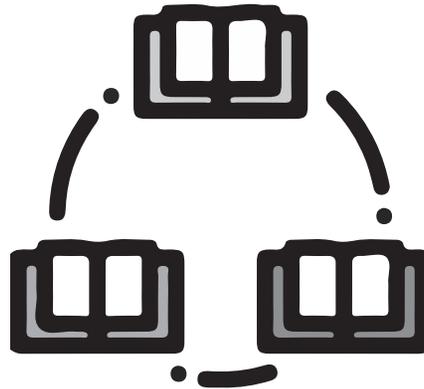


Gestión del Conocimiento en la Agencia Nacional de Tierras





**Esta guía está diseñada para la
Agencia Nacional de Tierras.**

**Consúltela, utilícela, saque
provecho al conocimiento aquí
generado para ayudar a la Entidad a
mejorar día a día.**

¿Qué encontrar en esta guía?

	Pag.
● Generalidades y contexto de la Gestión del Conocimiento	5
● Modelo de Gestión del Conocimiento en la Agencia Nacional de Tierras	8
● Generación y Producción	11
● Herramientas de uso y apropiación	21
● Analítica Institucional	23
● Cultura de Compartir y Difundir	25

Acerca de esta guía

El objetivo de este instrumento es guiar a las Dependencias de la ANT y quienes lo requieran en el marco de implementación de la estrategia transversal de Gestión del Conocimiento en la Agencia Nacional de Tierras (ANT)

Esta guía es el resultado del trabajo en conjunto entre la Oficina de Planeación, la Subdirección de Talento Humano y el apoyo del grupo GECCO de la Subdirección de Planeación Operativa

Este instrumento le permitirá:



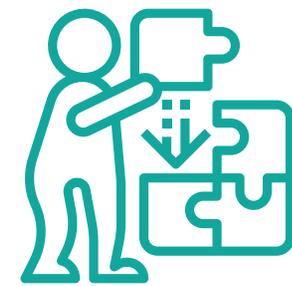
Fomentar la generación de ideas y mejora en los procesos



Logro de nuevos retos institucionales



Generar nuevas conversaciones y temas de discusión



Construcción colectiva y constante de una mejor gestión institucional

Para tener en cuenta



Sabemos que el mundo está en constante cambio, por lo tanto también lo está nuestro país y las necesidades de sus ciudadanos e instituciones. Para poder mantenernos en la vanguardia de lo que se requiere, en las Entidades públicas debemos estar en un continuo proceso de autoevaluación, modernización e innovación.

Gestión del conocimiento

Generalidades

“Estrategias y procedimientos destinados a identificar, capturar, estructurar, valorar y compartir los activos intelectuales de una organización para mejorar su rendimiento y competitividad”.

“Crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva”

Daedamun (2003)

Gestión del conocimiento En el sector Público

De acuerdo con el decreto 1499 de 2017 y el artículo 133 de la ley 1753 de 2015, una de las 16 políticas de gestión del desempeño institucional, la número 14, está referida a la gestión del conocimiento y la innovación, esta política busca fortalecer de manera transversal a las demás dimensiones del modelo ya que el conocimiento que se genera es clave para el aprendizaje y evolución de una Entidad.

Para tener en cuenta



Gestión del conocimiento hace parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional, ya que es un procedimiento que hace parte del proceso estratégico de inteligencia de la información. De acuerdo con el Decreto 2363 de 2015, es función de todas las Dependencias de la Agencia, la de apoyar en el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional.

¡La gestión del conocimiento se construye entre todos!



Gestión del conocimiento En la Agencia Nacional de Tierras

La Gestión del Conocimiento es una herramienta estratégica para la ANT, ya que al ser una Entidad joven, permite tomar la experiencia de las entidades predecesoras, y el conocimiento que se ha generado desde la creación de la nueva entidad, para transformarlo en aprendizajes que mejoren día a día la gestión institucional y el desarrollo de las labores misionales.

Según el plan estratégico 2017-2021 de la ANT, en este período se espera que se consoliden nuevas prácticas de trabajo, capacidades y una estructura organizacional distintiva y de alto desempeño, que permitan aumentar la efectividad en los primeros años de vida. Por lo tanto, uno de los cuatro ejes estratégicos del modelo promueve el “desarrollar las competencias directivas y de liderazgo en la ANT en su calidad de máxima autoridad de tierras: hacia la gestión del conocimiento para atender los problemas de ordenamiento social de la propiedad rural”. Esto implica que desde el marco estratégico de la entidad se le da prioridad a la Gestión del Conocimiento y al desarrollo de las competencias, como ejes fundamentales para contribuir al mejoramiento de la institución.

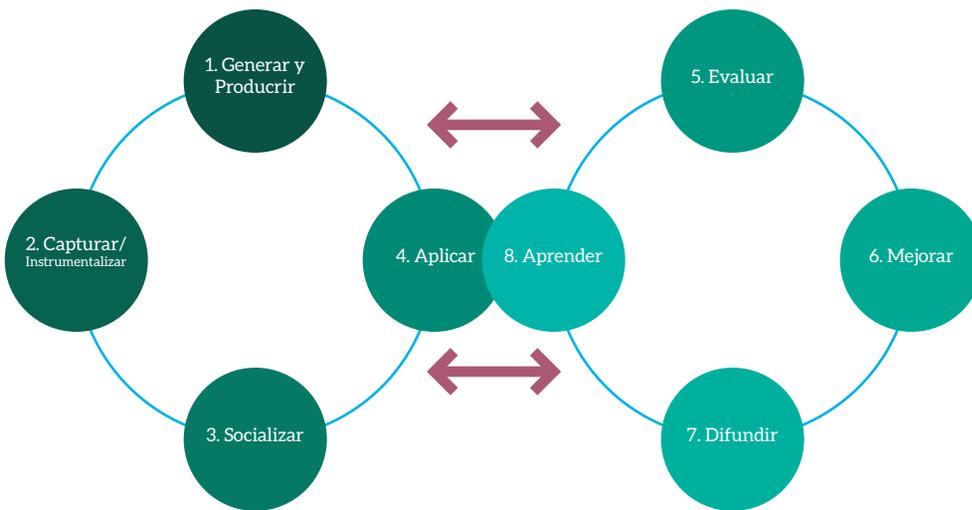


Alineación de la gestión del conocimiento con los insumos estratégicos de la Entidad



Modelo de gestión del conocimiento

Para el desarrollo de la política de Gestión del Conocimiento e Innovación de la ANT, se tomó como base el marco propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Conceptualmente este planteamiento expone que el conocimiento debe transformarse en las personas para lograr el objetivo último que es el aprendizaje.

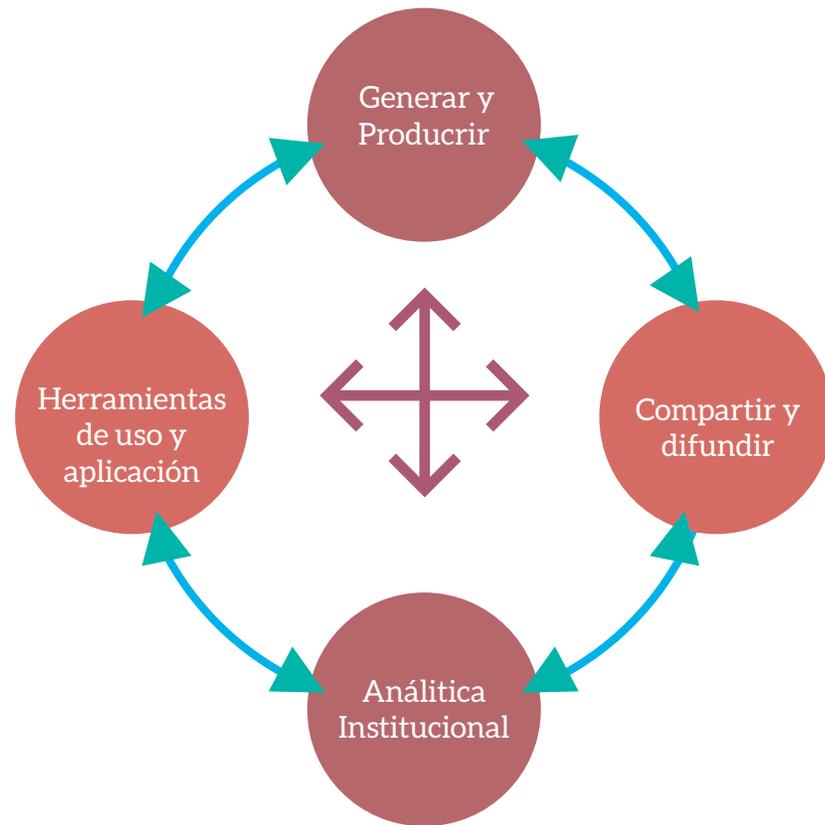


Este objetivo se alcanza por medio de la práctica, la reflexión, la evaluación, la actualización y la mejora de los procesos de aprendizaje.

La Gestión del Conocimiento tiene como fin el mejoramiento continuo y la innovación, por lo tanto el aprendizaje se concibe como la capacidad de tomar el conocimiento para transformarlo, para pensar diferente y no hacer las cosas de la forma pre-establecida.

Modelo de gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento en la ANT debe ser transversal, continua y responder a un esfuerzo por optimizar el conocimiento, tanto en las áreas misionales como en los procesos y áreas de apoyo. Por lo tanto, el modelo planteado inicialmente por la Función pública y aprobado en la entidad, se basa en la implementación de cuatro ejes de gestión para generar, capturar, poner el conocimiento a disposición de la Entidad y mejorar la gestión institucional.



Los 4 ejes de gestión capturan el conocimiento que está disperso en la Entidad, para capitalizarlo y **pasar del conocimiento tácito** que está en cada persona, **convirtiéndolo en explícito** para que esté disponible para ser usado.

! Para tener en cuenta

“El conocimiento **tácito** es aquel que no se puede traducir a palabras, textos o imágenes fácilmente; en consecuencia, es un conocimiento que usualmente se encuentra en la mente de quienes lo poseen”.

“El conocimiento **explícito** hace referencia a aquel que se expresa por medio de un lenguaje formal, y que ha sido capturado en medios tangibles como palabras, grabaciones, imágenes o expresiones matemáticas o gramaticales”. (Dalkir, 2001).

Modelo de gestión del conocimiento

A. Generación y Producción

Este eje de la Gestión del Conocimiento busca integrar las capacidades de indagar, experimentar y generar nuevas ideas, que se conviertan en capital intelectual e impacten positivamente la gestión institucional.

La generación y producción del conocimiento “es la etapa en la cual se incorpora conocimiento nuevo a una organización por medio de mecanismos de aprendizaje permanentes”

(Peluffo A & Catalán Contreras, 2002, p. 61).

Los componentes a desarrollar en este eje son:

- Llevar a cabo espacios de transferencia de conocimiento en temas misionales y de gestión.
- Articular equipos para gestión del conocimiento en la entidad.
 - Incentivar la conformación de comunidades de práctica.
 - Incentivar la asistencia de pares.
- Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Modelo de gestión del conocimiento

A. Generación y Producción

Componentes del eje

Llevar a cabo espacios de transferencia de conocimiento en temas misionales y de gestión.

Esto supone identificar previamente qué conocimientos existen y cuáles se necesitan para incrementar la eficiencia en la gestión institucional y tener una oferta de formación interna, que abarque todos los temas que se consideren estratégicos.

Para la implementación de este componente es necesario realizar periódicamente un **Mapeo del conocimiento** con el objetivo de identificar el conjunto de conocimientos existentes. Esto permitirá gestionar las fortalezas y ejecutar un plan que ataque las debilidades.

Para tener en cuenta



Todos los cuadros y herramientas presentados en esta guía reposan en el Sistema Integrado de Gestión en los documentos relacionados a Gestión del Conocimiento (PROCESO ESTRATÉGICO DE INTELIGENCIA DE LA INFORMACIÓN)

Finalmente, una vez se tenga el mapeo del conocimiento, se deberá proceder a hacer una priorización de acuerdo a los resultados para que el conocimiento que se encuentra en cada una de las dependencias pueda ser multiplicado y transferido a las personas que lo necesitan.

Las dependencias de la entidad serán las encargadas de llevar a cabo estos espacios de formación, en articulación con la Subdirección de Talento Humano (STH), para hacer seguimiento a estos espacios y medir el impacto.

El material que se utilice para estas transferencias de conocimiento deberán hacer parte del Banco Virtual de Conocimiento de la entidad.

“Cuando una organización acumula cierta cantidad de conocimiento (o saber) parece lógico que trate de compartirlo e impartirlo, pues de esta forma obtendrá rendimientos de todo tipo (económicos, sociales, profesionales, etc.) constituyéndose en uno de los referentes en su dominio de excelencia, sin olvidar que la interacción con otras organizaciones al transferir el conocimiento tendrá entre otras consecuencias la de aumentar el suyo propio”.

Fernando Davara (2007)



Este y los demás ejercicios de esta guía se encuentran asociados al procedimiento de gestión del conocimiento

CONOCIMIENTOS Y FORTALEZAS ACTUALES

Para poder comenzar con la identificación es necesario hacer una revisión de los diferentes procedimientos de la dependencia y hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los conocimientos críticos/fundamentales en nuestros procesos?
- ¿Qué procedimientos son críticos y cuáles son los conocimientos con los que contamos que nos permiten darle cumplimiento?

#	Conocimiento	Proceso	Procedimiento	Experto	Nivel de apropiación del conocimiento	De 1 a 5 ¿cuánto considera que este conocimiento debe ser multiplicado y transferido al interior de la Entidad? (con el fin de mejorar la eficiencia de otros procesos y procedimientos)	¿Por qué?

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE NUEVOS CONOCIMIENTOS

Una vez identificado el conocimiento fuerte en la dependencia, es necesario cuestionarse frente a las debilidades que deben ser cubiertas para mejorar la gestión.

- ¿Qué conocimientos necesitamos incorporar para poder darle un mejor cumplimiento a los procedimientos de la dependencia?

#	Conocimiento	Proceso	Procedimiento	Experto	Nivel de apropiación del conocimiento

Para tener en cuenta !



Se recomienda realizar los ejercicios de esta guía en equipos heterogéneos de 4 a 6 personas, con el fin de alimentar el resultado con diferentes puntos de vista.

Modelo de gestión del conocimiento

A. Generación y Producción

Componentes del eje

Articular equipos para gestión del conocimiento en la entidad.

Es necesario empoderar equipos para que, en articulación con las diferentes dependencias, generen productos de conocimiento que sean relevantes tanto interna como externamente; esto considerando que uno de los objetivos es dotar de conocimiento a los grupos de interés para optimizar el OSPR.

Para el desarrollo de este componente se sugiere:

Incentivar la conformación de comunidades de práctica.

Las comunidades de práctica son redes de individuos con problemas comunes o intereses que, dado su rol, pueden explorar nuevas formas de trabajar, crear soluciones a problemas y compartir ideas y buenas prácticas. Si las comunidades de práctica se crean y desarrollan de forma intencional, algunas preguntas que se deben tener en cuenta son:

- Alcance- ¿qué se quiere lograr con la comunidad de práctica? ¿cuál es la audiencia? ¿qué alcance tendrá?
- Participantes- ¿quiénes pueden y quieren hacer un aporte según los intereses de la comunidad?
- Roles y responsabilidades- ¿quiénes serán los expertos y los facilitadores de las distintas discusiones y ejercicios?
- Intereses e involucramiento de nuevos- ¿cómo se atraerá a nuevos participantes a la comunidad?
- Creación y circulación de conocimiento- ¿cómo se interactuará y compartirá el conocimiento producido por la comunidad?

Incentivar la asistencia de pares.

Consiste en la reunión con expertos, internos, externos o personas que puedan proveer una perspectiva especializada sobre un tema de interés, inquietud o antes de emprender un proyecto.

Se espera que los interesados en recibir el concepto de los que tienen mayor experiencia, obtengan como resultado del ejercicio un mejor enfoque y perspectivas que enriquezcan la gestión de la Entidad.

Recomendación.

Amplíe sus redes de networking, alimente su conocimiento a partir de la interacción con otros actores y Entidades que puedan aportarle en la consecución de sus objetivos

Modelo de gestión del conocimiento

A. Generación y Producción

Componentes del eje

Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Las entidades del Estado no son ajenas a los cambios del entorno, además, éstas se enfrentan a ciudadanos cada vez más exigentes que esperan un servicio de mayor calidad. Es por esto que constantemente se debe revisar la forma en la que se están adelantando las labores misionales de la entidad, los procesos, la tecnología y, en general, el actuar de la organización.

Para el fomento de la innovación e investigación en primer lugar es importante entender el contexto y definiciones para que se adquiera un lenguaje común que permita desarrollar una forma de trabajo colaborativo al interior de la Entidad.

Lenguaje de innovación

Co-Creación:

“La co-creación consiste en una forma diferente de realizar un proceso creativo, una relación con las personas y un modo de generación de conocimiento, cumpliendo con los objetivos de invitar a personas tanto por dentro o por fuera de la organización, reconocer que todos pueden ser creativos, e involucrar a miembros de otras entidades públicas o privadas, innovadores sociales, comunidades, familias y ciudadanos individuales” (Bason, 2010, p. 8)

Cultura de Innovación

“La cultura de la innovación se percibe como aquellos procesos de transformación y de cambio que se implementan en el entorno, en la sociedad, en la cultura, en la ciencia, y cómo se aplican a través del reconocimiento de todas las capacidades y las experiencias del ciudadano del común, para vincularlos desde su manera de pensar. (Ruta N, párr.1-3).

Innovación en Gobierno

La creación o mejora de políticas, procesos, productos o servicios del Estado, apropiado por el gobierno y la ciudadanía, que busca generar un valor público en los ciudadanos. (LAB-Capital, pg 3)

Reto

“Un reto es una pregunta relevante sobre nuestra organización, un problema o una oportunidad que, si resolvemos, nos puede generar un valor importante” (Sociedad de la Innovación, 2016, párr. 3).

La innovación es una herramienta fundamental dentro de la gestión del conocimiento ya que permite capturar los saberes y experiencias existentes en la Entidad para así llevar a cabo transformaciones que aporten valor a la ANT y sus grupos de interés.

A continuación se presentan las siguientes actividades y metodologías de innovación a disposición de todos para que sean usadas, dependiendo de las necesidades puntuales de la situación:

Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Para desarrollar iniciativas de innovación es necesario tener un punto de partida, es decir, conocer muy bien las necesidades y oportunidades para a partir de ahí poder realizar una intervención que permita implementar mejoras en los procedimientos y gestión de la Entidad.

Matriz de definición de necesidades y oportunidades: Esta herramienta presenta cuatro grupos de actores (Dependencias ANT, Grupos de interés, ciudadanos, y otras Entidades) que pueden hacer parte o interactuar con la operación de la ANT en algunos de sus procesos o procedimientos.

El propósito de esta matriz es la de ayudar al equipo de trabajo a organizar la información que ayude a encontrar o a hacer visibles las necesidades u oportunidades de mejora.

NECESIDADES Y OPORTUNIDADES.

Esta matriz le ayudará a encontrar o visibilizar las necesidades y oportunidades de mejora de la gestión de su Dependencia de acuerdo a la operación de los procedimientos y la relación con los diferentes actores involucrados en estos.

Procesos/ Procedimientos	Actores Involucrados			
	Dependencias ANT	Grupos de interés	Ciudadanos	Otras Entidades
Proceso A				
Procedimiento B				
Procedimiento C				

Modo de Uso:

En primer lugar, definir cuáles son aquellos procesos y procedimientos de la Dependencia.

El siguiente paso es indagar, qué dolores, problemas, reprocesos se presentan a la hora de llevar a cabo la implementación de los procedimientos de la operación de la Dependencia. En este punto es importante comprender, definir y anotar las situaciones que se presentan de acuerdo a cada uno de los actores (si aplica).

Una vez realizado el punto anterior, es necesario generar una priorización de las situaciones identificadas, de acuerdo a las que sean más críticas, se reitan de forma frecuente o esté, generando grandes reprocesos.

! Para tener en cuenta

Las situaciones negativas indeseadas o que sencillamente se identifica que pueden ser realizadas de mejor manera, son oportunidades de mejora y cambio para el incremento de la gestión institucional.

Una vez identificadas las oportunidades de mejora proceder a utilizar herramientas de innovación, transformación, o gestión, para implementar acciones que permitan mejorar el resultado de la gestión de la Entidad.

Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Técnica SCAMPER

Es una técnica que consiste en un conjunto de preguntas y verbos de acción que ayudan a las personas a resolver problemas, retos, oportunidades de forma creativa para llegar a soluciones contraintuitivas.

S = Sustituir

C = Combinar

A = Adaptar

M = Magnificar/Modificar

P = Proponer otros usos

E = Eliminar/Minimizar

R = Reorganizar/Invertir

Paso a paso

1. Elegir un elemento a mejorar.

Identificar producto, servicio, procedimiento, etc. a modificar.

2. Búsqueda de ideas

Realizar el planteamiento inicial de ideas, formulando preguntas al objetivo con cada uno de los verbos de acción.

3. Evaluar todas las respuestas

¿Cuáles respuestas se destacan como soluciones viables?

4. Identificar las ideas generadas.

Determinar cuáles respuestas se destacan como soluciones viables.

5. Evaluar las ideas.

Revisar los cambios propuestos reordenarlas, agruparlas y determinar cuales se ajustan a las necesidades y contexto de la solución.

6. Seleccionar las ideas que puedan dar una solución.

Identificar cuál o cuáles ideas pueden ayudar a crear una solución de la necesidad planteada en primer lugar.

! Para tener en cuenta

Tome nota de todas las ideas.

No descarte ninguna idea por más descabellada que parezca en primer lugar.

No se salte ningún paso y explore el objetivo con cada uno de los verbos y preguntas que se plantean en el formato.

Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Técnica “De lo imposible a lo Posible”

Es una técnica de ideación que fomenta la generación de ideas sobre un tema o problema determinado, mediante la visualización de la situación desde diferentes perspectivas. En concreto desde el planteamiento de situaciones imposibles que provocan la creación de nuevas alternativas de solución, ya que ayuda a romper con las presunciones pre-establecidas.

Bitácora de ideas	
Nombre de la Idea	
Descripción	
Beneficios	
Retos	

Como en todas las técnicas de ideación, es importante generar una gran cantidad y diversidad de ideas en el momento de la sesión. Por ello es necesario ser sistemático en la documentación de las ideas que van resultando, para ello se sugiere que se documenten en el formato de bitácora de ideas y se haga el ejercicio no solo de nombrar y de definir las ideas, sino también de identificar cuáles son los potenciales beneficios que se obtendrían tanto para los funcionarios, para los procesos, la gestión, la Entidad en general o los actores involucrados, con la implementación de las ideas. A su vez es necesario identificar los retos, esto con el fin de tener claro cuáles podrían ser aquellos “obstáculos” principales que hay que superar en la implementación.

Esta es otra técnica de ideación que le ayudará a resolver de forma diferente los problemas y oportunidades de mejora.

Paso a paso

1. De cara a enfocar el ejercicio, es necesario plantear preguntas relacionadas con la problemática para que abran la discusión

Ejemplo: ¿Que no está funcionando bien en nuestro procedimiento?, ¿Qué no podemos hacer en nuestras operaciones?, ¿Qué dicen los actores involucrados de nuestra gestión? o ¿Qué no queremos hacer? (Hágase todas las preguntas que considere necesario)

2. Tome nota de las respuestas de las preguntas.

Una vez que salen las respuestas a dichas preguntas, plantee afirmaciones asociadas con las respuestas, es decir, vuelva positivas aquellas respuestas que resultan del ejercicio.

3. Una vez tenga la versión positiva de las respuestas, piense, sin ningún tipo de prejuicio, cómo se puede hacer para que esa realidad positiva ocurra, que hay que hacer, cómo sería, que habría que cambiar?

4. Visualice la forma en la que se podría implementar esta idea y despréndase de todos los prejuicios, anote los resultados en la bitácora de ideas.

Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Malla Receptora de Información

Utilice este método para recopilar información en el momento de evaluar las ideas que sean seleccionadas previamente. Esta es una forma de recibir feedback y discutir con el equipo para afinar las ideas y dar un paso hacia la implementación.

<p>Cosas Interesantes</p> <p>Rescate los aspectos positivos de la idea, qué le parece interesante, diferente, que le aporta a la construcción de la solución del problema o la necesidad que se planteó inicialmente.</p>	<p>Críticas Constructivas</p> <p>A partir de la propuesta planteada, identifique los elementos que podrían mejorar, siempre enfocándose a construir mas no destruir las ideas que se proponen.</p>
<p>Preguntas a la idea</p> <p>En este cuadrante enfóquese por plantear preguntas que puedan aportar a la construcción de la idea. Ejemplo: Tiempos de ejecución, normativa aplicable, personas involucradas y todas aquellas preguntas que puedan contribuir a alimentar la idea y afinar la implementación.</p>	<p>Nuevas ideas</p> <p>A partir del análisis de las ideas, plantéese si es necesario proponer ideas nuevas o ideas complementarias a partir del primer planteamiento.</p>

Paso a paso

1. Seleccionar las ideas a evaluar

Una vez realizados los ejercicios de ideación y posterior priorización de las ideas más alineadas con la situación inicial, realizar una selección de las ideas a evaluar.

2. Realizar la evaluación de las ideas

Pase por cada uno de los cuadrantes del gráfico y responda los planteamientos que se enuncian en cada uno de ellos.

3. Tome nota de los resultados y seleccione las ideas más alineadas para construir una solución global

Una solución puede ser construída por una o más ideas. Seleccione las que más contribuyen a solucionar la idea e identifique si se pueden agrupar las ideas para generar una única solución, o si por el contrario la solución global del planteamiento inicial está compuesta por varias ideas independientes.

! Para tener en cuenta

Todos los participantes deberían tener una oportunidad de expresar sus pensamientos. Aunque ralentice un poco la sesión, es importante que todos sean parte del proceso.

Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Planteamiento de Implementación

Finalizadas las etapas de ideación y evaluación de las ideas, es necesario presentar el resultado a quien pueda tomar decisiones respecto a las ideas y su implementación.

Una vez sean aprobadas las ideas es necesario desarrollar el planteamiento de implementación para que sea un insumo que pueda convertirse en un cronograma con tiempos y responsables, facilitando así el desarrollo y materialización de las ideas.

! Para tener en cuenta

La implementación es uno de los momentos más críticos en cualquier proceso de innovación, por lo tanto es necesario que se detalle muy a fondo las actividades que se deben realizar para poder materializar la idea, esto con el fin de tener toda la información clara y poder definir los tiempos y responsables a cargo de cada actividad.

Nombre de la Idea	Descripción	Beneficios	Retos	Actividades necesarias para superar los retos	Responsables	Otras Actividades claves	Responsables	Tiempo de implementación
Idea A								
Idea B								
Idea C								

El proceso de innovación no es únicamente la ideación, esa es sólo una pequeña parte de los pasos necesarios para materializar una idea, por eso es tan importante implementar, y para esto es necesario tener claro cuáles son las actividades críticas, los obstáculos que hay que sortear, responsables, y tiempos, para así poder tener un panorama más claro que permita organizar las fases de implementación.

Fomentar la innovación e investigación como fuente de nuevo conocimiento.

Recomendaciones para llevar a cabo las actividades

Toda innovación es fruto de una idea. La creatividad es una herramienta clave tanto para la generación de ideas innovadoras como para la resolución de problemas que puedan surgir en el día a día de la empresa.

A este respecto, existen numerosas técnicas para el fomento de la creatividad y la gestión de las ideas que puedan surgir como resultado del proceso creativo (brainstorming, brainwritting, scamper, método Delfos, etc.).

Para sacar el máximo partido a una sesión de creatividad, hay que tener en cuenta una serie de cuestiones básicas:

ORIENTACIÓN A UN OBJETIVO

Todos los integrantes deben tener claro el objetivo por el que se reúnen. ¿Qué se pretende?

DIMENSIÓN DEL GRUPO

De 6 a 8 personas es lo ideal. Más es nocivo porque añade confusión. Menos personas restan eficacia al cruce de ideas y asociaciones.

HETEROGENEIDAD

El mejor grupo de trabajo en creatividad es aquel compuesto por personas con características personales y profesionales diferentes.

JERARQUÍA

Lo ideal es que no exista ningún grado de jerarquía entre los participantes. De ser así, puede dificultar el aporte de ideas de algún miembro.

TIEMPOS DE TRABAJO

Las sesiones de creatividad tienen una duración y una periodicidad. La duración de cada sesión no debería ser superior a 3 horas.

INTEGRACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS

El ambiente del grupo debe ser flexible a la entrada de nuevos participantes, aunque lo ideal en grupos de creatividad es su mantenimiento durante un período prolongado para optimizar su funcionamiento.

No hay malas ideas, siempre encuentre el “cómo” hacer para poder llevar a cabo lo que se plantea en las sesiones de ideación y lleve esos “cómo” a la implementación

Modelo de gestión del conocimiento

B. Herramientas de uso y aplicación

Dentro del modelo adaptado de la propuesta del Departamento Administrativo de la Función Pública, este eje busca poner a disposición de la entidad herramientas de organización, comunicación y sistematización, para gestionar la información y conocimiento resultante del proceso.

“Las herramientas de uso y aplicación facilitan la guarda y disposición de los conocimientos previamente codificados y su ubicación en repositorios de acceso permanente. En esta fase eje tiene una participación importante el componente de tecnologías”

(Peluffo A & Catalán Contreras, 2002).

Los componentes a desarrollar en este eje son:

- Publicación de información en el banco de conocimientos de la Entidad.
- Creación de red de expertos
- Articulación del tema en portales Web, intranet y micro-sitio de gestión del conocimiento para la entidad

Modelo de gestión del conocimiento

B. Herramientas de uso y aplicación

Componentes del eje

Banco virtual de repositorio de conocimiento

los bancos de conocimiento son repositorios en los cuales se deposita la información y los aprendizajes obtenidos. Pueden ser intranets o páginas web. Usualmente son utilizados para exponer el trabajo de una organización .

El objetivo es que el repositorio del conocimiento sea el eje central del conocimiento explícito y contenga todo lo relacionado con este tema y con innovación.

Este espacio debe ser constantemente actualizado con el material de conocimiento que se genera en la Entidad para que con frecuencia los colaboradores de la entidad encuentren material nuevo que sea de interés general y aplicable al día a día de la Entidad.

"Lo que conduce y mueve al mundo no son las máquinas sino las ideas".

Victor Hugo

Articulación del tema en portales Web, intranet y micro-sitio de gestión del conocimiento para la entidad

Se deben articular los portales Web, intranet y micro-sitio de gestión del conocimiento para la entidad. Esto con el fin de crear contenido que sea publicable en todos los portales, integrar las diferentes herramientas para que haya coherencia en los diferentes medios.

Red de Expertos

Se considera crear una red de expertos en diferentes temas misionales y de gestión administrativa de la entidad. Es necesario no solo que haya conocimiento explícito disponible para ser consultado, sino también un recurso disponible para recurrir en caso de dudas; es por esto que, basados en las formaciones y transferencia del conocimiento realizadas por las diferentes dependencias, se seleccionarán expertos en diferentes temas, dando así un paso más para tener una Entidad más conectada.

Modelo de gestión del conocimiento

C. Análítica institucional

Este eje del modelo de Gestión del Conocimiento permite aprovechar los datos generados por la entidad, para que sean útiles en la toma de decisiones.

La generación y producción del conocimiento “es la etapa en la cual se incorpora conocimiento nuevo a una organización por medio de mecanismos de aprendizaje permanentes”

(Peluffo A & Catalán Contreras, 2002, p. 61).

Los componentes a desarrollar en este eje son:

- Indicadores de Balanced Scorecard
- Visualización de los datos para la toma de decisiones

Modelo de gestión del conocimiento

C. Análítica institucional

Componentes del eje

Reporte de implementación de la gestión del conocimiento.

Como se mencionó anteriormente, en el tablero de mando integral de la Entidad se encuentran los indicadores asociados a este modelo que busca medir, en primer lugar, el avance de la implementación de la Gestión del Conocimiento.

Para alimentar este componente es necesario que las dependencias reporten el avance de la implementación y resultado de las actividades de gestión del conocimiento. Estos indicadores servirán no sólo para tener control y conocimiento de lo que se va llevando a cabo, sino también para poder tener claro en términos económicos cuánto se está invirtiendo en tiempo y recursos de la Entidad en gestión de conocimiento e innovación.

Visualización de los datos para la toma de decisiones

El modelo de Gestión del Conocimiento sugiere que los datos de la entidad deben servir para la toma de decisiones estratégicas, por lo tanto, propone realizar acciones que permitan trabajar y visualizar los datos de forma más clara, visual y amigable.

Esto promoverá que la toma de decisiones, tanto a nivel directivo como a nivel de las acciones de Gestión del Conocimiento, se realice con base en herramientas para el análisis, la toma de decisiones y la ejecución de acciones para el mejoramiento de la gestión institucional.

Tablas de reporte de gestión del conocimiento (Tiempo y recurso humano)

Categoría	Descripción	Tiempo dedicado	Total Personas	Valor Unitario	Valor total	Mes
A						
B						
C						

(Otros rubros)

Categoría	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
A			
B			
C			

Modelo de gestión del conocimiento

D. Cultura de compartir y difundir

Este eje de la gestión del conocimiento es fundamental para darle trascendencia y sostenibilidad al tema., ya que permite visibilizar y consolidar la estrategia al interior de la Entidad. Este ejercicio permite compartir contenidos, procedimientos, modelos de gestión o métodos para re-crear, retroalimentar o ajustar estrategias de intervención y acciones sectoriales.

Aquí se incluye la utilización del aprendizaje recogido según los fines estratégicos definidos, con lo que vuelve a iniciar el proceso de gestión del conocimiento.

La generación y producción del conocimiento “es la etapa en la cual se incorpora conocimiento nuevo a una organización por medio de mecanismos de aprendizaje permanentes”

(Peluffo A & Catalán Contreras, 2002, p. 61).

Los componentes a desarrollar en este eje son:

- Generación y socialización de buenas prácticas
- Lecciones aprendidas
- Entregas de conocimiento
- Cafés de conocimiento
- Mercados de conocimiento:
- Encuentros virtuales con Expertos

Modelo de gestión del conocimiento

D. Cultura de compartir y difundir

Componentes del eje

Generación y recolección de Buenas Prácticas

En primer lugar se sugiere hacer un análisis interno que permita identificar las buenas prácticas existentes, éstas deben ser: Innovadoras, es decir, que desarrollen soluciones nuevas o creativas; Efectivas, donde se demuestre un impacto positivo y tangible sobre la mejora; Sostenibles, por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos; Replicable, sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares. Estas buenas prácticas serán socializadas preferiblemente en formatos virtuales, donde se pueda informar a la Entidad y al público en general las acciones o hechos que demuestren buenas prácticas en la gestión institucional.

“Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas”

FAO, Marzo 2014

Generación y recolección de Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas “pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo ”

(Bu & Salazar, 2010, p. 2).

Al extraer lecciones aprendidas se levantan las evidencias y las relaciones causa efecto que, suscritas a un contexto, permiten hacer recomendaciones prácticas y útiles que pueden ser replicadas en otros programas o proyectos similares y que permiten el mejoramiento del proceso mismo en el cual se identifican.

Recolección de buenas prácticas y lecciones aprendidas

Nombre de la buena práctica	Resumen	Antecedentes	Estrategias y actuaciones	Resultados	Conclusiones

Nombre:

El nombre debe ser conciso y que ayude a entender el contenido de la Buena Práctica o Lección Aprendida

Resumen:

Resuma en unas pocas líneas, lo esencial de esta experiencia de modo que facilite al lector una primera y rápida aproximación a su contenido.

Antecedentes:

Deberá describirse el contexto, el problema de partida y los objetivos.

Estrategias y actuaciones:

Deberá describirse el modo mediante el cual, partiendo del problema se ha avanzado hacia los objetivos. En definitiva, el recorrido del cambio y sus claves racionales.

Resultados:

Se describirán los efectos finales de las actuaciones en términos de mejoras objetivas.

Conclusiones:

Se resumirá lo esencial de la situación y de las lecciones derivadas de la experiencia de modo que pueda ser de utilidad para otros.

Modelo de gestión del conocimiento

D. Cultura de compartir y difundir

Componentes del eje

Cafés de conocimiento

son espacios abiertos que buscan propiciar conversaciones espontáneas y creativas sobre ciertos temas de interés común a la entidad. Puede organizarse como una reunión, foro o taller, pero el énfasis debe estar en permitir el diálogo libre entre los participantes con el fin de construir un consenso en torno a un problema común. Algunas consideraciones para este tipo de actividad:

- **Preparación:**

se debe contar con una persona que haga las veces de facilitador. Es importante tener una pregunta relevante para los participantes de acuerdo a los intereses de quienes asistan.

Se sugiere crear un entorno cómodo, “un café” que tenga bebidas calientes u otros elementos que generen un ambiente acogedor y diferente.

- **Desarrollo:**

El facilitador debe presentar qué es un café de conocimiento y unas reglas de juego, junto con la pregunta que orientará la sesión. Los participantes se pueden organizar en grupos y discutir la pregunta; luego de eso, cada participante comparte su experiencia sobre el tema, propiciando que todos los asistentes presenten su aporte. Esto implica que se debe evitar que alguien acapare la conversación; (iv) los grupos deben intercambiar entre sí sus puntos y discusiones internas.

- **Seguimiento:**

Lo más importante es que las personas se lleven ideas y preguntas, además de nuevos contactos con otras personas.

Entregas de conocimiento

Las entregas de conocimiento deben realizarse cuando un miembro de la organización se va a retirar de su posición o rol. Quien posee el conocimiento, es decir, quién sale de la organización o cambia de rol, deberá reunirse con un facilitador que realizará preguntas precisas y a profundidad para retener el conocimiento tácito que podría perderse.

Esto debe aplicar para todos los cargos y tipos de vinculación. Es importante que el conocimiento no se quede en una persona, por lo tanto antes del retiro de una persona es importante, según la Función Pública, tener en cuenta lo siguiente:

- *Identifique a las personas que van a salir de la entidad y que han sido fundamentales en dar cumplimiento a la misionalidad de su dependencia.*
- *Genere reportes sencillos para enaltecer su labor y para que los demás sepan su papel.*
- *Divulgue a quienes considere pertinente esta información.*

Modelo de gestión del conocimiento

D. Cultura de compartir y difundir

Componentes del eje

Encuentros virtuales con expertos

Finalmente para complementar el modelo de gestión del conocimiento, se sugiere se mapeen y contacten expertos externos que estén dispuestos a dar una entrevista, tener un conversatorio o hablar sobre temas determinados para que se brinden periódicamente cápsulas de conocimiento en diversos temas para la Entidad.

La finalidad de esto es informar, despertar la curiosidad, ilustrar a los colaboradores de la Entidad en diferentes temas.

Estas sesiones se sugiere sean virtuales para que puedan llegar a un mayor número de personas impactadas y maximizar la posibilidad de participación.

Para tener en cuenta

Como medida transversal para mantener vigente el Modelo se propone llevar a cabo de manera activa un diagnóstico/ vigilancia que permita determinar si existen herramientas, instrumentos o estrategias para la gestión del conocimiento al interior de la Entidad, de los actores relacionados con la operación de la Agencia o casos de éxito que permitan enriquecer el estado del arte de las herramientas para mantener actualizado y vigente el modelo en la Entidad. Esta actividad es particularmente relevante cuando se considera que una estrategia previa ha perdido vigencia y que, por lo tanto, es necesario realizar un nuevo diagnóstico según las nuevas necesidades.

Bibliografía

Dalkir, K. (2001). Introduction to Knowledge Management. Knowledge Management in Theory and Practice, 1-30.

Peluffo A, M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Serie Manuales. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>

Bu, L. R., & Salazar, L. (2010). Notas de Lecciones Aprendidas.

Bason, C. (2010) Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society. Bristol, Reino Unido: Policy Press.

Daedamun (2003), "Definiciones de Gestión del Conocimiento". [en línea] Dirección URL: <https://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/definicion> (Consultado el 14 de Ago de 2018) De: <https://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/definicion>

Fernando Davara (2007) "Transferencia de Conocimiento (I) [Página Web] (Fecha de consulta 23 de agosto de 2018) Recuperado de https://www.tendencias21.net/conocimiento/Transferencia-del-Conocimiento-I_a5.html

Ruta N. Cultura de la Innovación. [Página Web] (Fecha de consulta 26 de febrero de 2018) Recuperado de <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/cultura-de-la-innovacion>

LAB Capital. ABC de la Innovación [Página Web] (Fecha de Consulta 9 de Agosto de 2018) recuperado de <http://labcapital.veeduridadistrital.gov.co/sites/default/files/files/ABC%20DE%20INNOVACION.pdf>

Camara España - <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/creatividad> Cámara de Comercio de España

Gestión del Conocimiento en la Agencia Nacional de Tierras 2018

Historial de Cambios		
Fecha	Versión	Descripción
11-09-18	1	Primera versión
Elaboró: Paulina Montoya Bejarano	Revisó: Santiago Valencia Morales	Aprobó: Giovany Gómez Molina
Cargo: Contratista	Cargo: Contratista	Cargo: Jefe Oficina de Planeación

- Original Firmado -