

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIDAD DE
GESTIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROYECTO DE CRÉDITOS DE CATASTRO
MULTIPROPÓSITO DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN**

ANDRES EDUARDO SANABRIA CARVAJAL

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

ALFREDO ROSERO

23 de julio de 2023

INTRODUCCIÓN

El Departamento Nacional de Planeación, es un departamento administrativo dependiente del gobierno nacional y cuya creación se remonta a 1958 con el nombre de Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos, que luego en 1968 pasaría a adoptar el nombre actual. Su función desde la creación respondía a la estructuración de la planeación estratégica y definir las líneas generales en materia de política económica y social del país. Poco a poco, el carácter técnico se fue robusteciendo, con la final de diseñar documentos más estructurados con una visión estratégica de política con los cuales se pueda direccionar al país y sus territorios. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], s.f.)

Dentro de sus funciones principales se encuentran determinadas por el artículo 59 de la ley 489 de 1998 donde se describen las responsabilidades de los ministerios y los departamentos administrativos, así como también los definidos por el decreto 2189 de 2017 en su artículo 3. Entre estas funciones resaltan: Coordinar la formulación del Plan Nacional de Desarrollo para su consideración por parte del Consejo Nacional de Planeación y del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), así como su posterior presentación al Congreso de la República; Coordinar y apoyar la planeación de corto, mediano y largo plazo de los sectores, que orienten la definición de políticas públicas y la priorización de los recursos de inversión, entre otros, los provenientes del Presupuesto General de la Nación y el Sistema General de Regalías; Definir los lineamientos técnicos del ciclo de proyectos de inversión y fortalecer las capacidades del sector público en la gestión y administración de estos, desde la formulación hasta la evaluación; Preparar los proyectos de decretos y resoluciones ejecutivas que deban dictarse en ejercicio de las atribuciones que corresponden al Presidente de la República como suprema autoridad administrativa y dar desarrollo a sus órdenes que se relacionen con tales atribuciones. La

generalidad es el papel de director estratégico en términos de planeación de políticas económicas y sociales.

La estructura organizacional del Departamento Nacional de Planeación fue recientemente modificada por el decreto 1893 del 30 de diciembre del 2021, mediante el cual fue creada la Subdirección General de Descentralización y Desarrollo Territorial, en la que se encuentra la Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial a la cual responde el Proyecto de créditos de Catastro Multipropósito. Es en este equipo de trabajo de la unidad de gestión del Departamento Nacional de Planeación que está compuesto por tres coordinaciones, donde se está realizando este ejercicio de prácticas administrativas profesionales.

El Catastro Multipropósito es una política de Estado que tiene su germen en el Plan de Desarrollo Nacional 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país”. En el se describe la necesidad de crear un Catastro que sea funcional para la planificación territorial en su parte introductoria, en ese sentido, en la estrategia número VI “Movilidad Social” en su numeral 2 “Construir un catastro moderno, eficiente y multipropósito” describe la ruta sobre la que se debe cimentar el catastro multipropósito.

Es así como en el 2016 con el CONPES 3859 se define la “POLÍTICA PARA LA ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CATASTRO MULTIPROPÓSITO RURAL – URBANO” en donde se presenta la necesidad de la política, pues como lo indica el documento el 29% del territorio nacional no cuenta con una base catastral, y el 63,9 del área formada tiene catastros desactualizados. Esto aunado a la relación que se refleja entre el conflicto armado por su origen en el problema de la tenencia y uso tierra, y la información catastral, pues de los 187 municipios históricamente golpeados por la violencia el 79% no cuenta con información catastral

básica. Para responder a esta política se necesita la participación del Departamento Nacional de Planeación [DNP], de la Superintendencia de Notariado y Registro [SNR], del Instituto Geográfico Agustín Codazzi [IGAC] y de la Agencia Nacional de Tierras [ANT], como entidades ejecutoras de la política.

Teniendo presente la relevancia que tiene el uso y tenencia de la tierra en el conflicto armado, y la necesidad de la superación de la violencia en aras de avanzar hacia el desarrollo territorial es necesario mencionar también el “ACUERDO FINAL PARA LA TERMINACIÓN DEL CONFLICTO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ ESTABLE Y DURADERA” mediante el acto legislativo 01 del 4 de abril de 2017, el cual es su punto número 1 “Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma rural integral” presenta el compromiso del Estado colombiano por actualizar y formalizar el campo colombiano con la implementación de un sistema de información catastral, integral y multipropósito, en aras de avanzar en la consolidación de una reforma rural integral, por lo cual se puede decir que la política pública se cimenta en este compromiso.

Posteriormente, en 2018 mediante el CONPES 3951 se da el concepto favorable a la nación para contratar operaciones de crédito externo con la banca multilateral hasta por USD 150 millones, o su equivalente en otras monedas, destinados a financiar parcialmente el programa para la adopción e implementación de un catastro multipropósito rural-urbano. Es en este documento donde se dan las bases de los arreglos institucionales necesarios para la ejecución del proyecto, y donde se crean las unidades de gestión de las entidades ejecutoras, entre estas, la unidad de gestión y coordinación del proyecto que está a cargo del DNP. En este CONPES, se definen los componentes que contendrá el Proyecto de Créditos de Catastro Multipropósito [PCCMP] y las responsabilidades de cada una de las entidades ejecutoras en el desarrollo del

proyecto, asignando indicadores a cada una de estas, los componentes del proyecto inicialmente son cuatro; el 1 fortalecimiento institucional, el cual está direccionada a fortalecer a las entidades territoriales en cuanto al uso y capacidades del catastro multipropósito, el 2 fortalecimiento tecnológico, el cual responde a toda la infraestructura tecnológica y de sistemas que garantizará la interoperabilidad para el catastro multipropósito, el 3 Implementación y mantenimiento territorial del catastro multipropósito para generación y fortalecimiento de capacidades institucionales en entidades territoriales beneficiarias, el cual responde a todo el acompañamiento técnico en la implementación del catastro multipropósito a las entidades territoriales y finalmente el componente 4 Administración que responde a los recursos para el desarrollo del proyecto, la financiación y lo que corresponde al seguimiento, evaluación y al control, que en general estará a cargo del DNP, este componente ya se estructura propiamente en el reglamento operativo del proyecto.

Luego, con el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, se establecen algunos cambios en aras de consolidar la política de catastro multipropósito, en los artículos del 79 al 82, orientados a facilitar la gestión catastral y asignando responsabilidades específicas a las entidades ejecutoras que permiten facilitar la implementación de la política.

En este contexto frente a la política, y el proyecto para la ejecución del crédito, el presente documento tiene como finalidad dar cuenta del ejercicio de diagnóstico de gestión del conocimiento dentro de la unidad de gestión y coordinación del proyecto del DNP, orientado al equipo de trabajo interno y específicamente en la coordinación administrativa de la unidad de gestión, con la finalidad de identificar cómo se encuentra la adopción de la gestión del conocimiento internamente y cómo está operando, para luego dar unos análisis a partir de la información identificada y unas recomendaciones a partir de las oportunidades de mejora.

MARCO REFERENCIAL

El conocimiento dentro del estudio de las organizaciones es un tema que ha venido tomando cada vez más relevancia desde finales de la década de los noventa. La identificación, la apropiación y el uso que se le da al conocimiento se ubica como una ventaja competitiva en términos empresariales, dentro de las organizaciones privadas, y su traslado a organizaciones públicas es pieza fundamental en la gestión orientada para la consecución de resultados como paradigma. En ese sentido, es necesario realizar una aproximación conceptual a lo que se entiende por conocimiento desde algunas corrientes teóricas, para luego abordar la gestión de ese conocimiento, su aplicación en la lógica de proyectos y su definición como estrategia. Finalmente, luego de dar este sustento teórico, es importante ver cómo se realiza la aplicación de la gestión del conocimiento desde los lineamientos institucionales para aterrizar el ejercicio de diagnóstico de la gestión del conocimiento en el equipo de trabajo del proyecto de créditos de catastro multipropósito del Departamento Nacional de Planeación.

Desde diferentes perspectivas, el conocimiento se entiende como un factor de producción estratégico, diferente por esto a los factores de producción clásicos como la tierra, el trabajo y el capital. (Nonaka.,2007) El conocimiento organizacional es el producto de conjugar diferentes conocimientos individuales que son especializados dentro de la organización. (Grant, 1996). Este conocimiento tiene una doble tipología, puede ser explícito, es decir; que está plenamente capturado y codificado, es fácil de transferir a otros, por lo cual está formalizado y puede ser compartido (Bloodgood et al., 2003; Nonaka, 2007) y el conocimiento tácito depende del contexto, es difícil de definir y expresar claramente con palabras, pues este depende de la experiencia práctica, se va adquiriendo de forma natural y por tanto es dinámico (Ambrosini et al., 2001) por lo cual su diferencia con el explícito es que no se encuentra aun codificado.

Aunque, por la naturaleza de su diferencia y su carácter, los límites pueden ser difíciles de identificar, pues hay movimiento continuo entre ambos. (Spender, 1996)

Dentro de las teorías frente al conocimiento organizacional, está la teoría de recursos y capacidades, aquí se hace una diferenciación entre los recursos y las capacidades, los primeros responden a los activos disponibles y que se pueden controlar dentro de la organización, es decir; recursos físicos, tecnológicos, humanos, entre otros, por lo cual una organización depende de estos recursos que pueden ser tangibles o intangibles, por su parte, las capacidades son los patrones de coordinación de dichos recursos disponibles que tiene la organización, y que se consolida por la repetición, y la comprensión y entendimiento de los procesos de los cuales se dispone en la organización. (Espinosa et al, 2016) Entre estos dos conceptos hay una relación simbiótica, pues las capacidades emergen de los recursos, y a su vez las capacidades son las que permiten direccionar estratégicamente estos recursos. (Grant, 1991) Dentro de esta conceptualización, entonces, se entiende al conocimiento como un recurso intangible de las organizaciones que podría ser una ventaja competitiva, o para el caso que nos compete, estratégico para la gestión de resultados en tanto se pueda producir, capturarlo, codificarlo, almacenarlo y compartirlo. En ese sentido, se podría entender la gestión de ese conocimiento como las capacidades por parte de la organización para producir, capturar, codificar, almacenar y compartir dicho conocimiento.

A la par que se reconocía el valor del conocimiento dentro de las organizaciones, y se caracterizaba como un recurso adicional del cual se dispone, a su vez, se vio la necesidad de optimizar al máximo dicho recurso, por lo cual, inicialmente se puede entender la gestión del conocimiento como la capacidad de optimizar el conocimiento como recurso (Canals, 2003). Para esto, se debe prestar principal atención al funcionamiento de la organización, se deben

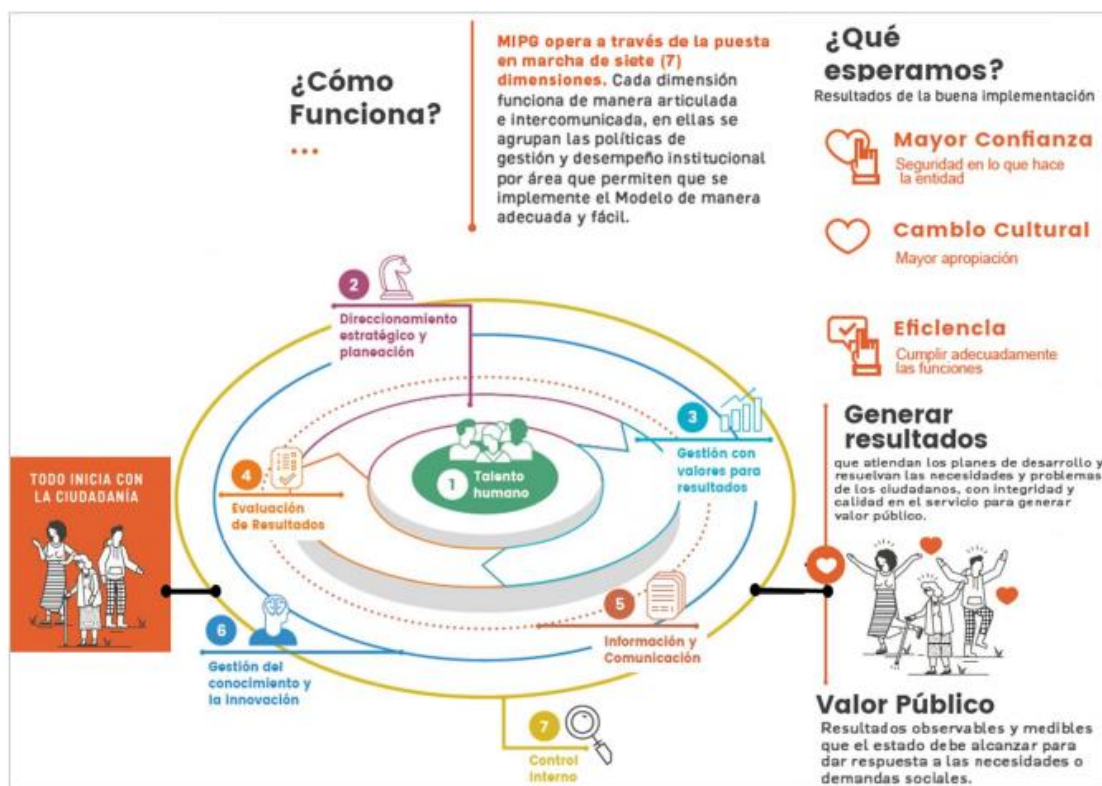
seguir un conjunto de procesos para el cumplimiento de objetivos, y dichos procesos le competen entonces a un área en particular, y a un responsable particular, y administrar este conocimiento a partir de los procesos que lo componen garantiza el éxito de una organización (León et al., 2016).

La aplicación de la gestión del conocimiento a las lógicas de los proyectos presenta un gran desafío, pues la mayor parte de la literatura está direccionada a su aplicación en organizaciones estructuradas y fijas, esto aunado a la dimensión temporal de los proyectos es lo que genera las dificultades para el aprovechamiento del conocimiento que se puede producir en el desarrollo del proyecto. (Disterer, 2002; Pomian et al, (2002) Para afrontar estos retos, en lo que se debe enfocar el que hacer es la construcción de las memorias del proyecto, compartir y documentar el conocimiento y las experiencias existentes (Disterer, 2002), pues estas memorias del proyecto son la muestra fidedigna de la experiencia que se ha ido adquiriendo durante la ejecución y desarrollo del proyecto. (Bekhti et al., 2003)

En ese sentido, la gestión del conocimiento aplicada a proyectos se orienta al almacenamiento, clasificación, uso y difusión de los conocimientos producidos en el marco del proyecto, lo que se vendría a denominar buenas prácticas (Morales et al., 2007) sin embargo, no es solo enfatizar en buenas prácticas, aunque es fundamental, pues esto puede quedar en ideas sueltas que no son aterrizadas y estructuradas, por lo que es necesario hacer la transferencia de estas buenas practicas que componen la memoria institucional del proyecto a través de procesos, es decir; como una coordinación organizacional estructurada. (Brown et al., 2000)

La gestión del conocimiento aplicada en el sector público ha venido teniendo una incidencia en la manera en la cual son estructurados los parámetros de la operación y funcionamiento de las entidades públicas, y una muestra de esto es el Modelo Integrado de

Planeación y Gestión – MIPG que es el referente de planeación institucional determinado por el Departamento Administrativo de la Función Pública que deben abordar las entidades públicas, es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar las actividades de las entidades y organismos públicos con el fin de generar resultados que resuelvan los problemas de los ciudadanos (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020). Este modelo está compuesto por siete dimensiones: Talento humano, direccionamiento estratégico, gestión con valores para el resultado, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación y, control interno.



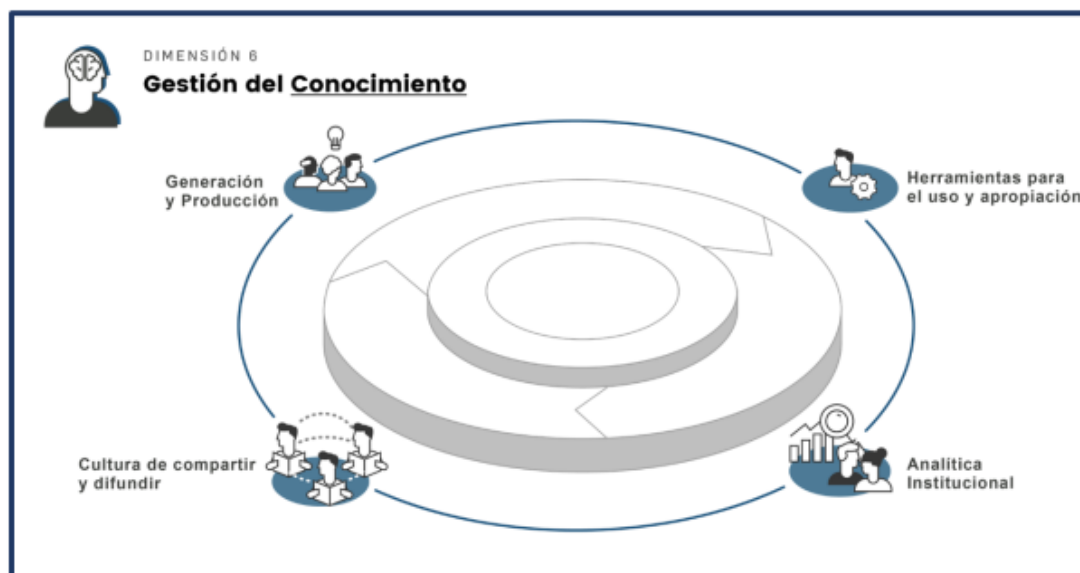
Fuente: DAFP, 2021.

Como se muestra la sexta dimensión es la gestión del conocimiento y la innovación, sin embargo, es preciso señalar que el MIPG no puede entenderse disgregado, pues todas las

dimensiones se interrelacionan y se complementan. Así es definida por el DAFP la gestión del conocimiento como el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, 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 (DAFP, 2020). En el caso de esta dimensión de gestión del conocimiento se relaciona directamente con la gestión de procesos, es preciso en este punto donde se señala que para una adecuada gestión del conocimiento es fundamental una documentación de procesos y procedimientos con claridad suficiente para que permita que cualquier persona de la entidad o fuera de ella entienda qué se hace, cómo se hace y lo que se necesita para hacerlo brindado de esta manera la posibilidad de innovar en los procesos y en los productos y servicios que se ofrece la entidad a sus grupos de valor que buscan satisfacer.

En el marco del desarrollo del MIPG, se resalta la importancia que las entidades públicas conserven y compartan su conocimiento en aras de la dinamización del ciclo de la política pública, para así, facilitar el aprendizaje y entre muchas otras, promover las buenas prácticas de gestión. Por lo cual se busca la promoción del desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, para orientar de esta manera la gestión del servicio al ciudadano. (DAFP, 2021)

La implementación de la dimensión de gestión del conocimiento en el marco del MIPG pretende que las entidades públicas mitiguen la fuga de conocimiento, identifiquen y transfieran el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación, promuevan la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas, entre otras.



Fuente: DAFP, 2021

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación tiene cuatro ejes centrales, generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional y finalmente, cultura del compartir y difundir. El proceso de generación de nuevas ideas dentro de las entidades se sustenta en mecanismos que se vinculan con las actividades de ideación, investigación, experimentación e innovación en su quehacer diario. El capital intelectual de la entidad se consolida en este enfoque y se conecta de manera interactiva y constructiva con los otros tres ejes de gestión del conocimiento y la innovación.

Para alcanzar la generación y producción del capital intelectual, se llevan a cabo diversas acciones, como la creación de nuevas ideas (ideación), el apoyo y desarrollo de la innovación, la experimentación y el impulso a la investigación, entre otras.

El desarrollo de herramientas para el uso y apropiación del conocimiento tiene como propósito establecer procesos que permitan adquirir, organizar, sistematizar, almacenar y compartir datos e información de la entidad de forma sencilla. Estas herramientas deben ser

utilizadas de manera constante por los servidores públicos para garantizar un manejo confiable y accesible de la información.

El objetivo principal en este eje es facilitar la implementación de los demás ejes, mediante la organización de datos, información y conocimiento en sistemas que sean empleados de forma constante y estructurada por los servidores públicos. La efectividad en la organización de la información y los datos se logra con la implementación y actualización periódica de bases de datos, sistemas de archivística, gestores de conocimiento, bibliotecas físicas y virtuales, y otras herramientas tecnológicas que facilitan la organización y clasificación. (DAFP. 2021)

Adicionalmente, la combinación de tecnología con procesos de archivística y gestión documental permite organizar, clasificar y sistematizar la información, que posteriormente se convierte en conocimiento. Esto conduce a procesos más participativos con los grupos de interés, quienes, utilizando la analítica institucional, contribuyen a generar y producir conocimiento que luego se comparte y difunde para nuevas perspectivas e ideas a favor de la innovación en los productos o servicios del Estado.

La implementación de este eje busca identificar y evaluar los sistemas de información y bases de datos, con el objetivo de descubrir nuevas herramientas, reconocer las existentes y, en caso necesario, mejorarlas. (DAFP, 2020)

El acceso a los datos de la entidad fomenta la innovación, ya que tanto los ciudadanos como los servidores públicos tienen acceso a información y análisis que les permite identificar oportunidades, las cuales luego pueden traducirse en soluciones innovadoras, un mejor diseño y seguimiento de políticas públicas, y una mejora en la relación entre ciudadanos y el Estado.

El eje de analítica institucional es una herramienta fundamental para el seguimiento y evaluación de la gestión interna de las entidades, especialmente en las dimensiones de Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano y Control Interno. Además, se apoya en la dimensión de Información y Comunicación para visualizar, analizar y obtener conocimiento de los resultados de la gestión y facilitar la toma de decisiones. (DAFP, 2020)

La utilización de softwares especializados permite analizar y visualizar los datos e información, lo que permite determinar las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados. Es esencial mantener la disciplina en la actualización de los datos básicos en los sistemas de información de las entidades, así como buscar la integración de los distintos sistemas para facilitar el análisis eficiente y la comunicación con otras entidades.

Este eje de analítica institucional no solo proporciona un análisis descriptivo de indicadores institucionales en el presente (inteligencia), sino que también permite realizar análisis predictivos y prospectivos basados en datos históricos para predecir y evaluar diversos escenarios de la gestión institucional.

Además, la analítica institucional brinda herramientas e información tanto para ciudadanos como para servidores públicos, utilizados en procesos de innovación, evaluación de ideas y soluciones, comparación con otras actividades y proyectos, así como en el testeo de predictivos para reducir el riesgo en la implementación de actividades y proyectos de innovación.

La Cultura del Compartir y Difundir es fundamental en la gestión del conocimiento de las entidades, ya que implica fortalecer el trabajo en equipo y promover una comunicación efectiva tanto interna como externa. Compartir experiencias contribuye a consolidar la memoria

institucional y enriquecer el capital intelectual de la entidad, fomentando la innovación pública y facilitando un gobierno más transparente, eficiente y participativo.

Para lograr una cultura efectiva del compartir y difundir, se deben tomar diversas acciones, entre ellas: compartir lecciones aprendidas y experiencias, documentar la memoria institucional, establecer espacios de difusión del conocimiento donde los grupos de valor compartan experiencias y se pueda ampliar el capital intelectual, contar con espacios de retroalimentación para la evaluación y mejora del conocimiento, y promover las comunidades de práctica y redes de conocimiento para el intercambio de experiencias y soluciones a problemas comunes. (DAFP, 2021)

El establecimiento de esta cultura en las entidades permite una mayor productividad y capacidad institucional, al enriquecer el conocimiento individual y colectivo, así como la sistematización de las mejores prácticas de gestión para su consulta y aplicación en otras entidades. Además, la documentación y tuvieron de la memoria institucional aseguran su conservación a lo largo del tiempo, garantizando un aprendizaje continuo y una mejora en la toma de decisiones basada en evidencia.

En lo que respecta a la entidad, dentro del Departamento Nacional de Planeación, se establece un Sistema Integrado de Gestión – SIG cuya finalidad es mejorar los resultados hacia sus partes interesadas y fortalecer de esta manera la eficiencia institucional, (DNP, 2022) por lo cual se orienta el desarrollo de la actividades bajo un modelo de planeación institucional para la consecución de resultados, como lo indica el manual, el cual parte de la gestión por procesos para la generación de productos confiables. Este Sistema Integrado de Gestión, según se indica cumple con los requisitos especificados por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –

MIPG, así como también las normal internacionales vigentes ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 45001, ISO 30301, ISO 30401 e ISO 37001.

El SIG del DNP tiene como función, facilitar la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a partir de la optimización de la gestión para asegurar de esta manera la maximización de la eficacia y la eficiencia en su desempeño, el logro de objetivos y el mejoramiento continuo de sus procesos. (DNP, 2022) En ese modelo sobre el cual se cimenta la planeación institucional de la entidad, se puede entender esa gestión para resultados como ese uso que se hace de la información formal en aras del desempeño y de esta manera aumentar la eficiencia y efectividad de la entidad.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación, DNP 2022

Según las definiciones que contiene este manual se entiende como modelo de operación por procesos como la ruta de navegación que permite armonizar la misión y la visión de la entidad, a partir de un diagrama de valor que representa como inventario gráfico los procesos en la entidad, donde se evidencien los niveles y la interrelación.



Fuente: DNP, 2023

En este Sistema Integrado de Gestión – SIG fueron adoptados los lineamientos generales del MIPG, así, se puede encontrar que dentro del modelo de gestión por procesos que tiene la entidad, está el proceso estratégico “planeación y gestión institucional para resultados” cuyo objetivo como se mencionó anteriormente es facilitar en la entidad la dirección efectiva e integrada del procesos de generación de valor público, optimizando la gestión, por lo que este objetivo sería a su vez el objetivo general del SIG, y su alcance es inicialmente la identificación

de las herramientas transversales para planear y gestionar el cumplimiento de objetivos institucionales, y finaliza, entonces, con el seguimiento y el control de todas las actividades del SIG. (DNP, 2022)

Entre los componentes operacionales del SIG, están el Componente de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), el Componente Ambiental (GA), Componente de Seguridad de la Información (GSI), el Componente Gestión de Transparencia e Integridad (GTR), y finalmente el Componente Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCI). El GCI tiene como apuesta facilitar el desarrollo de acciones para generar y compartir el conocimiento entre sus colaboradores, para que este sea de interés para otros grupos de valor de la entidad, para de esta manera se promocióne una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento continuo. A partir de esto se busca que la entidad aprenda de si misma de manera práctica, es decir; como menciona, aprender haciendo, aplicando de esta manera mecanismos de ideación y experimentación, con enfoque de innovación y de la mano con el análisis para la generación de mejores productos y servicios para la ciudadanía. (DNP, 2023) Así es como surge este componente, que a su vez, contiene unos indicadores para la medición del desempeño que son “Calidad de las buenas prácticas presentadas y documentadas” y “Calidad de los eventos de transferencia, intercambio y utilización de conocimiento”, unos riesgos del componente “Fuga del capital intelectual en el DNP” y “Gestión del conocimiento del DNP insuficiente o inadecuada para lograr resultados de innovación” y contiene un documento central que es un manual operativo para su aplicación dentro de la entidad.

En este documento se encuentran las orientaciones y los responsables para el componente de gestión del conocimiento, así como las autoridades y los escenarios diseñados para realizar el seguimiento constante como lo es el Subcomité de Gestión del Conocimiento y la

Innovación que está integrado por las dependencias de Grupo de Planeación, Subdirección de Gestión y Desarrollo de Talento Humano, Grupo de Modernización del Estado, Subdirecciones Generales, Oficina de Tecnología e Información, Grupo de Comunicaciones y Relaciones Públicas, y Subdirección Administrativa. (DNP, 2021)

El GCI tiene también tres programas operativos que son identificación y organización, que está direccionado a identificar y organizar el conocimiento tácito y explícito clave para el desarrollo de las actividades y la ejecución de los procesos en la entidad. Producción y/o adquisición del conocimiento clave que está orientado a fortalecer los espacios y herramientas con los que se cuenta en la entidad para la producción y/o adquisición de conocimiento. Finalmente, está la Transferencia, intercambio y Uso del conocimiento que tiene como fin la implementación de estrategias que permitan la transferencia y uso del conocimiento clave por parte de los equipos y personas colaboradoras en la entidad, que necesiten de este conocimiento para implementar dentro de las actividades o procesos que tienen a cargo, permitiendo así su codificación. (DNP, 2022)

En este marco referencial es que se presenta el ejercicio de diagnóstico de la gestión del conocimiento en el equipo de trabajo del proyecto de créditos de catastro multipropósito, especificando, a partir de lo presentado anteriormente, que al ser un proyecto tiene unas particularidades diferentes el ejercicio que se desarrollarán en la metodología frente a la construcción y utilización de la herramienta elegida, y realizando la claridad que en la actualidad dentro del DNP no existe aún unos lineamientos para la gestión del conocimiento en la lógica del proyecto, por lo cual este sería el primer paso para consolidar los lineamientos y una posible herramienta que permita evaluar el estado de la gestión del conocimiento en los proyectos que en la actualidad se desarrollan dentro de la entidad.

METODOLOGÍA

Con base en los parámetros determinados, primeramente por el CONPES 3951 de 2018, la Unidad Coordinadora del PCCMP – Proyecto de Créditos de Catastro Multipropósito, está a cargo del Departamento Nacional de Planeación, y está compuesta por una coordinación administrativa y una coordinación técnica. Esta Unidad Coordinadora está encargada de la programación general de las operaciones, a su vez, designará el personal necesario para facilitar la articulación entre las entidades del orden territorial y las entidades del orden nacional encargadas de ejecutar las operaciones para el desarrollo del PCCMP.

Dentro de las funciones principales del DNP, está ser el coordinador del proyecto, según indica el Reglamento Operativo del Proyecto, por lo cual, está encargado de la ejecución a nivel técnico y operativo de los componentes y subcomponentes del proyecto que tenga a cargo, así como también, brindar apoyo de manera transversal al Director del Crédito que es el Subdirector General de Descentralización y Desarrollo Territorial o quien haga sus veces en la coordinación, articulación, seguimiento, monitoreo y control del proyecto, adicionalmente, será el encargado de consolidar la información financiera y de avance que se le deba presentar a los Bancos, como bien lo especifica el documento.

En el mismo marco del Reglamento Operativo del Proyecto, existen unas dependencias de apoyo técnico y de apoyo administrativo y operativo de la entidad que están encargadas de colaborar en la ejecución de los componentes del proyecto a cargo del DNP. Lo correspondiente al apoyo técnico corresponde a las dependencias de Descentralización y Desarrollo Regional, de Desarrollo Urbano, de Desarrollo Rural Sostenible, de Ambiente y Desarrollo Sostenible, de Inversiones y Finanzas Públicas y de la Oficina de Tecnologías y Sistemas de Información, y el

apoyo administrativo a cargo de la Secretaría General y todas sus subdirecciones, como lo son Oficina de Control Interno Disciplinario, Subdirección de Gestión de Talento Humano, Subdirección Financiera, Subdirección Administrativa y Relacionamento con la Ciudadanía y Subdirección de Contratación.

En ese sentido, el presente ejercicio está direccionado a realizar el diagnóstico de la gestión del conocimiento en la unidad de gestión y coordinación del DNP – PCCMP, orientado al trabajo del equipo interno, y específicamente a lo que respecta a la coordinación administrativa que está encargada de ser el enlace con las dependencias de apoyo administrativo como indica el Reglamento Operativo del Proyecto, dado el interés por parte de la coordinación administrativa de la unidad de gestión y coordinación del DNP, de poder consolidar a futuro una estrategia de la gestión del conocimiento respecto a las diferentes actividades que se desarrollan internamente en el equipo de trabajo en aras de mejorar su desempeño. Si bien la información recolectada responde a toda la unidad de gestión y coordinación, los análisis y recomendaciones están orientados a las actividades que se realizan dentro de la coordinación administrativa como un primer ejercicio que se pueda replicar en toda la unidad de gestión y coordinación, en tanto responda al caso de los ítems agrupados en la herramienta utilizada, que para las labores que desempeña la coordinación administrativa estaría en lo que respecta a la identificación, uso y transferencia.

La metodología diseñada para llevar a cabo el ejercicio de diagnóstico se basó, en primer lugar, en la herramienta del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG para el autodiagnóstico de la dimensión de la gestión del conocimiento y la innovación del Departamento Administrativo de la Función Pública. Esta herramienta tiene como objetivo

principal hacer un seguimiento a la aplicación de la gestión del conocimiento en las entidades.

(DAFP, (s.f.)

Sin embargo, dado que en el presente ejercicio el equipo de trabajo no forma parte directamente de la estructura del Departamento Nacional de Planeación, sino que se trata de arreglos institucionales regulados en el Reglamento Operativo del proyecto para su ejecución, fue necesario replantear la herramienta utilizada.

Con este fin, se realizó una aproximación a la Oficina Asesora de Planeación de la entidad, con el propósito de recibir orientación sobre el uso de esta herramienta aplicada a la lógica específica de proyectos. A partir de dicho acercamiento, en una reunión de contextualización respecto a la lógica del proyecto, se siguieron directrices en relación con la información que el proyecto contenía, al tiempo que se definieron espacios de acompañamiento para el rediseño de la herramienta que se iba a utilizar.

La herramienta seleccionada, debido a sus componentes, fue la Matriz de Autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión para la dimensión de gestión del conocimiento. Esta matriz consta de cinco marcos generales para llevar a cabo el ejercicio de autodiagnóstico. Dichos marcos son los siguientes: cultura de compartir y difundir, analítica institucional, herramientas de uso y apropiación, generación y producción, y finalmente, planeación. A su vez, estos cinco componentes se componen de treinta y siete criterios para asignar la calificación.

A cada uno de estos criterios se le asigna una calificación, basado en una caracterización descrita en la columna de valoración, otorgando de esta manera cinco tipos de calificación: entre

1 y 20, entre 21 y 40, entre 41 y 60, entre 61 y 80, y entre 81 y 100. Con el objetivo de hacer más explícito, a continuación se presenta una imagen de la matriz a la cual se hace referencia.

PUNTAJE FINAL		
Valoración	Puntaje (0 - 100)	Observaciones
1 - 20	No identifica el conocimiento explícito de la entidad.	
21 - 40	Identifica el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	
41 - 60	Identifica y captura el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	
61 - 80	Identifica, captura y organiza el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	
81 - 100	Identifica, captura, organiza y actualiza periódicamente el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	

Fuente: DAFP (s.f.)

Como se mencionó anteriormente, esta herramienta está dirigida a toda la entidad y debe ser implementada por la Oficina Asesora de Planeación en las entidades, o por los responsables designados para ello. Sin embargo, en el contexto del presente ejercicio, dado que su aplicación se enmarca en un proyecto con sus propias particularidades, se lograron numerosos ajustes de la mano del apoyo de la Oficina Asesora de Planeación - OAP del DNP en cuanto a los criterios y componentes de la matriz para adaptarla a la naturaleza del proyecto. Se descartaron los criterios que no se ajustaban al análisis, como temas específicos de talento humano o gestión institucional orientada a entidades, entre otros.

Para llevar a cabo las definiciones mencionadas, también se utilizaron las matrices del FURAG y la norma ISO de calidad. Sin embargo, no se tomaron criterios concretos de estas dos herramientas. En su lugar, se realizó una comparación con el objetivo de identificar si algunos de los aspectos mencionados en los criterios de estas matrices no estaban presentes en la matriz de autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

La herramienta de autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión también contenía una hoja adicional en su archivo que corresponde al plan de acción. Para la herramienta rediseñada, se añadieron columnas adicionales en relación con la valoración de los criterios seleccionados. Esto estableció una calificación esperada a futuro con una periodicidad que facilitara la definición de la ruta, es decir, el plan de acción para la gestión del conocimiento dentro del equipo de trabajo, que será un elemento que le permitirá al equipo de trabajo establecer la ruta para la implementación de la estrategia del conocimiento. En la siguiente imagen se puede comprender la estructura de la herramienta diseñada.

Proceso, proyecto o dependencia	DODT - Catastro	Nivel de madurez		Nivel esperado:			
<i>la consolidación de la cultura de compartir y difundir</i>							
Criterios		Marque con x	Puntaje (1 - 100)	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.	Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo con lineamientos establecidos en la entidad, es de fácil acceso para sus grupos de valor y ha sido divulgada a través de medios físicos y/o digitales.		100				
	Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo con lineamientos establecidos en la entidad y es de fácil acceso para el equipo de trabajo del proyecto.		70				
	Cuenta con documentación de la memoria institucional del proyecto de acuerdo con lineamientos establecidos en la entidad.		50				
	Cuenta con lineamientos para la documentación de la memoria institucional.		30				
	El proyecto no ha generado documentos de memoria institucional.		1				
Participa en programas, convocatorias o premios nacionales e internacionales con las buenas prácticas del proyecto.			100				

Fuente: Apoyo de OAP y elaboración propia

Adicionalmente, se añadió una pestaña de glosario que permitiera de esta manera, clarificar algunos de los conceptos que están presentes en la caracterización de los criterios que

componen la matriz, para que al momento de hacer las observaciones y asignar la calificación no hubiese duda respecto al contenido del criterio.

La herramienta resultante se compone de cinco marcos generales: identificación, uso, analítica institucional, transferencia y producción. Al seleccionar los criterios que se aplicaron a la naturaleza de los proyectos, se redujo el número a veintiocho criterios que serían evaluados. Para aplicar la herramienta, se llevó a cabo un ejercicio de diálogo con algunos de los treinta consultores del equipo de trabajo. Se seleccionaron seis consultores: tres consultores de la coordinación técnica y las tres consultoras que conformaron la coordinación administrativa del equipo del DNP del proyecto. Estos seis consultores representan el 20% del equipo.

Durante este ejercicio de diálogo, los consultores presentaron una calificación basada en los criterios presentados, realizando las observaciones pertinentes que posteriormente se registraron en la matriz. La calificación de cada uno de estos criterios dio lugar a una calificación para cada uno de los cinco marcos generales. Posteriormente, se consolidaron las matrices completadas en una sola, con el fin de ponderar las calificadas destacadas por los consultores y luego sistematizar la información procesada. Esta información se presentará en el siguiente apartado, ya que no solo es importante la calificación otorgada a cada uno de los criterios, sino también las observaciones pertinentes que ayudan a tomar decisiones sobre dicha calificación.

Cabe señalar, que esta herramienta tuvo que ser diseñada a partir de los parámetros existentes de las tres matrices mencionadas, porque en la entidad no existía ningún instrumento determinado para evaluar la gestión del conocimiento en el marco de proyectos como se especificó, pues los lineamientos de evaluación que eran utilizados son aplicados específicamente para la totalidad de la entidad como fue mencionado anteriormente, en ese

sentido, el esfuerzo por construir una herramienta orientada para los proyectos que se realizan dentro de la entidad, que responden a marcos diferentes, como el caso de Catastro Multipropósito, donde se responde a una normativa excepcional dada por el Reglamento Operativo del Proyecto y a su vez, a algunos procesos de la entidad, es un valor agregado, un aspecto innovador que se produjo en el desarrollo de esta pasantía, y por lo cual este instrumento puede ser la base o el pre instrumento del que será utilizado desde planeación institucional para hacer el seguimiento a la gestión del conocimiento en los proyectos existentes en la entidad.

DIAGNÓSTICO

A continuación se presentará un resumen consolidado de la información diligenciada en la matriz por cada uno de los cinco marcos generales con sus respectivas calificaciones para finalmente presentar el puntaje ponderado otorgado para el ejercicio de diagnóstico y unas observaciones a partir de la información.

Identificación

En el criterio 1.1, se asignan diferentes calificaciones: 70 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 50 (Documento 3). En general, se destaca la presencia de un repositorio (como SharePoint) que almacena la información relevante del proyecto. Sin embargo, hay desafíos relacionados con la actualización constante de la información y la articulación con la política de gestión documental.

En el criterio 1.2, se asignan calificaciones de 70 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 50 (Documento 3). Existe la generación de un inventario explícito del proyecto, aunque se requieren mejoras en la actualización y articulación con la gestión documental.

En el criterio 1.3, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1), 100 (Documento 2) y 50 (Documento 3). Se destaca la orientación clara del proyecto en cuanto a los productos y elementos que deben estar disponibles en el repositorio, como productos de consultores, documentos de lecciones aprendidas, buenas prácticas, actas de comités y ayudas de memoria. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la implementación de procedimientos y procesos de conservación del conocimiento.

En el criterio 1.4, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 30 (Documento 3). Se reconoce la existencia de una matriz de riesgos generales y una matriz de riesgos en el repositorio, pero se deben revisar los riesgos asociados específicamente al conocimiento producido en el proyecto.

En el criterio 1.5, no se asignan calificaciones en ninguno de los documentos, ya que la capacitación no es una actividad relevante para el equipo de trabajo debido a la experiencia y conocimientos especializados de los consultores.

En el criterio 1.6, no se asignan calificaciones en ninguno de los documentos. El ejercicio de diagnóstico se enfoca en identificar aspectos a mejorar para el plan de acción de gestión del conocimiento y el seguimiento interno del equipo, aunque no se cuenta con una directriz o parámetro específico en la actualidad.

Uso

En el criterio 2.1, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1), 100 (Documento 2) y 30 (Documento 3). Se destaca la importancia de documentar las acciones de mejora, llevar a cabo un registro y habilitar accesos en el repositorio. Sin embargo, se señala la necesidad de evaluar la efectividad de los diferentes espacios.

En el criterio 2.2, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 50 (Documento 3). Se confirman los informes semestrales que incluyen lecciones aprendidas, pero se sugiere establecer programas para actualizar el conocimiento tácito a nivel de grupo.

En el criterio 2.3, se asignan calificaciones de 70 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 50 (Documento 3). Se menciona la necesidad de implementar evaluaciones periódicas y definir la urgencia de las necesidades de tecnología e innovación.

En el criterio 2.4, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1), 100 (Documento 2) y 30 (Documento 3). Se destaca la presencia de repositorios de información, pero se señala la falta de un repositorio específico de buenas prácticas en algunos casos.

En el criterio 2.5, se asignan calificaciones de 70 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 30 (Documento 3). Se identifica la necesidad de implementar estrategias de difusión interna y externa de la información depositada en los repositorios.

En el criterio 2.6, se asignan calificaciones de 70 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 30 (Documento 3). Se resalta la importancia de establecer estrategias de difusión de las lecciones aprendidas en los productos e informes semestrales.

Analítica

En el criterio 3.1, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 100 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 70. Se destaca el cumplimiento del análisis de datos y la socialización regular en reuniones, aunque en el Documento 3 se menciona la dificultad en la retroalimentación.

En el criterio 3.2, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 100 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 30. Se reconoce el uso de programas especializados en análisis de datos y la colaboración con otras dependencias, pero se menciona la falta de conocimiento generalizado en el uso de esas herramientas en el Documento 3.

En el criterio 3.3, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 100 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 1. Se destaca el cumplimiento de los procedimientos y formatos establecidos, aunque se menciona la falta de herramientas de recolección de datos en el Documento 3.

En el criterio 3.4, se asignan calificaciones de 50 (Documento 1), 70 (Documento 2) y 50 (Documento 3). Se señala la programación de sesiones de sensibilización, pero se menciona la falta de realización, evaluación y acciones de mejora en algunos casos.

En el criterio 3.5, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1), 100 (Documento 2) y 30 (Documento 3). Se destaca la realización de análisis de gestión, pero se menciona la falta de análisis prospectivos y predictivos en el Documento 3.

Transferencia

En el criterio 4.1, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 100 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 30. Se destaca la presencia de repositorios y espacios de socialización, pero se menciona la falta de lineamientos claros para generar la memoria institucional en el Documento 3.

En el criterio 4.2, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 70 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 50. Se reconoce la participación en

espacios de difusión y la colaboración con otras entidades, pero se menciona la falta de participación en concursos y la limitada socialización en el Documento 3.

En el criterio 4.3, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 70 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 70. Se destaca la existencia de espacios formales de reunión y cocreación, pero se menciona la falta de reconocimiento de los grupos de valor en el Documento 3.

En el criterio 4.4, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 70 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 100. Se resalta la existencia de espacios formales de retroalimentación y definición de acciones de mejora.

En el criterio 4.5, se asignan calificaciones de 100 (Documento 1) y 100 (Documento 2), mientras que en el Documento 3 se asigna una calificación de 70. Se menciona la presencia de espacios para compartir conocimiento, pero se señala la falta de fomento a la innovación y el aprendizaje en el Documento 3.

Producción

Criterio 5.1: En este criterio, se destaca que se cumple con la divulgación y documentación de los avances del proyecto a través de espacios de socialización y ayudas de memoria. Sin embargo, no se realiza una evaluación formal. La calificación otorgada es de 70 en promedio.

Criterio 5.2: Se observa que hay comités operativos y otros escenarios de seguimiento, pero no se lleva a cabo una evaluación formal de los mismos. Por lo tanto, se le asigna una calificación de 50 en promedio.

Criterio 5.3: Aunque se realicen seguimientos, balances y se asuman compromisos en espacios de ideación, no hay una formalidad para estos procesos. Se mencionan otros escenarios de evaluación como las misiones de evaluación, las reuniones de retroalimentación y los comités operativos. La calificación otorgada es de 57 en promedio.

Criterio 5.4: No se obtiene una calificación promedio, ya que no se cuenta con información suficiente en los documentos para evaluar si el proyecto se marca en la innovación y si se realizan acciones de mejora en este aspecto.

Criterio 5.5: No se asigna una calificación promedio debido a la falta de información detallada sobre las acciones y resultados relacionados con la producción en el proyecto.

Criterio 5.6: Se identifican las necesidades de investigaciones, pero no se ha avanzado en la participación en investigaciones ni en la generación de resultados que aporten al desarrollo del proyecto. La calificación otorgada es de 43 en promedio.

Criterio 5.7: Se destaca la participación de expertos del equipo de trabajo en espacios académicos relacionados con el proyecto, aunque las investigaciones realizadas no se han llevado a cabo específicamente en el marco del proyecto. La calificación destacada es de 100 en promedio.

El resumen de las calificaciones en los cinco marcos generales se presenta en la siguiente imagen, de igual manera se hace la claridad que las matrices y los textos transcritos de las sesiones de diligenciamiento se entregarán también como anexos al presente documento.

Proceso, proyecto o dependencia		DODT - Catastro	Nivel de madurez	63
<i>Diligencie todas las hojas para obtener los resultados del diagnóstico</i>				
Criterios de diagnóstico			Puntaje	Recomendaciones (Diligencia OAP)
1	IDENTIFICACIÓN	Sobre la identificación del conocimiento más relevante del Proyecto	60	
2	USO	Sobre la identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	57	
3	ANALÍTICA	Sobre la ejecución de análisis y visualización de datos e información	72	
4	TRANSFERENCIA	Sobre la consolidación de la cultura de compartir y difundir	76	
5	PRODUCCIÓN	Sobre actividades de Ideación, experimentación, innovación e investigación del proyecto	47	

Fuente: Elaboración propia.

En este punto es necesario realizar un llamado de atención frente a la conceptualización presentada en el marco referencial y la información diligenciada en el ejercicio de diagnóstico que fue presentada, y es la importancia de la estructuración de procesos en aras de la consolidación de la gestión del conocimiento, pues como bien fue planteado, las buenas prácticas deben materializarse en procesos, para que de esta manera se pueda avanzar en la transferencia de estas buenas prácticas, que serían la muestra del conocimiento existente en el desarrollo del proyecto.

Si bien en el Reglamento Operativo del Proyecto se definen unas directrices y lineamientos, no se estructuran propiamente procesos, que dadas las necesidades para la gestión del conocimiento se pueden requerir con la finalidad de optimizar el desarrollo del proyecto en aras del objeto central, así como también el apoyo operativo necesario para el mismo direccionamiento estratégico. Existen algunos procesos de apoyo en temas financieros y de adquisiciones ya definidos, pero no por Reglamento Operativo del Proyecto, sino por la reglamentación de los organismos financiadores al contar con instrumentos y herramientas de

gestión para realizar el seguimiento y la evaluación, sin embargo, internamente no hay estos procesos lo cual puede ser importante para la gestión del conocimiento.

En ese sentido, y dada la relevancia que tienen los procesos, aun en las lógica de proyectos, es importante puntualizar lo que se entiende por procesos organizacionales y su alcance, pues se define como un conjunto de actividades interrelacionadas, que a partir de entradas de materiales o información, dan lugar a salidas también de materiales o información con un valor agregado (Maldonado, 2018) o en términos de gestión pública, valor público, por lo cual, la prioridad fundamental de la gestión es el ciudadano (DAFP, 2020). Es decir, entender la gestión del conocimiento desde los procesos implica, que para la identificación, uso, analítica, transferencia y producción, a partir de la herramienta utilizada en este diagnóstico, se necesiten definir y estructurar un conjunto de actividades interrelacionadas con unos entradas y salidas entendidas como información y/o productos, y si hay lugar, que estas actividades que componen los procesos puedan ser procedimentadas en caso de ser necesario tener la claridad frente al paso a paso puesta claridad es lo que permite la transferencia, y poder pasar el conocimiento tácito al conocimiento explícito; es decir; plenamente codificado. (Guaderrama et al., 2011)

RESULTADOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una de las primeras conclusiones que es preciso señalar es el interés por parte del equipo de trabajo para consolidar la gestión del conocimiento dentro de la lógica del proyecto. Como se dijo, esto presenta unos desafíos importantes que se materializan primeramente en la

particularidad de los proyectos. Es precisamente por esta razón que se hizo necesario diseñar una herramienta diferente a las existentes, la cual estuvo orientada directamente a los proyectos.

El hecho de que esta iniciativa partiera del equipo de Catastro Multipropósito encamina a consolidar a la unidad de gestión del DNP del proyecto de Catastro Multipropósito como un referente. De esta manera, se logra que las buenas prácticas identificadas y documentadas puedan ser difundidas y promovidas en escenarios de proyectos dentro del DNP.

Es importante destacar que el consolidar esta herramienta se constituirá en la base para el instrumento que utilizará la Oficina Asesora de Planeación para hacer el seguimiento a los otros proyectos dentro de la entidad. Este enfoque podría ser considerado como una innovación, ya que permitirá un seguimiento eficiente y efectivo de los proyectos, fomentando así la mejora continua en la gestión del conocimiento y la promoción de buenas prácticas en el ámbito institucional de los proyectos.

En ese sentido, en el contexto de la ruta hacia la estrategia de gestión del conocimiento que se llevará a cabo con base en los hallazgos identificados en el presente diagnóstico, resulta fundamental destacar la necesidad de promover una comunicación constante y asertiva con la Oficina Asesora de Planeación. Esto tiene como propósito recibir el apoyo técnico necesario para definir los instrumentos y herramientas destinados a la gestión del conocimiento. Es importante tener en cuenta que la herramienta empleada en el presente ejercicio de diagnóstico el punto de partida para el desarrollo de la herramienta que la Oficina Asesora de Planeación confirmará en las actividades de evaluación y seguimiento futuros.

Por lo tanto, es crucial que el equipo de trabajo establezca una mayor cercanía y apropiación de esta herramienta en proceso de construcción. Cuanto más conoceremos y

comprometeremos esta herramienta, más efectivo el seguimiento interno que el proyecto pueda llevar a cabo en relación con los aspectos a fortalecer y los planos de acción necesarios para su desarrollo.

En este contexto de acercamiento interinstitucional con la Oficina Asesora de Planeación, es importante puntualizar que se encamine en un trabajo colaborativo, con el propósito de asegurar un acompañamiento técnico en la estructuración de los procesos dentro del proyecto. Como se evidencio previamente en el marco referencial, únicamente a través de la formalización de procesos basados en las buenas prácticas marcadas y documentadas en el proyecto es posible avanzar hacia la transferencia de conocimiento y convertir el conocimiento tácito en un conocimiento debidamente codificado que permita su difusión efectivamente

En futuros procesos de contratación se ha identificado la necesidad de contar con un especialista en ingeniería de procesos. Siguiendo la lógica de la importancia de caracterizar las actividades que se llevan a cabo en el proyecto, resulta fundamental que este profesional posea conocimiento de los lineamientos proporcionados por el Departamento Nacional de Planeación, a fin de utilizar los insumos necesarios que mejor se ajusten a los objetivos de los procesos a establecer. De este modo, se generará coherencia y articulación entre los parámetros institucionales de la entidad y las directrices definidas en el reglamento operativo del proyecto. Por consiguiente, dicho profesional deberá desempeñar el papel de enlace comunicativo para facilitar el trabajo conjunto con la Oficina Asesora de Planeación.

Enfocar las acciones hacia la estructuración de procesos con el fin de establecer una gestión del conocimiento efectivo dentro del proyecto no implica limitaciones inflexibles en cuanto a la operación de las actividades. Por el contrario, la estructuración de procesos tiene

como objetivo principal facilitar la realización de las actividades dentro del proyecto, caracterizándolas y brindando una comprensión más clara de su propósito y misión en aras de lograr el objetivo central del proyecto. En este sentido, si algunas actividades requieren flexibilidad, esto deberá ser debidamente especificado en el proceso correspondiente.

En el propósito de establecer la estrategia de gestión del conocimiento a partir de la gestión por procesos en el marco del proyecto, es fundamental identificar, capturar y priorizar lo que se entiende como buenas prácticas, las cuales constituyen la memoria institucional del proyecto y representan un recurso fundamental que debe ser gestionado con el fin de lograr un direccionamiento estratégico para resultados concretos. En este sentido, no es suficiente documentar las buenas prácticas, ya que, como se mencionó anteriormente en el marco teórico, esto podría limitarse a las buenas ideas que no están estructuradas para codificar el conocimiento y transferirlo posteriormente. Es imperativo formalizar estos documentos de buenas prácticas en procesos debidamente estructurados, alineados con los objetivos estratégicos a los cuales deben responder las actividades descritas en dichos documentos. Para lograr esto, sería necesario recurrir a guías, como la guía para la implementación de gestión por procesos del Departamento Administrativo de la Función Pública, y utilizar los insumos que faciliten la estructuración de estos procesos dentro de la lógica específica del proyecto.

Una vez que los documentos de buenas prácticas han sido formalizados como procesos, es posible avanzar en la creación de instrumentos, herramientas y espacios que permiten la transmisión de este conocimiento en amplios escenarios de discusión y creación, de manera que la información contenida en estos documentos trascienda y se convierta en conocimiento estratégico del proyecto, aportando así a la toma de decisiones.

Si bien se ha establecido a través de la información recolectada en la matriz para el autodiagnóstico de la gestión del conocimiento en el proyecto, que el repositorio SharePoint recopila los documentos de buenas prácticas que forman parte de los informes periódicos presentados por el equipo del proyecto, es necesario avanzar en la estructuración de dicho repositorio para que vaya más allá de la simple disposición de los informes. Es importante categorizar los documentos según temas estratégicos, misionales y operativos, facilitando así el acceso a la información contenida en ellos y asegurando que sea fácilmente comprensible. Esta estructuración permitirá avanzar en la transformación de las buenas prácticas en procesos debidamente estructurados, orientados hacia la transferencia de conocimiento y su codificación.

Con el fin de avanzar en relación a un método o guía para la transferencia de conocimiento, resulta fundamental precisar si esta actividad añade un valor considerable y modifica políticas, actividades y comportamientos, encaminándolos hacia la innovación, constituyendo así en nuevos procesos (Evanschitzky et al. , 2007). Además, es necesario considerar que la eficacia de la transferencia del conocimiento está determinada por la relevancia y la importancia que los miembros del equipo de trabajo asignan a esta actividad, si reconocen su conocimiento como válido (Brachos et al., 2007). En otras palabras, es necesario evaluar si la transferencia de ese conocimiento en particular es verdaderamente considerada como un valor agregado en términos de la consecución de los objetivos estratégicos en el desarrollo del proyecto que nos ocupa.

En el presente apartado del documento se presenta una guía para la sistematización de buenas prácticas, basada en la estructuración metodológica desarrollada por Óscar Jara. (2020) Esta guía tiene como objetivo facilitar la comprensión de las buenas prácticas y su adecuado uso. Se describen los cinco subcomponentes del proceso de sistematización, que incluyen el punto de

partida, las preguntas iniciales, la recuperación del proceso vivido, la reflexión de fondo y los puntos de llegada. Además, se detallan las acciones a seguir en cada subcomponente.

1.1. Punto de partida En este subcomponente, es fundamental distinguir entre las buenas prácticas estructuradas, que permiten su transferencia, y los registros de las buenas prácticas. El punto de partida implica haber participado en la experiencia y contar con registros que den cuenta de dicha participación. Estos registros son el insumo principal para este momento del proceso.

1.2. Preguntas iniciales En este subcomponente, se plantean una serie de preguntas clave que orientarán la sistematización. Estas preguntas son las siguientes:

1.2.1. ¿Para qué queremos hacer esta sistematización? Es esencial tener claridad sobre la utilidad que tendrá la sistematización en el desarrollo del proyecto y cómo contribuirá en el futuro. En nuestro caso particular, se enfoca en la política nacional de catastro multipropósito y su ejecución de los créditos.

1.2.2. ¿Qué experiencia queremos sistematizar? Se debe delimitar la experiencia específica que se desea sistematizar, indicando dónde y cómo se llevó a cabo, así como el período de tiempo a considerar. Es importante tener en cuenta que no se abarcará toda la experiencia, sino solo los aspectos relevantes que se alineen con el objetivo de la sistematización.

1.2.3. ¿Qué aspectos de la experiencia nos interesan más? En este punto, se precisa un eje de sistematización que permita focalizarse en los aspectos centrales de la experiencia. No es posible sistematizar todos los aspectos, por lo que se deben seleccionar aquellos que resulten más relevantes.

1.2.4. ¿Qué fuentes de información vamos a utilizar? Se identifican y ubican las fuentes de información necesarias para recuperar el proceso de la experiencia y organizar los elementos. En el caso del equipo de trabajo, las fuentes pueden ser los repositorios de buenas prácticas sistematizadas por los consultores. En ausencia de información sistematizada, se recomienda realizar entrevistas con los protagonistas de la experiencia.

1.2.5. ¿Qué procedimiento vamos a seguir? Es necesario definir un plan operativo de sistematización, caracterizando las tareas a realizar, los responsables de cumplirlas, los participantes involucrados y los recursos disponibles.

1.3. Recuperación del proceso vivido En esta etapa, se lleva a cabo la reconstrucción ordenada de la historia de la experiencia que se busca sistematizar. Se identifican los momentos significativos, las decisiones tomadas y los cambios que marcaron el ritmo del proceso. Esto permite establecer las etapas que se siguieron durante la experiencia.

1.3.1. Reconstruir la historia La reconstrucción se realiza de manera cronológica, siguiendo el período delimitado para la experiencia. Se identifican las etapas clave y se pueden utilizar técnicas como gráficas o narrativas para facilitar este proceso.

1.3.2. Ordenar y clasificar la información En este punto, se organiza toda la información disponible de acuerdo con los componentes de la experiencia, manteniendo la claridad en relación con la delimitación previa realizada en el eje de sistematización. Se recomienda ser descriptivo y evitar conclusiones prematuras. Las preguntas que permitan profundizar críticamente se pueden anotar de manera diferenciada. Se pueden utilizar matrices o cuadros para ordenar y clasificar la información.

1.4. Reflexiones de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? En esta fase interpretativa, se analiza y sintetiza la experiencia reconstruida previamente. Se identifican las particularidades a nivel personal y colectivo, y se realiza un análisis del comportamiento de cada componente de la experiencia, considerando cada uno por separado. Se plantean interrogantes sobre las causas que explican lo sucedido, permitiendo identificar tensiones, posibles contradicciones e interrelaciones entre los elementos de la experiencia. Esta interpretación crítica busca comprender por qué ocurrieron los eventos de la manera en que lo hicieron, lo cual genera reflexiones relevantes.

1.5. Puntos de llegada En esta etapa, se formulan las conclusiones y recomendaciones a partir de lo identificado previamente. Las conclusiones no son definitivas, sino que representan un punto de partida para el aprendizaje. Deben estar alineadas con los objetivos planteados inicialmente y permitir identificar el aporte de la experiencia en el desarrollo de las actividades o en la sistematización de otras experiencias.

1.5.1. Formulación de conclusiones y recomendaciones Las conclusiones deben ser prácticas y fundamentadas en los hallazgos identificados. Son el punto de partida para nuevos aprendizajes. Además, deben responder a los objetivos planteados al inicio del proceso de sistematización y señalar el aporte de la experiencia en el desarrollo de actividades o en futuras sistematizaciones.

1.5.2. Elaboración de productos de comunicación Es importante considerar estrategias de difusión y comunicación para compartir las lecciones aprendidas durante la sistematización de las experiencias. Estas estrategias pueden incluir sesiones de intercambio, diálogos con el equipo de trabajo, materiales didácticos como videos, foros, debates, folletos e incluso representaciones

teatrales o foros temáticos. Se enfatiza que las buenas prácticas no se limitan a un documento final, sino que son una estrategia de comunicación que fomenta un proceso educativo más amplio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). TACIT KNOWLEDGE: SOME SUGGESTIONS FOR OPERATIONALIZATION. *Journal of Management studies*, 38(6), 811-829.

Bekhti, S., & Matta, N. (2003). PROJECT MEMORY: AN APPROACH OF MODELLING AND REUSING THE CONTEXT AND THE DESIGN RATIONALE. In *IJCAI'03 (International joint of conferences of Artificial Intelligence)*.

Bloodgood, J. M., & Morrow Jr, J. L. (2003). STRATEGIC ORGANIZATIONAL CHANGE: EXPLORING THE ROLES OF ENVIRONMENTAL STRUCTURE, INTERNAL CONSCIOUS AWARENESS AND KNOWLEDGE. *journal of management studies*, 40(7), 1761-1782.

Brachos, D., Kostopoulos, K., Eric Soderquist, K., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of knowledge management*, 11(5), 31-44.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). ORGANIZATIONAL LEARNING AND COMMUNITY-OF-PRACTICE: TOWARD A UNIFIED VIEW OF WORKING, LEARNING AND INNOVATION. En: Cross, R.; Israelit, S. *Strategic learning in a knowledge economy*.

Canals, A. (2003). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020) Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+ges>

[ti%C3%B3n+%28Mipg%29+Versi%C3%B3n+1+Julio+de+2020.pdf/3167cf5b-6134-e4e3-8862-a81b3962479b?t=1593725792225&download=true](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+implementaci%C3%B3n+de+la+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+y+la+innovaci%C3%B3n+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28MIPG%29.+Versi%C3%B3n+1+Julio+de+2020.pdf/3167cf5b-6134-e4e3-8862-a81b3962479b?t=1593725792225&download=true).

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020) Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) – Versión 1. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+implementaci%C3%B3n+de+la+gesti%C3%B3n+del+conocimiento+y+la+innovaci%C3%B3n+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28MIPG%29.+Versi%C3%B3n+1+Diciembre+de+2020.pdf/74fd6d67-2675-08a3-699f-7c9b0252207a?t=1608571160636&download=true>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Herramienta de autodiagnóstico Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. (s.f) https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/Autodiagnostico_gestion_conocimiento.xlsx/62b62ebb-3b5b-1238-b4bd-fae261dac0be?t=1577741008821

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021) Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- Versión 4. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Departamento Nacional de Planeación. CARACTERIZACIÓN PROCESO PLANEACIÓN Y GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS. (2022) <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/PR-PG%20Planeaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20orientada%20a%20resultados.Pu.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. COMPONENTE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN - GCI. (2023) <https://2022.dnp.gov.co/DNP/gestion/sistema-integrado-gestion/Paginas/Gestion-del-Conocimiento-y-la-Innovacion-GCI.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN – SIG. (2022) <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/MANUAL%20DEL%20SIG.Pu.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. MANUAL OPERATIVO DEL COMPONENTE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN. (2021) <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SIG/M-PG-10%20Manual%20Operativo%20del%20componente%20GCI.Pu.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. MAPA DE PROCESOS DNP. (2023) <https://2022.dnp.gov.co/DNP/gestion/Paginas/Modelo-de-operacion-por-Procesos.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2014) Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país” <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/pnd/pnd%202014-2018%20tomo%201%20internet.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2018) Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. PROGRAMAS OPERATIVOS DE LA GCI. (2022) <https://2022.dnp.gov.co/DNP/gestion/sistema-integrado-gestion/Paginas/Programas-Operacionales.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Somos el Departamento Nacional de Planeación. <http://www.ideam.gov.co/web/atencion-y-participacion-ciudadana/cambio-climatico>

Decreto 2189 de 2017 [Presidencia de la República]. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación. 23 de diciembre de 2017.

Decreto 1893 de 2021 [Presidencia de la República]. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación. 30 de diciembre de 2021.

Disterer, G. (2002). MANAGEMENT OF PROJECT KNOWLEDGE AND EXPERIENCES, *Journal of Knowledge Management*. 2002; 6(5): 512-20.

Espinosa, A. E. V., & León, L. (2016). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE, ENFOCADO POR TEORÍAS Y TENDENCIAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL. *Ciencia y poder aéreo*, 11(1), 106-121.

Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaich, G., & Kenning, P. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks: A strategic management approach. *Management Decision*, 45(2), 265-283.

Gobierno de Colombia & FARC. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Bogotá: Oficina del Alto Comisionado para la Paz. <http://www.altocomisionadopalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Acuerdo-Final-AF-web.pdf>

Grant, R. (1991). THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION. *California Managem. Rev*, Spring, pp.114-135

Grant, R. M. (1996). TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM. *strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Guaderrama, A. I. M., & Arroyo, J. C. (2011). Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible. *Administración y Organizaciones*, 14(26), 9-26.

IDB & THE WORLD BANK. Reglamento Operativo Operaciones de Crédito “Programa para la Adopción e Implementación de un Catastro Multipropósito Rural – Urbano” Componentes 1-4 Versión 07. (2022). 14 de diciembre de 2022

Jara Holliday, O. (2020). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias.

Ley 489 de 1998. "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones." (Colombia)

Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago-Chile.

Morales, A., & Varas, M. (2007, September). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO A PROYECTOS. In *XI Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 0711-0717).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY. *harvard business review*, 85(7/8), 162.

Pomian, J., & Roche, C. (2002). CONNAISSANCE CAPITALE. *MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET ORGANISATION DU TRAVAIL*.

Presidencia de la República. (2018) Documento CONPES No. 3951. “CONCEPTO FAVORABLE A LA NACIÓN PARA CONTRATAR OPERACIONES DE CRÉDITO EXTERNO CON LA BANCA MULTILATERAL HASTA POR USD 150 MILLONES, O SU EQUIVALENTE EN OTRAS MONEDAS, DESTINADOS A FINANCIAR PARCIALMENTE EL PROGRAMA PARA LA ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CATASTRO MULTIPROPÓSITO RURAL-URBANO”. 26 de noviembre de 2018.

Presidencia de la República. (2016) Documento CONPES No. 3859. “POLÍTICA PARA LA ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CATASTRO MULTIPROPÓSITO RURAL-URBANO”. 13 de junio de 2016.

Regional Observatory on Planning for Development. (s.f.). Departamento Nacional de Planeación de Colombia. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/departamento-nacional-de-planeacion-dnp-de-colombia>

Spender, J. C. (1996). MAKING KNOWLEDGE THE BASIS OF A DYNAMIC THEORY OF THE FIRM. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.