



Experiencias

Construcción del mapa
del conocimiento



Saber

Evaluación inicial GCO



Documentar

Definir el tablero de acciones



Fuga

Valoración del GCO



Mantener y actualizar



Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental

*sig*a |



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Modelo Gestión de Conocimiento Organizacional - GCO

Universidad Nacional de Colombia
Sede Medellín
Junio de 2023
V.O

CONTEXTO

El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, en el año 2020 a través de la publicación de la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), impulsa a las entidades públicas a implementar las orientaciones técnicas y pedagógicas para poner en marcha la política GESCO+I, claves para el aprendizaje organizacional y la adaptación del conocimiento y la innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión del conocimiento organizacional, es un tema que la Universidad Nacional de Colombia, ha venido desarrollando, con el fin de consolidar un sistema de gestión del conocimiento que contribuya a la generación de valor, tanto para la institución como para las partes interesadas y que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales.

Durante la vigencia 2020-2021, desde la Vicerrectoría General, se adelantó el diseño de un instrumento diagnóstico de la gestión del conocimiento en el marco del Sistema Integrado de Gestión Académico, Administrativa y Ambiental - SIGA-, cuyos resultados “muestran que, en general, los procesos de la prueba piloto consideran que el instrumento de diagnóstico aborda de manera completa los asuntos pertinentes a la gestión del conocimiento. Algunas de las respuestas de “No” explica por qué, “No es posible responder esta pregunta teniendo en cuenta que el área no es experta en gestión del conocimiento”¹, por esto, dicho diagnóstico no es suficiente para crear un modelo de gestión de conocimiento para la UNAL, por ende, es un nuevo reto que asume el SIGA en articulación con los procesos en especial con Talento Humano, en busca del mejoramiento continuo y la consolidación de un “Sistema de Gestión de Conocimiento” integrado con el Programa 6 (E3P2). Armonización de las Funciones Misionales para la gestión del conocimiento.

El Plan global de desarrollo 2024, “El futuro lo construimos hoy”, en el Programa 9 (E4 P2): Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano, plantea una gestión institucional más integral y articulada con lo misional, pero sobre todo, que permita la toma de decisiones en sus cuatro niveles, es por ello que el objetivo “Fortalecer la cultura de la gestión institucional integral por procesos y reducir las brechas entre los componentes misionales y académico-administrativo”, trae consigo la definición de un modelo de gestión de conocimiento con un alcance organizacional, es decir, la gestión administrativa que apoya lo misional.

¹ Atehortúa, H. Federico A. Informe de resultados de la aplicación piloto en dos procesos de la Universidad. Gestión y Conocimiento. Marzo 2021

OBJETIVO

Definir una metodología que contribuya a la gestión del conocimiento organizacional, que permita administrar los saberes y el conocimiento como activo principal del ser humano que hace parte de la Universidad y por ende del fortalecimiento institucional de la Universidad Nacional de Colombia, para evitar la fuga del conocimiento.

ALCANCE

Aplica para los procesos y dependencias de todos los niveles (nacional, sede, facultades, centros e institutos) que tengan la intención de gestionar el conocimiento organizacional en la Universidad Nacional de Colombia.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Líder de la Gestión de Conocimiento Organizacional:

Es la dependencia o persona responsable de la implementación del modelo de GCO, se puede definir a nivel de sede, proceso y dependencia.

- Responsable de liderar la implementación del modelo de GCO a cualquier nivel.
- Conservar la información documentada que se genere de la implementación del modelo de GCO

Equipo dinamizador: está conformado por líder de proceso/ jefe de dependencia o quien haga sus veces + equipo de trabajo.

- Responsable de llevar a cabo las actividades definidas en el modelo de GCO.

DEFINICIONES

Capacitación

Los análisis y la visualización de los datos e información por medio de softwares especializados (...) que permiten determinar qué acciones son requeridas para el logro de los resultados esperados.

Capital intelectual

La suma y sinergia de todos los conocimientos útiles que reúne una (entidad), toda la experiencia acumulada de sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

Conocimiento

Se debe entender el conocimiento como la suma de ideas, datos, información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. En este orden, el conocimiento se produce a través de la experiencia, el aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con su generación permanente, preservación y difusión.

Conocimiento explícito

Documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones" a través de los cuales la organización lleva el conocimiento a medios materiales que le facilitan su transferencia y divulgación.

Conocimiento tácito

Conocimiento intangible que se manifiesta en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones.

Cultura de la organización

Valores, creencias y prácticas que influyen en la conducta y comportamiento de personas y organizaciones. La cultura de gestión del conocimiento es un elemento estructural de la cultura de la organización.

Depreciación del conocimiento

Se refiere al deterioro gradual, accidental e involuntario del conocimiento de la entidad, muchas veces ocasionado por la falta de actualización del conocimiento, tanto tácito como explícito.

Desaprendizaje del conocimiento

Apunta a la eliminación intencionada del conocimiento de la entidad, muchas veces originada por cambios de la entidad, tales como: modificaciones en la estructura de la entidad, en las estrategias o planes, en los estilos gerenciales y de liderazgo, entre otros.

Experimentación

Implementar actividades y proyectos de generación y producción de conocimiento al interior de las entidades a través de pruebas piloto, prototipos o experimentos, en escenarios controlados, que permiten comprobar y analizar los resultados obtenidos y finalmente aceptar, ajustar o descartar la idea o propuesta planteada.

Gestión del Conocimiento

Gestión relativa al conocimiento. Utiliza un enfoque integral y sistemático para mejorar el aprendizaje y los resultados. Incluye la optimización de la identificación, creación, análisis, representación, distribución y aplicación del conocimiento para crear valor en la organización.

Ideación

Generación de nuevas ideas. Las ideas generadas en este proceso deben ser documentadas y puestas en consideración para ser posteriormente evaluadas.

Innovación

La innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público; es decir, valor compartido por todos, al abordar problemáticas públicas de alta complejidad e incertidumbre, explorando diseños y adelantando acciones orientadas a encontrar soluciones efectivas que aporten una mayor productividad del sector público.

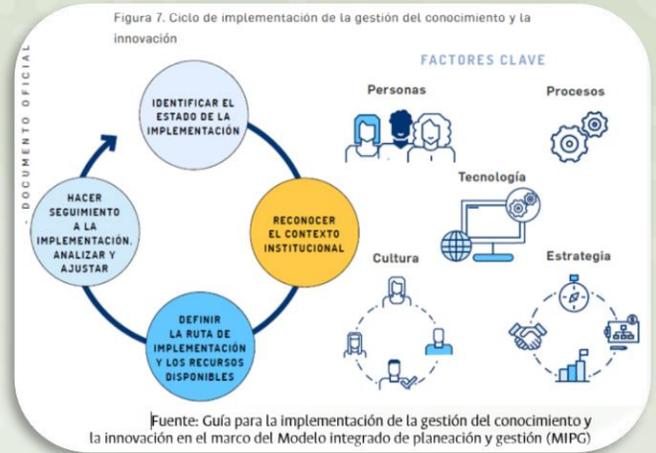
En línea con el PND 2018-2022, con la innovación pública se busca descubrir nuevas soluciones, a través de procesos en los que reiteradamente se extrae evidencia y se co-crean productos y servicios con la ciudadanía.

Perdida del conocimiento

Es la desaparición del conocimiento organizacional existente por falta de mecanismos que permitan retener el conocimiento tácito y explícito, tanto individual u organizacional.

COMO GESTIONAR EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

El DAFP plantea en la guía, el ciclo de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, bajo el ciclo PHVA Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



Teniendo en cuenta el ciclo propuesto por el DAFP, la Universidad definió la Política de Gestión de Conocimiento Organización por medio del Modelo “Gestión de Conocimiento Organizacional – GCO”, con 5 etapas que se describen a continuación:



Etapa 1. Evaluación inicial de la Gestión del conocimiento organizacional

El proceso o dependencia que tenga la intención de aplicar el Modelo GCO, realiza un autodiagnóstico que le permita conocer y valorar la implementación de acciones, en los componentes y categorías, por medio de las actividades de gestión.



Actividad	Descripción	Responsable	Instrumento
Realizar la evaluación inicial de GCO	Para realizar la evaluación inicial se debe diligenciar la herramienta "Evaluación inicial de la gestión del conocimiento organizacional", evaluando cada una de las preguntas, con una adecuada justificación, con el fin de identificar buenas prácticas y puntos a intervenir. Ver anexo 1. Preguntas orientadoras	Líder de proceso/ Jefe de dependencia o quien haga sus veces + equipo de trabajo.	 Evaluación inicial de la gestión del conocimiento organizacional https://calidad.medellin.unal.edu.co/index.php/conocenos/elementos-sgc

Etapa 2 Valoración del Conocimiento

La valoración de las (9) nueve preguntas formuladas en la herramienta “Evaluación inicial de la gestión del conocimiento organizacional”, se realiza calificando de 1 a 5 las preguntas de *Actividades de gestión*; a partir de esta valoración, se establece un puntaje a la Actividad de Gestión (Puntaje=calificación asignada x 20), a su vez, la

valoración de la Categoría (Correspondiente a las acciones que la entidad debe contemplar para el avance del modelo de GCO), se determina a partir del promedio de los puntajes de las *Actividades de gestión* asociadas a la respectiva *Categoría* y la valoración del *Componente* (Correspondiente a los temas que enmarcan el modelo objeto de medición), se establece a partir del promedio de los puntajes de las *Actividades de gestión* asociadas al respectivo *Componente*.



Componentes	Calificación	Categoría	Calificación	Actividades de gestión	Calificación	
					(1 - 5)	Puntaje
Planeación	41,8	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	41,8	PREGUNTA 1.	3,5	70
				PREGUNTA 2.	1,0	20
				PREGUNTA 3.	1,5	30
				PREGUNTA 5.	2,3	47
Herramientas para uso y apropiación	100,0	Evaluación	100,0	PREGUNTA 6.	5,0	100
Cultura de compartir y difundir	60,8	Establecimiento de acciones fundamentales	50,0	PREGUNTA 7.	2,5	50
		Estrategias de enseñanza-aprendizaje	65,0	PREGUNTA 4.	3,7	73
				PREGUNTA 8.	2,8	57
		Consolidación de la cultura de compartir y difundir	63,0	PREGUNTA 9.	3,2	63

El resultado final del Modelo de Gestión del Conocimiento Organización - GCO se muestra como PUNTAJE FINAL, este se establece de igual forma, como el promedio de los puntajes de las *Actividades de gestión* (Promedio de puntajes de las nueve preguntas).

PUNTAJE FINAL				
57,0				
1-20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100

Actividad	Descripción	Responsable	Instrumento
Valorar la implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento Organizacional - GCO	Realizar análisis de la evaluación inicial de GCO, de acuerdo a los criterios establecidos	Líder de la implementación del modelo de Gestión de Conocimiento en cada Sede.	 <p>Evaluación inicial de la gestión del conocimiento organizacional</p> <p>https://calidad.medellin.unal.edu.co/index.php/conocenos/elementos-sgc</p>

Etapa 3 Construcción del mapa del Conocimiento

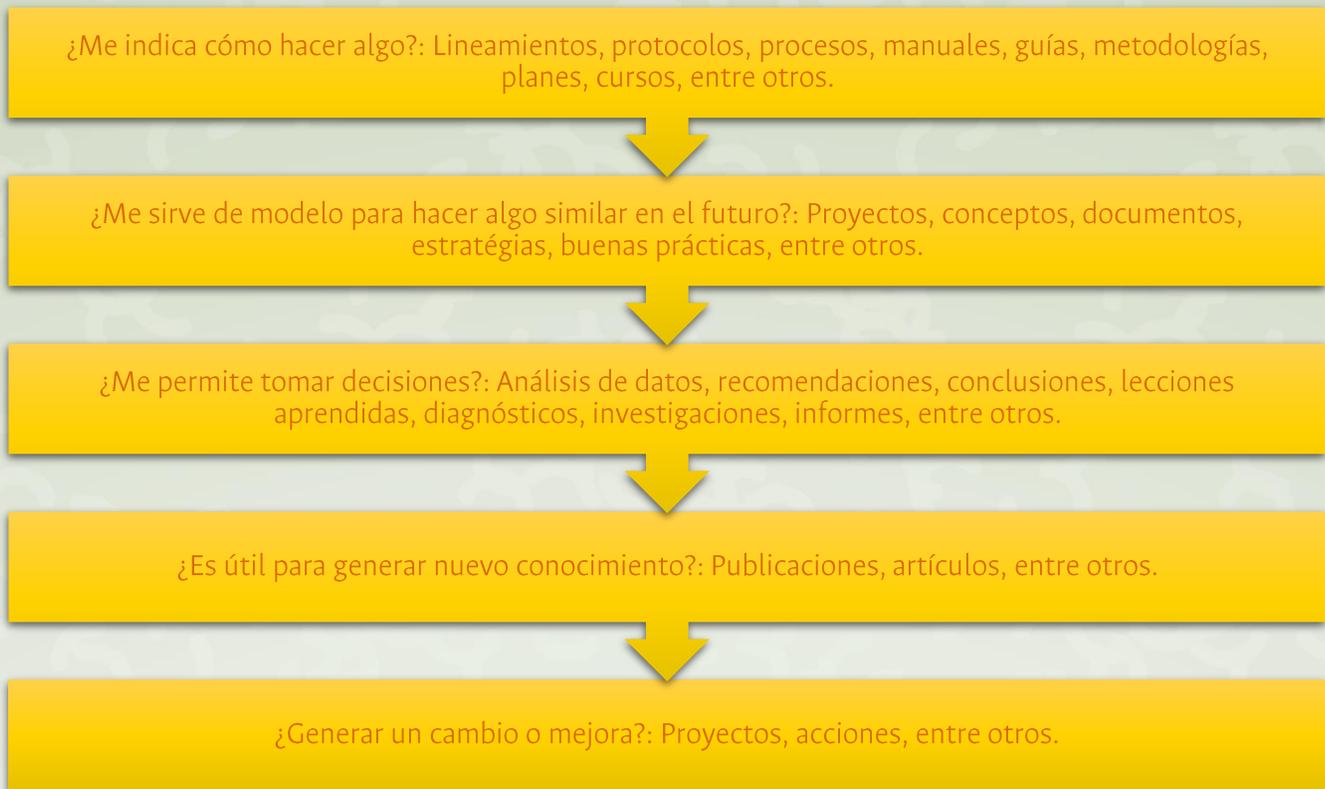
El mapa de conocimiento le permite al proceso identificar el capital intelectual, categorizar y consolidar el conocimiento organizacional, con el fin de facilitar el acceso, preservar de manera más efectiva el mismo y establecer entrenamientos, capacitaciones y formación.



Es importante señalar que se debe diferenciar, el conocimiento de la información, dado que el primero es el conjunto de experiencias, valores e información que se origina en los conocedores, en el caso de la Universidad Nacional, los servidores públicos; y la información son datos que dan cuenta de algo.

Para esta etapa se deben utilizar dos instrumentos:

1. Inventario de conocimiento explícito: es una herramienta que nos conlleva a definir la información que le genera valor a la organización, donde se identifican documentos, rutinas organizativas, prácticas, normas, etc. Al momento de realizar este inventario, se sugiere tener en cuenta las siguientes preguntas:



Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2020.

2. Inventario de conocimiento tácito: Esta herramienta contribuye a los procesos o dependencias a conocer los conocimientos claves de las personas en la universidad. La información que recopila la herramienta, permite al proceso o dependencia generar estrategias para conservar el conocimiento y mitigar la fuga del mismo.

Actividad	Descripción	Responsable	Instrumento
Construcción del mapa de conocimiento	<p>Aplicar los siguientes instrumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario de conocimiento explícito, donde se relaciona de manera detallada los documentos generados en un proceso, dependencia o área específica. 2. Inventario de conocimiento tácito, que define las temáticas más relevantes y las asocia con los servidores públicos, independiente del tipo de vinculación que tienen. <p>Lo anterior permite identificar el conocimiento clave y definir acciones para mitigar la fuga del conocimiento.</p>	Líder de proceso/ Jefe de dependencia o quien haga sus veces + equipo de trabajo.	 <ul style="list-style-type: none"> - Inventario de conocimiento explícito - Inventario de conocimiento tácito <p>Nota: Estos inventarios, cuentan</p>

Actividad	Descripción	Responsable	Instrumento
			con instrucciones de diligenciamiento.

Etapa 4 Definir el tablero de acciones

El tablero de acciones son aquellas actividades que se pueden implementar de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos por las herramientas: Autodiagnóstico, Inventario explícito e Inventario tácito y que contribuyen a mitigar la fuga del conocimiento que pueda traer consecuencias negativas al desempeño del proceso o dependencia.



Para establecer el tablero de acciones es necesario analizar la información de los inventarios y tener en cuenta criterios como:

- Depreciación del conocimiento
- Pérdida del conocimiento
- Desaprendizaje del conocimiento

Actividad	Descripción	Responsable	Instrumento
Definir el tablero de acciones	Teniendo en cuenta los resultados del mapa del conocimiento y basando en la herramienta Tablero de acciones, definir alternativas para gestionar de manera más eficaz el conocimiento y el seguimiento a realizar.	Líder de proceso/ Jefe de dependencia o quien haga sus veces + equipo de trabajo.	 Tablero de acciones para mitigar la fuga del conocimiento

Etapa 5 Mantener y actualizar

La gestión del conocimiento organización es un componente que involucra a todos los servidores públicos y colaboradores de la Universidad Nacional de Colombia, por lo tanto, es necesario que se conozca el modelo y la importancia que tiene gestionar el conocimiento, así como mantener y actualizar los instrumentos diligenciados.



Actividad	Descripción	Responsable	Instrumento
Mantener el modelo de Gestión del Conocimiento Organizacional -GCO	Es necesario mantener los inventarios de conocimiento tácito y explícito actualizados, se sugiere revisarlos periódicamente a necesidad del funcionario o colaborador.	Líder de proceso/ Jefe de dependencia o quien haga sus veces + equipo de trabajo.	Inventario de conocimiento explícito Inventario de conocimiento tácito
Actualizar la evaluación y la valoración del Modelo de Conocimiento Organizacional - GCO	Se sugiere que cada dos años se aplique nuevamente los instrumentos definidos en este documento con el fin de actualización la valoración del modelo de Gestión de Conocimiento Organizacional	Líder de proceso/ Jefe de dependencia o quien haga sus veces + equipo de trabajo.	 Evaluación inicial de la gestión del conocimiento organizacional Valoración

Anexo 1. Preguntas orientadoras

Preguntas	Orientación
PREGUNTA 1. Se encuentran identificados los medios, mecanismos y/o procedimientos para capturar el conocimiento explícito en el proceso o dependencia	Indagar acerca de la información documentada que tenga el proceso, diferente a los procedimientos establecidos en el SoftExpert.
PREGUNTA 2. Se han identificado acciones o actividades para retener el conocimiento del personal debido a la alta rotación y/o retiro	Indagar sobre las buenas prácticas que realizan cuando una persona, independiente del motivo, deja de realizar un puesto de trabajo, ejemplo: formatos de entrega del cargo, procesos de empalme, inducción, documentación de responsabilidades y también como entrenan y capacitan al nuevo personal
PREGUNTA 3. Se han asociado los conocimientos más relevantes para la gestión del proceso y el cumplimiento de su objetivo	Indagar si tienen documentado, inventariado los conocimientos más importantes para el logro del objetivo del proceso o su misión como dependencia, buenas prácticas por ejemplo de definir los conocimientos de los contratistas, habilidades blandas, entre otros
PREGUNTA 4. Se han identificado necesidades de formación y capacitación requerida por el personal del proceso o dependencia	Para los contratistas entrenamientos específicos, importante evidenciar que lo tienen documentado
PREGUNTA 5. Se cuenta con personal que lleva a cabo acciones y actividades para la gestión del conocimiento organizacional	Tienen en el proceso un responsable de documentar lo relacionado con el conocimiento de las personas
PREGUNTA 6. El proceso o dependencia cuenta con herramientas (sistemas de información, gestores documentales, aplicativos, bases de datos, entre otros), para la gestión del conocimiento organizacional	Indagar si el proceso cuenta con sistemas de información propios, repositorios, aplicativos, base de datos, drive, nube; diferentes a los sistemas institucionales como SARA, SoftExpert, QUIPU entre otros
PREGUNTA 7. El proceso o dependencia ha generado lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Indagar si tienen definidas acciones de mejora que contribuyan a la documentación de experiencias, buenas prácticas, nuevos procedimientos
PREGUNTA 8. El proceso o dependencia realiza estrategias de aprendizaje en equipo, dentro de su planeación para compartir y retroalimentar su conocimiento, queda memoria o alguna información documentada	Indagar sobre estrategias o actividades que permitan hacer seguimiento como grupos primarios, reuniones de equipo, seguimiento a tareas y sobre todo si queda un registro de dicha reunión, en herramientas digitales como Trello, Microsoft Planner, dot project, actas o bitácoras de reunión.
PREGUNTA 9. El proceso evalúa y programa la participación en espacios de gestión del conocimiento como webinars, grupos de discusión, capacitaciones, charlas, seminarios, foros o espacios de comunicación.	Indagar los mecanismos de difusión y seguimiento cuando el personal participa en espacios de conocimiento adicional