

CONTENIDO

1	OBJETIVO	3
2	DESTINATARIOS	3
3	GLOSARIO	3
4	REFERENCIAS	6
5	GENERALIDADES	7
5.1	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN 11	
5.2	EL CONOCIMIENTO QUE SE GESTIONA EN LA SIC	11
5.3	METODOLOGÍAS BASADAS EN PENSAMIENTO DE DISEÑO	13
5.4	COCREAR E INNOVAR.....	14
5.5	OTRAS ACCIONES DE GESCO	15
5.5.1	Buenas prácticas, experiencias exitosas y lecciones aprendidas.....	16
5.5.2	Memorias.....	18
6	REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL PROCEDIMIENTO	19
7	DESCRIPCIÓN DE ETAPAS Y ACTIVIDADES.....	20
7.1	ETAPA 1: IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO DE LA SIC	20
7.1.1	Priorizar por procesos, con base en el marco estratégico de la SIC .	21
7.1.2	Mapear el conocimiento explícito y tácito de la SIC.....	22
7.2	ETAPA 2: GESTIONAR EL CONOCIMIENTO TÁCITO DE LA SIC	25
7.2.1	Mapear el conocimiento tácito	25
7.2.2	Analizar y gestionar el conocimiento tácito.....	25
7.2.3	Realizar seguimiento a la gestión del conocimiento tácito.....	25
7.2.4	Crear o convertir el conocimiento	26
7.3	ETAPA 3: IDENTIFICAR Y GESTIONAR UNA NUEVA IDEA O CONOCIMIENTO.....	26
7.3.1	Identificar necesidades – A quién le duele y qué le duele	28
7.3.2	Idear o crear - los posibles cómo.....	29
7.3.3	Experimentar o armar	30
7.3.4	Resultados de innovación o evaluar.....	31

Elaborado por:	Revisado y Aprobado por:	Aprobación Metodológica por:
Nombre: Erika Marcela Sanabria S.	Nombre: Giselle Johanna Castelblanco Muñoz	Nombre: Giselle Johanna Castelblanco Muñoz
Cargo: Contratista de la Oficina Asesora de Planeación	Cargo: Jefe de la Oficina Asesora de Planeación	Cargo: Representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de Calidad
		Fecha: 2022-12-06

Cualquier copia impresa, electrónica o de reproducción de este documento sin la marca de agua o el sello de control de documentos, se constituye en copia no controlada.

7.4	PLANIFICAR Y GESTIONAR EL CIERRE DE BRECHAS.....	33
7.4.1	Identificar las brechas.....	33
7.4.2	Plantear acciones para avanzar en el cierre.....	34
7.4.3	Coordinar acciones de equipo.....	34
7.4.4	Ejecutar y hacer seguimiento al plan.....	34
8	DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	35
8.1	DOCUMENTOS EXTERNOS.....	36
9	RESUMEN CAMBIOS RESPECTO A LA ANTERIOR VERSIÓN	36

COPIA NO CONTROLADA OBSOLETA

1 OBJETIVO

Establecer las directrices generales para gestionar el conocimiento y la innovación en la Superintendencia de Industria y Comercio a través de acciones e instrumentos que permitan generar, capturar, apropiar, analizar, difundir, compartir, transferir y preservar el conocimiento institucional, para fortalecer la gestión de la SIC, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de servicios a sus grupos de valor.

2 DESTINATARIOS

Servidores públicos y contratistas de la Superintendencia de Industria y Comercio.

3 GLOSARIO

ANÁLISIS: Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición. Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito.

ANALÍTICA DE DATOS: Se refiere al manejo de datos con la intención de identificar patrones y/o tendencias que generen proyecciones para la toma de decisiones basada en evidencia.

APROPIAR: Aplicar a cada cosa lo que le es propio y más conveniente.

BANCO DE ÉXITOS: es una fuente de aprendizaje que permite el intercambio de conocimiento al interior de la entidad, en contextos y problemáticas similares; cuenta con múltiples soluciones que han brindado resultados positivos probados en otras áreas y que en su gran mayoría son de fácil adaptación a la realidad institucional. Las experiencias suministran a los interesados herramientas, modelos de operación, estrategias, proyectos y programas, entre otros, para la mejora de procesos y el aprovechamiento de oportunidades. El banco de éxitos recopila las mejores prácticas en gestión propuestas o expuestas en espacios para compartir o difundir conocimiento, como la Feria virtual de conocimiento. (Basado en la definición de banco de éxitos del DAFP).

CAPITAL HUMANO: Se refiere al conocimiento útil para la Entidad que poseen las personas y equipos de esta, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual.

El concepto de capital humano reconoce que no todo el trabajo es igual y que la calidad de los empleados puede mejorar si se invierte en ellos. La formación, la experiencia y habilidades de un empleado tienen un valor económico para las entidades y para la economía de manera creciente.

CAPITAL INTELECTUAL: Se considera capital intelectual de la organización a la integración del conocimiento de los individuos que participan en la producción de valor, distinguiéndose del capital financiero y de los activos tangibles. El capital intelectual resulta de la integración del capital humano, del capital estructural y del capital relacional.

CAPITAL ESTRUCTURAL: Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas o equipos de la Entidad. El Capital estructural es conocimiento social propiedad de la entidad, queda en ella cuando sus servidores la abandonan. El capital estructural es la parte del capital intelectual explicitada, sistematizada e internalizada por la Entidad.

CAPITAL RELACIONAL: El capital relacional representa el valor de la capacidad de la organización para interactuar con el mundo externo, entendiéndose como su cadena de valor: proveedores, usuarios, grupos de interés, ciudadanos.

CAPTURAR: Tomar datos para posterior análisis.

CONOCIMIENTO: En el marco de MIPG se ha adoptado esta definición: Es la suma de ideas, datos, Información, procesos y productos generados por los servidores públicos y contratistas de la SIC para el cumplimiento de su misión.

No obstante, se complementa con esta: Información valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada en un modelo mental, que permite a las personas darle sentido a su mundo, que procede de sus experiencias, percepciones, convicciones y valores.

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO: Es el tipo de conocimiento que se expresa de manera clara y evidente en los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), etc. Es formal y sistemático, razón por la cual se puede compartir y comunicar fácilmente.

CONOCIMIENTO TÁCITO: Es el conocimiento que se presenta de manera vivencial en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones. De allí que sea de carácter intangible.

COMPARTIR: Repartir, dividir, distribuir algo en partes. Participar en algo.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores y comportamientos que definen cómo se hacen las cosas en una organización.

CREATIVIDAD: Es la capacidad de usar la imaginación para generar ideas que sean originales y produzcan valor.

DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO: Acción que permite que el conocimiento generado y mejorado sea difundido a los grupos de valor para su uso.

DIFUNDIR: Propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etc.

DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN: Es la sexta dimensión de MIPG la cual dinamiza el ciclo de política pública, facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: hace referencia a la administración el conocimiento tácito (intangibles) y explícito (tangibles) en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, los resultados de gestión y el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional.

MAPA DE CONOCIMIENTO: Son representaciones gráficas que permiten identificar los conocimientos disponibles en la organización, el lugar en dónde están localizados y las personas que los poseen. Su potencial radica en la capacidad de representar y proporcionar un contexto específico para el conocimiento de un tópico dado, y para identificar las relaciones a través de las cuales se da una comunicación eficiente y el aprendizaje de conocimientos por observadores con diferentes orígenes en múltiples niveles de detalle.

POLÍTICA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN: Es una de las políticas del MIPG mediante la cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor. Esta política se encuentra en la dimensión 6 del MIPG.

PRESERVAR: Proteger, resguardar anticipadamente a alguien o algo, de algún daño o peligro.

INNOVACIÓN: Es la capacidad organizacional para visualizar oportunidades y hacerlas realidad antes que otros, a través de la implementación de ideas novedosas que generen valor y se conviertan en fuente de crecimiento. Según la OCDE es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo

método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores.

REPOSITORIO: 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. Es clave para la búsqueda, identificación y conservación del conocimiento, así como para compartir información con los servidores públicos y la ciudadanía. En ese sentido, un repositorio permite acceder a cualquier tipo de información de manera rápida y eficiente.

TRANSFERIR: Pasar o llevar algo desde un lugar a otro. Ceder a otra persona el derecho, dominio o atribución que se tiene sobre algo.

ABREVIATURAS

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

IDI: Índice de Desempeño Institucional

GESCO+I: Gestión del conocimiento y la innovación

MinTIC: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OAP: Oficina Asesora de Planeación

SIC: Superintendencia de Industria y Comercio

4 REFERENCIAS

Jerarquía de la norma	Numero /Fecha	Título	Artículo	Aplicación Específica
Decreto	2573 de 2017	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones	Título I	"...promover la innovación y la creación de comunidades más seguras con el propósito que el gobierno sea más transparente, sensible, responsable y eficaz.

CONPES	3785 de 2013	Política nacional de eficiencia administrativa al servicio del ciudadano y concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por la suma de USD 20 millones destinado a financiar el proyecto de eficiencia al servicio del ciudadano		Innovación en la Atención al Ciudadano
CONPES	3582 de 2009	Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación		Compras públicas para promover la innovación
NTC ISO	9001: 2015	Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos	10.1	MEJORA – Generalidades. Nota: Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.
Decreto	1499 de 2017	Modelo Integrado de Planeación y Gestión	2.2.22.2.1.	Políticas de Gestión y Desempeño Institucional
Resolución	20840 de 2020	Adopta disposiciones frente a la conformación y funcionamiento del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Superintendencia de Industria y Comercio.		Aplicación total.

5 GENERALIDADES

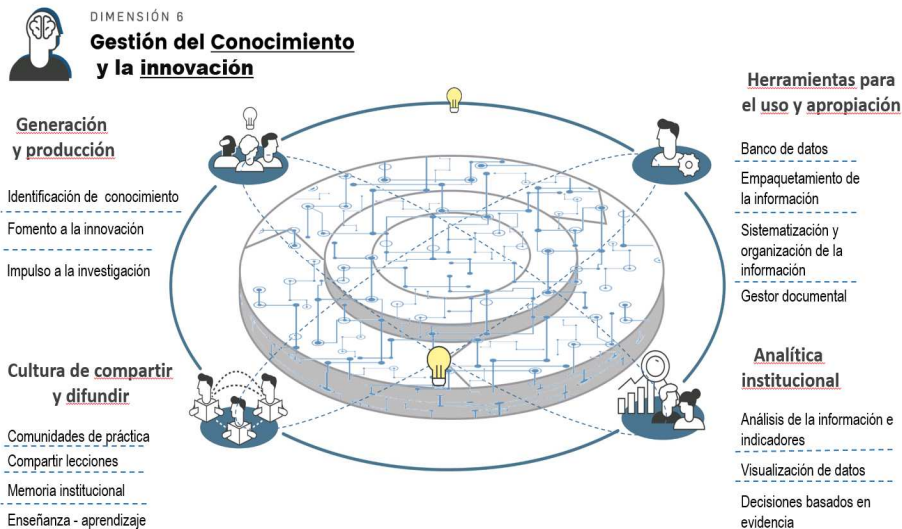
El Decreto 1499 de 2017 que actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, lo define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

En este contexto, para cumplir con este objetivo, establece para su operación un conjunto de dimensiones que agrupan políticas de gestión y desempeño institucional. En total son siete dimensiones, siendo la sexta la relacionada con la Gestión del Conocimiento y la Innovación. Estas dimensiones agrupan políticas de gestión y desempeño que dan lineamiento para su implementación, la sexta dimensión está compuesta por una sola política del mismo nombre.

La política de Gestión de Conocimiento e innovación tiene 4 ejes:

- **Generación y Producción de Conocimiento:** este eje se centra en las actividades de buscar ideas, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano de la Entidad.
El Capital intelectual se consolida en este eje y desde aquí puede conectarse con los otros tres ejes.
- **Herramientas para el Uso y Apropiación:** Este eje busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad. Su principal objetivo es, facilitar la implementación de los demás ejes a través de la organización de los datos, de la información y del mismo conocimiento en sistemas que sean usados de manera constante y organizada por los servidores públicos de la SIC.
- **Análítica Institucional:** Este eje permite el seguimiento y la evaluación de la gestión que se realiza al interior de la entidad y es utilizado por las dimensiones del MIPG: Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano y Control Interno. El propósito de este eje es que en la SIC se puedan tomar decisiones basadas en la evidencia con acciones como: la medición para el control y el monitoreo, el análisis y visualización de la información para identificar el cumplimiento de objetivos y la priorización de acciones derivadas del cumplimiento de los planes, programas y proyectos desarrollados.
- **Cultura de Compartir y Difundir:** Este eje permite que se adelanten acciones para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad, entre las que se encuentran, acciones que motiven la comunicación interna y externa de la entidad.

Ilustración 1 Dimensión 6 Gestión del conocimiento y la innovación



Fuente: DAFP

Para la implementación de las políticas del modelo, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño definió las dependencias que se encargarán de su liderazgo, así como las funciones que deberán cumplir.

- Líder de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación:

Jefe Oficina Asesora de Planeación, quien tendrá las siguientes funciones frente a la política:

- a. Articular a las dependencias para asegurar el cumplimiento de los diferentes planes, programas y estrategias planteadas.
- b. Asegurar que los reportes de información requeridos por el Gobierno Nacional, otra entidad administrativa u órgano de control, se generen de manera articulada, oportuna y consistente.
- c. Orientar los diferentes planes, programas y estrategias que se planteen en cada una de las políticas, para garantizar su alineación con la planeación estratégica de la Entidad.
- d. Impulsar mecanismos de articulación administrativa entre las dependencias que tengan responsabilidad en la política a su cargo, para el cumplimiento de las actividades previstas.
- e. Liderar las propuestas y acciones de mejora para el fortalecimiento de las políticas definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
- f. Definir, en coordinación con las dependencias competentes, las acciones que permitan dar cumplimiento a los estándares definidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, para mejorar la calificación de Gestión y Desempeño de esta política y presentar el avance al Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

- Equipo de Gestión del Conocimiento y la Innovación: Conformado por los profesionales de las siguientes áreas:

- a. Oficina Asesora de Planeación: profesionales designados por el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación quienes acompañarán a la líder en el cumplimiento y seguimiento de las actividades establecidas en el plan de trabajo de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- b. Oficina de Servicios al Consumidor y de Apoyo Empresarial: profesionales con conocimientos en la política de Servicio al Ciudadano y la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, igualmente, que conozca las publicaciones de la entidad, la medición de la Atención al Ciudadano (estadísticas del servicio, mecanismos de

seguimiento y evaluación de servicio al ciudadano), así como los espacios de participación y/o rendición de cuentas con ciudadanos.

- c. Oficina de Tecnología e Informática: profesionales designados para aportar al equipo los conocimientos generales sobre las políticas de Gobierno Digital, Seguridad Digital y Gestión de Datos e información institucional, así como los protocolos, mecanismos y herramientas con las que la entidad captura, organiza, almacena y analiza sus datos en sus diferentes sistemas y servicios de información. Esta articulación habilita la transformación de los datos en información y de la información en conocimiento, según lo previsto en la jerarquía del conocimiento.
- d. Grupo de Administración de Personal: profesionales designados para aportar al equipo el manejo de los conocimientos requeridos en la entidad de acuerdo con Manual de Competencias Laborales y los mecanismos que implementa la entidad para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.
- e. Grupo de Desarrollo del Talento Humano: profesionales designados para aportar al equipo los conocimientos relacionados con los planes de formación y capacitación.
- f. Dirección Administrativa: profesionales designados para aportar al equipo los conocimientos relacionados con la política de Gestión Documental, los diferentes instrumentos archivísticos, así como los de información pública y los demás mecanismos que se implementen al interior, para la debida gestión de los documentos con el fin de apoyar la misionalidad de la Entidad.
- g. Grupo de Estudios Económicos: profesionales designados para aportar al equipo los conocimientos relacionados la identificación de las necesidades de investigación de la entidad, las acciones adelantadas para gestionarlas, el desarrollo de investigaciones y socialización de los resultados de estas.

A este equipo podrán ser parte profesionales que otras áreas, que por sus competencias y habilidades coadyuven en la gestión del conocimiento de la Entidad.

Este equipo es el encargado de:

- a. Conocer los resultados del FURAG o mediciones que se le realicen a la política.

- b. Apoyar la identificación y análisis de las brechas entre el resultado esperado y lo implementado en la entidad, de acuerdo con los resultados FURAG y el Índice de Desempeño Institucional IDI.
- c. Participar en la formulación de los planes de trabajo que permitan implementar e impulsar la política, así como en la ejecución de estos, de acuerdo con sus competencias.
- d. Identificar oportunidades de articulación entre los planes de trabajo de las otras políticas de MIPG y el plan de trabajo de la política de GESCO+I, para evitar reprocesos y contribuir a la eficiencia operativa del modelo.
- e. Coadyuvar en la consecución de los soportes que permitan evidenciar de la implementación de la política, a través del formulario FURAG.
- f. Coadyuvar en la elaboración de informes requeridos sobre los resultados del plan de trabajo, incluyendo la presentación ante entes externos de la SIC.

5.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

- a. Producir conocimiento estratégico para la entidad.
- b. Evitar la fuga de conocimiento.
- c. Consolidar y acceder en forma fácil al conocimiento de la Entidad.
- d. Facilitar el aprendizaje y la adaptación a nuevas tecnologías.
- e. Interconectar el conocimiento entre los servidores, entre dependencias y entre aquellos y los grupos de valor.
- f. Promover el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos.
- g. Evitar reinventar lo inventado, ignorar las soluciones y repetir errores.
- h. Masificar la gestión del conocimiento que se produce en la Entidad, a través de la generación de conocimiento, buenas prácticas, lecciones aprendidas y todos aquellos usos y espacios que conlleve a la creación o conversión de conocimiento.

5.2 EL CONOCIMIENTO QUE SE GESTIONA EN LA SIC

En la Superintendencia de Industria y Comercio el conocimiento que se gestiona es el relacionado con el Capital Humano, Intelectual, Estructural y Relacional. En este sentido, se promoverán acciones para que el capital humano se impulse en la medida en que se identifiquen necesidades de conocimiento en los servidores y ello redunde en la prestación de servicios de la Entidad, se gestione el conocimiento tácito que exista en los servidores y se establezcan espacios de compartir el

conocimiento, para que pase a un estado explícito, convirtiéndose así en un capital intelectual y estructural organizado en la SIC.

Con este entendimiento podríamos describir cómo se desarrollan los ejes de gestión del conocimiento y la innovación, así:

- Eje 1 Generación y Producción de Conocimiento. En este Eje se ubica toda la información relacionada con:

- a) Conocimiento Explícito y Tácito de la Entidad.
- b) Las investigaciones que se están desarrollando.
- c) La participación y desarrollo en procesos de innovación.

- Eje 2 Herramientas para uso y apropiación: En este Eje se ubica toda la información relacionada con:

- a) Las herramientas en las cuáles reposa el conocimiento explícito (Documentos Word, Tablas de Excel, vídeos, sistemas de información, tableros de control, gestor de documentos, banco de datos, etc).
- b) Los medios a través de los cuales se capturan datos por las diferentes áreas y/o procedimientos.
- c) Los medios a través de los cuáles se realiza análisis de datos.
- d) Los medios a través de los cuales se difunde conocimiento e información.
- e) Los medios para medir el uso del conocimiento e información difundida.

- Eje 3 Analítica Institucional: En este Eje se ubica toda la información relacionada con:

- a) Análisis de datos.
- b) Los datos que las áreas están capturando.
- c) Generación de indicadores y monitoreo.

- Eje 4 Cultura de compartir y difundir: En este Eje se ubica toda la información relacionada con:

- a) Participación en espacios con otras dependencias o grupos de valor que tenga como objetivo compartir conocimiento.
- b) La transferencia de conocimiento a otros servidores.
- c) Acciones de difusión de información al interior de la Entidad y por fuera de ella
- d) Participación en redes de conocimiento y de innovación.

Estas acciones son desarrolladas por todas las áreas de la Entidad. Ejemplos y referentes están incluidos en el espacio de GESCO+I en la IntraSIC.

5.3 METODOLOGÍAS BASADAS EN PENSAMIENTO DE DISEÑO

“El design thinking no solo está centrado en la persona, sino que es profundamente humano.”

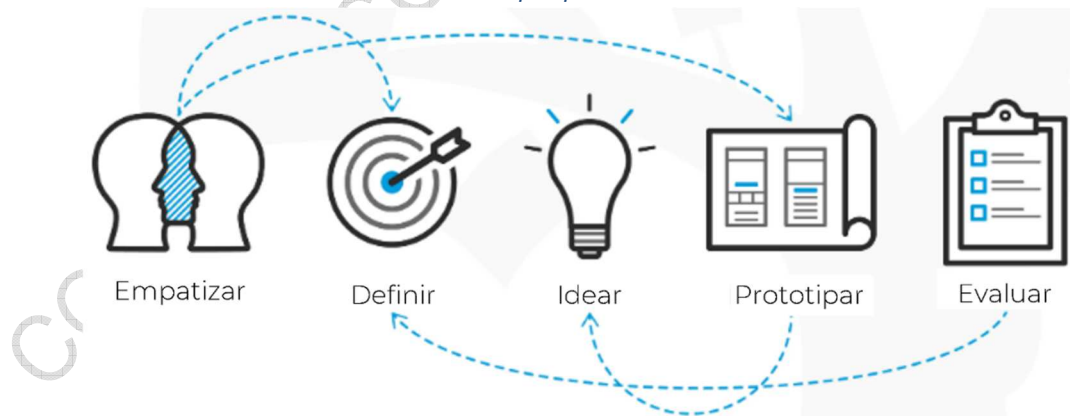
Tim Brown

La innovación desde la perspectiva de la política de GESCO+I es a su vez, un instrumento y un atributo. Para entenderlo como atributo se desarrollará el punto 7.3.4, es decir cualquier producto generado que cumpla con las condiciones mencionadas puede considerarse innovador en la SIC. La innovación como instrumento, debe agotar unas etapas con el fin de crear un bien o un servicio nuevo o solucionar una problemática identificada. Este paso a paso está basado en el pensamiento de diseño.

El pensamiento de diseño es una sistematización casi forzada de cómo los diseñadores de profesión crearon los productos y servicios más innovadores de nuestros tiempos. Está centrado en las personas y depende de un equipo interdisciplinario con un reto claro y un escenario de restricciones definidas. Lo demás, es creatividad, flexibilidad e iteración.

En términos generales la metodología de pensamiento de diseño se puede resumir así:

Ilustración 2 Etapas pensamiento de diseño



Fuente: Interaction Design Foundation (Traducido)

Las etapas de la innovación como instrumento que proporciona el DAFP son muy parecidas a las etapas de la metodología de pensamiento de diseño, por tanto, el

método y las herramientas que se utilicen para generar un producto, servicio o estrategia, nuevo o mejorado, no son el fin sino el medio.

Lo mismo sucede con las metodologías de cocreación, codiseño y/o coproducción, que son adaptaciones. La primera del MinTIC y las dos últimas del DAFP, ¿Para qué? Para orientar a las entidades en incorporar la innovación en el ciclo de gestión pública. La primera mezcla el uso de las TIC y las metodologías de innovación para generar valor público mientras la segunda “tiene como propósito diseñar de forma colaborativa un futuro proceso de participación ciudadana en el ciclo de la gestión pública”¹ y la tercera, “es un proceso participativo que busca mejorar un producto (servicio público) específico.”

El Anexo 2, compara las etapas y actividades de los instrumentos mencionados a modo de ejemplo para aclarar que estas y otras metodologías pueden ser usadas para producir una innovación. Existen innumerables herramientas de las que se puede valer un equipo para facilitar cada una de las etapas que propone la política, lo importante es que los ejercicios de creatividad se materialicen de manera objetiva en productos, servicios o estrategias que generen valor.

Producto del concepto colaboración y de las posibilidades que generan las TIC, han surgido conceptos como crowdsourcing, crowdfunding, crowdmapping, entre otros, que permiten la sumatoria de esfuerzos individuales para reunir ideas, información, recursos, financiación, entre otros con un fin común: pueden ser usados para generar innovaciones, pero no son su fin.

5.4 COCREAR E INNOVAR

Como se aclaró anteriormente CoCreAr, es una metodología adaptada que comprende etapas de comprensión, creación, armado (por eso su nombre) y evaluación. Cuando este proceso se aplica para resolver asuntos públicos y con la participación de terceros se considera innovación abierta o cocreación.

Este tipo de productos deben estar disponibles durante su proceso en el Menú Participa de la página web de la Entidad, y a grandes rasgos agota las siguientes etapas:

¹ Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano. DAFP. Ruta de coproducción. 2019, Página 5. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/35766683/Ruta-de-coproduccion_Guia-sobre-como-implementar-acciones-en-la-gestion-publica-con-la-participacion-de-la-ciudadania.pdf/6f5272c8-7cbd-ce74-deb5-9cfe00b8986e?t=1563308040012

Comprender

A partir de un reto, problema, necesidad u oportunidad (Situación A) identificada al interior de la Entidad se establecen los actores involucrados (clientes o beneficiarios y terceros que pueden tener algún tipo de influencia en la Situación A), para que, por medio del uso de alguna herramienta de comprensión, se planteen una o varias preguntas o supuestos para resolver.

Crear

Se convoca a la ciudadanía/grupo de valor y/o grupo de interés para participar en la construcción de las posibles soluciones o respuestas, en esta cita se debe consultar o construir varias ideas u opciones, para luego seleccionar, priorizar y/o refinar una o varias de las ideas o alternativas de solución con algún criterio objetivo para que se pueda llevar a la práctica.

Armar

Se deben adelantar prototipos del producto o testeo de un producto básico antes de seleccionarlo definitivamente, o desarrollar el producto con la intención de que sea una versión A, para validar su eficacia, y así descartarlo, mejorarlo o escalarlo para su siguiente versión (piloto).

Evaluar

Contrastar si el prototipo o producto versión A, respondió a la necesidad/problema/requerimiento/expectativa de su beneficiario directo. La evaluación puede ser participativa o autoevaluación, lo determinante es que sea un ejercicio estructurado.

Lecciones aprendidas o buenas prácticas/Posibilidades de mejora, descarte o escalamiento que se aplicarán en la siguiente versión o en el producto definitivo.

5.5 OTRAS ACCIONES DE GESCO

La gestión del conocimiento en la SIC es orgánica, es decir, de manera cotidiana se desarrollan acciones que conducen a fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional; este entendimiento es la base de la conformación del equipo y por esto mismo, se entiende que en la medida que hay progresos en la implementación de otras políticas del modelo y mejoras en los procesos que las lideran, directamente, hay efectos en la gestión del conocimiento y la innovación.

Uno de los propósitos de desarrollar y madurar este documento es que los servidores públicos y colaboradores puedan identificar qué herramientas resultan útiles para gestionar un conocimiento en particular y las use para impedir que ese conocimiento se pierda, deprecie o se fuge. Es un ejercicio de responsabilidad institucional y pública.

Con este fin, a continuación, mencionaremos algunos de estos instrumentos que pueden ser utilizados para dejar memoria de las situaciones y espacios de aprendizaje en los que hemos participado, cuando el conocimiento a gestionar lo amerite y/o porque así lo requiera alguno de los instrumentos del SIGI.

Estos y otros instrumentos serán difundidos y estarán disponibles para consulta en el espacio de GESCO+I en la InstraSIC, en este apartado se podrán enlazar espacios y acciones de aprendizaje desarrollados en la cotidianidad de los procesos y se recopilarán las ejecutadas, particularmente, con el fin de avanzar en la implementación de la política de GESCO+I.

5.5.1 Buenas prácticas, experiencias exitosas y lecciones aprendidas

Una buena práctica es la memoria de aquellas actuaciones concretas, prácticas o soluciones basadas en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos y que, gracias a su utilidad y sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, que pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otros procesos. (Basado en la definición de buena práctica del DAFP).

En cambio, una lección aprendida es una herramienta que permite capturar y compartir el conocimiento que se adquiere tras la vivencia de ciertas experiencias y que promueve la toma de decisiones basada en información con el objetivo de evitar la repetición de errores del pasado.²

Para que sirvan como insumo del cambio y la mejora en la gestión de los procesos, este conocimiento se debe codificar y disponer para consulta. La documentación de estas herramientas debe hacerse en el siguiente formulario:



Por código QR o en el enlace:
<https://forms.office.com/r/uqVVQARtXx>

Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas pueden ser de utilidad para cualquier proceso en un contexto similar. Es común que se identifiquen en la fase final o de cierre de una actividad, también durante la aplicación de puntos de control

² Dirección de Gestión del Conocimiento. DAFP. El aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas. Pág. 31. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones>

de los procesos. Algunos documentos del SIGI pueden ser especialmente útiles para identificarlas pues generan momentos o espacios de reflexión sobre los resultados y cómo gestionarlos mejor, entre otros, estos son:

CI01-I04	Instructivo planes de mejoramiento
CI02-P03	Producto no conforme
DE01-P08	Procedimiento para la identificación y racionalización de trámites y OPAS
DE02-I02	Instructivo para la formulación actualización y seguimiento de indicadores
DE02-P01	Seguimiento a la planeación institucional
DE02-P02	Procedimiento rendición de cuentas
DE02-P03	Procedimiento para el seguimiento a los proyectos de inversión
DE04-P04	Procedimiento control de cambios
GS03-P05	Requisitos y pruebas de seguridad en el desarrollo de sistemas de información
GT02-P02	Procedimiento evaluación del desempeño laboral
GT02-P05	Procedimiento asignación y seguimiento de objetivos para servidores provisionales
GT02-P11	Procedimiento de otorgamiento de becas académicas por organismos internacionales
SC01-P01	Documentación y actualización del SIGI
SC01-P03	Metodología para la administración del riesgo
SC01-P05	Procedimiento de gestión del cambio en el SIGI
SC01-P06	Procedimiento metodológico para la simplificación de procesos y procedimientos

Estas acciones de aprendizaje implican reflexión y contexto, es decir los servidores públicos involucrados en el ejercicio desarrollan un conocimiento útil, también aprenden los procesos que los consultan para implementar cambios o mejoras a sus prácticas y aprenden los involucrados en la toma decisiones al prevenir la recurrencia de errores o dificultades sorteados en una situación similar.

Para definir una experiencia exitosa se toma como base el concepto de buena práctica. Las experiencias son políticas, programas, proyectos, desarrollos tecnológicos, procedimientos, entre otras, que se implementaron para solucionar un problema o responder una necesidad o expectativa de un grupo de valor o de interés; se considera de éxito, cuando solucionó o respondió, eficientemente, la situación origen; arrojó consistentemente (sostenible en el tiempo) buenos resultados, es decir, funcionó bien, y puede ser replicada o aplicada en otras áreas o entidades.

Estás pueden ser identificadas durante el mapeo de las buenas prácticas, pero irán un poco más allá en la codificación del conocimiento para que se puedan reflejar todos sus elementos de aprendizaje. Por lo general, se recopilarán por solicitud para especial difusión o para participar en espacios con fines de compartir conocimiento.

5.5.2 Memorias

Los espacios de conocimiento con terceros (cursos, talleres, seminarios, charlas, congresos, conversatorios, entre otros) o los espacios de conocimiento internos como sensibilizaciones o socializaciones captan y generan conocimientos que pueden ser de utilidad para más servidores públicos y colaboradores de la Entidad. En estas circunstancias se requiere la externalización de este conocimiento y así poderlo disponer. Algunas formas de externalización más flexibles pueden ser:

Infografías, videos tutoriales y otras piezas de comunicación con fines de sensibilización, corresponden a contenidos sintéticos sobre algún tema que interesa compartir en un formato distinto al original y que contiene algún tipo de apoyo visual o de audio para transmitir la información. Las presentaciones utilizadas en una sensibilización con expositor pueden ser recopiladas siempre que entreguen información suficiente, bien porque su contenido es bastante explícito o porque están acompañadas de un audio que las desarrolla.

Informes por solicitud o no estandarizados, aplican cuando por solicitud de un superior o por iniciativa del servidor público o colaborador se requiere dejar memoria de un conocimiento que puede ser útil para un público más amplio que los directos involucrados. Se caracteriza por responder a un objetivo de gestión del conocimiento, ser temático, de interés general, requerir un contexto para ser comprendido, un desarrollo con base en los hechos y un responsable. También puede ser útil en los casos en que un documento del SIGI solicite informar o reportar, pero no entregue mayor detalle del cómo. No tiene un formato estándar, pero se puede hacer uso de las plantillas de la IntraSIC.

Otra forma de compartir el conocimiento es recopilar el material al que se tuvo acceso, teniendo en cuenta las restricciones de difusión de este antes de compartirlo; dicho material organizado de manera lógica y asociado a un documento sencillo tipo tabla de contenido, como paquete, es válido para externalizar el conocimiento.

Lo que las hace acciones de aprendizaje es su recopilación, sistematización y disposición para consulta, para tal propósito, la SIC cuenta con un espacio de GESCO+I en la IntraSIC, está a disposición de los procesos que requieran disponer el conocimiento gestionado.

6 REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL PROCEDIMIENTO

No.	ETAPAS	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	RESPONSABLE	SALIDAS
1	IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO DE LA SIC	<p>Funciones de la entidad</p> <p>Conocimiento de los servidores públicos y contratistas de la Entidad</p> <p>Sistemas de información de la Entidad</p> <p>Documentación del SIGI.</p> <p>Publicaciones oficiales.</p>	<p>En esta etapa las áreas y/o procesos de la SIC, identifican la información a efectos de crear un inventario de conocimiento, de información y los instrumentos en la que se gestiona el conocimiento en la SIC.</p> <p>En esta etapa se desarrollan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorizar por procesos, con base en el marco estratégico de la SIC - Mapear el conocimiento explícito y tácito. 	<p>Jefe de la Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Equipo de Gestión de Conocimiento e Innovación</p> <p>Todas las áreas de la SIC</p>	<p>Inventario de conocimiento tácito y explícito</p>
2	GESTIONAR Y ARTICULAR EL CONOCIMIENTO DE LA SIC	<p>Inventario de conocimiento tácito y explícito</p> <p>Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación</p> <p>Funciones de la entidad</p> <p>Conocimiento de los servidores públicos y contratistas de la Entidad</p>	<p>En esta etapa se comprometerán acciones para gestionarlo de acuerdo con la criticidad del conocimiento.</p> <p>Se desarrollan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapear el conocimiento tácito - Analizar y gestionar el conocimiento tácito. - Realizar seguimiento a la gestión del conocimiento tácito. - Crear o convertir el conocimiento. 	<p>Jefe de la Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Equipo de Gestión de Conocimiento e Innovación</p> <p>Áreas de la SIC (jefes, coordinadores, directores, delegados, secretaría general, y sus servidores públicos y contratistas)</p>	<p>Inventario de Conocimiento Explícito y Tácito</p> <p>Plan de trabajo de la política GESCO+I</p> <p>Espacio en la IntraSIC actualizado</p>
3	IDENTIFICAR Y GESTIONAR UNA NUEVA IDEA O CONOCIMIENTO	<p>Nueva idea o Conocimiento</p>	<p>En esta etapa se incentiva a las áreas o procesos a identificar nuevas ideas para solucionar problemáticas y adopten metodologías para ser abordadas en forma colaborativa en la Entidad.</p> <p>En esta etapa se desarrollan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar necesidades 	<p>Jefe de la Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Equipo de Gestión de Conocimiento e Innovación</p> <p>Todas las áreas de la SIC</p>	<p>Producto(s) del plan de acción ejecutado(s)</p> <p>IntraSIC actualizada</p>

No.	ETAPAS	ENTRADAS	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	RESPONSABLE	SALIDAS
			<ul style="list-style-type: none"> - Idear o crear - Experimentar o armar - Resultados de innovación o evaluar 		
4	PLANIFICAR Y GESTIONAR EL CIERRE DE BRECHAS	Resultados del IDI Otros índices en la materia Lineamientos estratégicos del cuatrienio	En esta etapa se revisa el estado de implementación de la política y se comprometen acciones para avanzar con relación a las brechas identificadas. En esta etapa se desarrollan las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las brechas - Plantear acciones para avanzar en el cierre - Coordinar acciones de equipo - Ejecutar y hacer seguimiento al plan 	Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Equipo de Gestión de Conocimiento e Innovación Todas las áreas de la SIC	Plan de trabajo GESCO+I ejecutado

7 DESCRIPCIÓN DE ETAPAS Y ACTIVIDADES

7.1 ETAPA 1: IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO DE LA SIC

El mapeo del conocimiento de la Entidad, nos permite:

- Articular esfuerzos entre dependencias y políticas de MIPG
- Facilitar el acceso a la información
- Prevenir reprocesos
- Tomar decisiones basadas en evidencia
- Mejorar estándares, trámites y otros procedimientos administrativos-OPAS
- Generar soluciones efectivas
- Fortalecer el conocimiento explícito del proceso identificando oportunidades de estandarización
- Identificar necesidades de investigación y de analítica
- Identificar necesidades de asesorías, contratación o participación en eventos de conocimiento asociado
- Identificar necesidades de gestión de conocimiento tácito

7.1.1 Priorizar por procesos, con base en el marco estratégico de la SIC

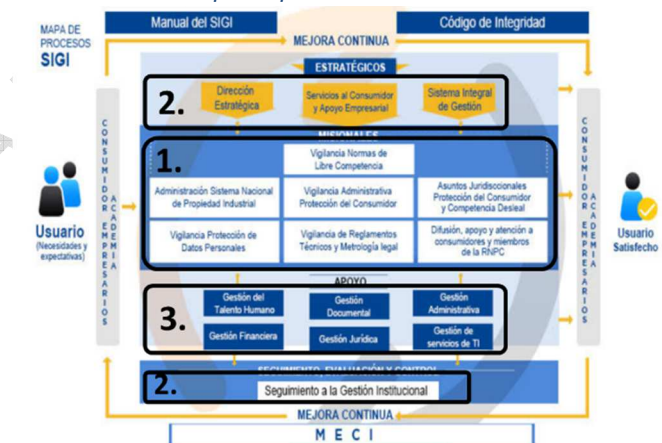
Es necesario establecer un orden para abordar el esfuerzo de mapeo y utilizar un criterio mediamente objetivo. Se partirá del concepto de conocimiento estratégico tomando como referencia la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), en donde se menciona:

“La generación y actualización del conocimiento estratégico de la entidad es esencial para que los productos de conocimiento **atiendan las necesidades de los grupos de valor y reafirmen la confianza de los ciudadanos en la gestión de las entidades**” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

“El mapa del conocimiento es: (...) una herramienta de uso y apropiación del conocimiento, cuyo objetivo principal es identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad (conocimiento intangible) para posteriormente apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como generar mecanismos que conserven el conocimiento **relevante para la misión de la entidad**. Igualmente, el mapa permite determinar requerimientos en materia de entrenamiento, capacitación y/o formación (conocimiento ausente) y fortalecer esquemas de aprendizaje en equipo (Función Pública, 2017b)” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

Considerando las partes resaltadas se puede comprender el *conocimiento estratégico como aquel que le permite a la SIC cumplir su misión y es esencial para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor*. Así, en principio se abordarían los temas que competen a los procesos misionales de acuerdo con el mapa de procesos, posteriormente los procesos estratégicos, seguimiento y evaluación, y por último los procesos de apoyo, yendo así de lo particular a lo general.

Ilustración 3 Mapa de procesos de la SIC



Fuente: SIGI

Los ejercicios de levantamiento inicial se harán por primera vez de acuerdo con lo establecido en el plan de trabajo para la política. Una vez se haya finalizado el levantamiento con todas las áreas y procesos de la entidad se procederá a la revisión periódica por lo menos cada tres años de oficio o cuando los procesos o el equipo de GESCO+I así lo requieran.

7.1.2 Mapear el conocimiento explícito y tácito de la SIC

En esta actividad las áreas y/o procesos de la SIC, con el acompañamiento del Jefe de la Oficina Asesora de Planeación o a quien delegue y el equipo de Gestión de Conocimiento y la Innovación, solicitan realizar el inventario de información de conocimiento (Explícito y Tácito) e Instrumentos. El cual la OAP solicitará a través de encuestas virtuales, entre otros mecanismos dispuestos para tal fin.

A. Taxonomía temática

El Jefe de la Oficina Asesora de Planeación o a quien delegue y el equipo de GESCO+I, comienzan con la asociación de los decretos que definen las funciones de la SIC, el propósito es extraer unos enunciados grandes que sirvan como opciones dentro de un menú para asociar las tablas del GT02-F64 Inventario de conocimiento. Esta asociación permitirá darle un peso normativo a la categoría creada, o en aquellos casos en que no puedan asociarse de manera clara, permitirá un análisis posterior.

B. Verificar que coincidan con los temas identificados en la caracterización de los procesos y su TRD

El segundo nivel de asociación se hará con las actividades de la caracterización de los procesos y su TRD, en el mismo sentido que con la normatividad. Cabe aclarar que la metodología hace dos recorridos por las mismas fuentes, la normatividad, la caracterización y la TRD, primero para construir la taxonomía inicial propuesta por la OAP y segundo, para revisión con la dependencia líder del proceso.

Al finalizar esta tarea se busca crear una asociación entre las series y subseries de la tabla de retención documental vigente y el listado final de temas, este ejercicio se puede realizar con el acompañamiento del grupo de gestión documental.

C. Verificación con la dependencia líder del proceso y definición de criticidad

En una o varias reuniones, por medio de entrevistas, encuestas o intercambio de correos, entre otros, se revisan las categorías, subcategorías y asociaciones con la dependencia, y se identifican las que hagan falta con los mismos filtros, la

normatividad, la caracterización y la TRD. En este paso queda definida la taxonomía.

En el mismo espacio (si el tiempo lo permite) la dependencia líder del proceso deberá establecer el nivel de criticidad de cada subcategoría en virtud de dos variables, qué tan importante es el tema para cumplimiento de la función (indispensable/importante/indiferente) y qué tan frecuente se usa para el cumplimiento de la función (frecuentemente/a veces/nunca), lo que proporciona 3 niveles, descartando los temas que no afectan la prestación del servicio y tampoco son demandados.

Ilustración 4 Nivel de criticidad del tema o categoría

Criticidad	Frecuentemente	A veces	Nunca
Indispensable			
Importante			
Indiferente			

Fuente: Propia

D. Inventariar el conocimiento explícito disponible y asociar

Con base en fuentes abiertas es decir SIGI, página Web, IntraSIC, plataforma de formación, buscadores de internet, entre otras, quien delegue el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, recopilará los productos de conocimiento disponibles y con base en su contenido los asociará a una o varias de las categorías establecidas por medio del GT02-F64 Inventario de conocimiento.

Se entenderá como producto de conocimiento, a la información documentada sin importar su formato que indica cómo hacer algo, sirve de modelo para hacer algo similar en el futuro, permite tomar decisiones, es útil para generar nuevo conocimiento o genera un cambio o mejora sobre un producto o servicio del proceso. Estos pueden ser: lineamientos, protocolos, procedimientos, manuales, guías, metodologías, planes, cursos, soportes de proyectos, conceptos, documentos, estrategias, buenas prácticas, análisis de datos, recomendaciones, conclusiones, lecciones aprendidas, diagnósticos, investigaciones, informes, publicaciones, artículos, memorias, descubrimientos, proyectos de innovación, herramientas o repositorios, entre otros.

E. Revisar y complementar el inventario

En una o varias reuniones, por medio de entrevistas, encuestas o intercambio de correos, entre otros, con la dependencia líder del proceso, se revisará la

identificación de productos de conocimiento y su asociación con las categorías. El primer propósito es asegurar que la identificación previa esté bien y segundo, que la dependencia contribuya a identificar los productos de conocimiento que pudieron quedar por fuera del ejercicio previo.

Para finalizar este ejercicio de inventario base, se le solicita a la dependencia la identificación de los servidores públicos o colaboradores que, por el conocimiento y experiencia en los temas identificados u otros, hacen que su posible ausencia sea crítica para el cumplimiento de los objetivos del proceso. Para que estas personas sean incluidas en el inventario de conocimiento tácito, debe validarse que ese riesgo se asocia con una posibilidad real de ausencia, es decir, que en la actualidad estas personas no están adelantando ninguna acción de gestión del conocimiento tradicional o qué, aunque lo hacen, el responsable de la dependencia determina la necesidad de incluirlo dentro del inventario para que sea tenido en cuenta en las iniciativas de gestión que se desarrollen a nivel institucional.

F. Disponer el inventario

Sí bien el GT02-F64 Inventario de conocimiento es un instrumento que se diligencia por macroproceso y/o proceso, o por área³, el inventario es uno solo a nivel institucional, por lo anterior, el inventario de conocimiento explícito se consolidará en una sola tabla para toda la Entidad que estará disponible en el espacio de GESCO+I y se irá actualizando en la medida que se avanza en el mapeo de conocimiento.

Respecto a los datos recopilados con relación al conocimiento tácito de los procesos, se integrará a la tabla actual de conocimiento tácito institucional que custodian los Grupos de Administración de Personal y el de Desarrollo del Talento Humano, como actualización.

Estos instrumentos pueden ser complementados con otros inventarios relacionados que se adelantan de manera paralela y que son requisito de la implementación de otras políticas, por ejemplo, el inventario de registros administrativos, inventario de operaciones estadísticas, el inventario de datos abiertos, entre otros. Estos otros inventarios pueden estar disponibles en este mismo espacio, sí así lo consideran los líderes de las políticas que los norman.

³ Por ejemplo, el Grupo de Estudios Económicos lo utiliza para el mapeo investigaciones.

7.2 ETAPA 2: GESTIONAR EL CONOCIMIENTO TÁCITO DE LA SIC

El conocimiento tácito se debe gestionar en particular porque se encuentra en las personas y es necesario trasladarlo a un estado explícito.

7.2.1 Mapear el conocimiento tácito

Con la información del conocimiento tácito de la Entidad, el líder de la política de gestión del conocimiento y de la Innovación o a quien designe con el acompañamiento del Equipo de gestión del conocimiento y la innovación, mapea el conocimiento tácito el cual mostrará el conocimiento, su ubicación y permitirá determinar la prioridad para ser gestionado. La prioridad estará determinada por el riesgo de fuga en el mismo, en particular se tendrá en cuenta lo señalado en el GT02-P15 Procedimiento de retiro de funcionarios, en relación con la transferencia de conocimiento.

7.2.2 Analizar y gestionar el conocimiento tácito

En esta actividad, el líder de la política de gestión del conocimiento y de la Innovación o a quien designe con el acompañamiento del representante de los Grupos de Administración de Personal y el de Desarrollo del Talento Humano, y con la información del Mapa de Conocimiento analizan el inventario del conocimiento producto de la actividad 7.2.1 y los resultados de las encuesta aplicadas, con el fin de establecer un plan de trabajo que tendrá como objetivo la transferencia del conocimiento, es decir, el paso del conocimiento tácito al explícito y con ello mitigar la fuga de conocimiento en los servidores públicos que posean conocimiento tácito. La actualización debe estar programada en el plan de trabajo de la política para la vigencia de acuerdo con la necesidad, o puede actualizarse ocasionalmente, en caso que los delegados, jefes de oficina o secretaría general, soliciten su actualización, porque haya surgido la necesidad de identificar y gestionar la existencia de un conocimiento tácito en un servidor público de la SIC.

7.2.3 Realizar seguimiento a la gestión del conocimiento tácito

En esta actividad, el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación o a quien designe, con los Representantes de los Grupos de Administración de Personal y el de Desarrollo del Talento Humano y de acuerdo con el plan de trabajo establecido para la política GESCO+I, realizan seguimiento de acuerdo con la periodicidad establecida para el control de los planes de trabajo de las políticas de MIPG por la segunda línea de defensa de la SIC.

7.2.4 Crear o convertir el conocimiento

En esta actividad, es desarrollada por todos los servidores y colaboradores de la SIC y en ella se desarrollan se deben realizar las siguientes acciones

Socializar: Esta actividad tiene como objetivo transformar el conocimiento tácito en explícito. Es ese orden se debe establecerla comunicación directa entre los servidores de la entidad, en el que compartirán experiencias y en el que también podrán intervenir personas del exterior de la SIC.

Externalizar: En esta actividad se convierte conocimiento tácito a conocimiento explícito, a través de la realización de informes, presentaciones, infografías, videos, y diferentes mecanismos que permitan expresar un conocimiento explícito.

Combinar: En esta actividad se crea conocimiento a través de la combinación e intercambio de conocimiento explícito que tengan los servidores de la SIC.

Internalizar: En esta actividad se crea o convierte conocimiento fortaleciendo las competencias de los servidores públicos de la SIC en los diferentes espacios de gestión de conocimiento como son, talleres, seminarios, charlas, congresos, conversatorios.

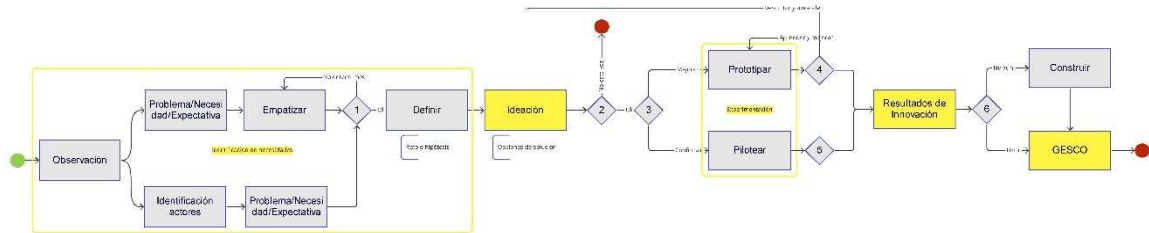
Almacenar e incorporar: Esta actividad tiene como objetivo registrar y guardar un determinado conocimiento en el repositorio de gestión del conocimiento de la SIC, así como documentarlo e incorporarlo en los procesos del SIGI y los activos de información.

7.3 ETAPA 3: IDENTIFICAR Y GESTIONAR UNA NUEVA IDEA O CONOCIMIENTO

Para el desarrollo de esta etapa se tendrá en cuenta que la gestión de las necesidades de investigación se realiza de acuerdo con lo documentado por el proceso Elaboración de estudios y análisis económicos. Las actividades propuestas a continuación corresponden a la gestión de proyectos de innovación, entendiendo que lo ideal es que un proyecto de esta naturaleza agote estas actividades, sin embargo, no se descarta que por medio de las gestiones adelantadas en el marco de los procedimientos DE01-P01 Formulación de la planeación institucional, DE01-P08 Procedimiento para la identificación y racionalización de trámites y otros procedimientos administrativos-OPAS, DE04-P05 Procedimiento gestión de proyectos de TI, entre otros, se generen productos innovadores por medio de otros enfoques.

Esta etapa se puede resumir gráficamente así:

Ilustración 5 Proceso de innovación SIC



Fuente: Propia

Un proceso de innovación comienza con un ejercicio de observación propio o suministrado por un tercero, es decir, como proceso puedo identificar quiénes están involucrados en la prestación de mi servicio, qué situaciones se les presentan, qué problemas expresan en su experiencia con el servicio o puedo tomar referencias de ejercicios de diagnóstico o insumos que me provean puntos de control del proceso u otros instrumentos del SIGI, por ejemplo, los insumos de la planeación estratégica son un ejercicio de observación de la situación de manera general y transversal.

La constante observación en cada una de las etapas del ciclo de gestión permite identificar problemas, necesidades o expectativas por resolver o responder, solo desde una perspectiva interna. Si, por otro lado, la dependencia líder del proceso responsable aspira a:

- Identificar los problemas, necesidades o expectativas que realmente afectan la experiencia del usuario en la interacción con un producto o servicio público
- Validar la hipótesis sobre el origen de un problema y su correlación con otros problemas y actores
- Potenciar la creatividad y las ideas de las personas involucradas en el problema para generar posibles soluciones
- Probar una posible solución de manera rápida con criterios de costo-eficiencia, identificando sus debilidades y fortalezas
- Implementar una solución con altas probabilidades de generar valor público

(Basado en la guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG)

Puede valerse de las siguientes etapas, como ruta de acción para desarrollar una solución innovadora y acudir a la OAP para facilitar la aplicación de las herramientas de innovación.

7.3.1 Identificar necesidades – A quién le duele y qué le duele

Con base en el ejercicio anterior, se debe seleccionar uno o varios retos preliminares, con ese alcance identificar qué actores se encuentran involucrados en él, examinando su posible afectación y su influencia sobre el problema o sobre el contexto en que se encuentra la necesidad o expectativa, esto le permitirá comprender mejor con qué actores y recursos cuenta a la hora de diseñar la solución. Con este ejercicio ratifica quien es el directo afectado (a quién le duele). Recuerde que este enfoque de diseño se centra en el usuario o cliente, para el caso de la SIC debe delimitar a qué grupo de valor o de interés estará dirigida la solución.

Este grupo de valor o interés es el centro del ejercicio de empatía. En este punto debemos ponernos en los zapatos del afectado; esto implica comprender los comportamientos, actitudes y reacciones de este durante su experiencia problemática. Lo determinante es obtener nuevo conocimiento sobre qué le duele, por qué y cómo lo vive.

Esta “nueva comprensión” redefine el reto en un supuesto o pregunta más clara, que refleja la perspectiva del actor afectado y que delimita el alcance, es decir, pasa de ser un problema/necesidad/expectativa general a un objetivo. Aunque en esta etapa se desconoce cuál es la solución, el reto debe presentar el escenario resultado o futuro de su implementación y cuenta cómo se sentirá o qué percibirá el afectado cuando el problema esté resuelto. Se le conoce como reto, porque representa un desafío en las circunstancias actuales.

Innovación abierta o cocreación

La identificación del reto debe hacerse en interacción con el grupo de valor o interés involucrado. Esta fase de investigación centrada en el usuario debe ser abierta, por tanto, el portal web de la entidad será el puente digital básico con los interesados:

- Se puede consultar directamente sobre los temas o problemáticas de interés o prioridad para el público, bien sea para identificarlos, para definirlos y/o priorizarlos.

Algunas herramientas:

- Focus group
- Mapa de empatía
- Mapeo de actores - Laboratorio de Gobierno de Chile y Labcapital
- Matriz de priorización - Laboratorio de Gobierno de Chile
- Definir un reto – Labcapital
- Persona - Laboratorio de Gobierno de Chile
- Viaje de usuario - Laboratorio de Gobierno de Chile

- Importancia y satisfacción - MinTIC
- Suposiciones vs Realidades – Lacapital
- Entrevistas – Labcapital
- Mapa de hallazgos empatía – Labcapital
- 3 “I” - Creative Education Foundation
- Escalera de abstracción – MinTIC
- Círculo dorado – MinTIC
- Cuáles son todas las posibles formas de (Creative Education Foundation)
- Retos en forma de pregunta – MinTIC

7.3.2 Idear o crear - los posibles cómo

Con el reto identificado la dependencia líder del proceso debe generar ideas para resolverlo, aquí se recomienda hacerse de alguna de las herramientas de creatividad disponibles o solicitar apoyo de la Oficina Asesora de Planeación para facilitar una sesión de ideación.

El propósito de esta etapa es encontrar la mayor cantidad de ideas posibles sin juzgarlas, solo deben estar orientadas a solucionar el reto. Pueden surgir en una sola sesión o en varias, lo deseable es que en estas sesiones participen servidores públicos, colaboradores y/o ciudadanos de diferentes disciplinas o ajenos al proceso que lideraría la implementación.

Tan pronto como se tenga un listado de ideas, es el momento de depurar este listado con base en algún criterio objetivo o técnica de selección y priorización. El propósito de esta actividad es contar con una serie de posibles soluciones en forma de conceptos más completos, esto puede resultar en desechar, pulir, complementar, unir o dividir algunas ideas para obtener uno o varios conceptos de solución.

Innovación abierta o cocreación

La generación de ideas debe hacerse en interacción con el grupo de valor o interés involucrado, esta etapa es clave para potenciar la creatividad porque se hace de recursos externos a la Entidad para alimentar las posibilidades de imaginación. En esta etapa mínimo se debe:

- Convocar al grupo de valor o interés, o de manera amplia a los interesados a participar en la sesión por medio de la página web.
- Informar respecto a cómo avanza, es decir si el reto sigue vigente, qué soluciones se han propuesto y cómo se van priorizando de acuerdo con qué criterios o técnicas por medio de la página web.

- Cuando haya una selección preliminar para la siguiente etapa, también se debe publicar con la respectiva explicación del porqué de su elección, de nuevo en la página web de la Entidad,

Algunas herramientas:

- Ideación 3*3*3 - Laboratorio de Gobierno de Chile
- ¿Cómo haría? – Labcapital
- Herramientas de SIT
- Lluvia de ideas estructurada - MinTIC
- Rompiendo supuestos ¿Qué tal sí? – MinTIC
- SCAMPER – MinTIC
- ¿Cómo categorizamos las ideas? - Laboratorio de Gobierno de Chile
- Similitud – Clusterización – MinTIC
- Viabilidad, factibilidad y deseabilidad – MinTIC
- COCDBOX – MinTIC

7.3.3 Experimentar o armar

En esta etapa se toman las ideas seleccionadas para validar que la solución elegida respondería efectivamente al reto, concretar detalles del diseño y estimar el esfuerzo requerido para llevarlo a la implementación. Para este fin se aplican métodos de experimentación como el prototipado y/o el pilotaje, que comprenden desde modelos de papel y bajo costo hasta versiones mínimas o a escala que permitan interacción con los usuarios para obtener su retroalimentación.

Los prototipos son útiles para mejorar el diseño de la solución o terminarlo, es decir cuando se cuenta con una hipótesis de solución que todavía no convence a la dependencia líder del proceso, para invertir mayores recursos o esfuerzos. El éxito de esta técnica se centra en cuánto se aprende del proceso y se imprime en la solución final. Es altamente iterativo pero eficiente en tiempo y costo.

Por su parte el piloto se usa cuando la dependencia líder del proceso está convencida que la idea elegida es la solución más adecuada, de acuerdo con el resultado de la selección. En este caso la experimentación consiste en un modelo a escala de la solución con la que los usuarios (algunos) pueden interactuar y retroalimentar. El resultado de un piloto es la aceptación de la solución que puede escalar en alcance o función, o pequeñas adaptaciones que deben incorporarse para que el producto o servicio genere el valor público que se espera y se pueda escalar. Puede corresponder a la Fase I de un proyecto.

En un proyecto de innovación puede haber prototipos y pilotos, o solo prototipos o solo pilotos, en cualquier caso, siempre hay experimentación, es la etapa que

asegura la utilidad de una idea de innovación. Es decisiva para la implementación. Si la idea seleccionada no logra demostrar que puede obtener el valor público esperado no ameritará el esfuerzo y, por ende, no será un producto de innovación. Tenga en cuenta que para pasar de prototipado a implementación de solución deben existir suficientes pruebas para asegurar que esa solución es la adecuada, por tal motivo, lo recomendable es adelantar prototipos y luego pilotos.

Independientemente del camino de experimentación seleccionado debe estar incluido en el plan de implementación. Este puede contener iteraciones, acciones de aprendizaje, validación, diseño final, evaluación, estrategias de implementación, entre otros.

Innovación abierta o cocreación

Los métodos de experimentación requieren retroalimentación por parte del público objetivo. El prototipo no necesariamente se lleva al contacto con el usuario, pero sí se valida con él, es decir, podríamos aplicar un prototipo de papel, pero los resultados de este deben ser validados con usuario. El piloto en cambio, por definición se testea con usuario. Se debe tener en cuenta que lo valioso de la validación es la perspectiva, es decir, la calidad del ejercicio para generar aprendizaje.

Esta etapa debe darse a conocer por la página web de la entidad, tanto el plan de trabajo como la implementación de este.

Algunas herramientas:

- Storyboard o guion gráfico - Laboratorio de Gobierno de Chile
- Retroalimentación y validación del prototipo – Labcapital
- Prototipos de papel – MinTIC
- Service Blueprint – MinTIC
- Evaluación heurística – MinTIC
- Test con usuarios – MinTIC
- Roadmap – MinTIC
- Elevator Pitch – MinTIC
- Evaluación del piloto - Laboratorio de Gobierno de Chile

7.3.4 Resultados de innovación o evaluar

El producto de la fase anterior es la culminación del diseño de una solución que de manera objetiva y preliminar demuestra que puede generar valor público y que en una escala superior puede llevarnos al escenario deseado. En esta etapa se debe asegurar este conocimiento.

En este punto se debe evidenciar que el bien, servicio, programa, proceso, procedimiento, método, producto, herramienta, aplicación, política u otro diseñado cumple con los siguientes criterios:

- Contiene la perspectiva del actor: demuestra el trabajo de empatía desarrollado, esto se traduce en el conocimiento que genera, además, en que los indicadores de éxito del proyecto están directamente asociados a este entendimiento.
- Nada de generación espontánea: es decir, la idea ganadora no nace primero o al tiempo con el problema. Debe demostrar que parte de la incertidumbre frente a la solución y que con el uso de herramientas de creatividad y colaboración encontró posibilidades para entenderlo, hacerlo o resolverlo.
- Presenta algún grado de novedad⁴: crea un proceso, producto o servicio nuevo o introduce un cambio significativo demostrable.
- Ha sido probado y funciona: evidencia la mejora de la solución entre iteraciones o las modificaciones introducidas a partir de la validación.
- Genera valor: Demuestra cuantitativa y/o cualitativamente cómo alcanza o se acerca al escenario deseado, o sea, cómo o en qué proporción satisface la necesidad, resuelve o mejora un problema. Idealmente, la necesidad o el problema que motivó la aplicación del proceso.
- Genera conocimiento explícito: se externaliza en algún tipo de memoria que permita identificar como mínimo estos criterios y su desarrollo; además, disponerla para consulta.

La evaluación puede diseñarse en forma de indicadores lo que facilitaría la verificación de los criterios mencionados o recopilar la información que evidencie el aprendizaje y el cumplimiento de cada criterio. En esta etapa pueden aparecer los productos de innovación que, aunque no se planearon con base en esta ruta, cumplen con todos los criterios. Insistiendo que lo recomendable es que se diseñen

⁴ Lo novedoso no se refiere necesariamente a completamente nuevo, es más, la innovación comprendida como herramienta para generar conocimiento parte de la premisa de construir sobre lo construido, es decir, parte de algo que ya existe para mejorarlo (innovación incremental) o para darle la vuelta (innovación disruptiva). Ahora, si ese producto o servicio ya existe fuera de esta organización, es decir, con los recursos disponibles la entidad jamás lo había hecho, entregado o prestado, y para hacerlo configura toda una estructura de conocimiento (personas, procesos y tecnología), esto quiere decir que para esta organización en concreto se puede considerar novedoso (innovación radical). Ver Anexo 2: Tipos de Innovación

con base en el proceso de innovación, adicionalmente, con fines de GESCO, todos los productos innovadores deben generar alguna memoria que permita consulta posterior y aprendizaje institucional e identificarse en el plan de acción como producto de innovación o cocreación, dependiendo el caso.

Esta memoria debe enviarse al Jefe de la Oficina de Planeación o a quién este delegue para que se disponga en el espacio de GESCO+I.

Algunas herramientas:

Evaluación

Hoja de ruta y plan presupuestario – Laboratorio de Gobierno de Chile

Evaluación del piloto – Laboratorio de Gobierno de Chile

Evaluación de la experiencia de usuario – MinTIC

Indicadores de innovación – MinTIC

Indicadores de UX - MinTIC

Memoria

Bitácora de conocimiento para el diseño de iniciativas de innovación – DAFP

Buenas prácticas, experiencias exitosas y lecciones aprendidas – Punto 5.5.1

Memorias – Punto 5.5.2

7.4 PLANIFICAR Y GESTIONAR EL CIERRE DE BRECHAS

Las acciones de gestión del conocimiento e innovación son orgánicas en la gestión y cultura de la SIC, sin embargo, la coordinación y mejora en los aspectos requeridos por la política, serán ejecutados de forma articulada por medio de las siguientes actividades.

7.4.1 Identificar las brechas

De acuerdo con la programación del seguimiento de MIPG o anualmente, se adelantará la revisión de los resultados de IDI, se repasará la herramienta de autodiagnóstico de la política y los lineamientos recientes que al respecto hayan generado los líderes a nivel gobierno con el fin de actualizar el estado de las brechas.

Una vez actualizadas las brechas se priorizarán en primer lugar las derivadas del IDI, después las derivadas del autodiagnóstico de la más amplia a la más pequeña, verificando sí coinciden con otros instrumentos y, por último, las demás.

7.4.2 Plantear acciones para avanzar en el cierre

El Jefe de la Oficina de Planeación o quién este delegue, tomando como referencia el marco estratégico vigente, propondrá acciones para el cierre o reducción de las brechas siguiendo las orientaciones de los lineamientos e instrumentos de la política e investigando, critica y comparativamente, las acciones emprendidas por otras entidades y los desarrollos académicos al respecto, que puedan ser útiles en ese cometido.

Además, incluirá la programación de las actividades relacionadas con la aplicación de las etapas de este procedimiento, así como las acciones de actualización y seguimiento que este mismo documento indica.

Estas propuestas pueden incluir recomendaciones de acciones que deben ser lideradas y adelantadas por otros miembros del equipo. Con este ejercicio listo, debe convocarse reunión con el Equipo GESCO+I para presentar la propuesta.

7.4.3 Coordinar acciones de equipo

En quorum (representantes de cada dependencia miembro) se presentarán los resultados del ejercicio de brechas, las propuestas de acciones y se deliberará primero, con el fin de corregir el diagnóstico, y segundo, para definir las acciones finales, responsables, tiempos y evidencias de estas.

En esta discusión constructiva los miembros del equipo tendrán en cuenta los productos comprometidos en el plan de acción de sus áreas, los planes de trabajo de otras políticas de MIPG y las actividades de otros programas o proyectos que puedan contribuir al cierre de brechas, para referenciarlas en los mismos términos en el plan y así, articular los esfuerzos.

7.4.4 Ejecutar y hacer seguimiento al plan

Las actividades comprometidas en el plan serán ejecutadas por los responsables y en los tiempos allí definidos. Mes vencido a la fecha final de cada actividad, el Jefe de la OAP o quién este delegue, solicitará vía correo electrónico las evidencias de su ejecución para concentrarlas en un solo repositorio desde el cual, cuando realicen seguimiento, se le rendirá cuentas a la primera y segunda línea de defensa,

Las actividades comprometidas en el plan que se encuentren bajo la responsabilidad directa de la OAP podrán ser incluidas en el plan de acción de la dependencia, a solicitud del Jefe de la oficina.

Las modificaciones al plan se solicitarán vía correo electrónico al Jefe de la OAP con copia al coordinador del Grupo de Fortalecimiento y Gestión Institucional, para controlar los cambios en el plan. Cuando estos sean documentados se comunicarán al equipo vía correo electrónico y la versión más reciente estará disponible en IntraSIC para consulta (IntraSIC/Planeación/MIPG/Política GESCO+I).

Se realizarán por lo menos dos sesiones del Equipo GESCO+I al año, incluida la sesión de coordinación de actividades, en estas, el Jefe de la OAP o quien este delegue comunicará el estado de avance y requerirá las acciones necesarias para dar cumplimiento al plan.

8 DOCUMENTOS RELACIONADOS

CI01-I04	Instructivo planes de mejoramiento
CI02-P03	Producto no conforme
CS02-P03	Gestión de jornadas académicas presenciales y videoconferencias en temas misionales
CS02-P04	Procedimiento para el desarrollo, optimización e implementación de cursos virtuales
DE01-P01	Formulación de la planeación institucional
DE01-P01	Procedimiento Formulación de la Planeación Institucional.
DE01-P08	Procedimiento para la identificación y racionalización de trámites y OPAS
DE01-P08	Procedimiento para la identificación y racionalización de trámites y otros procedimientos administrativos-OPAS
DE02-I02	Instructivo para la formulación actualización y seguimiento de indicadores
DE02-P01	Seguimiento a la planeación institucional
DE02-P02	Procedimiento rendición de cuentas
DE02-P03	Procedimiento para el seguimiento a los proyectos de inversión
DE03-I02	pautas para la presentación de estudios académicos
DE03-P01	Elaboración de estudios económicos sectoriales
DE03-P03	Realización de actividades de apoyo y soporte de análisis económico dentro de la entidad
DE04-P04	Procedimiento control de cambios
DE04-P05	Procedimiento gestión de proyectos de TI
GS01-P21	Procedimiento gestión de la base de conocimiento tecnológico
GS03-P05	Requisitos y pruebas de seguridad en el desarrollo de sistemas de información
GT02-F64	Inventario de conocimiento
GT02-P02	Procedimiento evaluación del desempeño laboral
GT02-P05	Procedimiento asignación y seguimiento de objetivos para servidores provisionales

GT02-P11	Procedimiento de otorgamiento de becas académicas por organismos internacionales
GT02-P12	Practica laboral para pasantes, practicantes y auxiliar jurídico/judicante ad-honórem
GT02-P15	Procedimiento de retiro de funcionarios
SC01-P01	Documentación y actualización del SIGI
SC01-P03	Metodología para la administración del riesgo
SC01-P05	Procedimiento de gestión del cambio en el SIGI
SC01-P06	Procedimiento metodológico para la simplificación de procesos y procedimientos

8.1 DOCUMENTOS EXTERNOS

- Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación
- Analítica institucional: el poder de los datos en el sector público
- CoCreArE - Cartilla metodológica
- El aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas
- Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas
- Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)
- Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación
- Ruta de codiseño
- Ruta de coproducción

9 RESUMEN CAMBIOS RESPECTO A LA ANTERIOR VERSIÓN

Se incluyen algunas definiciones.

Se complementa el equipo de GESCO+I.

Se incorporan los criterios de innovación, metodologías basadas en pensamiento de diseño, cocreación e innovación y otras acciones de gestión del conocimiento como buenas prácticas, lecciones aprendidas y memorias.

Se modifica el orden de las etapas, primero la identificación y luego la gestión del conocimiento, y se agrega una etapa final 4.

Se modifican las actividades de todas las etapas.

Se agregan documentos internos y externos.