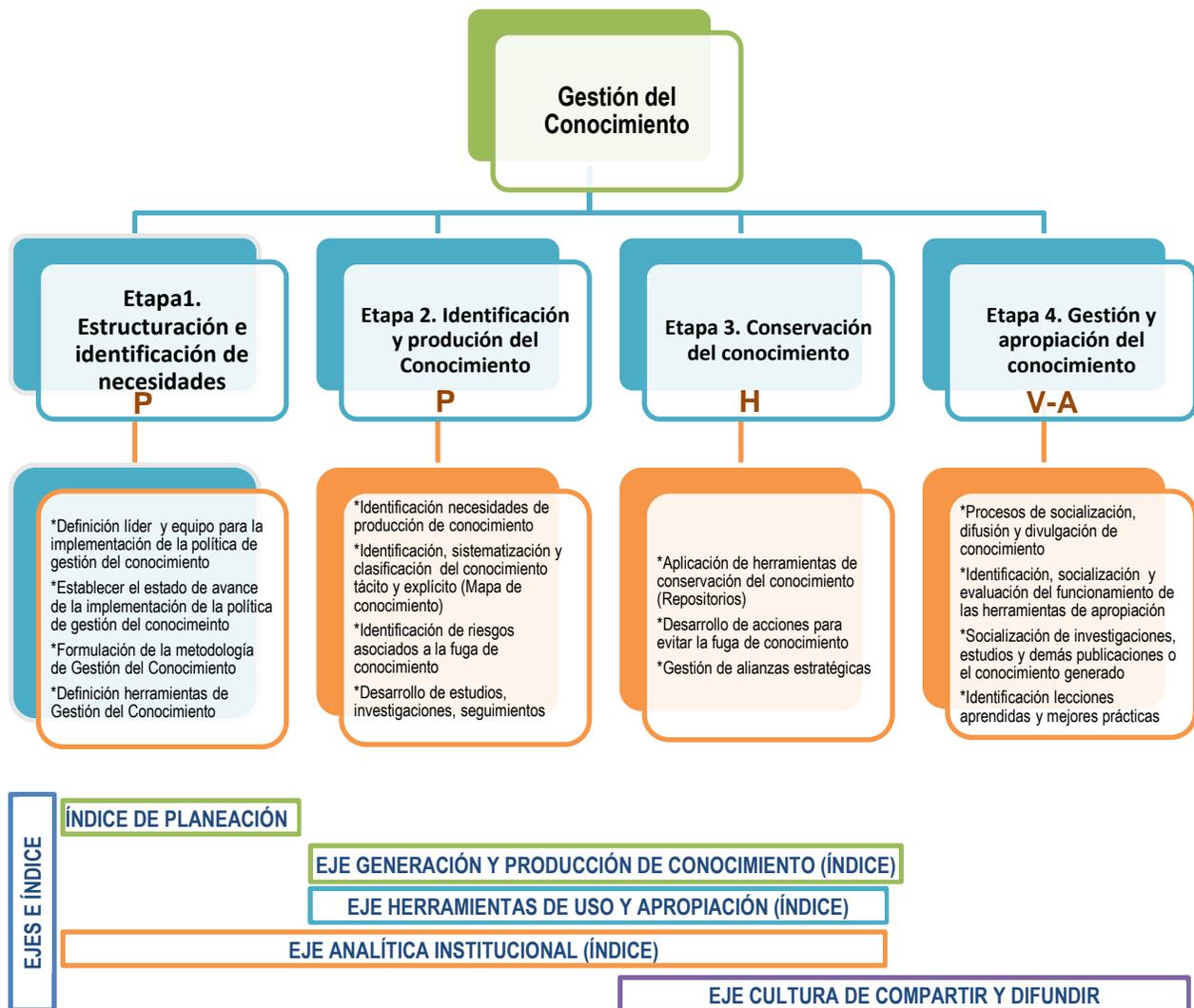
- Evaluar: Análisis del conocimiento producido de la entidad, en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor.
- Mejorar: Identificar ajustes al conocimiento generado en el primer ciclo para su fortalecimiento y consolidar un mayor impacto en el territorio. El resultado es una 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.
- Difundir: El conocimiento mejorado es llevado a los grupos de valor para su uso.
- Aprender: Se completa la ruta del aprendizaje y el conocimiento retorna al primer núcleo para iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento del capital intelectual de la entidad.

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.

## 5.1.4 Ruta para gestionar el conocimiento en el IDPC

Figura 1. Ruta para la Implementación de la Gestión del Conocimiento IDPC



Fuente: Elaborada por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural-Oficina Asesora de Planeación

Para la implementación, sostenibilidad y mejora de la gestión del conocimiento en el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural se establece la “Ruta de Implementación de la Gestión del Conocimiento”, conformada por cuatro (4) etapas (1.Estructuración e identificación de necesidades, 2. Identificación y producción del Conocimiento, 3. Conservación del conocimiento, 4. Gestión y apropiación del conocimiento), fundamentada en el ciclo de la mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y articulada con el Índice de Planeación y los ejes de la Política de Gestión del Conocimiento que a su vez se convierten en índices de medición de la política, tal y como se representa en la figura anterior y se detalla a continuación:

El Índice de Planeación mide la capacidad de la entidad pública de proyectar estrategias, herramientas y planes a partir de las necesidades de conocimiento del talento humano y de sus grupos de valor para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación (DAFP, 2020). Tal y como se observa en la De acuerdo con su alcance y objetivo se articula con la etapa **“1. Etapa Estructuración e identificación de necesidades”**

## 5.1.4.1 Etapa 1. estructuración e identificación de necesidades

Se encuentra orientada a desarrollar actividades relacionadas con la definición de responsables, aplicación del autodiagnóstico de la política, definición de la metodología y herramientas requeridas para estructuración de la política de gestión del conocimiento y la innovación en el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural.

A continuación, se describen algunas acciones a adelantar para desarrollar esta primera etapa da uno de los aspectos que desarrollarán esta primera etapa:

- Designar al líder de la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación cuyo propósito será articular a los involucrados para la formulación, e implementación herramientas y actividades orientadas a cumplir con los requisitos la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación determinadas por el Modelo Integral de Planeación y Gestión.

Para la designación de líder de la política, es necesario que tener en cuenta que el cargo designado pertenezca al nivel asesor o directivo y sea parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, el cual a su vez debe conocer la planeación estratégica, la información generada por la entidad y conocimientos sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la manera de medición del mismo, específicamente en lo relacionado con la política de gestión del conocimiento y la innovación. La designación del liderazgo de la política se realizará a través del acto administrativo que regula el funcionamiento de Sistema de Gestión y Control y el Comité Institucional de Gestión Desempeño.

- Conformar el equipo técnico de gestión del conocimiento y la innovación cuyo objetivo es apoyar desde los diferentes procesos a la formulación e implementación del plan de trabajo, metodologías, herramientas, implementación, sostenibilidad y mejora de la política de gestión del conocimiento y la innovación. El equipo será integrado por las personas designadas por los líderes de proceso formalizado mediante acta de reunión en la cual quedarán relacionadas las responsabilidades y/o compromisos establecidos.

De acuerdo con la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), versión 1 de la vigencia 2020, se recomienda contar con los enlaces de “Gestión Humana, Planeación, TIC, Gestión Documental y Comunicaciones, entre otras”.

- A partir el reconocimiento del contexto institucional de la política de gestión del conocimiento y la innovación establecida a partir de los cinco (5) factores clave (personas, procesos, tecnología, cultura y estrategia), se realizará la identificación del estado de avance de implementación, sostenibilidad y mejora de la política de Gestión del

conocimiento y la Innovación a través de las herramientas establecidas por las entidades del orden Nacional y Distrital tales como: i) [Autodiagnóstico de la política de gestión del conocimiento y la innovación](#), ii) Medición de la política de gestión del conocimiento y la innovación a través de los resultados del Índice de Desempeño Institucional (IDI), iii) Índice de Innovación Pública (IIP) de Bogotá entre otras.

- Definir el Plan de Acción para la implementación, sostenibilidad y mejora de la política de gestión del conocimiento y la innovación a partir de los resultados del estado de avance de implementación, sostenibilidad y mejora de la política de Gestión del conocimiento y la Innovación, el cual quedará inmerso en el Plan Operativo Anual y será presentado al Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
- Determinar la metodología descrita en el presente documento y herramientas a aplicar para la implementación de la política de gestión del conocimiento, punto en el cual se involucra el presente documento y se proponen las siguientes herramientas:
  - ✓ Formato Inventario del conocimiento explícito
  - ✓ Formato Inventario del conocimiento tácito
  - ✓ Inventario de aliados estratégicos
  - ✓ Formato Solicitud de información del Observatorio de los Patrimonios Integrados (OPI)
  - ✓ Formato de retiro y conservación del conocimiento
  - ✓ Formato de Buenas Prácticas
  - ✓ Formato Lecciones Aprendidas

## 5.1.4.2 Etapa 2. Identificación y producción del conocimiento

En esta etapa se busca desarrollar actividades de identificación, sistematización y clasificación del conocimiento estratégico (tácito y explícito), así como establecer el conocimiento ausente y su producción.

El eje “*Generar y producir*” busca generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad (investigación, desarrollo e innovación I+D+I) (DAFP, 2020). Razón por la cual se articula con la etapa identificación y producción del conocimiento.

Así mismo el Eje “*Herramientas para el uso y apropiación*” también se articula a esta etapa, teniendo en cuenta que el mapa de conocimiento es una herramienta desarrollada en esta etapa, cuyo propósito es identificar el capital intelectual, conservar el conocimiento y facilitar el acceso al conocimiento.

### • Construcción Mapa de Conocimiento

La construcción del mapa de conocimiento se llevará a cabo en cuatro momentos respectivamente; un primer momento en el que se realizarán jornadas orientadas a comprender la utilidad y necesidad de la gestión del conocimiento, que parten de la premisa ¿para qué? como iniciativa para establecer su propósito, sentido y su aporte del valor público.

En un segundo momento se identificará y sistematizará el conocimiento estratégico, es decir, aquel conocimiento clave requerido para garantizar el cumplimiento del objetivo o propósito institucional.

Para orientar la categorización del conocimiento identificado, se podrán aplicar los siguientes criterios en los cuales la selección de uno o varios permitirá identificar si el conocimiento agrega valor a la gestión de la entidad, es decir, si se trata de conocimiento estratégico i) ¿Me indica cómo hacer algo?, ii) ¿Me sirve de modelo para hacer algo similar en el futuro?, iii) ¿Me permite tomar decisiones? iv) ¿Es útil para generar nuevo conocimiento?, v) ¿Genera un cambio o mejora?, vi) Me aporta valor al cumplimiento del objetivo del proceso tal y como se detalla en la siguiente figura.

Figura 2. Categorización del conocimiento como estratégico

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

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

Un tercer momento en el cual se clasificará el conocimiento, de tal manera que si el conocimiento es formal, sistemático, fácil de almacenar, compartir y se encuentra documentado se clasificará como “*Conocimiento explícito*”; de lo contrario si el conocimiento es intangible y se manifiesta en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones, se clasificará como “*conocimiento tácito*”. Finalmente, si se identifican necesidades conceptuales requeridas para el cumplimiento del objetivo del proceso, se clasificará como conocimiento ausente.

El conocimiento explícito (documentado) asociado a los procesos misionales será identificado en el formato “INVENTARIO DE CONOCIMIENTO EXPLÍCITO” y el conocimiento tácito (conocimiento clave asociado al talento humano) será identificado en el formato “INVENTARIO DE CONOCIMIENTO TÁCITO”.

En un cuarto momento se realizará el análisis del inventario del conocimiento estratégico y se establecerán las estrategias a desarrollar: i) Estrategia para usar el conocimiento explícito, ii)

Estrategia para capturar e instrumentalizar el conocimiento tácito y iii) Estrategia para crear el conocimiento ausente.

Lo anterior, con el fin de ubicar el conocimiento clave que se encuentra en riesgo de pérdida e implementar acciones para prevenir su pérdida a través de su sistematización y conservación.

- **Identificación y producción del conocimiento ausente**

Como un instrumento de identificación y producción del conocimiento ausente, se identifica el Observatorio de los Patrimonios Integrados (OPI), el cual se centrará en las siguientes líneas de acción sobre las cuales se gestionará el conocimiento del patrimonio cultural de la ciudad:

Figura 3. Líneas de acción del Observatorio de Patrimonios Integrados



Fuente: Elaborada por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural-Subdirección de Gestión Territorial

- **Procesos de gestión de información**

Los procesos de gestión de información están basados en la recolección, sistematización y análisis de la información obtenida a través de diversas metodologías y con fines diferentes que buscan agregar valor al conocimiento de los patrimonios integrados de la ciudad región.

**Investigación:** La línea de investigación tiene por objetivo la producción y divulgación de conocimiento con rigor científico para la comprensión de las dinámicas de los patrimonios integrados. Asimismo, busca sistematizar y divulgar las metodologías utilizadas para la construcción de conocimiento sobre el patrimonio.

Con lo anterior, se pretende contar con información base de calidad que permita cualificar la gestión del Instituto, soportar la necesidad de intervenir e invertir en determinadas áreas y

visibilizar procesos patrimoniales emergentes, así como aportar a la comprensión de lo patrimonial en el ordenamiento territorial.

**Medición:** La línea de medición se encarga de la evaluación y cálculo de los impactos y efectos de procesos y actividades que se realicen en el marco de las acciones del IDPC, a través de procesos metodológicos cualitativos y/o cuantitativos para brindar datos inmediatos y puntuales sobre eventos específicos de los diferentes procesos misionales del IDPC.

En la siguiente figura se representa el flujo de información para las líneas de investigación y medición, en el cual la necesidad de producción información/conocimiento ingresa a través del formato “*Solicitud de información del Observatorio de los Patrimonios Integrados (OPI)*”, mediante el cual se registra la información mínima de la necesidad (Información del solicitante, tema del estudio, hipótesis y/o preguntas para la realización del estudio, línea de conocimiento asociada, usuario final), luego se procesa la solicitud al interior del Observatorio en conjunto con las demás instancias del IDPC, se diligencian las matrices de consistencias, vaciado y sistematización, para la producción de un documento de salida con los resultados de la investigación o medición para su posterior divulgación.

Figura 4. Flujo de actividades de la línea de investigación y medición



Fuente: Elaborada por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural-Subdirección de Gestión Territorial

**Seguimiento y autoevaluación:** Referida a la evaluación y medición mixta (con métodos cualitativos y cuantitativos) de impacto y efecto de: a) las intervenciones del Instituto, y b) proyectos de ciudad adelantados por otras instituciones que tengan lugar en los Sectores de Interés Cultural SIC o que impacten (positiva o negativamente) el patrimonio cultural.

Esta línea busca producir información oportuna sobre la pertinencia y repercusión de las acciones implementadas sobre la población y los patrimonios, y generar procesos de aprendizaje interno, que lleven a cualificar las acciones y programas desarrollados. Además, aportará a la generación de insumos para reportar y hacer seguimiento a las acciones previstas en el marco de los planes de desarrollo y de instrumentos de planeación territorial como los Planes Especiales del Manejo y Protección del Patrimonio (PEMP) y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

El flujo de la información de esta línea de acción está referida específicamente a la gestión de los indicadores e índices de efecto, impacto y resultado de las metas, planes, programas y proyectos del Instituto, que entrarán a través de una ficha con la hoja de vida del indicador que alimentará una tabla de monitoreo en la que se puede hacer el seguimiento de cada indicador y como resultado se espera obtener un documento con el análisis de seguimiento.

Figura 5. Flujo de actividades de la línea de seguimiento y autoevaluación



Fuente: Elaborada por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural-Subdirección de Gestión Territorial

**Inventarios:** Los inventarios del patrimonio cultural y natural administrados por el IDPC, son el instrumento principal para el reconocimiento, divulgación, protección y salvaguarda de los bienes, las prácticas y manifestaciones culturales y de los componentes naturales que componen la Estructura Integradora de los Patrimonios. El OPI apoyará esta labor institucional desde la centralización de las metodologías, herramientas y análisis de los inventarios, e incluye su periódica actualización y articulación con el SISBIC (Sistema de Información de Bienes de Interés Cultural) y con las demás dependencias.

El flujo de información para la línea de acción de inventario, estará constituido por la entrada que corresponde al diseño de las propuestas metodológicas orientadas a la recolección de información sustentada en los criterios de valoración y una ficha de inventario, del cual se espera obtener como resultado el documento con el análisis del inventario que sería divulgado y publicado con cierta periodicidad.

Figura 6. Flujo de información de la línea de inventarios



Fuente: Elaborada por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural-Subdirección de Gestión Territorial

**Acompañamiento:** Además de las actividades de investigación, seguimiento y evaluación propias del Observatorio, esta línea de acción brindará apoyo a las distintas dependencias del IDPC, para la gestión de la información, de manera que se fortalezca la cultura de la medición a nivel institucional. El Observatorio brindará asesoría en la construcción de instrumentos de acopio de información para encuestas, sondeos y censos, en los procesos de levantamiento y sistematización de la información y en su respectivo análisis.

El OPI brindará soporte y asesoría en aspectos conceptuales y metodológicos, así como la sistematización y análisis de otros procesos de gestión de información que se generen en el IDPC y que pueden estar relacionadas con entidades externas como la academia u otras instancias públicas.

En el caso de la línea de acompañamiento, el flujo de información tendrá como entrada el formato “Solicitud de información Observatorio de los Patrimonios Integrados (OPI)”, con la necesidad

identificada, se realizará una agenda con las instancias involucradas y un apoyo en la elaboración de herramientas para la recolección, sistematización y análisis, cuya salida corresponderá al informe anual de los resultados del acompañamiento.

Figura 7. Flujo de actividades de acompañamiento



Fuente: Elaborada por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural-Subdirección de Gestión Territorial

- **Procesos transversales**

Los procesos transversales están involucrados a todas las líneas de acción de la gestión del conocimiento. Los resultados de las investigaciones, mediciones, seguimientos, inventarios y acompañamientos que serán divulgados y analizados para su apropiación y para el cumplimiento de la utilidad de la información de los patrimonios de la ciudad en la política pública y su ejecución.

**Publicaciones y divulgación:** A partir de la información producida, se plantea una línea de publicaciones compuesta por tres frentes. El primero es la divulgación científica a partir de libros y artículos dirigidos a la comunidad especializada, el segundo es la divulgación ciudadana, que prevé la producción de un boletín trimestral, la divulgación de piezas comunicativas en el sitio de web del Instituto y el uso de las herramientas del SISBIC para la disposición pública y georreferenciada de la información. El tercer frente de producción de publicaciones se refiere a los informes técnicos dirigidos a los tomadores de decisiones al interior y fuera del IDPC.

Esta línea estará fuertemente articulada con el proceso de comunicación estratégica y el Centro de Documentación liderados por la Subdirección de Divulgación y Apropiación del Patrimonio.

**Análisis y valoración de los patrimonios:** Esta línea de acción se consolida como el escenario de análisis, consulta y discusión de los temas de valoración de los patrimonios en la ciudad, que puede estar relacionado con la mesa de valoración y cuyo propósito es convertir al IDPC en un centro de pensamiento de los patrimonios de la ciudad región.

**Proceso de gestión:** Se refiere a la articulación de los procesos internos e instancias internas y externas que interactúan el Observatorio de los Patrimonio Integrados OPI.

## 5.1.4.3 Etapa conservación del conocimiento

El propósito de esta etapa es desarrollar actividades y estrategias orientadas a conservar el conocimiento, tales como: i) Acciones para evitar la fuga de conocimiento, ii) Identificación, Implementación y gestión repositorios de conocimiento y iii) Establecer alianzas estratégicas para fortalecer la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Es importante establecer que los repositorios de información de la entidad permiten a su vez analizar los datos y facilitar el acceso al conocimiento de la entidad. Así se establece que esta etapa se asocia al Eje *“Herramientas para el uso y apropiación”* y el eje *“Analítica Institucional”*

- **Repositorios de conocimiento IDPC**

El repositorio de conocimiento se define como *“un espacio (físico o virtual) donde la entidad puede guardar de manera organizada la información y los productos de conocimiento que componen su memoria institucional para que sea de fácil acceso”* (DAFP, 2020).

Siendo el repositorio una herramienta fundamental para la conservación del conocimiento, el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) a continuación presenta sus repositorios de conocimiento:

- **Centro de Documentación:** En un repositorio físico ubicado en la sede **“Palomar del Príncipe”** ubicado en la Calle 12b No. 2-96, en el cual reposa la información organizada de colecciones bibliográficas, digitales, audiovisuales, hemerográficas, libros, revistas y archivos digitales referentes al patrimonio cultural.
- **Publicaciones:** Es un espacio ubicado en la página web de la entidad ([www.idpc.gov.co/publicaciones](http://www.idpc.gov.co/publicaciones)), en la cual se disponen todas las publicaciones emitidas en materia del Patrimonio Cultural.
- La [intranet](#) y la [página web](#) de la entidad: Son espacios virtuales en los cuales se salvaguarda la información y los productos de conocimiento emitidos por el instituto, conforme con lo establecido en el instrumento de archivo [esquema de publicación](#).
- **Orfeo:** Es un software de Gestión Documental que gestiona las comunicaciones de la entidad, organiza, almacena los documentos de acuerdo con la Tabla de Retención de Documentos (TRD).
- **Sistema de Información de Bienes de Interés Cultural (SISBIC):** Sistema que contiene la información organizada de los Bienes de Interés Cultural de la ciudad de Bogotá D.C.

Como resultado del análisis del inventario del conocimiento estratégico (explícito, tácito, ausente), se podrá determinar la necesidad de creación de repositorios orientados conservar la información, las cuales serán validados por el Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

- **Mitigación de la fuga de conocimiento**

La entidad debe gestionar el conocimiento que está en riesgo de pérdida mediante su sistematización, identificación e implementación de acciones para prevenir su pérdida.

Para lo anterior, en el inventario del conocimiento tácito se identificará la causa de la fuga del conocimiento, se evaluará la existencia de acciones para la conservación del conocimiento y/o se establecerán acciones orientadas a mitigar la fuga del conocimiento articuladas en el Plan Operativo Anual del proceso correspondiente.

Con el fin de conservar el conocimiento del personal que se retira o cambios de situaciones administrativas (comisiones, jubilación, rotación, licencias, permisos, encargos, suspensiones, vacaciones o descanso compensado), se solicitará el diligenciamiento del formato “*Retiro y conservación del conocimiento*” como mecanismo para recopilar el conocimiento mínimo relacionado con la ejecución de las funciones, de esta forma se podrán adelantar otras acciones para mitigar la fuga de conocimiento como transferencias de conocimiento, capacitaciones, entrenamientos entre otros.

- **Establecer alianzas estratégicas del conocimiento**

*La creación de valor mediante el aprendizaje organizacional requiere de la interacción de la entidad con los actores de su entorno, para ello, la gestión de alianzas, la articulación interinstitucional y el desarrollo de proyectos y metas compartidas crean mayores sinergias que le permiten a la entidad fortalecer la generación y/o actualización del conocimiento, el trabajo articulado y la optimización de resultados mutuos (DAFP, 2020).*

Conforme con lo anterior, el Instituto en el marco de su gestión institucional desarrolla esfuerzos para establecer alianzas orientadas a fortalecer la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, las cuales se verán reflejadas en el inventario de aliados estratégicos que tiene por objetivo la identificación de actores o aliados clave de la entidad con los cuales coopera y trabaja para fortalecer la gestión.

Así mismo, el IDPC participa en las redes de gestión del conocimiento y la innovación “GESCO+I” liderada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la del sector Cultura, Recreación y Deporte, espacios mediante los cuales se comparten las buenas prácticas, lecciones aprendidas, investigaciones y acciones desarrolladas por las entidades para el fortalecimiento de la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en las entidades del sector.

#### **5.1.4.4 Etapa gestión y apropiación del conocimiento**

Esta etapa busca llevar a cabo actividades relacionadas con la difusión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, articulada al “*eje de la cultura de compartir y difundir*”.

Una vez identificado el conocimiento a compartir o difundir, se requiere continuar con la identificación de los canales, herramientas, y acciones para su divulgación, promoción de uso y socialización a los grupos de valor.

Para la definición de la estrategia de divulgación, difusión, o promoción del uso del conocimiento se recomienda tener en cuenta las respuestas a los siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere comunicar? ¿Cuáles son los canales de información internos y externos de la entidad?, ¿Cuáles son los usuarios de esos canales?, ¿Cuáles son las direcciones o enlaces para entrar a esos canales?, ¿Existe algún reporte de las cifras de movimiento/descargas de estos canales?, ¿Quién es el responsable de Comunicar?, ¿Cuál es el público objetivo?.

Adicionalmente, con el fin de desarrollar esta estrategia se recomienda determinar un cronograma con encuentros periódicos virtuales o presenciales liderados por el nivel Directivo para socializar información y conocimiento relevante para los servidores públicos o para la ciudadanía.

Es importante señalar que el IDPC cuenta con los siguientes mecanismos de difusión de la información:

**La [intranet](#), la [página web](#) de la entidad, las redes sociales del IDPC:** Son espacios virtuales que sirven como espacio de difusión de la información de la entidad.

**Estrategia IDPC Campus:** Esta estrategia busca a través de ciclos de conversaciones, enlazar temas específicos en la agenda patrimonial del distrito de Bogotá con investigaciones realizadas por panelistas invitados, y que a su vez propicia un escenario público de reflexión y relacionamiento con entidades patrimoniales a nivel regional, nacional y latinoamericano.

**Publicaciones:** La entidad cuenta con un sitio de la página web ([www.idpc.gov.co/publicaciones](http://www.idpc.gov.co/publicaciones)), mediante el cual se divulgan los resultados de los estudios, investigaciones o demás publicadas emitidas en materia del Patrimonio Cultural por el sello editorial del IDPC.

**Observatorio de Patrimonios Integrados (OPI):** La herramienta del OPI, será un mecanismo de divulgación y apropiación del conocimiento generado en materia de patrimonio cultural en el marco de los instrumentos de Planeación Territorial (PEMP, POT).

- **Buenas prácticas y lecciones aprendidas**

Desde el enfoque de la gestión del conocimiento como fortalecimiento del aprendizaje organizacional debemos cuestionarnos si como entidad ¿Hemos repetido los errores del pasado? o sí ¿Conocemos los logros de la entidad?, dado que el propósito de este ítem es *“identificar las experiencias significativas que impacten positiva o negativamente en nuestra gestión y como aprendemos de ellas al compartirlas”* (DAFP, 2020).

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

Para la identificación de buenas prácticas internas se recomienda desarrollar reuniones con el equipo involucrado en la temática e identificarla a través de una lluvia de ideas, otra fuente de

identificación puede ser la revisión de experiencias exitosas de su gestión que se hayan presentado en algún evento (Concurso nacional o internacional, IDPC campus, ponencias, seminarios, congresos entre otros). Si son experiencias con otra entidades u organizaciones, se recomienda realizar una entrevista en la que se pueda recopilar y verificar los datos de experiencia.

La documentación de las buenas prácticas debe ser registrada en el formato “Buenas prácticas” adoptado por la entidad, mediante el cual se registrará la información de experiencias que han implementado dentro de la entidad u otras entidades, que han tenido resultados positivos, eficaces y útiles en un contexto concreto.

**Lecciones aprendidas:** Una lección aprendida se entiende como *“el conocimiento adquirido sobre una o varias experiencias a través de la reflexión y el análisis crítico de los factores que pudieron haber afectado positiva o negativamente el resultado esperado”* (DAFP, 2020).

Se requiere documentar las lecciones aprendidas debido a que ofrecen nuevo conocimiento desde la experiencia y permiten identificar tendencias, relaciones y factores que afectan la consecución de los objetivos planteados en un inicio (Luna y Rodríguez, 2015).

El valor agregado de la documentación de las lecciones aprendidas son las recomendaciones para enfrentar los problemas presentados, lo que permite facilitar la comprensión del contexto en el que se desarrolló la actividad.

Las lecciones aprendidas serán documentadas en el formato “Lecciones aprendidas” adoptado por la entidad, mediante el cual se registrarán las reflexiones críticas sobre factores que pudieran haber influido de manera negativa o positiva el resultado de la entidad.

## 5.1 Innovación

### 5.1.5 ¿Qué es la Innovación?

De acuerdo con el 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 a<sup>3</sup>.

- Innovación como proceso: promueve el desarrollo de actividades de I+D+i en la entidad, incluyendo todas las etapas y procesos.
- Innovación como resultado: producto o servicio mejorado que difiere significativamente de lo que había anteriormente.

<sup>3</sup> Tomado del documento Conceptos sobre Innovación, ACOFI, García, L. (2012)

La innovación se puede clasificar en varios tipos<sup>4</sup>:

- 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.

## 5.1.6 ¿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 Thinking<sup>5</sup>.
- Puesta en producción: Las actividades relacionadas con su implementación, lanzamiento, ejecución, medición, seguimiento y evaluación de resultados.

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

- a. Innovación orientada a la mejora: fortalece y lleva a otro nivel las prácticas actuales, logra eficiencias y mejores resultados, y se basa en las estructuras existentes.
- b. Innovación orientada a la misión: logra ambiciones, prioridades claras y desarrolla nuevos métodos y enfoques según sea necesario.

<sup>4</sup> Tomado del artículo Tipos de Innovación, Cámara de Comercio de España (<https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/tipos>)

<sup>5</sup> 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.

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.

Existen algunos modelos para gestionar la innovación:

- 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 Institucional de Gestión y Desempeño, quien deberá definir si las ideas se llevarán 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.

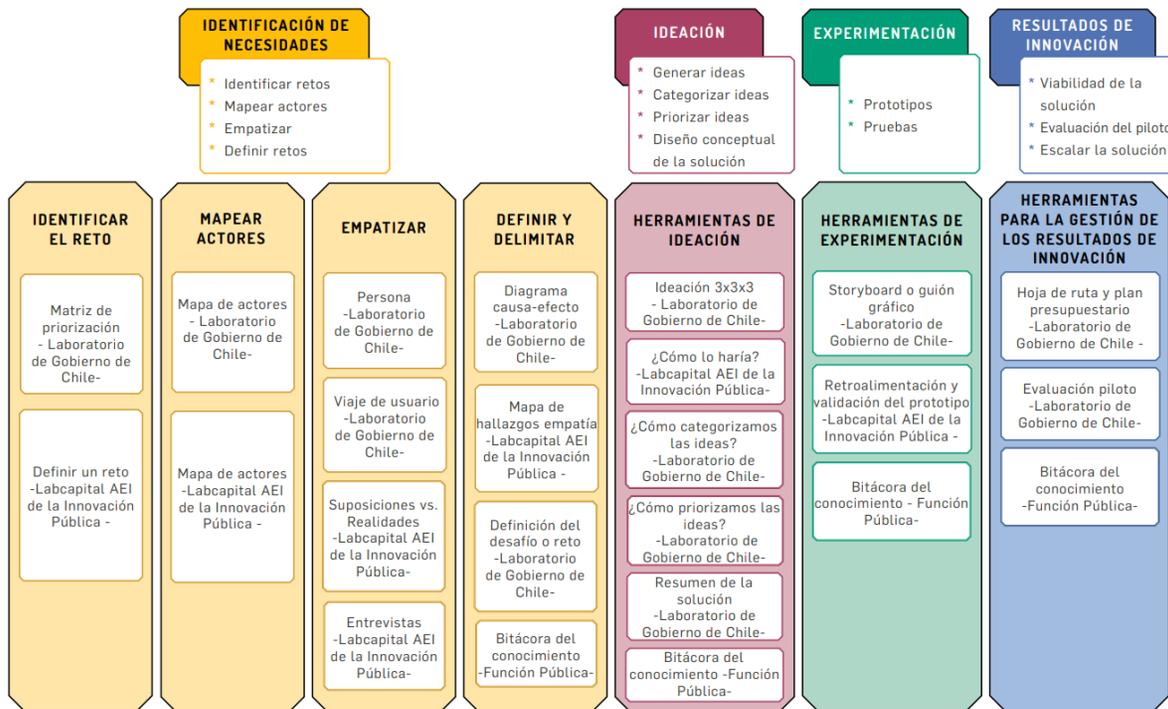
## Modelo Híbrido

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.

### 5.1.7 Proceso de Innovación

En el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural se adopta la metodología de Innovación establecida en la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), basada en la metodología Design Thinking o Pensamiento de Diseño relacionada en la siguiente figura y descrita a continuación:

Figura 8 Proceso de Innovación



Fuente: Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). DAFP, página 65.

## 5.1.8 Identificación de necesidades

Para el desarrollo de esta etapa se llevan a cabo cuatro fases, la primera es la identificación del reto, seguido del mapeo de los actores relacionados con el problema o reto, después se busca empatizar con los grupos de valor y, finalmente con una perspectiva integral del problema, se debe definir y delimitar el problema a tratar.

### • Identificación del(os) reto(s)

Para iniciar el ejercicio se deberán conformar equipos interdisciplinarios que conozcan el proceso, producto o servicio sobre el cual se identificarán posibles retos de innovación, con el fin de llevar a cabo un ejercicio de lluvia de problemas o retos utilizando la herramienta *“Matriz para la identificación de retos de innovación”*. Seguidamente se priorizarán los retos aplicando los siguientes criterios (1. Temas que se identificaron como recurrentes en los retos, 2. Retos que han sido recurrentes en el tiempo y no parecen tener una solución, 3. Retos esenciales para el mejoramiento de la entidad, 4. Retos interesantes de trabajar).

Una vez priorizados los retos a trabajar, se valorará la innovación y los vacíos de conocimiento clasificando si el reto es de productividad (Si el reto podría generar a la entidad ahorro de recursos, tiempos o incrementación de cobertura), de experiencia del usuario (La posible solución de este reto mejoraría la experiencia del servicio brindado a los usuarios relacionados con el

problema), de democracia (La posible solución al reto mejoraría la transparencia, rendición de cuentas y la participación de mi entidad), o de resultados (La posible solución a este reto está alineada con los temas estratégicos de la entidad (metas, objetivos, etc.)).

Finalmente, se definirán el/los retos sobre los cuales la entidad trabajará, verificando si los retos están relacionados y se pueden unir, el/los reto(s) que tienen mayor vacío de conocimiento (dificulta conseguir la información) y el/los reto(s) que ayudarían a mejorar los resultados de la entidad.

Definir el problema/objetivo concreto del reto de innovación, el cual debe ser construido a través de una pregunta, debe tener un verbo, debe dar cuenta del problema que se quiere solucionar, no debe plantear la solución y debe identificar al usuario al cual está dirigido.

Estos retos de innovación podrán surgir de las sugerencias presentadas por la ciudadanía mediante la estrategia “Conoce, propone, prioriza” cuyo propósito es *“promover la co-creación entre entidades distritales y la ciudadanía para la identificación y solución de problemas y surtir un proceso de discusión efectivo en los Comités Institucionales de Gestión y Desempeño de las entidades”* (Circular 001 de la Secretaría General de la Alcaldía de Bogotá, 2022).

El problema deberá estar directamente relacionado con la misionalidad de la entidad, sus objetivos metas y resultados. Para lograr un mayor entendimiento del problema, se deberá realizar el análisis de información relacionada con el reto a trabajar: diagnósticos, resultados de medición del Índice de Desempeño Institucional, peticiones, quejas y reclamos que recibe la entidad; resultados de mediciones relacionadas con la temática, informes de auditorías internas y externas, entre otros.

- **Mapear los actores**

Se deben identificar las personas y entidades que pueden influir en el/los resto(s) identificados para lo cual se debe tener en cuenta desde la perspectiva interna y externa las posibles de alianzas que puedan crear valor en el diseño de la solución. Para lo anterior se podrán realizar grupo focales o utilizar la herramienta “Mapa de actores” de la veeduría Distrital<sup>6</sup>.

- **Empatizar**

El objetivo de esta fase es *“que el servidor público pueda entender el problema desde la perspectiva del usuario, es decir, que pueda comprender los comportamientos, las actitudes y las reacciones de las personas cuando interactúan con un producto o servicio público.”* (DAFP, 2020). Para lo cual se deben desarrollar actividades sugeridas son las [entrevistas](#), la inmersión, la observación, la investigación, la reflexión y/o para el cual se pueden utilizar diferentes herramientas tales como grupos focales, [mapas de empatía](#), [viaje de usuario](#), [suposiciones vs realidades](#), entre otros.

- **Definir y delimitar**

---

<sup>6</sup> La herramienta “mapa de actores” y las actividades para su aplicación se encuentran descritas en la página 72 de la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión, versión 1 del 2020 expedida por el DAFP

En esta fase, el equipo debe utilizar la información recopilada en la fase de empatía e identificar la brecha entre el estado actual (el problema) y el estado deseado (el objetivo); de este modo se requiere decidir si es necesario reformular o validar la hipótesis inicial con el fin de especificar el objetivo concreto del reto de innovación.

Para su definición, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El reto de innovación debe ser construido a través de una pregunta
- ✓ La pregunta debe tener un verbo
- ✓ Debe establecer el problema que se quiere solucionar
- ✓ No se debe plantear la solución
- ✓ Se debe identificar al usuario al cual está dirigido

## 5.1.9 Ideación

El desarrollo de esta etapa busca identificar la mayor cantidad de ideas más allá de las soluciones obvias, sin importar aún la viabilidad de las propuestas.

Para el desarrollo de esta etapa de acuerdo con la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la entidad podrá aplicar las siguientes herramientas:

Ilustración 1. Formato Ideación 3X3X3

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

Fuente: DAFP, 2020

**“IDEACIÓN 3X3X3”**: Su propósito es “Generar un número significativo de ideas potencializando la creatividad” (DAFP,2022), que consisten en que cada persona del equipo de acuerdo con el reto de innovación a trabajar escriba tres (3) ideas en la parte superior de la ficha de forma horizontal en el formato 3x3x3 en un tiempo estimado de tres (3) minutos.

Una vez escritas las ideas, se intercambiará la ficha con la de su compañero, teniendo nuevamente otros tres (3) minutos para generar tres (3) nuevas propuestas distintas o complementarias a las escritas y que serán registradas en

la fila “persona 2”, repitiendo esta acción una vez más de modo que, la tercera persona registre sus ideas en la fila “persona 3”. Posteriormente se socializarán en el grupo las ideas identificadas.

Ilustración 2. Formato ¿Cómo lo haría?

¿Cómo lo haría?		
		
¿Cómo lo haría usted?	¿Cómo lo haría usted?	¿Cómo lo haría usted?

Fuente: DAFP, 2020. Herramienta de la Veeduría Distrital Labcapital (2018)

**“¿CÓMO LO HARÍA?”**: Su propósito es “Despertar la creatividad poniendo a los asistentes en los zapatos de compañías reconocidas por su éxito y capacidad creativa en diversas industrias.” (DAFP,2022). Se recomienda esta herramienta para ejercicios de innovación abierta e incluir el mayor número de personas involucradas en el problema o reto teniendo en cuenta que “es una oportunidad para codiseñar soluciones más efectivas con los grupos de valor” (DAFP,2020).

Cada persona del grupo debe generar ideas orientadas a solucionar el reto de innovación, asumiendo el rol de compañías reconocidas por su innovación así:

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

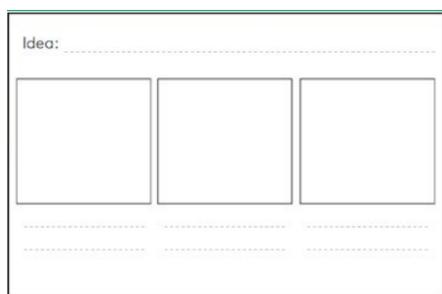
Dentro de esta etapa de ideación, se deberá continuar con la priorización de la(s) idea(s) de solución viables a ser prototipadas, para lo cual en la entidad podrán utilizar las siguientes técnicas:

- “AGRUPACIÓN DE IDEAS POR SIMILITUD – CLUSTERIZACIÓN” la cual consiste en agrupar las ideas encontrando similitudes entre ellas, con el fin de reducir la cantidad de opciones con el objetivo es facilitar la depuración de ideas posterior descrita con mayor detalle en las páginas 61 y 62 del documento [“CoCreArE Cartilla Metodológica”](#).
- “VIABILIDAD, FACTIBILIDAD Y DESEABILIDAD” se centra en realizar una ponderación de las ideas generadas, teniendo como base a 3 criterios importantes: viabilidad, factibilidad y deseabilidad descrita con mayor detalle en las páginas 63 y 64 del documento [“CoCreArE Cartilla Metodológica”](#)

## 5.1.10 Experimentación

Esta etapa busca desarrollar prototipos<sup>7</sup> y pruebas de las soluciones seleccionadas para resolver el reto (DAFP, 2020).

Para esta etapa se pueden utilizar las herramientas propuestas por la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) expedida por el DAFP y la Cartilla Metodológica CoCreaRe de MINTIC y relacionan a continuación:



retroalimentación.

**STORYBOARD O GUIÓN GRÁFICO :** Su objetivo es "Desarrollar un prototipo rápido donde se ilustre la interacción entre el usuario y la solución diseñada. Permite definir quién usará la solución, dónde y cómo" ( DAFP, 2020). Consiste en escribir y dibujar la historia de interacción del usuario con la solución, la cual debe contener los grupos de valor que interactúan en el servicio, el escenario (dónde y cuándo ocurre) y debe ir acompañado de una narración que describa los elementos del servicio sobre los cuales se desea recibir

<sup>7</sup> La Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) define prototipo como “una versión reducida de la solución propuesta; una simulación o versión de muestra que permita poner a prueba las ideas y diseños propuestos antes de invertir tiempo y dinero en el desarrollo real de la solución”

POP BY MARVEL (MARVELAPP, S.F.): Es una herramienta tecnológica cuyo propósito es realizar bocetos en los que se definan los pasos o las secuencias a realizar para mostrar la solución. El primer paso es dibujarlos en papel y una vez se tengan los bocetos a lápiz, se toman fotos con el smartphone para recrear de forma dinámica el comportamiento del prototipo en el aplicativo.

Así mismo se pueden utilizar otras herramientas para la elaboración de prototipos tales como: Retroalimentación y validación del prototipo (Herramienta de la Veeduría Distrital Labcapital (2018), SERVICE BLUEPRINT, EVALUACIÓN HEURÍSTICA, TEST CON USUARIOS, .

### 5.1.11 Resultados de innovación

Una vez diseñado el prototipo de la solución de reto de innovación, es necesario crear un plan orientado a medir su implementación teniendo en cuenta los recursos requeridos, acciones y tiempos.

Se puede utilizar la herramienta ROADMAP propuesta por la la Cartilla Metodológica CoCreaRe de MINTIC, la hoja de ruta y plan presupuestario o evaluación del piloto propuesto en la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el formato del Plan Operativo Anual parte del Sistema de Gestión y Control del IDPC.

## 6. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Cambios Introducidos	Simplificación o mejora	Origen
30/09/2021	01	Creación del documento		Requerimiento FURAG
30/12/2022	02	Actualización del documento	Se realizan ajuste general del documento especificando la metodología para implementar, sostener y mejorar la política de gestión del conocimiento e innovación en la Entidad, en la cual se describen las actividades, técnicas y formatos a aplicar.	Requerimiento FURAG Resultado de revisión y autocontrol



## 7. CRÉDITOS

Elaboró	Revisó	Aprobó
Magda Patricia Gómez Torres Giovanna Ignacia Torres Torres	Mónica Fernández Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación	Luz Patricia Quintanilla Parra
Cargo – Rol: Profesional Especializada Oficina Asesora de Planeación Contratista Subdirección de Gestión Territorial	Cargo: Profesional Especializada Oficina Asesora de Planeación	Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeación
Aprobado	Memorando interno con N° radicado 20222200187613 del 30/12/2022	