

La puesta en marcha de una cultura del conocimiento invita a todos los servidores públicos a convertirse en generadores y productores de conocimiento, sus experiencias de éxito y fracaso son invaluable en un proceso de enseñanza y aprendizaje. Su compromiso apropiar, preservar y utilizar este conocimiento, en pro del cumplimiento de los objetivos del Ministerio del Trabajo así como en la generación de valor en los productos y servicios que reciben los ciudadanos.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN



MINISTERIO DEL TRABAJO

CMC-M-02

Versión 2.0

Noviembre 14 de 2022



modelo integrado
de planeación
y gestión



OFICINA ASESORA DE PLANEACION

Noviembre 2022

Contenido

- LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACION..... 6**
 - Ejes del conocimiento en el marco del MIPG 9
- 1. MINISTERIO DEL TRABAJO HACIA LA CULTURA DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACION..... 10**
 - 1.1 Justificación 10
 - 1.2 Alcance 11
 - 1.3 Objetivos..... 13
 - 1.3.2 Objetivo específicos: 13
 - 1.4 Actores y Redes de Conocimiento..... 13
 - 1.4.1 Actor Institucional..... 14
 - 1.4.2 Actores Internos..... 14
 - 1.4.3 Actores Externos..... 15
 - 1.4.4 Obligaciones de los actores y Redes de conocimiento 16
 - 1.5 Beneficios de la Gestión del Conocimiento..... 18
- 2. FASES Y DESARROLLO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN 20**
 - 2.1 Implementación..... 21
 - 2.1.1. Estrategias de gestión del conocimiento basada en los 4 ejes..... 22
- 3. BARRERAS EN LA IMPLEMENTACION..... 24**
 - 3.1 Del servidor público 24
 - 3.2 De la entidad..... 25
- 4. COMITÉ 25**
 - 4.1 Comité Institucional de Gerencia, Gestión y Desempeño 25
 - 4.2 Equipo de Gestión del Conocimiento 26
- 5. SEGUIMIENTO 27**

GLOSARIO

Conocimiento: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Conocimiento a Priori: es aquel que, en algún sentido importante, es independiente de la experiencia; mientras que el conocimiento a posteriori es aquel que, en algún sentido

Conocimiento a Posteriori: es aquel que, en algún sentido importante, depende de la experiencia.

Conocimiento en las organizaciones: el conocimiento en las entidades se presenta de manera intangible en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones. Así mismo, se evidencia de manera explícita en los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones.

Conocimiento explícito: es aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio y puede ser transmitido inmediatamente a otros.

Conocimiento tácito: es el bagaje de experiencias, aprendizajes y hábitos aprendidos que acumulamos a lo largo de la vida. Es altamente personal, difícil de formalizar y comunicar a los otros

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

Gestión del conocimiento y la innovación: es la articulación de los diferentes capitales a fin de dinamizar la política pública, facilitando el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, e interconectando el conocimiento entre los servidores y las dependencias; promoviendo así buenas prácticas de gestión.

Innovación: es la transformación de CONOCIMIENTO en nuevos productos y servicios.

Innovación pública: Generación de novedad que aporta valor público.

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

Integridad: se relaciona con la consistencia entre los valores que se predicán y los métodos, expectativas y resultados realmente alcanzados con las intervenciones profesionales.

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

Legalidad: es el actuar de acuerdo con las normas y leyes que nos rigen, ya que éstas expresan el consenso democrático que una nación posee para ordenarse a sí misma.

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

Triada del conocimiento: el conocimiento dentro de las entidades se soporta en las personas, procesos y tecnología.

Valor agregado: entiéndase el sector público como el mejoramiento de productos y servicios

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACION

“Hubo un tiempo en el que el principal factor de producción era la tierra, luego fue el capital. Hoy el factor decisivo es el propio hombre, es decir, su conocimiento” (Stewart, 1997)

Introducción

Dada la importancia de brindar servicios con calidad a los ciudadanos que respondan a sus necesidades y expectativas, es importante el compromiso de la gestión pública para que administre correctamente su conocimiento y lo incluya como un generador de valor.

Se parte de la nueva cultura que enmarca el conocimiento como el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones para la generación de valor. Así mismo sitúa al recurso humano como el principal activo en la transferencia del conocimiento y constitución de la memoria institucional, dada su capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), una Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje es un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje. El conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, lo que ha sucedido en los últimos años es que mientras se encontraba disponible, y se podía funcionar con el stock de conocimiento existente, este no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad¹.

Por lo que para la CEPAL, aparecen dos elementos claves en el nuevo paradigma, que conllevan la idea de la acción, ellos son: la “capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y entorno”, y la “capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad, a través del desarrollo, transformación permanente y consolidación de sus principales instituciones sociales”.

¹ Martha Beatriz Peluffo A. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. CEPAL 2002

Es así que países como Japón para sobreponerse a los problemas para su reconstrucción luego de la Segunda Guerra Mundial aprovecharon el uso del conocimiento para sobreponerse a la crisis en su desarrollo, su estrategia se centró en crear ventajas competitivas en la producción de manufacturas a través de la Educación y Formación Profesional del recurso humano. Lo primero que hizo fue fijar estratégicamente que conocimiento requería tanto en el ámbito de ciencia como de tecnología, así como en la administración del conocimiento tácito en las entidades o puestos de trabajo; buscando el mejoramiento continuo del sector productivo para insertarse en los mercados internacionales. En las décadas sucesivas el sistema fue generando con mayor rapidez nuevas ventajas competitivas que influyeron sobre su desempeño.

Igualmente, entre la década de los ochenta y noventa, Finlandia presentó altos índices de crecimiento, productividad y competitividad que respondieron a estrategias que partieron por la resolución de sus problemas desarrollo. Estos se relacionaban principalmente con el manejo de los Recursos Naturales (forestación) y el Medio Ambiente, por lo que se diseñó su planificación sobre la incorporación de más conocimiento a los recursos naturales, a la reconversión de algunos sectores productivos y a la creación de nuevas áreas económicas (telecomunicaciones, equipos y maquinarias para el sector forestal, tecnologías limpias para el medio ambiente, etc.). La estrategia de conocimiento estuvo dirigida a conectar la Educación, el Sector Productivo, Ciencia y Tecnología y el Empleo con una directa participación del Sector Público. Así se forman los Parques de Ciencia de Otaniemi, Vaspaa y Espoo, donde se realizan procesos de innovación que permiten incorporar conocimiento nuevo y producir productos y servicios basados en el conocimiento. Las actuales políticas públicas que orientan este proceso tienen como visión la creación de una Sociedad del Conocimiento cuyo eje es la calidad de vida de los finlandeses y el manejo del desarrollo sustentable en base a una cultura del conocimiento².

De lo anterior se colige que los países venimos trabajando en esta cultura del conocimiento, donde su socialización y adquisición, busca cumplir con los objetivos de las organizaciones; garantizando la preservación del conocimiento, la continuidad de los procesos, la innovación y la generación del valor agregado para el ciudadano.

² Martha Beatriz Peluffo A. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. CEPAL 2002

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

La gestión del conocimiento y la innovación implica administrar el conocimiento tácito (intangibile) y explícito (tangible) en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión.

Pero, cómo podemos capturar y potencializar este conocimiento tácito y explícito en pro de una actualización continua de conocimientos en la entidad, una transferencia de conocimientos que nos permita pasar de lo explícito a lo tácito, permitiendo que el talento humano se convierta en uno de los capacitadores, o porque no, permitiendo que estas lecciones aprendidas de éxitos o fracasos sean una herramienta de uso para futuras experiencias o toma de decisiones.

Por lo que, la gestión del conocimiento en el Modelo de Integrado de Planeación y Gestión se convierte en una dimensión transversal en la organización, que articula las demás en pro de generar valor en sus procesos de aprendizaje y evolución. Por lo que la integración de las dimensiones de (talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para el resultado, evaluación para el resultado, control interno, información y comunicaciones), acompañadas de los principios integridad y legalidad, aunaran esfuerzos para ser generadoras de conocimiento y reconocer el valor que este representa para la entidad.

Sin embargo, esta transversalidad de la dimensión no es posible si las organizaciones no se comprometen con el desarrollo sistemático de los cuatro ejes de Gestión del Conocimiento que establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, debido que su aplicación permitirá de una manera organizada recopilar la información, analizarla clasificarla, almacenarla, colocarla a

disposición de los usuarios, compartirla y difundirla. Esto se realiza a través de los ejes que permitirá que cada una de las acciones se encuentre proyectada a procesos de aprendizaje y mejoramiento continuo de la entidad.

La simple labor de generar el Manual de Gestión del Conocimiento es un proceso de aprendizaje, que invita a la entidad a proponer e innovar la forma como administra y usa el conocimiento, de allí la importancia de la coordinación de estos cuatro ejes que propone el MIPG.

Ejes del conocimiento en el marco del MIPG³

³ Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Presidencia de la República. Octubre 2017



Generación y producción del conocimiento:

Se centra en las actividades tendientes a consolidar grupos de 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.



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 para los servidores públicos.



Analítica institucional:

Apoya el seguimiento y la evaluación del 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.



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 fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, Incentivan los procesos de aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que generan espacios de ideación y creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública.

La implementación sistemática de los cuatro ejes permitirá que la entidad, genere una correcta administración del conocimiento, que será afianzada día a día con las experiencias exitosas, fracasos, estudios, informes; que buscan convertirse en un insumo importante para la toma de decisiones y para la innovación.

1. MINISTERIO DEL TRABAJO HACIA LA CULTURA DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACION

1.1 Justificación

Dado que las entidades públicas nos hemos comprometido en trabajar por el cambio y la innovación que le impone la modernidad, buscando generar mejores productos y servicios con estándares de calidad, respondiendo así, a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Emerge de este sentir la presencia de un componente tangible e intangible, que con o sin rostro es transversal en la entidad: el Conocimiento.

Tal es este compromiso que la Norma Internacional de calidad determina en sus generalidades “los conceptos y los principios de la gestión de la calidad proporcionan a la organización la capacidad de cumplir los retos presentados por un entorno que es profundamente diferente al de décadas recientes. El contexto en el que trabaja una organización actualmente se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal. El impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente: puede tener además un impacto directo en la reputación de la organización”⁴.

Reconociendo la importancia del conocimiento como factor de evolución e innovación y como líder del Sector Trabajo, el Ministerio le apuesta a la Gestión del Conocimiento y la Innovación, propiciando el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, así mismo, promoviendo su análisis y retroalimentación para el mejoramiento continuo.

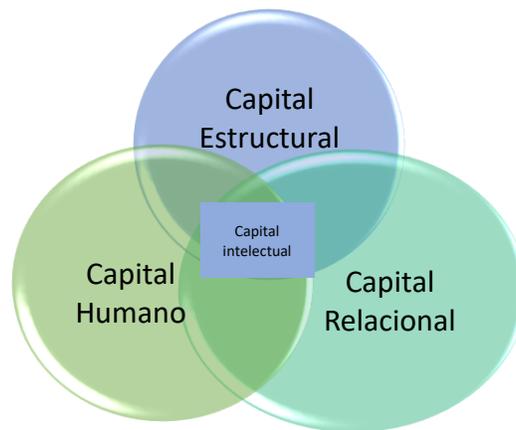
1.2 Alcance

La Gestión del Conocimiento y la innovación facilita en la entidad aprender de sí misma y de su entorno de manera práctica (aprender haciendo) y analítica, generando mejores productos o servicios para los ciudadanos. En síntesis, cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG y el Sistema Integrado de Gestión, a través de la generación, captura, evaluación, distribución y su aplicación tanto al interior de la entidad, como también con las demás partes interesadas.

⁴ Norma Técnica Colombiana NTC ISO - 9000(Segunda actualización) Pag.1

Dado lo anterior y partiendo de la Generación del conocimiento el Ministerio del Trabajo cuenta con diferentes capitales en el marco del conocimiento,

- Capital intelectual: fluye a través del recurso humano, que se genera por su formación académica y por la experiencia obtenida en el ámbito laboral
- Capital estructural: es el conocimiento propio de la institución que surge en la medida en que es poseído por sus integrantes, explicitado, codificado y sistematizado
- Capital relacional: es el conocimiento de la organización por los diferentes interesados o usuarios de la información



La forma como estos capitales se relacionan para generar conocimiento es el engranaje más importante para generar valor, ya que permitirán la disminución de tiempo, espacio y recursos económicos, claramente con una construcción organizacional y cultural en torno al mismo.

Igualmente, para construir la cultura de la gestión del conocimiento, es importante tener en cuenta los ejes que establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y con base en ellos generar las acciones a adelantar en el marco de redes de enseñanza. La propuesta es dar viabilidad a los ejes de manera organizada y sistemática, a fin de que la información fluya, genere valor, y se preserve la memoria institucional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general: adoptar una cultura que le permita generar, apropiarse, compartir y difundir el conocimiento nuevo y existente en la entidad, encaminado al cumplimiento de los objetivos institucionales, el mejoramiento continuo de los procesos y la generación de innovación.

1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Adoptar la cultura de Gestión del Conocimiento
- ✓ Valorar el conocimiento como factor de crecimiento y de progreso
- ✓ Crear acciones y espacios de difusión para la gestión del conocimiento
- ✓ Promover la preservación de la memoria institucional
- ✓ Fortalecer el uso de las herramientas tecnológicas para el almacenamiento de información
- ✓ Promover la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas a través de la experiencia institucional

1.4 Actores y Redes de Conocimiento

Los actores son todos los generadores de conocimiento tácito o explícito de la entidad y las redes de conocimiento, son una de las vías para gestionar el mismo en el sector.



El conocimiento no sirve de nada, si no se comparte

Es así, que esta RED DEL TRABAJO POR EL CONOCIMIENTO, define un actor institucional, actores internos y externos que articulados, promoverán el aprendizaje y mejoramiento continuo.

RED DEL TRABAJO PARA EL CONOCIMIENTO



1.4.1 Actor Institucional

Defínase al Ministerio del Trabajo (nivel central, Direcciones Territoriales y Oficinas Especiales) con sus políticas, normas, proyectos, planes, programas, entre otros, como el escenario generador de conocimiento.

1.4.2 Actores Internos

Talento humano (servidores públicos): Es el corazón del MIPG y la fuente de conocimiento tácito y explícito en las instituciones, sus ideas, experiencias, éxitos y fracasos, permiten a la entidad un proceso de aprendizaje continuo, enfocándose en el cumplimiento de sus objetivos. Los cuales trabajarán en redes de enseñanza teniendo en cuenta las Políticas de Gestión y Desempeño:

1. Planeación Institucional
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
3. Compras y contratación pública
4. Talento humano
5. Integridad

6. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
7. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
8. Servicio al ciudadano
9. Participación ciudadana en la gestión pública
10. Racionalización de trámites Pendiente compras y contratación
11. Gobierno digital
12. Seguridad digital
13. Defensa jurídica
14. Mejora normativa
15. Gestión del conocimiento y la innovación
16. Gestión documental
17. Gestión de la información estadística
18. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
19. Control interno

1.4.3 Actores Externos

Entidades adscritas y vinculadas generadoras de conocimiento: siendo el Ministerio del Trabajo líder del Sector, sus acciones están encaminadas a formular y orientar políticas públicas en materia laboral que contribuya a mejorar la calidad de vida de los colombianos, para garantizar el derecho al trabajo decente. Es así que, para el cumplimiento de esta misión, cuenta con el apoyo de las entidades adscritas y vinculada que con sus actividades interrelacionadas también contribuyen a la generación de conocimiento, que confluyen en los objetivos del sector.

SENA: el Servicio Nacional de Aprendizaje, está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

UAESPE: la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo garantiza la calidad del Servicio Público de Empleo, entendida como la satisfacción de oferentes y demandantes en su encuentro en el mercado laboral, a través del funcionamiento oportuno y eficiente de la red de prestadores en el ámbito de la articulación e integración de las políticas activas del mercado de trabajo.

UAEOS: la Unidad Administrativa Especial de organizaciones solidarias encargada de promover, fomentar, fortalecer y desarrollar socio-empresarialmente las organizaciones solidarias para generar desarrollo en los sectores y regiones del país con una institucionalidad del sector fortalecida y transversal.

SUPERSUBSIDIO: la Superintendencia Nacional del Subsidio Familiar La Superintendencia del Subsidio Familiar es una Entidad estatal del orden nacional cuya razón de ser, es garantizar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control, el eficaz funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar. Garantiza, de acuerdo acorde con la Ley y las normas vigentes, la ampliación de la cobertura del Sistema de Subsidio Familiar y la calidad de los servicios que prestan las Cajas de compensación, en especial a la población de medianos y bajos ingresos, en aplicación de los principios de universalidad y solidaridad

COLPENSIONES: la Administradora Colombiana de pensiones, hace parte del Sistema General de Pensiones y tiene por objeto la administración estatal del Régimen de Prima Media con Prestación Definida, las prestaciones especiales que las normas legales le asignen y la administración del Sistema de Ahorro de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), generando valor agregado y servicios con innovación para contribuir a mejorar la calidad de la vida de los colombianos

Servicio Público de Empleo: Es la entidad encargada de acercar a los colombianos a las oportunidades de trabajo formales de manera democrática, equitativa y transparente, y facilitar a los empresarios personal adecuado a sus organizaciones.

1.4.4 Obligaciones de los actores y Redes de conocimiento

Ministerio del Trabajo

- Aprobar el presente documento
- Promover la cultura de Gestión del Conocimiento y la innovación
- Implementar políticas, que permitan gestionar, analizar, apropiar y utilizar el conocimiento en pro de los resultados institucionales
- Contar con procesos de aprendizaje que desarrollen competencias de los servidores
- Generar espacios para promover la transferencia de conocimiento y experiencias
- Desarrollar actividades de clima laboral que le permita a los servidores generar espacios de trabajo en equipo
- Proveer las herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento
- Disponer de espacios para garantizar la preservación de la memoria institucional

Actores Internos

- Apoyar las actividades de gestión del conocimiento a partir de su experticia
- Contar con la disposición para el trabajo en equipo en la construcción de redes de enseñanza
- Contribuir con la gestión y apropiación del conocimiento
- Estar dispuesto para compartir y difundir conocimiento
- Participar en las actividades de construcción del inventario de conocimiento explícito del área
- Contribuir con el mejoramiento continuo de sus procesos, procedimientos, funciones o actividades

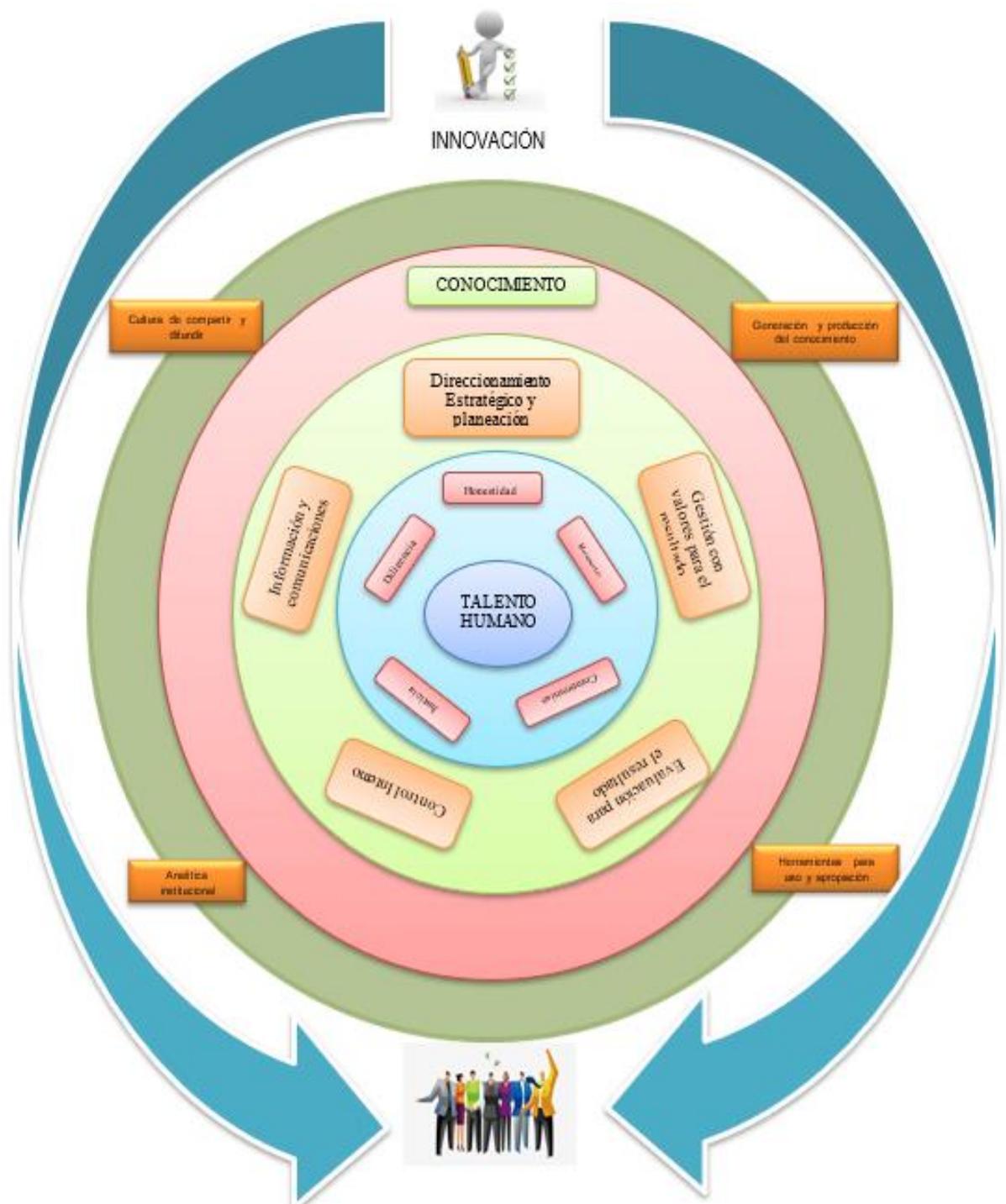
Actores Externos

- Participar en la construcción de redes de conocimiento del sector
- Facilitar el intercambio de información que posibiliten el progreso del sector
- Aportar de sus experiencias, para el mejoramiento continuo del sector
- Posibilitar el aprendizaje y la enseñanza

1.5 Beneficios de la Gestión del Conocimiento

1. Facilita la identificación de la información pertinente para el desarrollo de las actividades de los procesos
2. Fortalecimiento del aprendizaje y trabajo en equipo
3. Apropiación y flujo de la información a todos los niveles
4. Preservación de la memoria institucional
5. Aprendizaje y mejoramiento continuo, a través de experiencias
6. Potencializa el uso de herramientas tecnológicas para almacenamiento
7. Promueve la investigación e innovación por parte del talento humano
8. Valor agregado para los ciudadanos en el mejoramiento de productos y servicios

CICLO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACION MINISTERIO DEL TRABAJO



Este flujo de conocimiento en el Ministerio del Trabajo está compuesto por:

- Corazón del conocimiento a través del Talento humano, que hace parte de todas las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, su labor más importante ser generador de conocimiento, trabajando de la mano de los valores de integridad (Respeto,

compromiso, justicia, diligencia y honestidad), aportara en los procesos de mejoramiento continuo e innovación de la entidad.

- El conocimiento tácito o tangible con el que cuenta la entidad y que hará parte de los procesos de generación, apropiación, análisis y difusión.
- La innovación como resultado del aprendizaje continuo, que apunta al mejoramiento de bienes y servicios que reciben los ciudadanos
- La red como vía para la trasmisión del conocimiento del sector

2. FASES Y DESARROLLO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

La Gestión del Conocimiento se desarrollará a través de las siguientes fases, de acuerdo con las actividades y responsables establecidos:

- **Sensibilización:** consiste en dar a conocer el Manual de Gestión del Conocimiento y sus líneas básicas a los servidores públicos, resaltando la importancia de estos en su construcción. Esta actividad estará a cargo de la Oficina Asesora de Planeación con el apoyo del Grupo interno de comunicaciones y la subdirección de talento humano.
- **Diagnóstico:** a través de los procesos definiremos lo que hacemos y no hacemos, su avance y que nos falta para gestionar y apropiar el conocimiento en la entidad. La importancia de este diagnóstico es que se convierte en el punto de partida para la correcta administración del conocimiento en la entidad, definiendo necesidades y ajustando actividades. Esta actividad estará a cargo de todos los procesos de la entidad con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación con el apoyo del Grupo interno de comunicaciones
- **Evaluación del diagnóstico:** una vez consolidados los resultados, se analiza la información que se ha recogido y se evalúa cuáles son las necesidades y deficiencias en la gestión del conocimiento, identificadas por la entidad para fortalecerlas en la fase de implementación. Esta actividad estará a cargo de todos los procesos de la entidad con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación con el apoyo del Grupo interno de comunicaciones
- **Socialización:** proceso de aprendizaje para interiorizar la cultura del conocimiento, a través de diferentes herramientas, en la que los servidores públicos utilizaran los valores marco de la integridad, para potencializar sus capacidades. Esta actividad estará a cargo de todos los

procesos de la entidad con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación con el apoyo del Grupo interno de comunicaciones

- Operación e implementación: La puesta en marcha de la Gestión del conocimiento a través de cuatro ejes (generación y producción, herramientas para uso y apropiación del conocimiento, analítica institucional, cultura de compartir y difundir). Esta actividad estará a cargo de todos los procesos de la entidad con el acompañamiento de la Oficina Asesora de Planeación con el apoyo del Grupo interno de comunicaciones



2.1 Implementación

Surtidas las fases de sensibilización, diagnóstico y socialización iniciaremos el proceso de implementación, la gestión del conocimiento permitirá a la entidad en primer lugar reconocer el talento humano como una fuente inagotable de conocimiento, en segundo lugar recopilar y clasificar información de las áreas que sirvan como insumos generadores de conocimiento, en tercer lugar almacenar este conocimiento y garantizar que esté disponible cuando se requiera y por último aprovechar este conocimiento para aprendizaje.

Es así como teniendo en cuenta los ejes del conocimiento se proponen algunas actividades a desarrollar en la dicha implementación, así:

2.1.1. Estrategias de gestión del conocimiento basada en los 4 ejes

Eje – 1 Generación y producción del conocimiento: La generación de nuevas ideas se da a través de mecanismos que puedan relacionarse con las actividades que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano en la entidad.

Para este eje se pueden realizar las siguientes actividades:

- Retos de conocimiento: Plantear retos a los servidores para solucionar dificultades de la entidad
- Fomento a la innovación: Fomento a la innovación y la ideación para la mejora de la gestión
- Impulso a la investigación: Fomento a los procesos de investigación en temas de interés y competencia de la entidad
- Convenios: inter-institucionales: Fomentar convenios con entidades, instituciones académicas, centros de pensamiento, entre otros, para promover actividades de generación del conocimiento
- Publicaciones: Planear e identificar las publicaciones anuales de cada una de las áreas de la entidad, desarrollarlas y hacerles seguimiento

Eje – 2 Herramientas para uso y apropiación: 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 de la entidad; dichas herramientas deben ser usadas constantemente para consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos.

Para este eje se pueden realizar las siguientes actividades:

- Banco de datos: Repositorios sólidos y contables de los datos e información de la entidad
- Portales Virtuales: Espacios virtuales con información de interés de los grupos de valor

- **Tableros de control:** Tableros de indicadores para el seguimiento de la gestión de la entidad.
- **Mapa de conocimiento:** Herramienta para la identificación de los conocimientos tácito y explícito de los servidores de la entidad
- **Biblioteca virtual o física de publicaciones para consulta**
- **Gestor documental:** Sistema para guardar documentos de archivo físico o electrónico

Eje – 3 Analítica institucional: Permite el seguimiento y la evaluación de la gestión que se realiza al interior de la entidad. Se puede visualizar, analizar y obtener conocimiento de los resultados de la gestión de la entidad y fortalecer la toma de decisiones

Para este eje se pueden realizar las siguientes actividades:

- **Diagnóstico de datos:** Identificación, organización y actualización de los datos producidos por la entidad
- **Análisis de datos:** Profundizar en los análisis de datos internos y externos, haciendo cruces que permitan extraer nuevas perspectivas de los datos y de la información
- **Tableros de indicadores:** Generación de indicadores y monitoreo de la gestión de la entidad
- **Visualizaciones:** Visualización de datos para formular preguntas diferentes y contar historias a través de los datos

Eje – 4 Cultura de compartir y difundir: Se estructura en la concepción de consolidar la memoria institucional y el fortalecimiento compartido del capital intelectual de la entidad

Para este eje se pueden realizar las siguientes actividades:

- **Memoria de la entidad:** Línea de tiempo de la entidad, entrevistas a servidores que se retiran, entrevistas a ex-directores o servidores que tienen amplia experiencia o conocimiento sobre la entidad, Banco de buenas prácticas de la entidad

- **Compartir conocimiento:** Participación en eventos nacionales e internacionales medios de comunicación y carteleras
- **Laboratorio pedagógico:** Espacios de enseñanza aprendizaje con la intención de fortalecer los saberes de la entidad
- **Tableros de indicadores:** Compartir las experiencias positivas y aprender de los errores con la intención de evitar los re-procesos, a través de dinámicas de socialización
- **Grupos transversales:** Grupos donde se fomenta la conversación y transferencia del conocimiento entre entidades

3. BARRERAS EN LA IMPLEMENTACION

La Gestión del Conocimiento, además de ser la implementación de una cultura, modelo o manual, es el fortalecimiento de la vocación del servidor hacia lo público, es ratificar los valores de honestidad, compromiso, justicia, diligencia y respeto; en su quehacer diario; igualmente, es el compromiso constante de la entidad por asumir el cambio. Por lo que, se pueden presentar dificultades por efecto de la interiorización del tema en los servidores públicos y la disponibilidad de recursos e infraestructura para desarrollar las fases de implementación.

Es así que presentamos las posibles dificultades y las acciones a realizar, para cumplir con nuestro objetivo:

3.1 Del servidor público

Dificultad	Acciones
Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Metas y objetivos claros para la Gestión del Conocimiento • Información transversal del minuto a minuto de implementación • Promover el sentido de pertenencia
Dificultad para el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de clima laboral • Promoción de la comunicación asertiva • Aplicación del código de integridad
Reserva para compartir la información	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del compartir

	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de la información para los grupos de interés • Apropiación de la información como un fin para la sociedad
Negación al uso de herramientas, para apropiación y preservación	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del uso de los espacios • Instructivos o manuales de uso • Capacitaciones del uso de las herramientas

3.2 De la entidad

Dificultad	Acciones
No contar con espacios o financiación para transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso institucional para la Gestión del conocimiento • Metodología de participación en otros escenarios
Herramientas insuficientes para la preservación y conservación de la memoria institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas alternativas de conservación y preservación • Priorización de información

4. COMITÉ

Dada la importancia de la implementación de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la entidad este contará con dos actores, el primero encargado de la toma de decisiones y evaluación del cumplimiento de los objetivos de este manual y el segundo directamente el encargado de desarrollar actividades de implementación.

4.1 Comité Institucional de Gerencia, Gestión y Desempeño

El máximo órgano para la implementación del Manual de Gestión del Conocimiento será el Comité Institucional de Gerencia, Gestión y Desempeño, que estará encargado de:

- Aprobar y adoptar el presente documento
- Apoyar los procesos de sensibilización, socialización e implementación de la Gestión del Conocimiento
- Revisar periódicamente las actividades desarrolladas en función de la Gestión del Conocimiento

- Verificar el cumplimiento de los objetivos fijados para la implementación de la Gestión del Conocimiento
- Promover la Gestión del conocimiento en la Red del Trabajo
- Generar observaciones, aportes para la correcta implementación de la Gestión del Conocimiento

4.2 Equipo de Gestión del Conocimiento

Las actividades tendientes a desarrollar gestión de conocimiento en la entidad serán lideradas por un equipo técnico que apoyará a las áreas en esta gestión y será el promotor de conocimiento en la entidad.

1. Líder Institucional a cargo de la Oficina Asesora de Planeación
2. Talento Humano- funcionario designado
3. Planeación- - funcionario designado como líder
4. TIC- funcionario designado
5. Comunicaciones- funcionario designado
6. Gestión Documental- funcionario designado

Este grupo se encargará de apoyar al líder institucional en las siguientes actividades:

- La evaluación y análisis del estado actual, para definición de necesidades y prioridades
- La construcción del modelo
- La implementación de la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación
- La elaboración, seguimiento y monitoreo al plan de implementación
- La generación y consolidación de información
- El desarrollo de estrategias internas y externas para la socialización
- La Presentación de avances al Comité Institucional de Gerencia Gestión y Desempeño
- La participación en los diferentes escenarios donde se desarrollen actividades relacionadas con este tema

5. SEGUIMIENTO

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados para la implementación de la Gestión del Conocimiento en el Ministerio del Trabajo, la Oficina Asesora de Planeación se encargará del seguimiento al desarrollo de las actividades aquí establecidas.