

<b>ADRES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Versión:</b>	<b>1</b>
			<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>



## **MANUAL OPERATIVO DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN**

**ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD**

**BOGOTÁ, JUNIO DE 2020**

<b>ADRES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. OBJETIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ALCANCE</b> .....	<b>3</b>
<b>3. ÁMBITO DE APLICACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>4. DOCUMENTOS ASOCIADOS AL MANUAL</b> .....	<b>3</b>
<b>5. NORMATIVA Y OTROS DOCUMENTOS EXTERNOS</b> .....	<b>3</b>
<b>6. DEFINICIONES</b> .....	<b>4</b>
<b>7. MODELO DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN LA ADRES</b> .....	<b>6</b>
7.1. Objetivo del modelo de la Gestión del Conocimiento e Innovación en la ADRES.....	6
7.2. Políticas de operación de la Gestión del Conocimiento e Innovación.....	6
7.3. Campo de aplicación o alcance del modelo.....	7
7.4 Liderazgo, autoridad, roles y responsabilidades.....	7
7.5. La planeación de la Gestión del Conocimiento y la Innovación.....	8
7.5.1. Diagnóstico.....	8
7.5.2. Planeación.....	9
7.6 Implementación y Socialización de la Gestión del Conocimiento y la Innovación.....	9
7.6.1 Ciclo de vida y su implementación en la ADRES.....	9
7.7. Monitoreo, Seguimiento y Control.....	16
7.8. Riesgos del Modelo.....	16
<b>8. CONTROL DE CAMBIOS</b> .....	<b>17</b>

	PROCESO	GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Código:	GEDO-MA01
			Versión:	1
	MANUAL	Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES	Fecha:	30-06-2020

## 1. OBJETIVO

Establecer lineamientos con los cuales la ADRES implementará la política de Gestión del Conocimiento e Innovación con el propósito de mejorar las habilidades de sus servidores en la construcción de nuevas formas de gestionar e innovar los procesos y por consiguiente fortalecer la gestión institucional.

## 2. ALCANCE

El manual incluye las definiciones específicas, el objetivo, etapas, mecanismos de implementación, monitoreo y seguimiento, así como los posibles riesgos de la política de Gestión del Conocimiento e Innovación en la ADRES

## 3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este modelo de operación aplica a todos los procesos de la Entidad.

## 4. DOCUMENTOS ASOCIADOS AL MANUAL

- Proceso Direccionamiento Estratégico
- Listado maestro de documentos
- Normograma
- Glosario General

## 5. NORMATIVA Y OTROS DOCUMENTOS EXTERNOS

**Declaración de Innovación Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE.** Corresponde al compromiso que tiene el estado colombiano como miembro de la OCDE y tiene como propósito legitimar la innovación como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público y en el trabajo diario de los servidores públicos. De la misma manera, el Observatorio de Innovación Pública (OPSI) de la OCDE recomienda que las

entidades públicas deben trabajar en seis capacidades esenciales para generar innovación en servidores públicos y en sus entidades:

1. Iteración: experimentación y testeo de soluciones mediante la generación de prototipos.
2. Conocimientos en temas de datos: toma de decisiones basados en datos y evidencia objetiva.
3. Centrados en el usuario: tomar en la experiencia del ciudadano como usuario principal de los servicios que presta el Estado.
4. Curiosidad: identificación constante de problemas y generación de ideas para la solución de retos.
5. "Storytelling": nuevas formas de comunicar la información en la administración pública, tomando en cuenta las historias de los ciudadanos y su experiencia con los servicios.
6. Cuestionarse: capacidad para cuestionarse sobre la manera cómo se resuelven los problemas en el sector público y abordarlos de una manera diferente, articulando nuevos actores para generar nuevo conocimiento.

**Decreto 1499 de 2017.** El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), mediante este Decreto, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, establece 16 políticas de gestión y desempeño institucional, entre ellas la relacionada con la Gestión del Conocimiento y la Innovación.

### NTC ISO 9001:2015

Respondiendo a la necesidad de armonizar los procesos de gestión de calidad y de gestión del conocimiento a nivel organizativo, la Norma Técnica ISO 9001 en su versión 2015 incorpora requisitos para determinar los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios, en el numeral 7.1.6 de este documento.

	PROCESO	GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Código:	GEDO-MA01
	MANUAL	Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES	Versión:	1
			Fecha:	30-06-2020

### NTC ISO 30401: 2019<sup>1</sup>

Requisitos de una Sistema de Gestión del Conocimiento. Su propósito es guiar a las organizaciones en el desarrollo de un sistema de gestión que fomente eficazmente y haga posible la creación de valor por medio de los conocimientos, y a su vez éstos optimicen su valor. Las dimensiones de la gestión del conocimiento se detallan en el capítulo 4 de este documento.

**Resolución 21653 de 2019**, "Por la cual se establece la organización del Sistema Integrado de Gestión Institucional, se crea y conforma el CIGD y se dictan otras disposiciones".

## 6. DEFINICIONES

Esto pasa al Glosario

**Aprendizaje:** Situación que generan cambios significativos en el estado de los saberes de las personas (Vera y Crosan (2000)).

**Buena práctica:** Considerada como una experiencia exitosa o toda práctica que crea, aplica o adapta nuevos conocimientos en la gestión institucional, generando beneficios a los ciudadanos o a la propia gestión interna de la entidad y que, por sus excelentes resultados, es considerada como modelo a seguir al interior de esta o por otras entidades<sup>2</sup>.

**Colaboración:** Enfoque deliberado para el trabajo conjunto en un propósito común acordado más allá de los límites, que pueden ser funcionales, organizacionales, geográficos o entre distintas organizaciones. La

colaboración a menudo depende de una saludable cultura de gestión del conocimiento que facilite la creación e intercambio de conocimiento entre las partes que facilitan la colaboración.<sup>3</sup>

**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 (UNESCO, 2015)<sup>4</sup>. El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos, siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

**Conocimiento tácito.** El conocimiento tácito (Know-how) se encuentra en la mente de las personas o de los equipos de trabajo, para la gestión del conocimiento la dimensión tácita es una parte del conocimiento personal y organizacional.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>ICONTEC.

<sup>2</sup> Manual Postulación Experiencias exitosas, Premio Nacional de Alta Gerencia, DAFF, julio 2019.

<sup>3</sup> NTC ISO 30401. Sistema de Gestión del Conocimiento. Requisitos. ICONTEC. 2019.- Esta norma es idéntica a la norma ISO 30401: 2018.

<sup>4</sup>

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/100/101-presentacion.html>

<sup>5</sup> Peluffo A. Martha. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. ILPES. 2020. Fuente original: POLANYI, M., "The Tacit Dimension", Ed. Doubleday, New York, 1967.

	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

**Conocimiento explícito.** El conocimiento explícito (formal)<sup>6</sup> se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. Logra ser codificado y expresarse de manera comprensible para otros, sea a través de documentos, gráficos o narraciones orales.

**Cultura:** Conjunto de costumbres, creencias, suposiciones, tradiciones, actitudes, normas sociales y conocimientos socialmente construidos y compartidos, que orientan el comportamiento y otorgan sentido al mundo entre las personas de una sociedad o un grupo social. De esta forma, la idea del “cambio cultural” se refiere tanto a (i) las intervenciones para influenciar actitudes, valores y aspiraciones subyacentes y el modo como estos se manifiestan en el comportamiento, como al (ii) proceso dinámico por el cual las pautas de comportamiento se convierten en establecidas como parte de actitudes y valores subyacentes” (Knott, Muers y Aldridge, 2008)<sup>3</sup>.

**Datos:** Hechos, Cifras y Números... (Maglitta, 1995); Conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos... (Davenport & Prusak, 1999), hechos sobre un objeto (ISO 9000:2015, num 3.8.1).

**Gestión del conocimiento:** En primer lugar “gestión” se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, p. 91), por tanto, la gestión del conocimiento es un proceso metodológico que orienta el ejercicio de reflexión y construcción conjunta alrededor de casos de éxito, problemas y/o

situaciones concretas asociadas a la administración y uso del flujo de los recursos del SGSSS, con el fin de armonizar saberes prácticos, técnicos y científicos desde diversas disciplinas e identificar posibles referentes, rutas de trabajo, metodologías, alternativas de solución, etc., de manera que puedan ser transmitidos a los diferentes grupos de interés y aplicados a los procesos de la ADRES.

**Habilidad:** Capacidad aprendida para la realización de una tarea con un resultado esperado<sup>7</sup>.

**Información:** Conjunto de datos interpretados en un contexto significativo... (Vance, 1997). Relato con significado (relevancia y propósito). (Davenport & Prusak, 1999). Datos que tienen un significado (ISO 9000:2015, num 3.8.2).

**Lecciones aprendidas:** Conjunto de conocimientos adquiridos a través de la experiencia, especialmente de errores identificados, que han sido sorteados o no, y que se documentan por considerarlo validados para gestiones futuras, de manera que no sean repetidos, especialmente en lo relacionado con la misionalidad de la ADRES.

**Innovación** Creación o adaptación de nuevos conocimientos en los procesos de gestión institucional, para dar respuestas creativas y novedosas a las necesidades o problemáticas de la ciudadanía y/o de la entidad<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> NONAKA, Ikujiro, Presentación sobre “Synthesizing Capability: a Key to Create a New Reality”, pág.84 y ss., Septiembre, 2001.

<sup>7</sup> NTC ISO 30401. Sistema de Gestión del Conocimiento. Requisitos. ICONTEC. 2019.

<sup>8</sup> Manual de postulación de experiencias exitosas, Premio Alta Gerencia, DAFP, 2019.

## 7. MODELO DE OPERACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN LA ADRES

### 7.1. Objetivo del modelo de la Gestión del Conocimiento e Innovación en la ADRES

Establecer los lineamientos y mecanismos con los cuales la ADRES implementará la política de gestión del conocimiento e innovación, mediante la aplicación del ciclo de vida del conocimiento, con el fin de potenciar las habilidades del talento humano, lograr los resultados institucionales esperados, generar información de calidad que permita incidir en la toma de decisiones sobre la administración y uso del flujo de los recursos del SGSSS y mejorar la entrega de valor.

### 7.2. Políticas de operación de la Gestión del Conocimiento e Innovación

Para lograr el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional, y comprometidos con el mejoramiento continuo, la implementación de la gestión del conocimiento en la ADRES se logrará a partir de:

- Dar cumplimiento a la Política de Gestión del Conocimiento e Innovación, establecida por el Gobierno Nacional en el marco del MIPG<sup>9</sup>, la cual establece como propósito "... facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo. Aplicar el ciclo de la gestión del conocimiento"<sup>10</sup>

- Atender los lineamientos del ciclo de gestión de conocimiento establecido por la ADRES, numeral 7.4 de este manual.
- La ADRES deberá construir su conocimiento a partir de datos, información y evidencias que permitan contextualizar, entender y definir las problemáticas de sus grupos de valor para mejorar la gestión y así lograr resultados óptimos.
- La ADRES generará espacios de creación e ideación de manera que se identifiquen las necesidades y planes de mejora de sus procesos, incluyendo acciones innovadoras para la prestación de los servicios de su cadena de valor, aspecto descrito en el marco del Procedimiento de Formulación y Seguimiento a Planes de Mejoramiento, del proceso de Direccionamiento Estratégico.
- La Dirección de Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones, en el marco del Plan Estratégico de Tecnologías de la ADRES PETI, incluirá la implementación y uso de herramientas que permitan gestionar los datos, la información, los estudios e investigaciones que se realizan, garantizando su protección y conservación en el tiempo, a través de su disposición en repositorios centrales donde se controle y facilite su acceso y uso, con el fin de divulgarlos como insumo para generación de nuevo conocimiento y como evidencia para toma de decisiones. Esto soportado en la arquitectura de Tecnologías de Información y articulado con las políticas de seguridad y privacidad de la información.
- La ADRES promoverá el uso de nuevas prácticas y un intercambio del conocimiento a través de redes y plataformas externas que permitan asegurar el desarrollo continuo y la modernización de su gestión. Por tanto, se propenderá por la generación de redes internas, interinstitucionales, fomentar procesos formales e informales de enseñanza y aprendizaje; garantizar la comunicación efectiva con los grupos de interés y los

<sup>9</sup> Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, Decreto 1499 de 2017.

<sup>10</sup> Numeral 6.3, del manual operativo del Modelo MIPG, versión 2.

mismos servidores; fortaleciendo la memoria institucional, su preservación y difusión.

- La gestión del conocimiento y la innovación en la ADRES se basarán en los siguientes pautas para orientar la gestión del conocimiento y alcanzar el objetivo del modelo:

- ★ Valor: Los conocimientos de la ADRES son fuente de valor para alcanzar los objetivos
- ★ Enfoque: Es útil para el cumplimiento de los objetivos, estrategias y necesidades de la ADRES, así como para el mejoramiento continuo, a través de la administración del ciclo de vida del conocimiento, que se describe en el presente manual.
- ★ Entorno: Considera el contexto de la entidad y las necesidades y expectativas de los grupos de valor y de interés de la ADRES, tanto internos como externos, en relación con el uso y apropiación del modelo de gestión del conocimiento e innovación.
- ★ Adaptabilidad: De acuerdo con el alcance y etapas del modelo definidos para la ADRES.
- ★ Interpretación común: Creación de un lenguaje común en torno a la gestión del conocimiento a nivel institucional. Para tal fin, se tienen en cuenta las interrelaciones entre las personas, el uso de contenidos, los procesos y las tecnologías.
- ★ Cultura: Establecer una cultura que valore el conocimiento y la innovación es fundamental para la eficacia del modelo.
- ★ Iteractividad: Se implementa por fases que incluye ciclos de aprendizaje y retroalimentación.

- Se establecerán incentivos a la innovación (reconocimientos a los servidores más innovadores, entre otras acciones), lo cual deberá estar articulado con el Plan de Bienestar e Incentivos.

Se incentivará el uso y apropiación de los datos, el análisis de la información, la

generación de lineamientos para orientar la elaboración de publicaciones e informes como resultado de la experimentación, lo cual estará dirigido por el proceso de Analítica Institucional.

**7.3. Campo de aplicación o alcance del modelo**

Inicia con la identificación del conocimiento clave existente y requerido para el cumplimiento de la misión encomendada a la Entidad, continúa con la generación, producción o construcción del conocimiento, su sistematización o documentación, y termina con la disposición y socialización de este para contribuir al aprendizaje, mejoramiento e innovación institucional.

**7.4 Liderazgo, autoridad, roles y responsabilidades**

Es responsable de la política de Gestión del Conocimiento e Innovación los líderes de los procesos de la ADRES, en cumplimiento de las normas que rigen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. La Dirección General en cumplimiento de la resolución que designa las responsabilidades del Comité Institucional de Gestión y Desempeño – CIGD designó al líder temático de la política de gestión y desempeño del conocimiento y la innovación en la entidad, mediante memorando interno, que en la presente vigencia es la Subdirectora de Garantías, quien podrá contar con el apoyo de un equipo compuesto por funcionarios de las diferentes dependencias.

Po lo tanto, se aplican las funciones del líder temático descritas en la resolución 21653 de 2019, “Por la cual se establece la organización del Sistema Integrado de Gestión Institucional, se crea y conforma el CIGD y se dictan otras disposiciones” o la que la modifique o sustituya, adicional a estas funciones se requiere que el líder de esta política adelante entre otras las siguientes:

1. Orientar la realización del autodiagnóstico de la política de gestión del conocimiento e Innovación y la evaluación mediante el diligenciamiento del FURAG.
2. Liderar la formulación y realizar seguimiento y análisis a los resultados del plan de acción de la política de Gestión del Conocimiento e innovación.
3. Conforme a lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, alinear el plan de trabajo de gestión del conocimiento con la planeación estratégica, con las líneas emitidas por el gobierno nacional que sobre la materia se expidan y con los planes institucionales que se formulan al interior de cada proceso.

La Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos, asesorará al líder temático designado por la Dirección General con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo estratégico trazado y el plan de acción del modelo de operación.

Y todos los documentos asociados a la implementación del modelo estarán en el marco del Sistema Integrado de Gestión Institucional SIGI.

Los líderes de proceso son responsables de gestionar las acciones necesarias para cumplir las políticas y lograr el objetivo del Modelo de Gestión del Conocimiento e innovación.

Los servidores de la ADRES serán responsables de apoyar la elaboración de los productos del modelo.

**7.5. La planeación de la Gestión del Conocimiento y la Innovación**

De acuerdo con los lineamientos de la política de Direccionamiento Estratégico y del proceso que orienta la formulación de planes y su seguimiento, en el anexo 1 se presenta la articulación de este modelo con el Plan Nacional de Desarrollo PND 2018-2022, el

plan sectorial del MSPS, la Planeación Estratégica de la Entidad – PEI 2019-2023 y el plan de acción anual.

A continuación, se presentan las etapas adelantadas en el marco de la planeación de manera que se integran los lineamientos establecidos por los planes antes mencionados.

**7.5.1. Diagnóstico**

En cada vigencia y conforme a las orientaciones del DAFP, se adopta el instrumento orientado por esta entidad el cual determinará el estado de avance en que se encuentra la gestión del conocimiento y la innovación al interior de la ADRES, logrando realizar un autodiagnóstico al momento de la autoevaluación del Formulario Único Administrativo de Gestión – FURAG.

Lo anterior, permitirá definir las necesidades de conocimiento y de su gestión (lineamientos, personas, tecnología, procesos).

Dependiendo del resultado obtenido se estructurará el plan de trabajo de la política al interior de la ADRES, permitiendo determinar las prioridades y abordar los proyectos de Gestión del conocimiento e innovación a desarrollar.

Este anexo tiene 5 componentes a saber: Planeación; Generación y producción del conocimiento; Herramientas para uso y apropiación; Analítica institucional y Cultura de compartir y difundir.

Como punto de partida en la presente vigencia el resultado obtenido en el autodiagnóstico presentó un total de aplicación del 46% y su resultado detallado se evidencia en el informe ejecutivo que se adjunta al presente documento (Ver anexo 2) y se toma como línea base interna para medición e identificación de la mejora.

<b>ADRES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

Y a nivel externo para medición de su avance frente a otras entidades, se toma como línea base el resultado obtenido en la medición del FURAG, de la gestión adelantada en 2019, con un resultado de 71,2 puntos de un total de 100 para evidenciar su implementación total. El detalle del resultado es el siguiente:

**Tabla 1 resultados FURAG 2019 Política Gestión del Conocimiento e Innovación**

Componentes de Gestión del Conocimiento e innovación	71,2
I87 G.C. Planeación de la gestión del conocimiento y la innovación	74,8
I88 G.C. Generación y producción del conocimiento	78,7
I89 G.C. Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento	67,1
I90 G.C. Generación de una cultura de propicia para la gestión del conocimiento y la innovación	61,3
I91 G.C. Analítica institucional para la toma de decisiones	65,5

Fuente: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mjmg/resultados-2019>

### 7.5.2. Planeación

Como ya se mencionó el resultado del autodiagnóstico orienta las iniciativas y agrega una perspectiva de factibilidad a los objetivos y expectativas que se han planteado con la visión estratégica de la Entidad y es el insumo para la planeación de la política.

Adicionalmente, se tuvo en cuenta los diferentes lineamientos y normativa que sobre la materia se generan. Tal es el caso de lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP<sup>11</sup> que en el marco del Plan Nacional de Formación y Capacitación - PNFC, el cual fortalece la gestión pública colombiana y determinó la gestión del conocimiento y la innovación hace parte de las temáticas para la creación de valor público. Por lo tanto, se establece la necesidad de desarrollar en los servidores públicos las capacidades orientadas

<sup>11</sup> Resolución 390 de 2017 del DAFP, en desarrollo de lo establecido en el Decreto Ley 1567 de 1998.

al mejoramiento continuo de la gestión pública y lograr transformar el actual paradigma organizacional y cultural, para propiciar así entidades públicas flexibles e innovadoras<sup>12</sup>.

Por tanto, para la vigencia 2020 se diseñó el Plan de Acción Institucional - PAIA con un total de 32 acciones de las cuales 18 corresponden a la gestión del conocimiento en el 2020, indicando la actividad, el eje de gestión del conocimiento al cual le aporta, el responsable y la fecha de su cumplimiento. En el Anexo 3 se presenta el plan de trabajo para la presente vigencia, pero se aclara que en forma anual este se actualizará con base en el resultado del autodiagnóstico.

Y al finalizar la vigencia se construirá un plan de trabajo con corte al periodo en el que finaliza el PEI de la ADRES de manera que se evidencia mejora en la gestión que evalúa el FURAG y dicho plan será parte integral del presente modelo de operación siendo responsabilidad de su formulación y seguimiento el líder temático designado y presentación ante el CIGD.

### 7.6 Implementación y Socialización de la Gestión del Conocimiento y la Innovación

En este apartado se presenta la forma estratégica para la implementación y socialización de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES, cumpliendo con los ejes que forman su ciclo de vida.

#### 7.6.1 Ciclo de vida y su implementación en la ADRES

La implementación del ciclo de vida del conocimiento en el modelo de gestión de la ADRES se basa en tres (3) referentes:

<sup>12</sup> Plan Nacional de Formación y capacitación 2017, página 20.

<b>ADRES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

- El Modelo de Planeación y Gestión – MIPG
- El Capítulo 7.1.6. "Conocimientos de la Organización" de la NTC ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos"
- NTC ISO 30401:2019 "Sistemas de Gestión del Conocimiento. Requisitos"

Estos referentes proporcionan el marco teórico y conceptual sobre el cual se han considerado y establecido actividades, mecanismos y herramientas de implementación práctica del modelo en la entidad.

A continuación se describen los ejes y dimensiones del ciclo del conocimiento que presenta cada referente, y la descripción de su aplicabilidad en la ADRES.

En el MIPG, la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación se fundamenta en cuatro ejes:

• **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.

En la ADRES las actividades de investigación, identificación, descubrimiento y experimentación se reflejan en los estudios y publicaciones realizadas en relación al SGSSS, y que se encuentran publicadas en la página Web, sección <https://www.adres.gov.co/La-Entidad/Publicaciones>.

Con respecto al trabajo colectivo, la ideación hace referencia a los momentos en los cuales se llega a consensos sobre rutinas y prácticas comunes, y se conciben nuevas ideas sobre procesos o servicios por seguir u ofrecer.

Por tanto, en la ADRES se crearán grupos de Co-creación como mecanismo para desarrollar trabajo colaborativo y coordinado para generar ideas y soluciones colectivas, construcción de instrumentos, metodologías

y/o herramientas en cada uno de los procesos, promoviendo con estos, la cultura de la innovación a través de la cual se comparte, fortalece y valora el capital intelectual. Así mismo, se establecerán mecanismos para evaluar estos espacios de generación y difusión de conocimiento.

**Gráfico 2 – Equipos de Co-creación**



Fuente: DAFP 2020

Así mismo, es necesario fortalecer la retroalimentación como proceso continuo al interior de los grupos de trabajo y en las diferentes dependencias tanto desde los jefes a sus equipos y desde estos hacia sus pares y que se da formalmente en el marco de la evaluación del desempeño.

La ADRES identificará y actualizará anualmente el mapa de conocimiento de manera que identifique, clasifique el personal que tiene el conocimiento tácito y se fortalezcan las habilidades para la transferencia de conocimiento, de tal manera que éste se convierta en conocimiento explícito, y sirva de insumo para la posterior construcción del Plan Institucional de

Capacitación - PIC anualmente, la política y metodologías establecidas en la ADRES respecto de la mejora continua, coadyuvan a la innovación por cuanto retan a los colaboradores a crear mejores prácticas para la ejecución de los procesos y la solución de problemas, proporcionando un espacio más para la generación y construcción de conocimiento.

Finalmente, y teniendo en cuenta que la entidad utiliza y construye metodologías, herramientas e instrumentos al interior de sus procesos es necesario disponer de estos en las cajas de herramientas, las cuales serán dispuestas al servicio de la entidad para su posterior consulta y como insumo para la creación de nuevo conocimiento.

**• Herramientas para uso y apropiación.**

Este eje orienta a la identificación de las herramientas y la tecnología que permita documentar, capturar, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad. En la ADRES se cuenta, entre otras con las siguientes herramientas que le aportan a la gestión del conocimiento y la innovación:

A nivel de herramientas de gestión tenemos:

- Al interior de la ADRES, se realiza de manera sistemática, la documentación de los procesos y procedimientos, generando las transformaciones del conocimiento tácito en explícito, plasmando el quehacer institucional y ya reconocido por todos como el Sistema Integrado de Gestión Institucional SIGI, y que se evidencia a través de toda la documentación de los procesos del modelo de operación.

A nivel de herramientas tecnológicas:

- Sistema de Gestión Documental: En este sistema se registra, clasifica, codifica y almacena toda la documentación que llega a la entidad, se tramita y sale de ella.

- Herramienta Teams: En esta herramienta de trabajo colaborativo en la nube se administra la documentación del Sistema Integrado de Gestión Institucional – SIGI, y tiene funcionalidades que permiten crear grupos de trabajo, compartir información, hacer reuniones, presentaciones, publicar documentación de interés general, etc. Esta herramienta permite sincronizarse en otros dispositivos como el celular.

- Página Web: En la página Web se publica toda la información y documentación de utilidad para los grupos de valor y de interés de la ADRES, permitiendo la consulta de los procesos, procedimientos, manuales, publicaciones, estudios, planes, informes de gestión, etc. Tanto a los funcionarios como a los usuarios externos, todo lo cual genera conocimiento.

- **Aplicativo de Inteligencia de Negocio:** Aplicativo útil en la visualización, análisis y presentación de datos para la toma de decisiones.

- Sistema de planeación y seguimiento: Esta herramienta permite formular, presentar y hacer seguimiento al Plan Estratégico Institucional, los planes que se derivan de este y sus respectivos indicadores. Así mismo, cuenta con módulos para el manejo de riesgos y de la documentación del Sistema Integrado de Gestión Institucional – SIGI, siendo útil en la administración de éste.

**• Analítica institucional**

Apoya el seguimiento y la evaluación de la gestión que se lleva a cabo dentro de la entidad. Los productos de esta fase son los resultados de los estudios y las publicaciones que genera la ADRES y la creación de mecanismos de socialización, discusión y participación están en desarrollo.

Los lineamientos, métodos e instrumentos para su implementación estarán a cargo de la

	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

Subdirección de Garantías o de quien haga sus veces, de manera que oriente técnicamente su aplicación y apropiación en la entidad.

• **Compartir y difundir:**

Todo conocimiento generado al interior de la ADRES es difundido con el fin de que sea apropiado y estandarizado, esto está establecido en el manual del SIGI, donde se orienta que todo documento sea socializado.

Implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza-aprendizaje. Algunas dependencias de la entidad han establecido grupos informales colaborativos y de co-creación de temas comunes y de interés para todos los integrantes, los cuales propician la construcción a través del análisis y discusión de diversos temas, el compartir experiencias, puntos de vista, buenas prácticas, etc.

Una de las herramientas que permiten documentar las experiencias exitosas y las que generaron enseñanzas al interior de la ADRES es la identificación de buenas prácticas y/o lecciones aprendidas, por lo tanto, dentro de la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación, se establecerán mecanismos para recolectar, transferir y evaluarla estas buenas prácticas y lecciones aprendidas.

De otra parte, algunos funcionarios de la entidad hacen parte de grupos transversales de trabajo conformados por las entidades cabezas de sector, para crear, compartir y difundir temas relacionados con talento humano, contratación, planeación institucional, entre otros.

Este eje estará articulado con el plan del proceso estratégico de comunicaciones, en el cual, con el apoyo del líder temático designado, se establecerán las acciones necesarias para dar a conocer al interior y fuera de la Entidad el conocimiento producido y necesario para el logro de los objetivos misionales.

Por su parte, la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad incluye que las organizaciones en el campo de la gestión del conocimiento deben:

- Determinar, mantener y poner a disposición (en caso de requerirse) los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de sus productos y servicios.
- Considerar conocimientos actuales y definir cómo adquirir o acceder a los conocimientos requeridos para actualizarse.

Aspectos que están cubiertos en los ejes de la generación y producción de conocimiento y de cultura del compartir y difundir.

Por su parte, la NTC ISO 30401:2019 relacionada con los sistemas de gestión del conocimiento establece que se deben conocer e incorporar en los sistemas de gestión del conocimiento de las organizaciones las dimensiones que se mencionan a continuación, las cuales se requiere implementar a través de procesos de cambio organizados, para que el sistema sea eficaz y holístico a la organización:

• **Desarrollo del conocimiento.**

Incluye las siguientes actividades y comportamientos sistemáticos, necesarias para gestionar eficazmente el conocimiento:

- a) Adquisición de nuevo conocimiento. Uno de los medios para adquirir los conocimientos que se identifican como necesarios en el personal de la entidad es la definición y ejecución de las capacitaciones que anualmente hacen parte del PIC, en el cual se incluyen aquellas proporcionadas por proveedores externos, como las que se hacen internamente como parte de la necesidad de ejecutar o mejorar procesos, sistemas, o conocimientos de interés general, entre otros temas, y que son proporcionadas por funcionarios con conocimientos y experiencia en los temas específicos.

b) Aplicación de conocimiento actual. Para la aplicación del conocimiento en la ADRES se han establecido formalmente en el procedimiento de capacitaciones las actividades y mecanismos para la transferencia de conocimientos adquiridos a través de capacitaciones proporcionadas externamente a colaboradores interesados en los mismos temas, y la disposición de la información respectiva en la herramienta colaborativa Teams.

De otro lado, la aplicación del conocimiento recibido por los funcionarios en las capacitaciones proporcionadas es evaluado en el marco de la evaluación del desempeño.

c) Retención del conocimiento. Un mecanismo para la retención del conocimiento en la ADRES es la documentación de procesos, procedimientos, manuales, instructivos, guías, metodologías, etc; y en el marco del procedimiento de Retiro del Proceso de Gestión de Talento Humano, se han establecido formalmente las actividades y herramientas para la retención del conocimiento clave para dar continuidad a las operaciones, a través de su documentación.

d) Manejo del conocimiento inválido u obsoleto. La entidad cuenta con un procedimiento de Elaboración y Control de Documentos en el que se describen las actividades para el manejo y el control de los documentos obsoletos del Sistema Integrado de Gestión Institucional, siendo la herramienta colaborativa Teams un apoyo para tal fin en la disposición, almacenamiento, conservación, consulta y estableciendo la trazabilidad de dicho conocimiento.

**• Transferencia y transformación del conocimiento.**

Incluye las siguientes actividades y comportamientos sistemáticos, que soportan

los diferentes tipos de flujos de conocimiento:

a) Interacción humana. Como mecanismo inicial de interacción humana en la ADRES se encuentra la inducción al personal nuevo y la reinducción con cierta periodicidad. Otra herramienta aplicable en esta actividad son los grupos informales de colaboración y co-creación, ya que éstos han permitido en la práctica compartir y construir conocimiento.

b) Representación y Combinación: Las herramientas de representación y combinación en la ADRES son las que se encuentran descritas en el eje de uso y apropiación del MIPG mencionado en párrafos anteriores.

c) Internalización y aprendizaje: En esta actividad vuelve a cobrar valor la inducción y la reinducción. Otras estrategias y mecanismos adicionales para fortalecer estas actividades se encuentran en la ideación e innovación, su definición y/o implementación.

Teniendo en cuenta lo antes descrito, se establecen como pilares fundamentales en los cuales se soporta la gestión del conocimiento y la innovación, que a su vez son elementos facilitadores para la implementación de cualquier modelo o sistema de este tipo en las organizaciones: el capital humano, los procesos, la tecnología e infraestructura y la gobernanza.

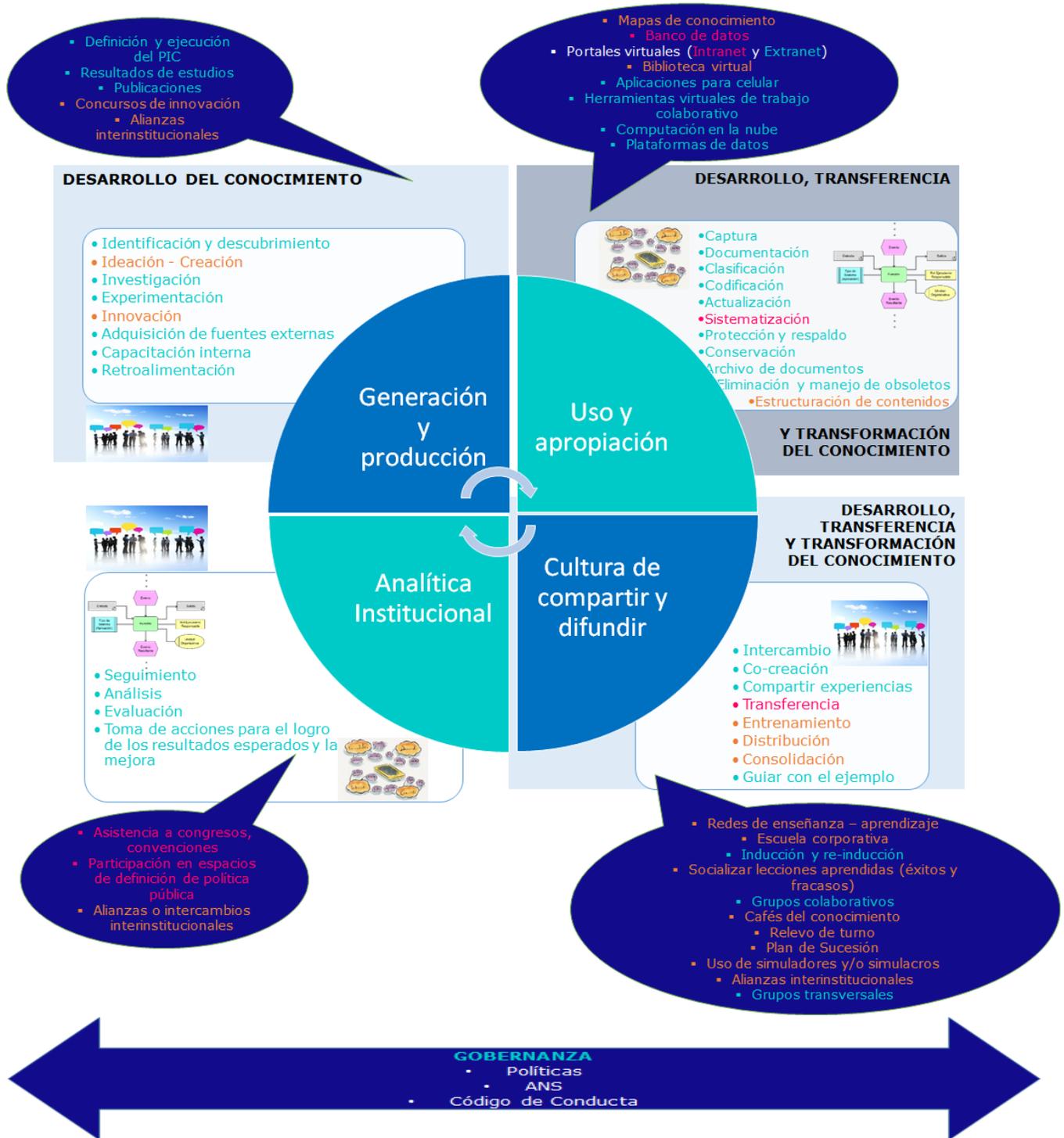
La infografía que se muestra en la siguiente página refleja la manera en la que interactúan y convergen las dimensiones y ejes de la gestión del conocimiento y la innovación en la ADRES, de acuerdo con los referentes tomados, así como las actividades, mecanismos y herramientas en los que se basa la implementación del modelo de gestión de conocimiento de la entidad y los pilares organizacionales en los que se apoyan cada uno de estos elementos del modelo.

<b>ADRES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

Las actividades se encuentran listadas en los rectángulos y los mecanismos y herramientas en los óvalos que se despliegan de cada eje y dimensión. Aquellos en azul claro refieren los que ya tienen un avance importante en la entidad, los que se encuentran en rosado están en definición e implementación, y los de color naranja se consideran viables de implementar en la entidad, sin embargo, aún no presentan avances:

<b>ADRES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Versión:</b>	<b>1</b>
			<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

**Gráfico No. 2 - Ciclo de la Gestión del Conocimiento e Innovación en la ADRES**



<b>ADRES</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

### 7.6.2 Socialización de la Gestión del Conocimiento y la Innovación

Con la asesoría del proceso de Gestión de la Comunicaciones, se requiere adelantar acciones necesarias para que al interior de la Entidad se identifiquen los avances en torno al diseño e implementación y seguimiento de la gestión del conocimiento e innovación y evaluar el grado de apropiación.

En el marco del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, el líder temático presentará los avances de la implementación del modelo de operación.

### 7.7. Monitoreo, Seguimiento y Control

La primera línea de defensa estará a cargo de los diferentes líderes de proceso que deben adelantar las acciones programadas en el plan de implementación de la política de gestión del conocimiento e innovación.

Como segunda línea de defensa estará el líder temático y el equipo que le apoya incluida la Oficina Asesora de Planeación y Control de Riesgos, quien en forma trimestral dará a conocer el avance de las acciones programadas en el marco de la política.

Se tomará como línea base para identificar la mejora, el resultado obtenido en el FURAG y se tomará como meta, la establecida en el indicador estratégico DO2, del PEI 2020-2023.

Todos los lineamientos encaminados a la mejora continua de los procesos serán aplicables para lograr que el modelo opere identificando las causas que impidan su implementación y logro de los productos y las metas propuestas. Por tanto y en caso de ser necesario se formularán planes de mejoramiento hasta el ajuste de las desviaciones y el logro del objetivo estratégico establecido por la Entidad en el marco del Plan Estratégico Institucional.

### 7.8. Riesgos del Modelo

Con el fin de identificar, controlar y monitorear los riesgos asociados con la implementación de la política de gestión del conocimiento e innovación en cada proceso del modelo de operaciones de la entidad, se analizará como mínimo un riesgo asociado con esta política y se identificarán los controles existentes y acciones para su tratamiento, dando cumplimiento al Manual de Administración de Riesgos de la ADRES, con el fin de mitigar la materialización de los riesgos asociados con su implementación.

	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b>	<b>GEDO-MA01</b>
			<b>Versión:</b>	<b>1</b>
	<b>MANUAL</b>	<b>Manual Operativo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la ADRES</b>	<b>Fecha:</b>	<b>30-06-2020</b>

### 8. CONTROL DE CAMBIOS

<b>Versión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción del cambio</b>	<b>Asesor del proceso</b>
1	<i>30 de junio de 2020</i>	"Versión inicial"	Norela Briceño Amanda Buitrago.

### 9. ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Integrantes del equipo temático de la Gestión del Conocimiento  Norela Briceño Amanda Buitrago Juan Carlos Escobar Laddy Giraldo Edwin Mora Lina Ocampo Sergio Soler  <b>Fecha:</b> <i>31 de mayo de 2020</i>	María Lucía Flórez Jiménez Subdirectora de Garantías, como Líder temática para la política de Gestión del Conocimiento  <b>Fecha:</b> <i>30 de junio de 2020</i>	Luisa González Mozo Jefe Asesora Oficina de Planeación y Control del Riesgo  <b>Fecha:</b> <i>30 de junio de 2020</i>