



**El servicio público  
es de todos**

**Función  
Pública**



modelo integrado  
de planeación  
y gestión

# Gestión del conocimiento y la innovación



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Contenido

- 01.** Introducción
- 02.** Política de Gestión y Desempeño asociada a la dimensión
- 03.** Lineamientos Generales
- 04.** Atributos de Calidad de la dimensión
- 05.** Resumen

# 01. Introducción

## Gestión del conocimiento y la innovación

Esta dimensión 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. Además promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para el desarrollo de las soluciones eficientes en cuanto a **tiempo, espacio y recursos económicos**.

En este sentido, propicia el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento. Así mismo, promueve la construcción de una cultura de análisis y de retroalimentación, facilitando a las entidades públicas aprender de sí mismas para generar mejores productos o servicios para los ciudadanos.

Esta dimensión fortalece las demás dimensiones del MIPG.

Para el desarrollo de esta dimensión se tienen en cuenta los lineamientos de la siguiente política de gestión y desempeño institucional:

- Gestión del conocimiento y la Innovación.

# Conceptos a tener en cuenta:

**Innovación pública:** generación de novedad que aporta valor público.

**Ideación:** analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos.

**Estrategia de memoria:** conjunto de herramientas y productos para garantizar la conservación de la memoria institucional.

**Lecciones aprendidas:** documentación del conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre experiencias de la entidad luego de un análisis crítico sobre sus factores positivos y/o negativos.

**Tácito:** que no se expresa o no se dice pero se supone o se sobreentiende.

**Explícita:** que está dicho o especificado de forma clara y detallada.

**Intangible:** aquello que no podemos tocar por carecer de materia o cuerpo.

**Interdisciplinario:** es un campo de estudio que cruza los límites tradicionales entre varias disciplinas académicas o entre varias escuelas de pensamiento.

**Vanguardia:** tendencias ideológicas, políticas, literarias, artísticas u otros, de un grupo o movimiento más numeroso que anticipa las orientaciones actuales.

# Conceptos a tener en cuenta:

**interconexión:** conexión entre sí de dos o más elementos.

**Patología:** para efectos de la dimensión se entiende como deficiencias o problemas que se presentan en las entidades.

**Optimizar:** conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.

# 02. Política de Gestión y Desempeño asociada a la dimensión





Política que se desarrolla en este modulo :

## Gestión del conocimiento y la innovación



Teniendo en cuenta que esta política se fundamenta en 4 ejes, los cuales se encuentran en proceso de profundización, en el presente módulo se hará énfasis en la necesidad de avanzar con la implementación de las dimensiones vistas hasta el momento, ya que son la base fundamental para generar desarrollos en materia de investigación e innovación.

Para mayor información relacionada con la política de dicha dimensión usted podrá encontrar información en los siguientes links:

- <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>

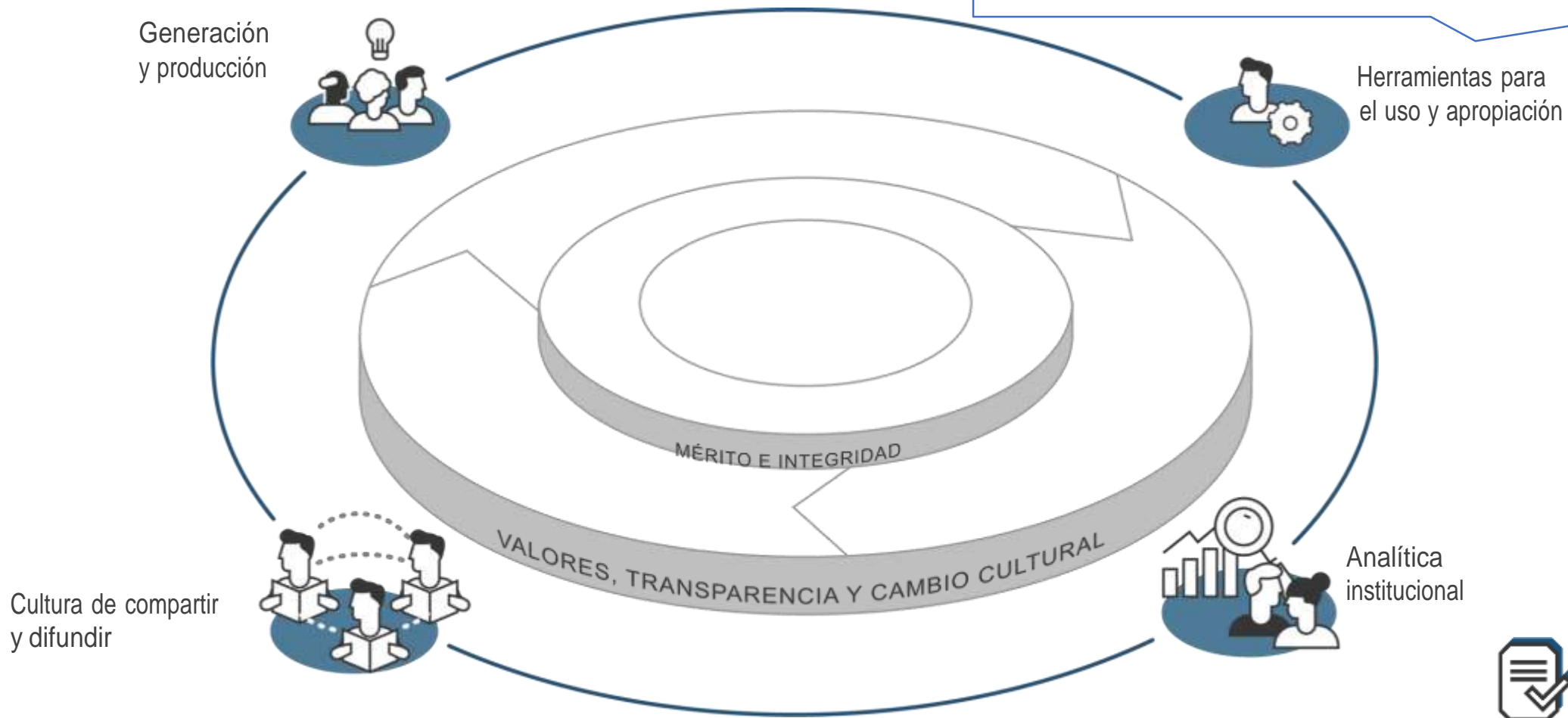
# 03. Lineamientos Generales



DIMENSIÓN 6

# Gestión del conocimiento y la innovación

Esta Dimensión busca facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos, y además, propicie su transformación en entidades innovadoras e inteligentes.



**Políticas asociadas:**

Gestión del conocimiento y la innovación



# Gestión del conocimiento y la innovación

La Gestión del Conocimiento y la Innovación facilita la obtención de mejores resultados, en tanto permite **construir desde lo ya construido, interconectar conocimientos aislados, mejorar el aprendizaje y promover buenas prácticas**. El conocimiento (capital intelectual) en las entidades es un activo principal y debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional.

En el sector público se genera una cantidad importante de **datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento**.



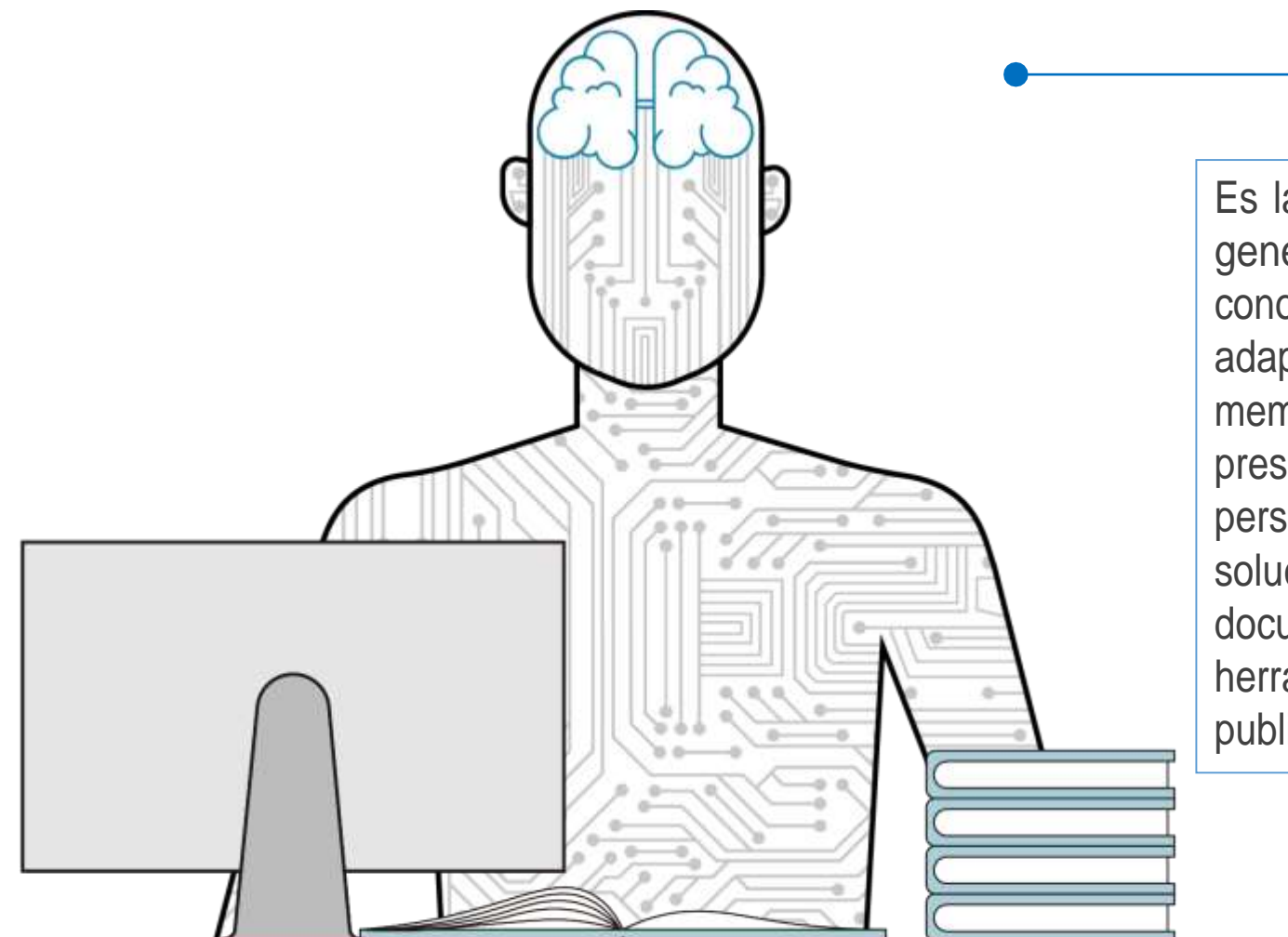
La Gestión del Conocimiento y la Innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones:

- Talento Humano
- Direccionamiento Estratégico y Planeación
- Gestión para el Resultado con Valores
- Evaluación de Resultados
- Control Interno
- Información y Comunicación

Por lo tanto, desde las siguientes dimensiones de MIPG se hace necesario que la entidad avance en su implementación y consolidación, con el fin de incorporar los elementos que más adelante se explicarán.



# ¿Qué es conocimiento?



Es la suma de ideas, datos, Información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. El conocimiento se produce a través del aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con la preservación de la memoria institucional. El conocimiento en las entidades se presenta de manera intangible (tácito) en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones. Así mismo, se evidencia de manera explícita en los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones.



# ¿Qué es Gestión del Conocimiento?

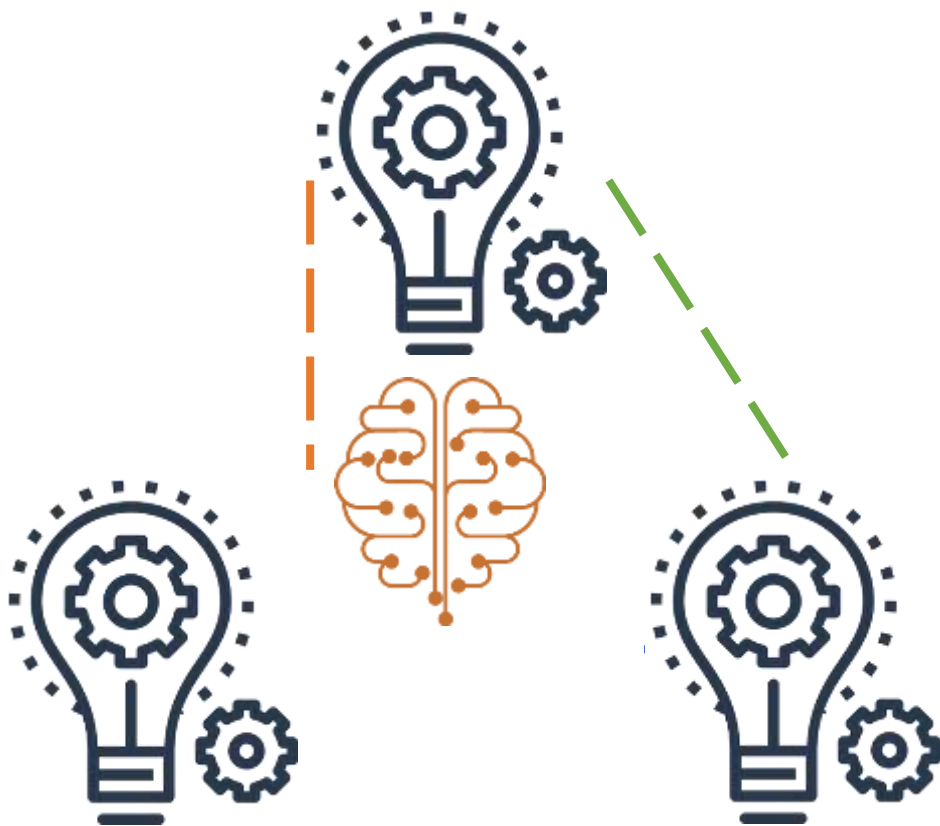
La gestión del conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso eficaz del conocimiento. Se ha convertido en un mecanismo para el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional. Para gestionar el conocimiento se requiere:

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





A continuación se relacionan otras definiciones sobre la Gestión del Conocimiento, según 4 autores:



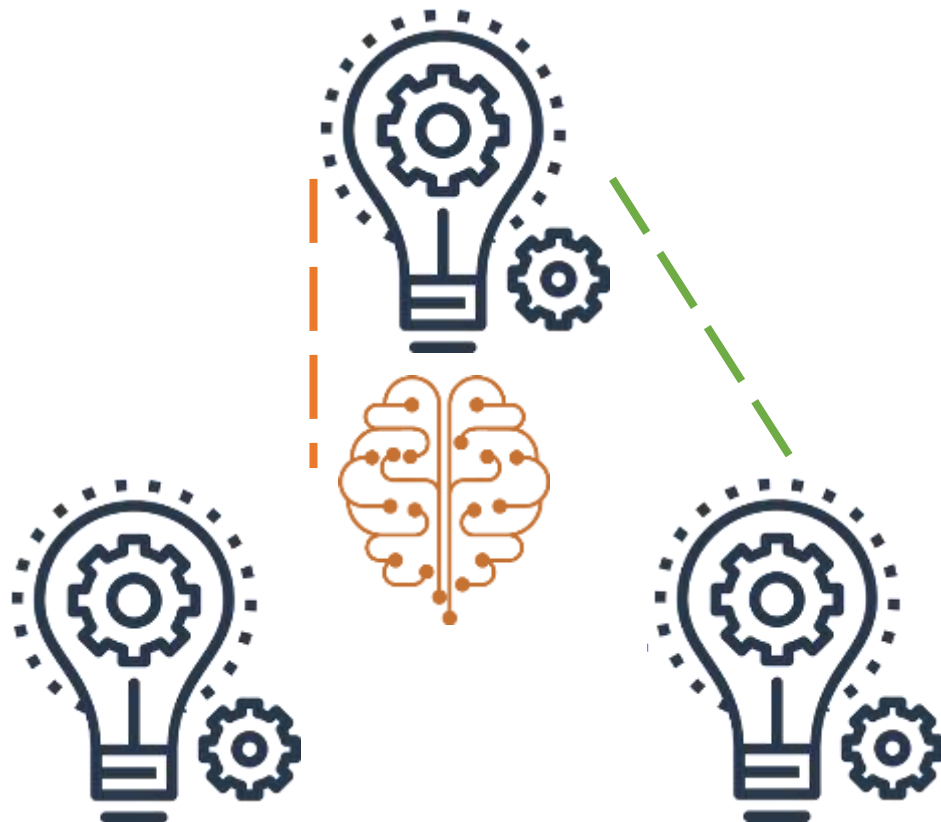
●

**Nonaka (1991):** Proceso de **generar, capturar, compartir y aplicar** ideas, información, datos, etc. – Escuela oriental – conocimiento como un proceso – la entidad **es organismo vivo** que interacciona con el entorno.

**Sveiby (2001):** Es el arte de **crear valor a partir de activos intangibles**. – Escuela occidental – conocimiento como un objeto – gestión adecuada de la información y **transformación en c. explícito**.



A continuación se relacionan otras definiciones sobre la Gestión del Conocimiento, según 4 autores:



**Tsoukas & Vladimirov (2001):** El conocimiento organizacional es la capacidad de los miembros de una organización para desarrollar, en contextos concretos, **distinciones** en el proceso de efectuar su trabajo, cuya aplicación depende de los **entendimientos colectivos evolucionados históricamente**.

**Tzortzaki & Mihiotis (2014):** El conocimiento es organizacional cuando **la cultura de la empresa motiva** a los empleados a compartir experiencias y a utilizar el conocimiento colectivo; el capital intelectual es visto como la **nueva forma de valor económico** y que este ha evolucionado a partir de modelos comerciales modernos donde la **ventaja competitiva** está estrechamente vinculada al conocimiento individual y organizacional.





# ¿Cómo se gestiona el Conocimiento?

La gestión del conocimiento transforma la información en capital intelectual para el Estado. Esto se logra a través de acciones, productos, proyectos, programas y planes que se crean en los **4 ejes de gestión del conocimiento**, que a continuación se presentan:

**Nota:** Los ejes no tienen un orden específico para su implementación.

- Se centra en actividades tendientes a consolidar grupos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas

**Generación y producción del conocimiento**

- Busca identificar la tecnología para obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad

**Herramientas para el uso de apropiación**

- Apoya el seguimiento y la evaluación del MIPG.
- Los datos e información permiten determinar acciones requeridas para el logro de los resultados esperados

**Análítica Institucional**

- Implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza-aprendizaje.

**Cultura de Compartir y Difundir**

# Ejes de la Gestión de Conocimiento y la innovación



## Generación y producción

Retos de conocimiento  
Fomento a la innovación  
Impulso a la investigación

Para cada uno de los 4 ejes anteriormente señalados, a continuación podrá encontrar algunos aspectos orientadores para su desarrollo, cuya implementación dependerá del grado de madurez del MIPG en sus diferentes dimensiones.



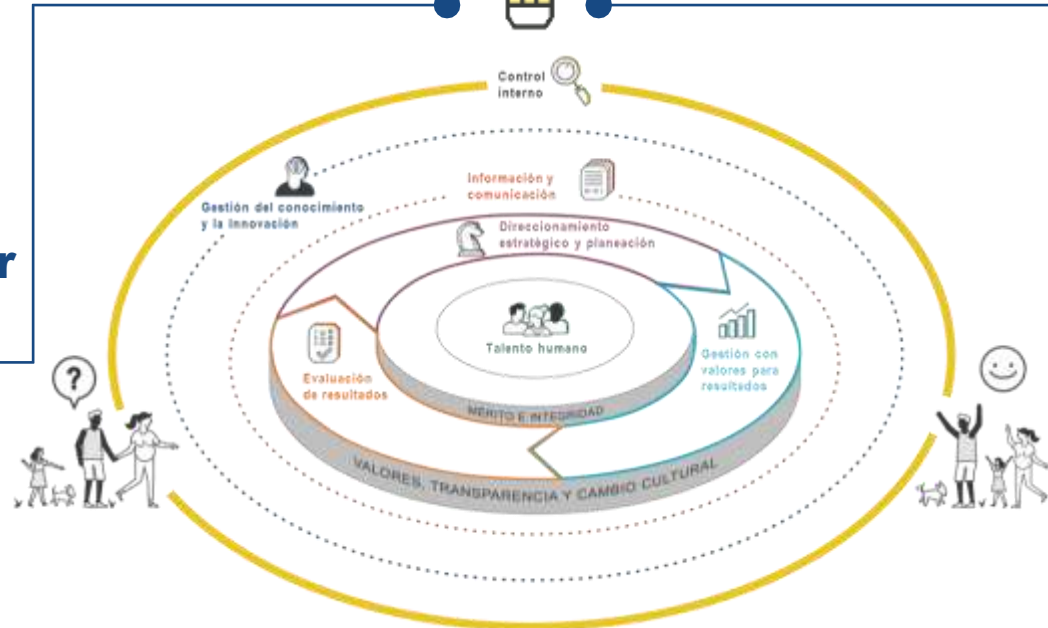
## Herramientas para el uso y apropiación

Banco de datos  
Empaquetamiento de la información  
Sistematización y organización de la información  
Gestor documental



## Cultura de compartir y difundir

Comunidades de práctica  
Compartir lecciones  
Memoria institucional  
Enseñanza - aprendizaje



## Analítica institucional

Análisis de la información e indicadores  
Visualización de datos  
Decisiones basados en evidencia



# ¿Cuáles son los beneficios de gestionar el conocimiento?



1. **Aprendizaje adaptativo** de las entidades mejorando los escenarios de enseñanza, análisis y retroalimentación.



2. Procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación. **Generación de soluciones / resultados eficientes.**



3. Acceso efectivo a los datos, información y el conocimiento de la entidad con ayuda de la tecnología. **Fomenta la transparencia** en la organización.



4. Cultura de la medición y análisis de la gestión institucional y estatal. **Optimiza la toma de decisiones.**



5. Dinamiza los procesos de aprendizaje y de esta forma se **fortalece el ciclo de gestión de la política pública.**



6. Cultura de la difusión y comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas. **Trabajo multidisciplinario (interconexión).**



7. Desarrollo de la memoria institucional, difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas. **Producir desde lo construido.**



8. **Entidades a la vanguardia** en los temas de su competencia.



# Patologías

Las entidades presentan una serie de dificultades que pueden ser superadas a través de la sexta dimensión del MIPG.  
Analice cuáles de las siguientes se presentan en su entidad:



¿Cuántas veces se ha investigado lo mismo?



¿Toma de decisiones basadas en evidencia?



¿Dónde están los datos y la información?



¿Cómo evitamos la fuga de capital intelectual?



¿Se trabaja en islas?



¿Ya se ha aplicado esto antes?



¿Hemos repetido los

**e  
r  
r  
o  
r  
e  
s  
d  
e  
l  
p  
a  
s  
a  
d  
o  
?**



# ¿Qué es innovación?



Para la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE**, la innovación en el sector público se refiere la implementación de nuevos enfoques para el mejoramiento significativo en la administración pública de sus productos o servicios.

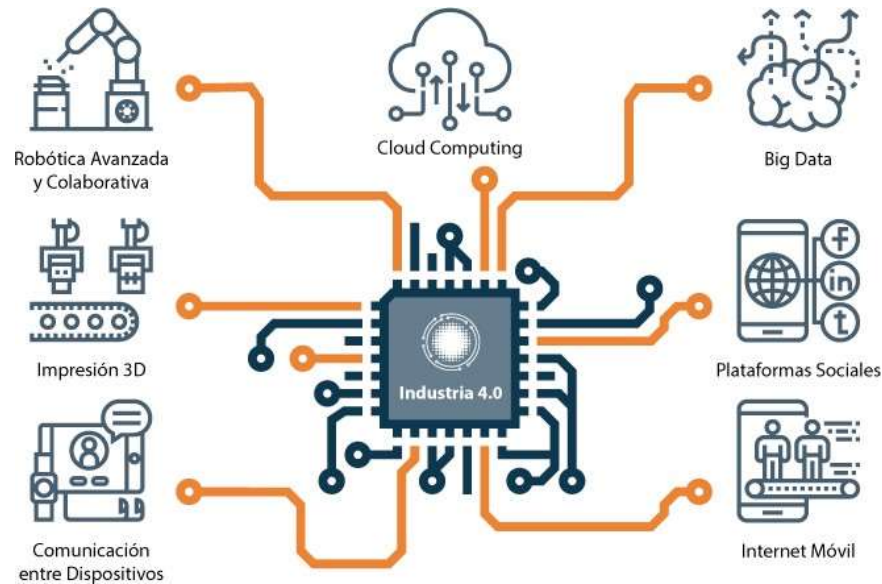
Según Teece, Pisano & Shuen (1997), **el conocimiento es un impulsor** clave para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva, y para Drucker (1993), la productividad es aplicar conocimiento a las tareas conocidas **y la innovación es aplicar conocimiento a tareas nuevas y diferentes.**

**Manual de Oslo:** es una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que **define conceptos y clarifica** las actividades consideradas como innovadoras.

**OCDE:** Fundada en 1961, **la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos** (OCDE) agrupa a 36 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.



Según el Manual de Oslo existen diferentes tipos de innovación, los cuales a continuación se describen las más relevantes para la gestión del conocimiento en las entidades publicas:



# Tipos de innovación

**Innovación en producto/servicio:** es la introducción de un bien o servicio que es nuevo y está totalmente mejorado respecto a sus características o usos previstos.

Para considerarlo innovador, un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

**Innovación en proceso:** es la implementación de cambios significativos en las técnicas, actividades, soporte tecnológico, entre otros, que tengan por objeto la mejora de la calidad, o la prestación de nuevos servicios.

**Innovación organizacional:** implementación de nuevos métodos organizacionales como: formación, evaluación y desarrollo del talento humano, gestión de la cadena de valor (mejora de procesos), rediseño institucional, mejora de trámites, participación ciudadana, entre otros.)





# La innovación hace parte de todos los ODS

En el país la estrategia de implementación de los ODS tendrá **4 pilares** (esquema de seguimiento y reporte, una estrategia territorial, alianzas y acceso a datos abiertos) y **16 grandes apuestas**.

Entre las apuestas está implementar nuevas formas de ver, evidenciar y solucionar los problemas actuales (innovación).

Los **objetivos de desarrollo sostenible** se concibieron bajo un principio rector de integración que se refleja en metas interconectadas.

Estos son 17 **objetivos de desarrollo sostenible** que se tiene como ejemplo para el desarrollo de la **innovación** en el país, los cuales cada entidad acorde con su naturaleza y funciones deberá incorporar acciones en los objetivos que le sean aplicables.







A continuación se mostrarán algunas de las iniciativas emprendidas por parte de Función Pública para el desarrollo de los ejes señalados anteriormente, como orientación para su aplicación en las entidades, en el entendido que se tratan de buenas prácticas con resultados positivos, que podrían tomarse como referente.

## ¿Cómo lo hacemos?



# Experiencias de **Generación y producción**



## **Retos de conocimiento**

Búsqueda de la solución a dificultades vividas dentro de la entidad



## **Concurso de innovación**

Promover la ideación entre servidores y posterior testeo e implementación



## **Grupos de generación**

Que a través de distintas herramientas experimentan y generan conocimiento



## **Investigación**

Desafíos de investigación en los temas relacionados con la entidad: art. 117 ley 489/98



## **Alianzas interinstitucionales**

Protocolos de trabajo conjunto para el logro de resultados de la política

# Experiencias y Herramientas para uso y apropiación



## **Banco de datos**

Repositorios de datos de la entidad



## **Portales Virtuales**

Páginas web  
Páginas de ayuda



## **CRM**

Herramientas de relacionamiento con los grupos de valor



## **Gestor documental**

Tabla de Retención Documental  
Trazabilidad de los documentos generados por la entidad y de las comunicaciones de la misma.  
Archivo físico



## **Biblioteca virtual/física de publicaciones**

Se deben hallar todas las publicaciones de la entidad, y su búsqueda debe ser sencilla.

Gestor normativo



## **Tableros de control**

Seguimiento y valoración del desempeño



## **Mapa de conocimiento**

Red de articulación del conocimiento con personas

# Experiencias de **Analítica Institucional**



## **Identificación y organización y diagnóstico de los datos**

Inventario de sistemas y de datos de la entidad



## **Análisis de datos**

Caracterización de grupos de valor.  
Toma de decisiones a partir de la evidencia



## **Generación de indicadores y monitoreo**

FURAG  
Sistemas de seguimiento propio de cada entidad



## **Visualización de datos**

Visualizaciones diferentes para preguntas distintas

# Experiencia de **Cultura de compartir y difundir**



## **Equipos transversales**

Equipos de diferentes entidades con intereses compartidos



## **Memorias institucionales**

Memoria de la entidad, reconociendo los procesos y productos del pasado.

Línea de tiempo  
Memorias y protagonistas  
A voz de la experiencia  
Entrevista a exdirectores y exesecutivos  
Banco de buenas prácticas



## **Compartir conocimiento**

Participación en eventos nacionales e internacionales.  
Centros académicos, entidades públicas y privadas.

Coloquios, tertulias, seminarios, talleres, etc



## **Laboratorio pedagógico**

Articulación de los saberes pedagógicos de la entidad



## **Autogestión**

Visualización de los datos de la entidad dentro de los espacios abiertos de compartir (página virtual).

Micrositios donde se profundice la información: gestión del conocimiento y la innovación.



## **Cafés del conocimiento**

Café de producción de conocimiento – *Fika*  
Cafés del mundo

# 04. Atributos de Calidad de la Dimensión

# Atributos de calidad a tener en cuenta en la gestión del conocimiento

- 1** Gestión documental y **recopilación de información** de los productos generados por todo el tipo de fuente
- 2** **Memoria institucional recopilada y disponible** para consulta y análisis
- 3** Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la **implementación de ideas innovadoras** de la entidad.
- 4** **Espacios de trabajo** que promueven el **análisis de la información** y la generación de nuevo conocimiento.
- 5** Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en **repositorios de información o bases de datos sencillas para su consulta, análisis y mejora.**
- 6** Decisiones institucionales **incorporadas** en los sistemas de información disponibles.
- 7** **Alianzas estratégicas** o **grupos de investigación** donde se revisan sus experiencias y se comparten con otros, generando mejora en sus procesos y resultados

# 05. Resumen





DIMENSIÓN 6

# Gestión del conocimiento y la innovación

## MIPG me ayuda a gestionar el conocimiento de mi entidad

Para MIPG la gestión del conocimiento y la innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones, ya que el conocimiento que se genera en una entidad es clave para su funcionamiento. También dinamiza el ciclo de política pública, facilita la adaptación a las nuevas tecnologías (análogas y digitales), conecta el conocimiento entre los servidores y promueve buenas prácticas de gestión.

A continuación se presentan los cuatro ejes bajo los cuales se propone desarrollar esta dimensión:

### Política de gestión del conocimiento



#### Herramientas de uso y apropiación

Aprovechamiento de la tecnología análoga y digital para la generación, instrumentalización, difusión y aplicación del conocimiento



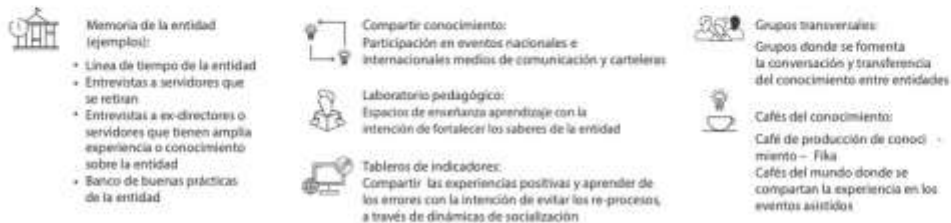
#### Generación y producción de conocimiento

Investigar, ideas, innovar y experimentar para la mejora en la gestión y en la implementación de los productos y servicios.



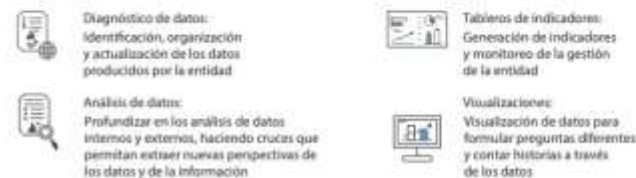
#### Cultura de compartir y difundir

Compartir por medio de distintas actividades el conocimiento de la entidad y de sus colaboradores



#### Análisis institucional

Profundizar en los análisis de la información y los datos que genera la entidad para fortalecer el conocimiento de su desempeño y de su propósito fundamental





# Para ampliar la información lo invitamos a consultar los lineamientos de esta política en el micrositio



<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/>

# ¡Gracias!



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

Carrera 6 No 12-62, Bogotá D.C., Colombia

 7395656 Fax: 7395657

 Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

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

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