

GUÍA METODOLÓGICA DE CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE CONOCIMIENTO

Para entidades distritales

Febrero 2021



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA
GENERAL

BOGOTÁ



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C.



**CLAUDIA
LÓPEZ HERNÁNDEZ**
Alcaldesa Mayor
de Bogotá D. C.

SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C.



**MARGARITA
BARRAQUER SOURDIS**
Secretaria General



**PATRICIA
RINCÓN MAZO**
Subsecretaria Técnica



**OSCAR
NIÑO DEL RÍO**
Director Distrital
de Desarrollo
Institucional



**ALEXANDRA
ARÉVALO CUERVO**
Subdirectora Técnica
de Desarrollo
Institucional

Contenido

A. Introducción XX

Sección 1

B. Justificación

C. Contexto político y normativo

C.1. Antecedentes normativos del Sistema de Gestión y la actualización del MIPG...
C.2. Alineación con el Plan Distrital de Desarrollo 2020 - 2024
C.3. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.....
C.4. Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación.....

Sección 2

D. Conceptos y definiciones.....

D.1. Conocimiento.....
D.2. Gestión del Conocimiento

E. Mapas de conocimiento.....

E.1. Metodología de construcción.....
E.2. Ruta de Gestión de Conocimiento para entidades distritales.....
E.3. Construcción de Mapas de Conocimiento.....
E.4. Metodología de construcción de mapas de conocimiento para entidades de distritales.....

Anexos.....

Bibliografía

Guía metodológica de construcción de mapas de conocimiento para las entidades distritales.

Introducción

En aras de la consolidación de una gestión pública moderna, eficiente y transparente al servicio de la ciudadanía en la ciudad, la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional (DDDI) de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., presenta a través de este documento de lineamiento técnico, la **Guía metodológica de construcción de mapas de conocimiento para las entidades distritales** (en adelante solo Guía metodológica). Esto en el marco de referencia de la política de gestión del conocimiento y la innovación, la cual está en armonía con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el Plan Distrital de Desarrollo (PDD) 2020-2024 'Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI'.

Con el propósito de aumentar la confianza de la ciudadanía bogotana en la administración pública distrital y enaltecer el servicio público, la presente Guía metodológica tiene como finalidad orientar a las entidades distritales de manera sistémica y transversal en la construcción de mapas de conocimiento conforme a las siguientes dimensiones: i) direccionamiento estratégico, ii) talento humano, iii) gestión con valores para resultados, iv) evaluación de resultados, v) información y comunicación y vi) control interno, como mecanismos claves para el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio; esto es, instrumentos para asumir los desafíos del entorno con rigor y basados en la evidencia y el conocimiento.

El conocimiento¹ en la gestión pública es, entonces, un insumo fundamental para la creación de instrumentos de política pública, lo cual implica que las entidades del Estado deben mejorar decididamente el aprendizaje organizacional. Para ello, se requiere tener en cuenta cómo se administra y gestiona² el conocimiento tácito³ y explícito⁴, así como también es imperativo identificar el conocimiento presente, el quehacer institucional y los conocimientos que hacen falta o que podrían mejorarse en cada una de

¹ **Definición de conocimiento para Función Pública:** "Suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas" (Función Pública, 2020, p. 106)

² **Definición de gestión del conocimiento para Función Pública:** "Proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas con el fin de fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor (Función Pública, 2020, p. 118).

³ **Definición de conocimiento tácito para Función Pública:** "Conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones. Es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y complejo al momento de comunicarlo a otros" (Función Pública, 2020, p. 107)

⁴ **Definición de conocimiento explícito para Función Pública:** "Conocimiento formal, ordenado, fácil de almacenar y compartir" (Función Pública, 2020, p. 108)

las distintas entidades. Se trata en últimas de precisar cómo se produce, comparte, difunde, replica y preserva el conocimiento y como ese conocimiento puede ayudar a obtener mejores procesos institucionales y un servicio público más cualificado para sus labores.

La acción del Estado en la administración pública es dinámica y compleja, pues se fundamenta en los intereses y expectativas de sus grupos de valor y de interés; por lo tanto, la adecuada gestión del conocimiento y la innovación junto con la implementación del MIPG, le ofrecen al servicio público una visión más amplia del entorno para suscitar mayor productividad organizacional, entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles, mayor bienestar social y transparencia; y además contribuyen en la formación de servidoras y servidores públicos íntegros y una ciudadanía corresponsable (Función Pública, 2020)⁵.

En esta medida, la Guía metodológica es una herramienta para el uso y apropiación del conocimiento de una forma fácil y adecuada, cuyo objetivo principal es identificar el capital intelectual⁶ y cada uno de sus tipos (humano, relacional y estructural) de las servidoras y servidores públicos (conocimiento tácito) con la intención de cualificar y apoyar el desarrollo de acciones, actividades y proyectos; creando de esta forma un esquema de conservación del conocimiento relevante en el marco de la misión institucional de las entidades distritales. La construcción de un mapa de conocimiento en una entidad permite, además, determinar cuáles requerimientos se presentan en la gestión pública para entrenar, capacitar y/o formar a las servidoras y servidores públicos (conocimiento ausente) y también robustecer mecanismos de aprendizaje en equipo.

El documento se encuentra dividido en las tres siguientes secciones: en primer lugar, se presenta la justificación de la Guía metodológica; así como el marco político y normativo en el cual está inmerso en aras de poner de presente de manera clara el contexto y el propósito del documento. Una segunda sección, expone el marco conceptual y teórico dentro del cual se mencionan algunas definiciones relevantes. Por último, se desarrolla la metodología para el diseño y construcción de mapas de conocimiento.

⁵ La referencia "(Función Pública)" se refiere a los textos producidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública

⁶ **Definición de capital intelectual para Función Pública:** "Combinación y articulación de los activos intangibles de la entidad pública basados en el conocimiento y la experiencia de los servidores públicos que, en su conjunto, se convierten en factores estratégicos de las organizaciones para incrementar los niveles de satisfacción y confianza de los distintos grupos de valor y, en consecuencia, generan valor público" (Función Pública, 2020, p. 111)

Sección 1

B. Justificación

Un desafío primordial para la administración y la gestión pública es lograr un desarrollo institucional basado en políticas y procesos de decisión que estén sustentados en premisas suficientemente probadas o investigadas. Fortalecer la gestión del conocimiento como parte del mejoramiento de la información disponible para la toma de decisiones y la modernización del sector público es una de las tareas más importantes que tiene hoy la administración pública.

Dentro de las herramientas que existen para la gestión del conocimiento se encuentran los mapas de conocimiento. Estos permiten crear una ruta clara para identificar los activos de conocimiento de las entidades y para la acumulación del conocimiento relevante para ellas y para sus funcionarios y de esta manera, propicia una memoria que pueda ser adquirida por los funcionarios y que pueda servir tanto para el conocimiento tácito como para el explícito. La cualificación del servicio público por medio de una ruta ordenada contribuye a un mejor aprendizaje organizacional, a la evaluación de los conocimientos propios de hacer de cada una de las entidades y a la obtención de mejores índices de transparencia, eficiencia y modernización de la gestión pública.

Este documento técnico se propone guiar a las entidades distritales en la construcción de mapas de conocimiento en el marco de la implementación y fortalecimiento de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Con el fin de crear acciones efectivas que conduzcan a la generación de valor público⁷ y contribuir así a la satisfacción de las necesidades, expectativas y características de los distintos grupos de valor, e incrementar los niveles de confianza de la ciudadanía hacia la administración pública distrital. De esta manera damos respuesta al lineamiento del decreto presidencial 1499 de 2017⁸ sobre el MIPG, el cual puntualiza que se debe orientar la promoción de la gestión del conocimiento y la innovación en las entidades públicas del orden nacional y territorial a las que aplica el MIPG, como es el caso de Bogotá D. C. En este orden de ideas, con la construcción de mapas de conocimiento se pretende contribuir a que la administración pública pueda dar respuestas efectivas, oportunas y eficientes a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía en el marco de su misión y a través del aprovechamiento de la gestión del conocimiento como elemento primordial para que esas respuestas logren sus objetivos.

⁷ Según Mazzucato (2016) el valor público es el rol que ejerce el Estado en términos de producción de valores agregados que, en términos de gestión pública, antes que verse reflejado en rentabilidad financiera, se vistumbra en la posibilidad de influir en la generación de rentabilidad social; es decir, en la posibilidad de entregar bienes y servicios que guardan relación con la mejora de las condiciones de vida de las personas. Por su parte, Moore (2006) dice que el valor público tiene que ver con aquello a lo que los ciudadanos le dan un alto reconocimiento con respecto a su influencia real en la mejora de su vida, la satisfacción de sus necesidades y con las mejoras evidentes de su riqueza y bienestar social. En otras palabras, el concepto de valor público hace referencia al valor que crea el Estado por medio de la calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía, la regulación que ejerce para el bienestar de la sociedad y la creación de políticas públicas para la satisfacción de necesidades de la población.

⁸ Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

C. Contexto político y normativo

C.1. Antecedentes normativos del Sistema de Gestión y la actualización del MIPG

Con la expedición de la Constitución Política de Colombia de 1991, el país ha buscado mejorar la gestión de los servicios prestados por el Estado, como la creación y mejora de las herramientas que posee la administración pública para el cumplimiento de sus logros para la calidad de gestión y el cumplimiento con las necesidades de la ciudadanía (Presidencia de la República, 2017). Como antecedentes normativos, se pueden observar los siguientes:

- Constitución Política de 1991: Por la cual se da adopción de los principios de la función administrativa y la obligatoriedad del control interno para todas las entidades del Estado.
- Ley 87 de 1993: La cual crea el Sistema Institucional de Control Interno, dotando a la administración pública de un marco de control.
- Ley 489 de 1998: Crea el Sistema de Desarrollo Administrativo para la articulación estratégica de las entidades con sus tareas administrativas a través de los planes sectoriales de desarrollo administrativo.
- Decreto 1599 de 2005: Adopción de un marco general de Control Interno, por medio de un Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que pretendía establecer una estructura única de control para todas las entidades del Estado. Con ello se lograron controles mínimos para garantizar el cumplimiento de objetivos en las organizaciones y el establecimiento, a su vez, de herramientas para la evaluación de dichos sistemas de control para entidades nacionales y territoriales.
- Decreto 2623 de 2009: Crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y la instancia encargada de la coordinación de políticas, estrategias, programas, metodologías y mecanismos que fortalezcan la administración.
- Decreto 2482 de 2012: En la cual el Gobierno Nacional integra en un único sistema todas las herramientas de gestión, se encarga de presentar el MIPG a todas las entidades. Además, formula cinco (5) políticas que se venían adoptando de manera independiente y aislada por las entidades estatales. El MIPG incluye el Formulario Único de Reporte de Avances a la Gestión (FURAG) como herramienta para la revisión del avance de las políticas de desarrollo administrativo.
- Ley 1753 de 2015: Que fusiona al Sistema de Desarrollo Administrativo y el de Gestión de Calidad, y su articulación con el Sistema de Control Interno. Esta reglamentación se desarrolla al prever la necesidad de un nuevo modelo de gestión pública en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Idem).
- Decreto 1499 de 2017: De acuerdo al capítulo 3 que actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Función Pública, 26 febrero de 2017) y en virtud del Título "Antecedentes normativos del Sistema de gestión y actualización de MIPG".

⁸ Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Con la adopción del modelo MIPG se buscó reunir varios modelos y sistemas que ya habían sido implementados como el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, el Sistema de Gestión de Calidad, el MECI, SINERGIA (estos dos últimos para la evaluación y control del modelo y el monitoreo del avance en las metas gubernamentales). Con dicha integración, se simplificaron los requisitos creados por políticas de planeación y gestión, la disminución de requerimientos para reportes de gestión y la puesta en marcha de herramientas que fomenten la coordinación y la articulación de entidades encargadas del desarrollo de la administración pública (Presidencia de la República, 2017).

C.1.1. Marco Normativo de la Política de Gestión del desempeño - Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Decreto Nacional 1499 de 2017: Por el cual se establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG como el instrumento para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos nacionales y territoriales.

- Ley 489 de 1998: Regula el ejercicio de la función administrativa, determinando la estructura, los principios y las reglas básicas en la organización y funcionamiento de la administración pública (Senado de la República, 1998).
- Ley 594 de 2000: Ley General de Archivos. Establece las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado, comprende a la administración pública en todos sus niveles, las entidades privadas que cumplen labores de función pública y otros organismos (Congreso de Colombia, 2000).
- Decreto 430 de 2016: Modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública, 2016).
- Decreto 1499 de 2017: Reglamentario del sector Función Pública en lo relacionado al Sistema de Gestión establecido en la Ley 1753 de 2015. (Función Pública, 2017).
- Conpes 3920 de 2018: Política Nacional de Explotación de Datos Big Data. La política tiene como objetivo el aprovechamiento de datos para la generación de valor social y económico, la cual puede entenderse como la provisión de bienes públicos para dar respuestas efectivas a necesidades y problemáticas sociales (Conpes, 2018).
- Ley 1955 de 2019: Expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia - Pacto por la Equidad" (Senado de la República, 2019).

C.2. Alineación con el Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024

El Plan Distrital de Desarrollo (PDD) 2020-2024 'Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI', constituye la hoja de ruta de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. y tiene como finalidad

cumplir con los propósitos que se ha trazado la capital para los próximos cuatro años. El Plan busca convertir a Bogotá D. C. en una ciudad más cuidadora, incluyente, sostenible y consciente, que avance hacia la igualdad, la recuperación económica y social derivada de la emergencia de la Covid-19, donde los derechos de los más vulnerables sean garantizados a través de la ampliación de las oportunidades en educación, salud, cultura, productividad, innovación y generación de ingresos (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2020).

El PDD incluye sus metas de desarrollo de la gestión pública en:

- **Propósito Cinco:** Construir Bogotá Región con Gobierno Abierto, transparente, y ciudadanía consciente.
- **Logro de Ciudad 30:** Incrementar la efectividad de la gestión pública distrital y local.
- **Programa General 56:** Gestión Pública Efectiva.

Como **metas trazadoras e indicadores** incluye:

- Aumentar la posición de Bogotá como territorio inteligente
Índice de innovación pública de Bogotá - De 36,7 a 41,7 / 100
- Elevar el nivel de efectividad de la gestión pública distrital y local
Índice de desempeño institucional FURAG - De 70,4 a 80

Y cuenta con las siguientes **metas sectoriales a 2024:**

- Meta Sectorial 405: Aumentar en cinco puntos el Índice de innovación pública.
- Meta Sectorial 497: Diseñar e implementar una estrategia para fortalecer la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad en la administración distrital, generando valor público al servicio de la ciudadanía.

C.3. Modelo integrado de Planeación y Gestión – MIPG

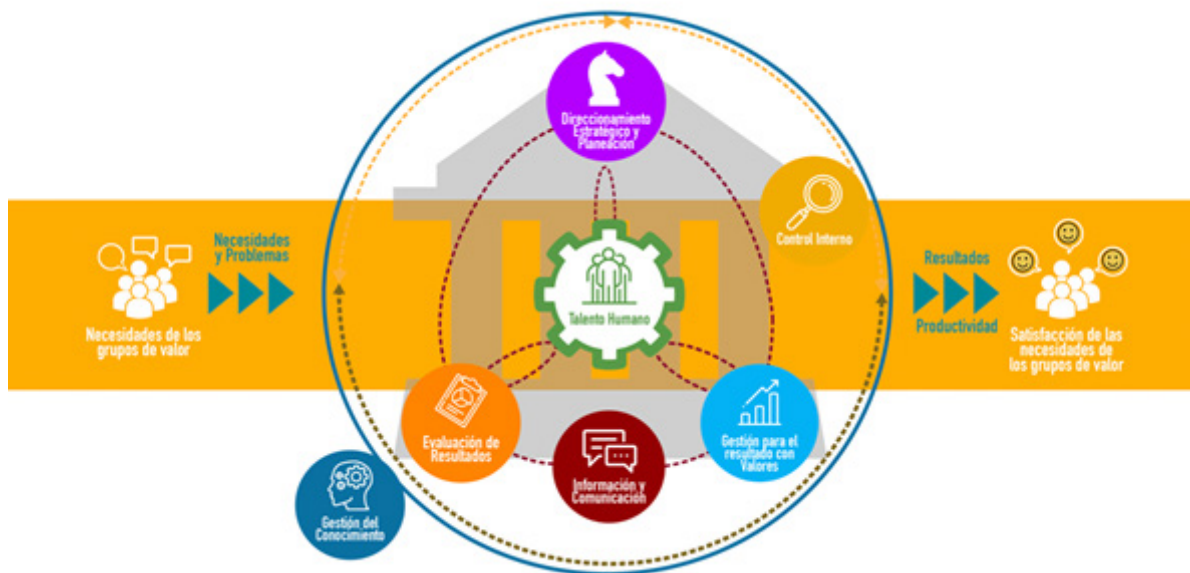
El MIPG es un marco de referencia que tiene como propósito “dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos” (Función Pública, 2018, p. 23) para la generación de resultados, que den curso a los planes de desarrollo y estén acordes con las necesidades y suministre soluciones a las problemáticas de la ciudadanía, garantizando integridad y calidad en la prestación de los servicios.

Entre sus **objetivos** se encuentra: fortalecer el liderazgo bajo principios de integridad y legalidad para la generación de resultados por parte de las entidades públicas; agilizar y simplificar las acciones de las entidades en la prestación de bienes y servicios que solucionen los problemas de la ciudadanía; desarrollar una cultura organizacional que tenga bases en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones con miras a llevar a cabo mejoras en las entidades; promover la participación

ciudadana en la planeación, implementación y evaluación de las entidades; y promover la coordinación entre las entidades públicas para mejorar su desempeño (Función Pública, 2018).

Al interior del MIPG, el **propósito** de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación es permitir que las entidades públicas puedan facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre servidoras, servidores y dependencias, promoviendo buenas prácticas de gestión. Además, incentiva el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para el desarrollo de las soluciones eficientes en cuanto a tiempo, espacio y recursos económicos. (Función Pública, 2019).

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



Fuente: Elaboración propia con información de MIPG.

Este modelo posee siete (7) **dimensiones**: Talento humano, Dirección estratégica y planeación, Gestión con valores para el resultado, Evaluación para el resultado, Control interno, Información y comunicación y Gestión del conocimiento e innovación. Todas las dimensiones son impulsadas por los principios de integridad y legalidad, y se implementan a través de diecisiete (17) Políticas de gestión y desempeño institucional por el Decreto 1499 de 2017 (Versión No. 3):

1. Planeación Institucional
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
3. Talento humano
4. Integridad
5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción

6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
7. Servicio al ciudadano
8. Participación ciudadana en la gestión pública
9. Racionalización de trámites
10. Gestión documental (Política de Archivos y Gestión Documental)
11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
12. Seguridad digital
13. Defensa jurídica
14. Gestión del conocimiento y la innovación
15. Control interno
16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
17. Gestión de la información estadística.

El MIPG está basado en el **valor público**, el cual hace referencia a los resultados que son de carácter observable, medible y evidente, necesarios al momento de brindar soluciones a las necesidades y problemáticas de la población en un determinado sector. Esto causa un cambio indispensable en la implementación de políticas ya que su éxito no depende del cumplimiento de unas metas fijas o la ejecución de un presupuesto, sino que corresponderá a la solución de problemas bien definidos desde un principio. Por ello, con la implementación del concepto de este valor surgen más retos, por ejemplo, no es lo mismo la evaluación de resultados en una zona rural donde la población vive en condiciones precarias a la evaluación en una zona urbana donde la población tiene condiciones sociales, económicas, políticas mucho más favorables (Isolución, s. f.).

El valor público es un valor creado por el Estado y sus instituciones a través del fortalecimiento en la calidad de los servicios para la población. Su creación se da a partir de la innovación de la administración pública (Sánchez et al., 2013).

C.3.1. Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión FURAG

El MIPG contiene el Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión —FURAG—, el cual es una herramienta para el registro anual del cumplimiento de requerimientos de las políticas de desarrollo administrativo de entidades en la Rama Ejecutiva del poder. Con este, se logró la unificación de lo que antes se recogía en múltiples documentos de diversas entidades y tiempos, a pesar de abordar temas comunes; se puso en marcha una “cultura de reporte” para las entidades del sector público (Presidencia de la República, 2019).

El FURAG ha permitido identificar los siguientes aspectos pendientes por mejorar: una medición más enfocada en el cumplimiento normativo y no en la eficiencia de la gestión en las organizaciones, ha brindado más importancia al instrumento de evaluación que al modelo, fallas y debilidades en las estructuras de medición y seguimiento, información limitada para la toma de decisiones para las mejoras institucionales, situaciones imprevistas en la medición y la modificación de los formularios de evaluación (Ídem).

En el sitio web: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion> las entidades pue-

den consultar los resultados obtenidos en la medición del desempeño institucional, y generar un autodiagnóstico y análisis de su estado frente a la política de Gestión del conocimiento y la innovación.

C.4. Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación

La Política de Gestión del conocimiento y la innovación se enmarca en la dimensión del mismo nombre, que hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). La gestión del conocimiento se entiende, entonces, como un proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos e instrumentos orientados a generar, identificar, valorar, capturar, transferir, analizar, difundir y preservar el conocimiento, su distribución y uso efectivo dentro de una organización. Esta política permite dinamizar el ciclo de la política pública, facilitando el aprendizaje y adaptación a nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre las servidoras, servidores y los procesos de las entidades y promover las buenas prácticas. Así mismo, facilita a las entidades públicas aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica, creando mejores productos o servicios para la ciudadanía y cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG a través de la generación, captura, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento.

Esta política sirve para promover el uso de nuevas prácticas, metodologías e instrumentos para tener un intercambio más fluido del conocimiento en redes, interconecta islas de conocimiento, fortalece los ciclos de aprendizaje, así como la toma de decisiones, promueve buenas prácticas, y facilita la innovación y la adaptación de las entidades frente a cambios en su entorno con el fin de asegurar el desarrollo continuo y la modernización de la gestión pública. De igual forma, permite el desarrollo de acciones tendientes a compartir el conocimiento entre las servidoras y servidores públicos y promueve la construcción de una cultura de análisis y de retroalimentación, facilitando a las entidades públicas aprender de sí mismas para generar mejores productos o servicios para la ciudadanía.

Sección 2

D. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

D.1. Conocimiento

De acuerdo con la UNESCO (2015), el conocimiento es el modo en que las personas y las instituciones dan sentido a la experiencia. Así, la información, el entendimiento, las competencias, los valores y las actitudes son parte del conocimiento adquirido a través del aprendizaje. El conocimiento está ligado a los contextos donde este se genera, por esta razón gestionar el conocimiento depende de los espacios en que este se crea y se reproduce.

Actualmente es común oír que estamos viviendo en la era o en la sociedad del conocimiento, en esta afirmación el componente humano toma una mayor relevancia que los datos y la información. Y gestio-

nar conocimiento en la persona y las organizaciones se convierte en uno de los principales intereses y movilizadores tanto en el sector público como en el privado, es la esencia de la innovación y un ingrediente fundamental de la productividad y el desarrollo.

Muy cerca de la premisa anterior, es sabido que en el sector público el principal objetivo es generar valor público que se traduzca en bienestar para los ciudadanos, en este caso la gestión del conocimiento se vuelve una estrategia para empatizar con el ciudadano, construir con él, poder obtener hallazgos que generan luces de nuevos caminos y abordajes para la solución de desafíos y la optimización de los servicios públicos que se le prestan.

D.2. Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es la disciplina que promueve un enfoque integral a la identificación, disposición y el compartir todos los activos de conocimiento de una organización, para generar valor y nuevas oportunidades (The Gartner Group). Implica administrar el conocimiento tácito y explícito en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión. Es fortalecer de forma transversal a las demás dimensiones, ya que el conocimiento que se genera en una entidad es clave para su funcionamiento. También dinamiza el ciclo de política pública, facilita la adaptación a las nuevas tecnologías (análogas y digitales), conecta el conocimiento entre las servidoras y servidores, promoviendo buenas prácticas de gestión (Función Pública, 2019).

D.2.1 Ejes de la Gestión del Conocimiento y la Innovación

Para la implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, se deben considerar los siguientes lineamientos los cuales se fundamenta en cuatro ejes:

- **Primer Eje:** Generación y producción del conocimiento, se centra en las actividades tendientes a consolidar grupos de servidoras y servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas. El conocimiento de la entidad se desarrolla en este aspecto y desde aquí puede conectarse a cualquiera de los otros tres ejes de la dimensión.
- **Segundo Eje:** Herramientas para uso y apropiación, busca identificar la tecnología para obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad. Dichas herramientas deben ser usadas como soporte para consolidar un manejo confiable de la información y de fácil acceso.

La generación de herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información a través de herramientas tecnológicas confiables. Su rol principal es poner a disposición el conocimiento para su uso por parte de las personas en el interior y fuera de la entidad (banco de datos, portales virtuales, CRM, tableros de control, mapa de conocimiento, biblioteca, gestor documental, entre otros)

- **Tercer eje:** Analítica institucional, apoya el seguimiento y la evaluación de MIPG que se lleva a cabo dentro de la entidad. Los análisis y la visualización de datos e información permiten determinar acciones requeridas para el logro de los resultados esperados.
- **Cuarto eje:** Cultura de compartir y difundir, implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza – aprendizaje. Se debe agregar que las experiencias compartidas mejoran el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos de aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que propician espacios de ideación y creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública. (Función Pública, 2019).



Fuente: Elaboración propia con información de MIPG.

D.2.2. Doble ciclo de la gestión del Conocimiento

Los sistemas de gestión de conocimiento están orientados a favorecer, desarrollar e impulsar el aprendizaje organizacional que se requiere para fortalecer las capacidades institucionales que permitan el logro de las estrategias, que en el momento la organización se formule. El Ciclo de la gestión del conocimiento se convierte en la piedra angular de una estrategia que permite avanzar en el desarrollo institucional y social de la organización, al ser el medio para la alineación de su talento humano con los objetivos y propósitos misionales. Es por eso por lo que las entidades públicas se enfrentan con la necesidad de comprender su entorno, para generar el conocimiento necesario que dé como resultado soluciones que agreguen valor a las diferentes expectativas de sus grupos de valor, a partir del conocimiento proveniente de los ciudadanos, los servidores públicos y de instituciones. Frente a este reto, las entidades buscan estrategias cada vez más innovadoras que les permita generar compartir y utilizar el conocimiento.

La gestión del conocimiento lleva a la construcción, maduración y dinamización del conocimiento en la entidad, a través de un flujo establecido en dos ciclos; en el primer ciclo (1 – 2 – 3 - 4) el conocimiento es gestionado por la entidad y en el segundo ciclo (5 - 6 - 7 - 8) se finaliza su estructuración a través de

la interacción con los grupos de valor, completando así el ciclo de aprendizaje, dicho proceso se repite continua y cíclicamente, con el objetivo de potenciar la calidad y fluidez del conocimiento. La finalidad del doble ciclo de gestión del conocimiento es enriquecer el flujo de conocimiento en las entidades (Función Pública, 2019).



Fuente: Función Pública – Doble Ciclo de Gestión del Conocimiento.

Primer ciclo:

- Crear: a través del proceso de ideación, experimentación, innovación e investigación se consolidan conocimientos valiosos para proyectar el capital intelectual de la entidad.
- Capturar/instrumentalizar: los conocimientos generados son agrupados en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación.
- Socializar: el conocimiento generado es compartido a través de múltiples herramientas o espacios de divulgación.
- Aplicar: es el conector de los dos ciclos del conocimiento. En esta etapa las entidades implementan el conocimiento a través de productos y servicios en cada uno de sus contextos (Función Pública, 2019).

Segundo Ciclo:

- Evaluar: en este nodo se analiza el conocimiento producido de la entidad, en conjunto con los requerimientos y necesidades de los grupos de valor.
- Mejorar: este nodo permite identificar ajustes al conocimiento generado en el primer ciclo para su fortalecimiento y consolidar un mayor impacto en el territorio. El resultado es una nueva versión del conocimiento ajustado a las necesidades del contexto y más cercano a la satisfacción de los requerimientos de los grupos de valor y otros de interés de la entidad.
- Difundir: en este nodo el conocimiento mejorado es llevado a los grupos de valor para su uso.
- Aprender: se completa la ruta del aprendizaje y el conocimiento retorna al primer núcleo para iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento del capital intelectual de la entidad (Función Pública, 2019).

E. Mapas de Conocimiento

Los mapas de conocimiento son una herramienta para la identificación de los conocimientos con que cuentan las personas pertenecientes a una entidad u organización, lo cual apoya el desarrollo de actividades y proyectos de manera conjunta y la disposición de mecanismos de conservación del conocimiento pertinente para el cumplimiento de la misión de la entidad u organización. Además, un mapa de conocimiento aporta al diagnóstico de necesidades de conocimiento, para implementar la capacitación, entrenamiento y/o formación necesaria (Lineamiento Técnico de Gestión de Conocimiento y la Innovación, Versión No.1 , Función Pública, 2020).

El mapa del conocimiento es también una herramienta de uso y apropiación del conocimiento, cuyo objetivo principal es identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad (conocimiento tácito, intangible) para posteriormente apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como para generar mecanismos que conserven el conocimiento relevante para la misión de la entidad. Igualmente, el mapa permite determinar requerimientos en materia de entrenamiento, capacitación y/o formación (conocimiento ausente) y fortalecer esquemas de aprendizaje en equipo (Función Pública, 2019).

E.1. Metodología de construcción

El Pensamiento de Diseño es una metodología centrada en el usuario y orientada a la acción, la cual ha sido incorporada en diferentes pilotos y procesos de innovación al interior del Distrito, el objetivo de la metodología es propender por soluciones de acuerdo con problemas detectados en un determinado marco de trabajo. Para este proceso de construcción se definió una metodología de seis fases:

1. Empatizar: el primer paso será tener un genuino interés por las personas con las cuales estamos construyendo, entender qué es verdaderamente importante para ellos. Cuánto más capaces

seamos de ponernos en su lugar, más facilidades tendremos para comprenderlos e identificar aquello que puede aportarles valor genuinamente.

2. Definir: tras una etapa en la que hemos encontrado suficiente información, llega el turno de converger. Definir es probablemente trascender lo obvio, utilizar la intuición, y decantar los hallazgos o revelaciones encontradas a partir de la observación llevada a cabo en el Proceso de Empatía.

3. Idear: el paso a esta fase supone empezar a crear soluciones para los problemas concretos encontrados, en las fases anteriores, centramos las acciones en comprender y concretar la información obtenida en focos de acción. Ahora, se trata de co-crear soluciones basadas en los hallazgos, que respondan a las necesidades y deseos del usuario.

4. Prototipar: Es el momento de pensar con las manos, las ideas van a ser aterrizadas y a convertirse en tangibles, para que de esa manera el usuario no solo imagine propuestas, sino que pueda palparlas. El prototipado es una nueva fase de convergencia, en la cual depuramos las ideas y hacemos realidad las más pertinentes.

5. Testear: implica exponer al usuario el prototipo, escuchar de manera empática y desapegada de nuestras propias ideas y prejuicios. Habrá que decidir, de acuerdo con la realimentación recogida del usuario, qué acciones vamos a llevar a cabo para seguir acercándonos a la solución que encaja con sus necesidades y deseos.

6. Implementar: es el momento de la verdad en el que mostramos al usuario el resultado del proceso. Desplegamos lo que se ha diseñado y acompañamos en su implementación, estando atentos a los apoyos que puedan surgir.

E.2. Ruta de Gestión de Conocimiento para entidades distritales

Se ha diseñado una ruta que define los momentos y elementos importantes en el proceso de acompañamiento a las entidades en el fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento y la Innovación. Esta ruta tiene dos momentos principales:

1. Construcción del mapa de conocimiento

Este primer momento está enfocado a definir una metodología que ayude a las entidades en tres elementos primordiales:

- Comprensión de la utilidad y necesidad de la gestión del conocimiento: ¿para qué? partiendo de la premisa fundamental que una iniciativa debe tener claridad en su propósito y sentido, de lo contrario en lugar de aportar se convierte en un lastre y se concibe como actividades que deben realizarse para cumplir pero que no aportan valor público.

- Identificación de activos de conocimiento estratégico: es la claridad conceptual y la identificación de

iniciativas, planes o proyectos que trabajen con activos de conocimiento dentro de las entidades, y que partiendo de este punto se puedan conectar insumos que puedan aportar a una definición efectiva del tercer elemento de este primer momento.

- Definición del mapa de conocimiento: contempla en concreto la definición de una metodología para la construcción de un Mapa de Conocimiento para la entidad.

2. Estrategias de fortalecimiento de la gestión del conocimiento.

En este segundo momento, se plantean tres elementos que, aunque no tienen un desarrollo dado el alcance de este proceso, si plantean una guía para que las entidades puedan definir estrategias a partir de su Mapa de Conocimiento y en pro de fortalecer la Gestión del Conocimiento y la Innovación:

- Estrategia para usar el conocimiento explícito.
- Estrategia para capturar e instrumentalizar el conocimiento tácito.
- Estrategia para crear el conocimiento ausente.

E.3. Construcción de Mapas de Conocimiento

Como proceso de construcción de mapas de conocimiento, se abordará un ciclo de cinco momentos:

1. Identificar el conocimiento estratégico: este momento da cuenta del comienzo de un proceso de gestión de conocimiento, en el cual una de las primeras y más importantes acciones es definir cuál es el conocimiento estratégico de la organización, entendido este como el que se necesita para cumplir con los propósitos institucionales, en este momento se fundamenta la creación de un mapa de conocimiento.
2. Crear el conocimiento requerido: una vez determinado el conocimiento estratégico, una de las siguientes acciones derivadas del mapa de conocimiento, es crear el conocimiento faltante, aquel que necesita la organización y no lo tiene por lo tanto debe suscitar acciones para conseguirlo.
3. Sistematizar y disponer el conocimiento: el mapa de conocimiento también debería identificar el conocimiento estratégico y explícito de la organización, y este tipo de conocimiento debe sistematizarse y disponerse de tal forma que esté listo para poderse transferir en la organización.
4. Transferir el conocimiento: la transferencia es uno de los momentos esenciales de la gestión del conocimiento y es en este punto donde la organización debe conocer muy bien su cultura para poder establecer estrategias efectivas para transferir este conocimiento a sus grupos de valor. Así se promueve el uso continuo del conocimiento transferido con el doble propósito: obtener las lecciones aprendidas con el mismo. E identificar los cambios relevantes que se deban dar en él para mantenerlo en el contexto presente.
5. Usar el conocimiento: el uso del conocimiento es uno de los propósitos finales de la gestión del conocimiento, es acá donde el conocimiento agrega valor a la organización, puede poten-

ciarse y generar nuevo conocimiento. En este uso se propician los espacios y metodologías que permitan la reinención del conocimiento experto que responda a los cambios estratégicos de la organización y a las exigencias del entorno.

E.4. Metodología de construcción de mapas de conocimiento para las entidades distritales.

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE CONOCIMIENTO

1. Acordar el propósito de gestionar el conocimiento

- Por qué
- Para qué

2. Definir de las condiciones del proceso de construcción de los mapas de conocimiento

- Necesidades y expectativas
- Objetivos
- Alcance
- Participantes
- Recursos
- Metodología

3. Identificar del conocimiento institucional crítico o estratégico

- Marco estratégico
- Funciones, procesos y capacidades distintivas
- Conocimiento esencial en un futuro cercano

4. Formular los activos de conocimiento

- Identificación de fuentes
- Postulación
- Valoración
- Clasificación
- Descripción

5. Definir, estructurar y diseñar los mapas de conocimiento

- Definición: tácito, explícito o ausente
- Estructuración: áreas de conocimiento, nodos de dominio, enlaces relacionales y ámbitos de aplicación
- Diseño: Plataforma tecnológica, ambiente gráfico, categorías y jerarquías, flujos interactivos y usabilidad.

1. Definir el “por qué” y el “para qué” gestionar el conocimiento

El primer paso para abordar la formulación de los mapas de conocimiento, es tener la absoluta claridad del por qué y el para qué gestionar el conocimiento dentro de la organización.

El **por qué** hace alusión a un cuestionamiento que remite al pasado, a buscar un diagnóstico o causas que puedan explicar cómo se llegó a los actuales resultados. Por lo tanto, las respuestas a esta pregunta son justificaciones históricas o condicionales por definición.



El **para qué**, se pregunta por el futuro y se cuestiona acerca de los propósitos que impulsan a hacer algo; y esto está cargado de valor, sentido y significado. Por lo tanto, las respuestas a esta pregunta son la base de las realidades futuras que se van a generar.



Las respuestas a ambas preguntas son necesarias y complementarias en el objetivo de comprender el sentido de gestionar el conocimiento en una entidad.

2. Definir las condiciones del proceso de formulación de los mapas de conocimiento

Como en casi cualquier proyecto, debemos definir las variables que guían y hacen posible su desarrollo, seis de las más necesarias son las siguientes:

- **Necesidades y expectativas** que presentan los líderes, el equipo del proyecto, los colaboradores y la entidad con respecto a los mapas de conocimiento.
- **Objetivos** claros y concretos a los que se desea llegar con la formulación de los mapas de conocimiento.
- **Alcance** que delimite el proceso y el ámbito de uso y aplicación de los mapas de conocimiento.
- **Participantes** que tendrán una activa participación en el proyecto, tendrán roles y responsabilidades claras y puntuales en el proceso.
- **Recursos** necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto: espacios, materiales, equipos, software.
- **Metodología** que guiará cada una de las etapas del proceso y en la cual se describirán las actividades, tiempos, dinámicas, herramientas a utilizar.

3. Definir el conocimiento institucional crítico o estratégico



En la medida en que las entidades puedan **determinar cuál es el conocimiento crítico y/o estratégico que aportan a garantizar el cumplimiento de su misionalidad y el logro de sus propósitos institucio-**

nales, podrán realizar una gestión y uso más efectivo de este y, por consiguiente, generar valor para la organización y para sus grupos de interés. El objetivo principal de las organizaciones no debe ser el de poseer grandes cantidades de activos de conocimiento, sino que radica en su capacidad para identificar, gestionar y utilizar al máximo los activos de conocimiento claves para su éxito institucional (tácitos y explícitos), e identificar y gestionar aquellos que necesita y con los cuales no se cuenta (conocimiento faltante).

Cada vez son más las organizaciones que reconocen el valor del conocimiento, eso sin lugar a duda es positivo, sin embargo, algunas cometen el error de recopilar cualquier tipo de conocimiento sin analizar a profundidad si genera o no valor, de esta forma invierten recursos y esfuerzos en recopilar elementos que no necesitan gestionar, y además saturan a sus colaboradores con conocimiento que no aporta nada extra a las funciones que llevan a cabo (Tissen et al., 2000). Por este motivo es necesario definir cuál es el conocimiento estratégico que realmente aporta valor a la organización y al impacto de su quehacer institucional.

En principio podemos determinar tres elementos claves para definir el conocimiento institucional crítico o estratégico:

- Marco estratégico de la entidad.
- Funciones, procesos y capacidades distintivas de la entidad.
- Conocimiento esencial en un futuro cercano.

Marco estratégico de la entidad

Este marco permite realizar un acercamiento a la **documentación jurídica, normativa y estratégica de la organización, la cual define el entorno de acción y regula sus actuaciones**. Para el acercamiento a este elemento se propone identificar:

- Misión institucional: define la razón de ser de la entidad en términos de: qué somos, qué hacemos, para qué y para quién lo hacemos.
- Visión: formula los fines específicos relevantes y medibles de la organización en un lapso definido.
- Ejes o líneas estratégicas: representan los ámbitos de acción que deben ser desarrollados y fortalecidos para cumplir con los propósitos de la entidad.
- Objetivos estratégicos: propósito retador, concreto, medible y alcanzable por la organización en un tiempo definido.

Y demás elementos que nos ayuden a comprender esta dimensión.

Funciones, procesos y capacidades distintivas de la entidad

Aquí se reconocen **los elementos que diferencian a la entidad en su entorno**. Para esto se identifican las funciones, procesos y capacidades claves y estratégicos en relación con la razón de ser y la misiona-

lidad de la entidad. Algunos elementos culturales determinantes para la organización son:

- Áreas de conocimiento claves.
- Procesos misionales, estratégicos o claves de la entidad.
- Proyectos estratégicos.
- Expertos o actores claves de la organización.
- Productos o servicios que aportan una ventaja diferencial clave.

Conocimiento esencial en un futuro cercano

Reflexionar acerca del **conocimiento que sería necesario adquirir o desarrollar para afrontar los retos estratégicos en un futuro próximo:**

- Conocimiento que serían más valorados en nuestro sector para su desarrollo.
- Claridad en las tendencias y proyecciones de nuestros ámbitos de operación.
- Habilidades, capacidades o competencias necesarias para el desarrollo y adaptación de nuestro talento humano a nuevos entornos.

4. Identificación de activos de conocimiento

Según Nonaka y Takeuchi⁹ los activos de conocimiento son recursos tangibles o intangibles del saber hacer propio de una organización que generan valor para la misma, habilitando el aprendizaje organizacional. Los activos de conocimiento son el elemento esencial de los mapas de conocimiento, y para identificarlos proponemos cinco fases:

- Identificación de fuentes
- Postulación
- Valoración
- Clasificación
- Descripción

Identificación de fuentes



⁹ Nonaka y Takeuchi son dos académicos japoneses considerados como los padres de la teoría que explica la generación de conocimiento en las dinámicas de innovación a través de un libro que se publicó en 1991: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.

Se debe **realizar un mapeo y listado inicial de las posibles fuentes de activos de conocimiento con las que cuenta la organización**, preferentemente por parte de personas expertas de la organización con competencias específicas, repositorios documentales, audiovisuales o bibliográficos, modelos de gestión, seguimiento a iniciativas o proyectos estratégicos, sistemas de información, plataformas de capacitación o formación, directorios de talento humano, encuestas, evaluaciones o actas de temas sensibles para la entidad.

Una vez se tenga un amplio listado de posibilidades de fuentes, se deben **definir los criterios, valorar y dar prioridad a las fuentes con las que se va a trabajar** para la identificación de activos de conocimiento.

Para la identificación de fuentes se recomienda realizar sesiones de trabajo con equipos de diferentes áreas clave de la entidad, estas sesiones deberán contemplar los dos momentos metodológicos mencionados anteriormente.

Postulación



Consiste en **determinar posibles activos de conocimiento**, los cuales serán valorados, y si cumplen con los criterios definidos, deben ser formalizados como un activo de conocimiento.

Dos criterios importantes para postular activos de conocimiento es **focalizar su potencial de complejidad y de capacidad de agregar valor**.

- **La complejidad** se refiere a aquello que desarrolla conceptos originales y diferenciales, difícilmente imitables y difíciles de sustituir por su incidencia en el quehacer organizacional.
- **La capacidad de agregar valor** nos habla de la generación de mejoras sustanciales en el funcionamiento o un proceso de la entidad o es útil para generar nuevo un conocimiento.

Valoración

Una vez se tengan identificados los posibles activos de conocimiento, se procede a valorarlos para poder determinar si son o no activos de interés para la organización, para esta valoración les proponemos unos criterios orientadores, sin embargo, se pueden definir criterios adicionales que respondan a los objetivos particulares.

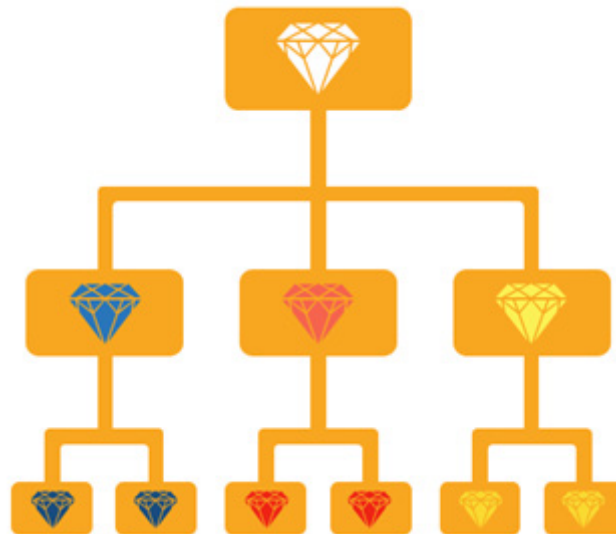
Complejidad

- Es difícilmente imitable en función de su reproducción conceptual, metodológica o procedimental.
- Desarrolla conceptos técnicos originales, diferenciales o únicos en el saber hacer.
- Permite establecer rutinas o métodos de trabajo replicables.
- Es difícil de sustituir dado su incidencia y arraigo en el quehacer y cultura organizacional.

Capacidad de agregar valor

- Es útil para la generación de nuevo conocimiento.
- Genera una mejora evidenciable en la dependencia, proceso o en toda la entidad

Clasificación



Una vez valorados y definidos los activos de conocimiento con los que se trabaja, se procede a clasificarlos. Este proceso es importante ya que **permite construir categorías y segmentarlas para luego poder diseñar distintos tipos de mapas de conocimiento**. A continuación, se proponen algunos criterios de clasificación:

- El activo de conocimiento se **encuentra dispuesto de manera tácita o explícita**.
- El activo de conocimiento **responde principalmente a una capacidad o habilidad individual**, o se basa en un desarrollo colectivo que genera un **conocimiento de alcance institucional o un conocimiento interinstitucional**.
- **Con qué elemento o eje estratégico de la entidad se alinea el activo de conocimiento**.

Descripción

La descripción de los activos de conocimiento permite identificar información importante para la comprensión e identificación del activo de conocimiento dentro de la entidad. Para ello, se proponen tres dimensiones básicas de descripción.

Datos generales del activo de conocimiento:

- Dependencia o área asociada
- Proceso asociado
- Importancia del activo para la entidad

Datos específicos del activo de conocimiento:

- Nombre
- Tema
- Subtema
- Breve descripción
- Formato
- Actualización (fecha)
- Código
- Lugar de consulta (repositorio, URL)

Datos del experto relacionado con la producción del activo de conocimiento:

- Nombre
- Dato clave de asociación (número de documento o correo institucional)
- Tipo de vinculación
- Datos de contacto del experto

5. Definición, estructuración y diseño de mapas de conocimiento

Teniendo los activos de conocimiento identificados, clasificados y descritos, se define el tipo de mapa de conocimiento que responde de mejor manera a los intereses de cada entidad en particular. Para esto se debe tomar entre otras posibles, las siguientes decisiones:

- Definición de la estructura del mapa de conocimiento y elementos como:
 - o Áreas de conocimiento: agrupación que se hace teniendo en cuenta las partes en común a las que se refieren, la finalidad o la aplicación final.
 - o Nodos de dominio: puntos de agrupación de un conjunto de conocimientos que sean tan independientes entre si como sea posible, teniendo el mínimo de elementos comunes.
 - o Enlaces relacionales: nexos que permiten ampliar y relacionar los conocimientos definidos en diferentes áreas o nodos.

- o **Ámbito de aplicación:** límites determinados para el uso o aplicación de un conocimiento determinado.
- **Diseño del mapa de conocimiento, teniendo en cuenta aspectos indispensables como:**
 - o La plataforma tecnológica en la que va a operar el mapa de conocimiento.
 - o Un ambiente gráfico que permita una visibilización atractiva, clara y sencilla.
 - o Establecer categorías y jerarquías claras para una óptima comprensión del mapa.
 - o Usar Flujos interactivos que hagan comprensible y dinámica la navegación por los mapas de conocimiento.
 - o Óptima usabilidad para que las personas puedan utilizar la herramienta de forma sencilla y rápida, accediendo a todas sus funcionalidades.

Como producto final del ejercicio, podemos construir diferentes tipos de mapas de conocimiento, según las decisiones tomadas en el proceso, adjunto al presente documento encontrarán algunos archivos con herramientas digitales que pueden servir de guía básica, dejando claro que el producto final de los mapas de conocimiento tendrán un nivel de desarrollo y sofisticación que responda a la posibilidades de cada entidad. A continuación, vemos algunos ejemplos de mapas posibles.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A partir del mapa de la estructura funcional de una entidad se puede construir un mapa de conocimiento ubicativo en el que se puede determinar entre otras:

- ▶ En que área o dependencia se encuentra un determinado conocimiento.
- ▶ En que área o dependencia se encuentra un experto en determinado conocimiento.
- ▶ Qué áreas o dependencias están vinculadas a funciones estratégicas d ella entidad.



Fuente: Elaboración propia

MAPAS DE CONOCIMIENTO TACITO

Funcionan para mapear y asociar el conocimiento tácito (personas) con temas clave de la organización, nos ayuda a determinar:

- ▶ Expertos en un conocimiento clave dentro de la entidad.
- ▶ Conocimientos de las personas dentro de la entidad.
- ▶ Riesgos de fuga de conocimiento.



MAPAS DE FUENTES DE CONOCIMIENTO

Funciona para estructurar el talento humano y expertos de la entidad según criterios definidos y relevantes como:

- ▶ Expertos en un conocimiento clave determinado.
- ▶ Expertos vinculados a procesos o proyectos clave.
- ▶ Áreas y expertos clave dentro de la entidad.
- ▶ Localización geográfica de los expertos



Fuente: Elaboración propia

Anexos

A continuación ponemos a disposición como apoyo y referente para las entidades, las herramientas relacionadas con la construcción de mapas de conocimiento diseñadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Inventario de conocimiento explícito (Mapa de conocimiento explícito).
- Inventario de conocimiento tácito (Mapa de conocimiento tácito).

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2020). Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024: un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI. Disponible en: <https://bogota.gov.co/yo-participo/plan-desarrollo-claudia-lopez-2020-2024/>
- Congreso de Colombia (Julio 14 de 2000). Ley 594. Disponible en: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-15049_documento.pdf
- Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (Abril de 2018). Conpes 3920. Política Nacional de Explotación de Datos. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3920.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Espacio Virtual de Asesoría de Función Pública. Herramientas para uso y apropiación. Sistemas de información y herramientas de integración. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/400/402-sistemas-informacion.html>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (26 de febrero de 2017). Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Disponible en: https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/generalidades_mipg.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018) Marco General de Sistema de Gestión. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 3. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 3. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Gestión del Conocimiento. Versión 1. (2020). Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/37386704
- Isolución. (s. f.). El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la transformación de la administración pública. Disponible en: <https://web.isolucion.com.co/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion-y-transformacion-mipg/>
- Mazzucato, M. (2016). Building the Entrepreneurial State. Journal of Peace. Research 34(4), 456-470.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). Guía - Activos de Conocimientos. Versión 1. Disponible en: https://sig.mineducacion.gov.co/files/mod_documentos/documentos/CI-GU-08/CI-GU-08_copia_controlada.pdf

- Moore, M. (2006). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Ediciones Paidós Ibérica.
- Lara, S. (s. f.). Mapa de conocimiento. Disponible en: <https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/conocimiento>
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1991). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Presidencia de la República. (marzo 9 de 2016). Decreto 430. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68813>
- Presidencia de la República (2017). Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Manual+Operativo+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Agosto+2018.pdf/b6f8b53c-91ef-e574-37f1-989fee9dce6b?version=1.1>
- Presidencia de la República. (2019). Marco General. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. Versión 3. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2019-12-10_Marco_general_mipg_v3.pdf/8d5f57f2-fde3-edbb-4a28-c146f828be79?t=1603121516061
- Sánchez, Carmina, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet. (2013). Innovación Pública: un modelo de aportación de valor. Ril Editores.
- Senado de la República. (Mayo 25 de 2019). Ley 1955. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019.html
- Senado de la República. (29 de diciembre de 1998). Ley 489. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html
- Tissen, R. D. Andriessen y F. Deprez. (2000). El valor del conocimiento. Prentice Hall.
- UNESCO. (2015). Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial? Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- Villafaña, R. (s. f). Mapas de conocimiento. Disponible en: <http://inn-edu.com/AdmonConocimiento/ACmapas.pdf>



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA
GENERAL



Secretaría General Bogotá



@sgeneralbogota



/SgeneralBogota

www.secretariageneral.gov.co