

Mapeo de herramientas y metodologías de Gestión del Conocimiento

La Dirección de Planeación y Control de Gestión como líder de la política de Gestión del Conocimiento e Innovación en la entidad, en coordinación con la Subdirección de Mejoramiento Organizacional, durante el tercer trimestre realizó el mapeo de herramientas y metodologías de Gestión del Conocimiento al interior del ICBF.

La gestión del conocimiento y la innovación implica administrar el conocimiento tácito (intangible) y explícito (tangible) en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión (Función Pública, 2019), por lo tanto, la Subdirección de Mejoramiento Organizacional generó un instrumento autodiagnóstico que buscó caracterizar las herramientas y metodologías para organizar el conocimiento explícito y tácito, empleadas por los diferentes niveles (nacional, regional, centro zonal) del ICBF.

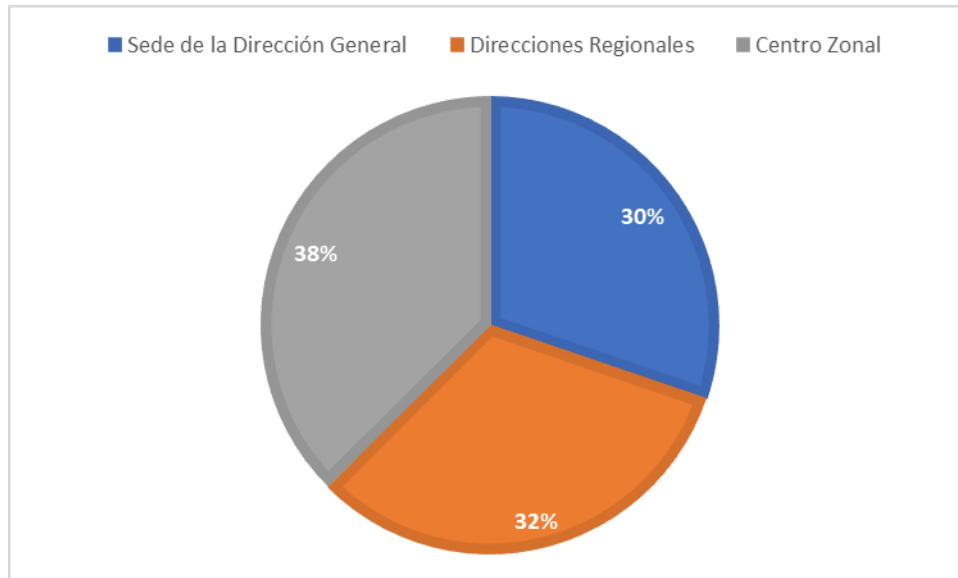
Para efectos de este mapeo, por un lado, se entiende el conocimiento explícito bajo la definición que promueve Función Pública: "es el conocimiento formal, sistemático, fácil de almacenar y compartir". Dicho de otra forma, se refiere al conocimiento que se encuentra documentado. Por otro lado, se comprende el Conocimiento Tácito como "el conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones, es de carácter intangible".

En este sentido, en las siguientes páginas se presenta el resultado del mapeo de acuerdo con la participación de los colaboradores de los tres niveles. En primer lugar, se encuentra una descripción/ caracterización de los participantes en el mapeo. Después se detalla cómo se reconoce el conocimiento tácito y explícito, las estrategias para conservarlo y difundirlo, una evaluación del estado de avance en algunas de estas estrategias y las acciones que permiten fortalecer la gestión de dicho conocimiento.

Finalmente, este documento aborda algunas iniciativas que se caracterizan por ser creativas e innovadoras para la apropiación y difusión del conocimiento dentro del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

1. La participación en el mapeo de herramientas y metodologías de Gestión del Conocimiento

El mapeo recibió un total de 96 participaciones, en las cuales, lideraron los centros zonales con una participación del 38%, seguido por las direcciones regionales con un 32% y las direcciones de la sede general presentaron un 30% de participación.



El total de las participaciones fueron de las siguientes direcciones, oficinas, grupos regionales y centros zonales:

Centros Zonales	Centro Zonal Jamundí- Regional Valle del Cauca
	Centro Zonal Líbano- Regional Tolima
	Centro Zonal Galán- Regional Tolima
	Centro Zonal Jordan- Regional Tolima
	Centro Zonal Purificación- Regional Tolima
	Centro Zonal Honda- Regional Tolima
	Centro Zonal Nororiental- Regional Antioquía
	Centro Zonal Yopal- Regional Casanare
	Centro Zonal Sur- Regional Cauca
	Centro Zonal Socorro- Regional Santander
	Centro Zonal Buenaventura - Regional Valle del Cauca
	Centro Zonal Centro- Regional Cauca
	Centro Zonal Fundación- Regional Magdalena
	Centro Zonal Puerto López- Regional Meta
	Centro Zonal Vélez- Regional Santander
Centro Zonal San Gil- Regional Santander	

	Centro Zonal Ipiales- Regional Nariño
	Centro Zonal Tuluá- Regional Valle del Cauca
	Centro Zonal Nororiental- Regional Antioquia
	Centro Zonal Yumbo – Regional Valle del Cauca
Direcciones Regionales	Regional Amazonas
	Regional Valle del Cauca
	Regional Caquetá
	Regional Tolima
	Regional Risaralda
	Regional Casanare
	Regional Atlántico
	Regional Cauca
	Regional Guajira
	Regional Sucre
	Regional Meta
	Regional Santander
	Regional Nariño
	Regional Magdalena
	Regional Vaupés
	Regional Antioquia
Regional Risaralda	
Direcciones de la Sede General	Dirección de Planeación y Control de Gestión
	Dirección de Protección
	Dirección de Infancia
	Dirección de Abastecimiento
	Dirección Administrativa
	Dirección de Servicios y Atención
	Dirección de Contratación
	Oficina de Aseguramiento a la Calidad
	Dirección de Gestión Humana
	Dirección de Nutrición
	Oficina Asesora Jurídica
	Dirección de Adolescencia y Juventud

2. Los resultados en el mapeo de herramientas y metodologías de Gestión del Conocimiento

2.1 Conocimiento Explícito

El mapeo de las herramientas y metodologías de gestión del conocimiento inicia con la sección del conocimiento explícito, este conocimiento es estructurado, almacenado y distribuido fácilmente porque es el que reposa en medios visibles tales como manuales, procedimientos, infografías o en medios audibles como podcast, videos, etc.

2.1.1 ¿Cómo identificar el conocimiento explícito?

Los centros zonales exponen que el conocimiento explícito se reconoce cuando está documentado en lineamientos, procedimientos, guías, instructivos, publicaciones, manuales que permiten dar cumplimiento a los servicios de acuerdo con lo definido en el Instituto. En este sentido, al estar esquematizado a través de la codificación en el listado maestro de documentos es fácil compartirlos y comunicarlos de un colaborador a otro.

Los centros zonales reportan también que comparten conocimiento explícito en reuniones donde se suman como documentos de conocimiento explícito, las presentaciones Power Point y las actas. Adicionalmente, exponen que las guías e informes de supervisión y los correos con los operadores son una documentación importante que se produce en el ejercicio de los procesos de promoción y prevención, así como de Protección.

Por supuesto se destaca también como una estrategia para identificar fácilmente el conocimiento explícito, la información publicada en la Intranet o las historias de atención y la información SIM. Finalmente, los centros zonales reportan que organizar las evidencias para reportar el cumplimiento de los indicadores también es una forma de organizar y reconocer conocimiento explícito en la entidad.

Por su parte las direcciones regionales, al igual que los centros zonales, destacan la documentación de los procesos como la fuente principal para reconocer el conocimiento explícito en la entidad: lineamientos, manuales operativos, instructivos, cartillas, publicaciones, etc. En este sentido, destacan la página web, la intranet y el mapa de procesos de la entidad para organizar y facilitar la difusión del conocimiento explícito. En las direcciones regionales también se destacó los archivos en carpetas en físico que se almacenan en las bodegas para archivo.

Las direcciones regionales destacan que el conocimiento explícito se identifica también en los registros que soportan el cumplimiento de las actividades (formatos diligenciados de cada proceso o la evidencia del cumplimiento de las actividades del SIGE). Destacan herramientas como el levantamiento de activos de información, el sistema de gestión documental (Tablas de Retención Documental- TRD) o las bases de datos que se gestionan a través de sistemas como SIM, CUENTAME, SIFF NACION, SIMEI, ISOLUCION, SEVEN, PACCO entre otros. En este sentido, la tecnología cobra un valor relevante para la administración del conocimiento explícito que se almacena en el Share Point o el File Server.

Finalmente, las direcciones regionales destacan recursos audiovisuales como los vídeos institucionales o las grabaciones de las reuniones que permiten conservar la memoria de las presentaciones, capacitaciones y socializaciones.

En la sede de la dirección general al igual que los dos anteriores niveles, se reconoce la documentación acorde al sistema de gestión de calidad. Lo que implica que los lineamientos, guías, instructivos, manuales, formatos, informes, protocolos de atención se construyan a partir de unos procedimientos definidos y que se encuentran almacenados a través de la página web. Otra herramienta destacada en este nivel para reconocer el conocimiento explícito son los memorandos radicados en Orfeo que permite seguir la trazabilidad de la información.

En este nivel también se destacó como conocimiento explícito los marcos normativos a los que tiene que responder el Instituto: Códigos, resoluciones, decretos. Se destacan también los boletines Vive ICBF, las piezas comunicativas y el registro fotográfico como recursos fundamentales que hace parte no solo de la documentación explícita, sino también de la documentación estratégica del Instituto.

2.1.2 ¿Cómo se clasifica y organiza el conocimiento explícito?

Es interesante que, al revisar las respuestas de los participantes en el mapeo, se encuentra que hay un punto común en los tres niveles del Instituto: todos registran y clasifican el conocimiento explícito de manera mayoritaria apoyándose en la Tecnología. Hacer uso del Share Point, One Drive y el File Server, a través de carpetas virtuales es más común hoy en día que el archivo en carpetas físicas. Sin embargo, los centros zonales y las direcciones regionales lo destacan aún como un ejercicio para organizar la información explícita.

Ahora, también los tres niveles del Instituto coinciden que para organizar de mejor manera el conocimiento, este se administra clasificándolo por proceso del Instituto. En este sentido, el mapa de procesos de la entidad se vuelve una herramienta fundamental para organizar la información. Ahora, también se destaca entre los resultados del mapeo que la guía de rotulado de la información es la forma para clasificar la información en reservada, clasificada o pública, esto permite organizar la información de acuerdo también a la disponibilidad de esta.

Para otros colaboradores de los tres niveles del Instituto, la información debe ser clasificada según las tablas de retención documental (TRD) o el formato único de inventario documental, que estos son instrumentos archivísticos que permiten la clasificación documental de la entidad acorde a la estructura orgánica del ICBF. Por su parte, una de las direcciones regionales destacó la ley 594 que tiene por objeto establecer las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado.

En el nivel de las direcciones regionales y la sede de la dirección general se destaca también el Sistema Integrado de Gestión-SIGE como una forma de organizar información, ya que, los 4 ejes: ambiental, calidad, seguridad y salud en el trabajo, y el de la seguridad de la información permiten clasificar el conocimiento explícito que se produce en la entidad y compartirlo a otros colaboradores.

La sede de la dirección general, por su parte, destaca algunos criterios que no fueron abordados por los niveles regional y zonal: primero, organizar la información de acuerdo con los contratos y su momento de ejecución (precontractual, contractual y postcontractual) y segundo, generar repositorios como el de banco de preguntas frecuentes de los ciudadanos y posibles respuestas en texto, audio y vídeos con lengua de señas que permita una interacción fluida en torno al proceso de relación con el ciudadano.

Otro repositorio es el de los cursos del ICBF que permite organizar la información para ser transmitida pedagógicamente de acuerdo con las áreas misionales o de apoyo.

Por último, se identificó que otro grupo de colaboradores de los tres niveles que participaron en el mapeo, exponen que no siguen un criterio único para organizar la información, ya que cada responsable de área decide la organización de la información o que, el correo electrónico es la herramienta para organizar la información del conocimiento explícito. Incluso gracias a algunos aportes, se identifica que hay algunos colaboradores que no saben cómo se debe clasificar el conocimiento explícito de sus actividades diarias.

2.1.3 Acciones para prevenir la pérdida de conocimiento explícito

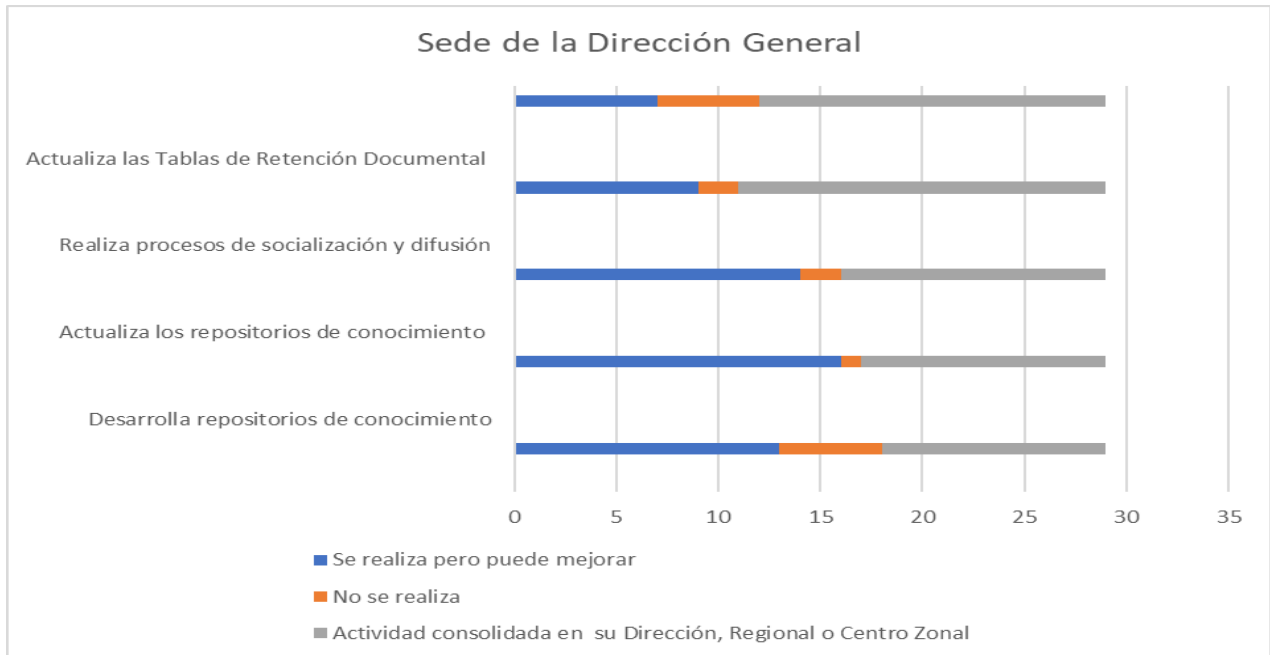
Una vez identificadas las diferentes formas de organizar el conocimiento explícito que se aplica en los tres niveles del ICBF, se profundizó por el nivel de madurez en la realización de algunas estrategias implementadas en el sector público, para evitar la pérdida de conocimiento explícito. Estas estrategias son:

- 1. Realiza inventarios para identificar la ubicación del conocimiento explícito:** El inventario de conocimiento explícito presenta una relación detallada de los documentos generados en un área o proceso de la entidad.

2. **Actualiza las Tablas de Retención Documental:** Es un instrumento archivístico que permite la clasificación documental de la entidad acorde a su estructura orgánico - funcional, e indica los criterios de retención y disposición final resultante de la valoración documental por cada una de las agrupaciones documentales¹.
3. **Realiza procesos de socialización y difusión:** Es una estrategia de enseñanza/divulgación que permite la conservación de la memoria institucional, la retroalimentación y la reproducción del conocimiento entre diversos colaboradores.
4. **Actualiza los repositorios de conocimiento:** Una vez creado el espacio para almacenar documentos es importante hacer una actualización periódica de los repositorios para que el usuario tenga a disposición la última versión actualizada de los documentos, entren los nuevos y salgan los desactualizados.
5. **Desarrolla repositorios de conocimiento:** es un sitio centralizado donde se almacena y mantiene información propios del conocimiento explícito, de manera que cualquier usuario pueda encontrar fácilmente un documento.

A partir de la indagación en el mapeo por el nivel de madurez de estas estrategias en cada nivel, se encontró:

¹ Tomado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/tramites/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/tablas-de-retencion-documental>

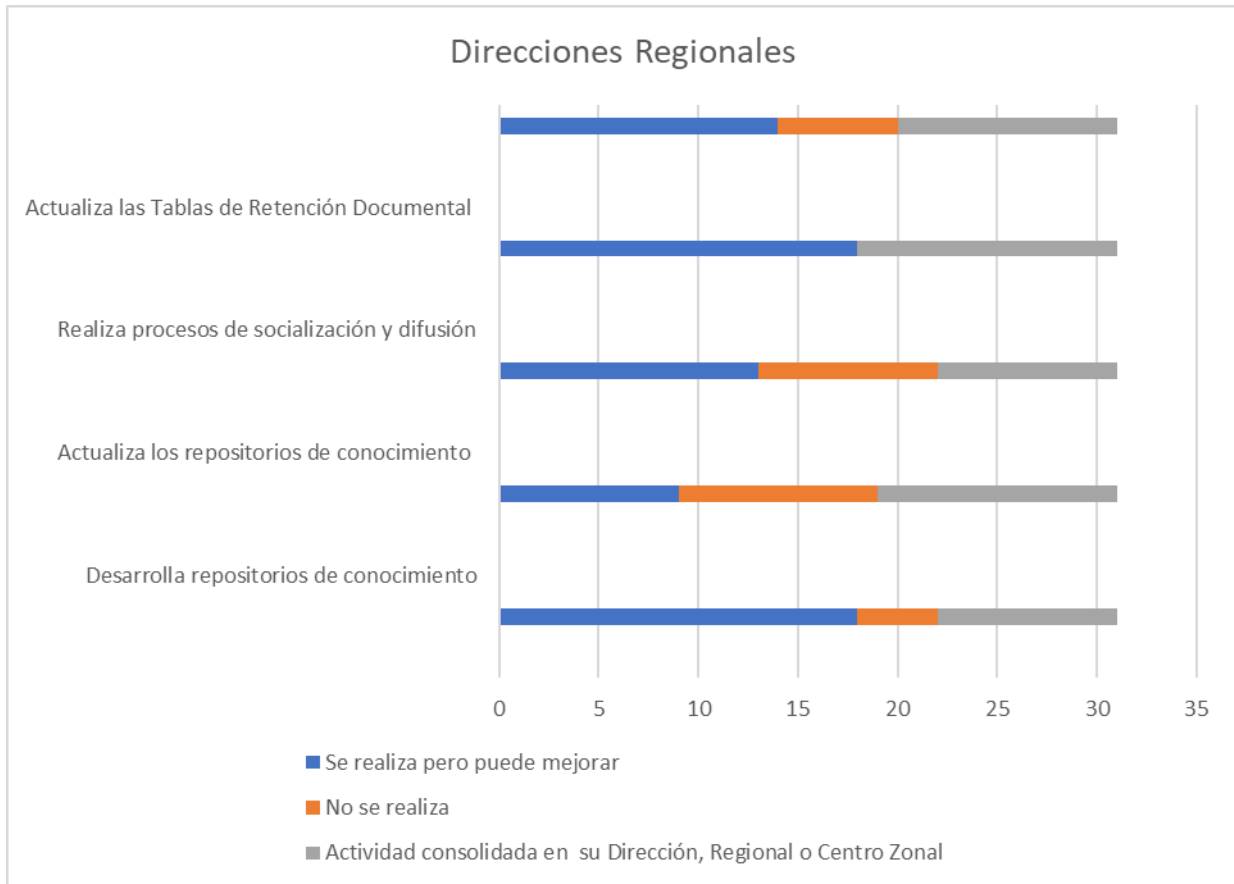


De acuerdo con las participaciones en el mapeo, por un lado, se concluye que las actividades que los colaboradores de la Sede de la Dirección General perciben como consolidadas en la entidad, principalmente son: la actualización de las tablas de retención documental, seguido de los inventarios para identificar la ubicación del conocimiento explícito.

Por otro lado, las actividades que los colaboradores perciben que se realizan, pero pueden mejorar es la actualización de los repositorios de conocimiento, así como la realización de procesos de socialización y difusión.

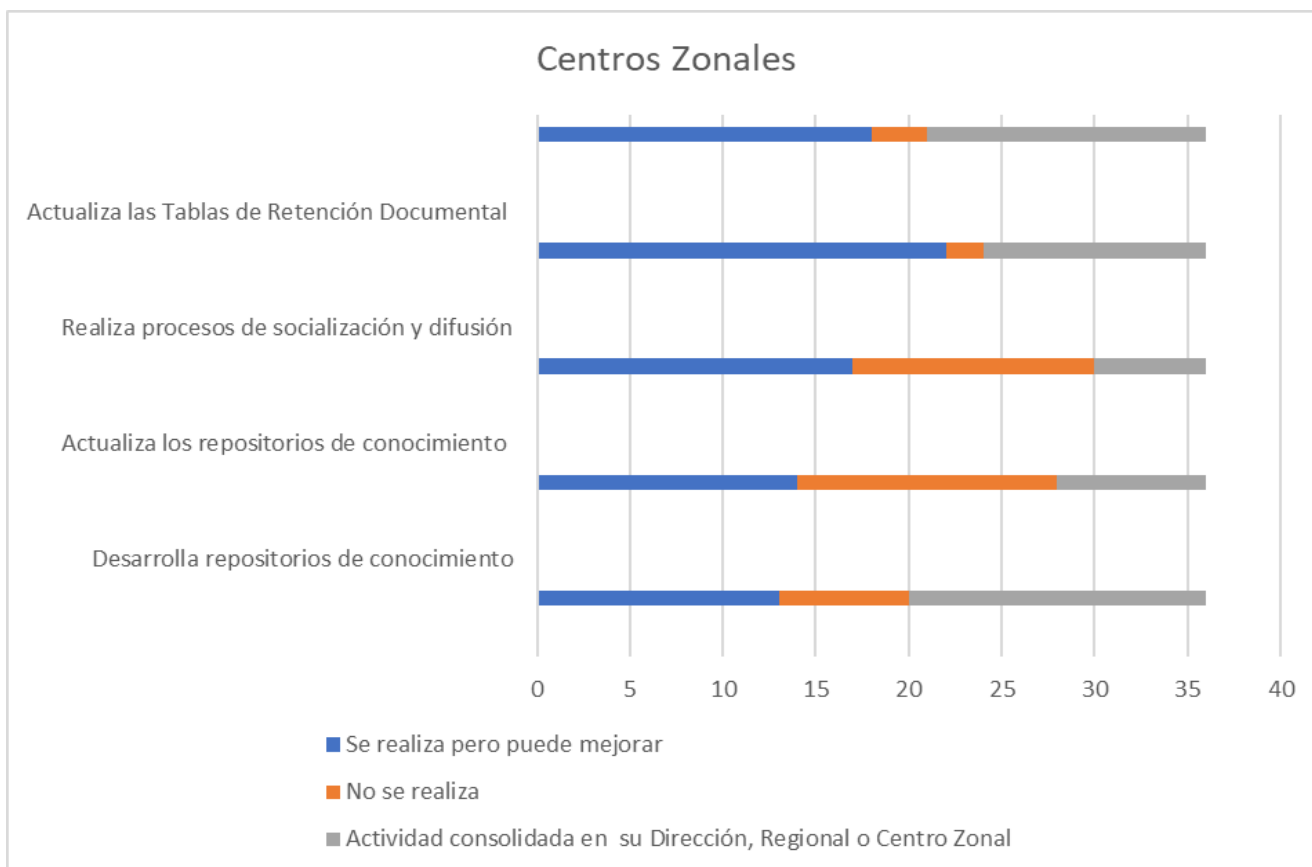
En una proporción menor se encuentra que el desarrollo de repositorio de conocimiento es la actividad que los colaboradores de la Sede de la Dirección General identifican como que no se realiza.





Los colaboradores de las direcciones regionales perciben como actividad consolidada, principalmente, la actualización de las tablas de retención documental. Ahora, frente a las actividades que los colaboradores perciben que se realizan pero pueden mejorar, se evidencia una proporción mayor que en la Sede de la Dirección General, destacando la actualización de las tablas de retención documental.

Frente a la percepción que una actividad no se realiza, se destaca la proporción de colaboradores que señalan la actualización de repositorios de conocimiento y los procesos de socialización y difusión, como actividades que no se abordan en las direcciones regionales.



En los centros zonales se evidencia un aumento en la percepción de las actividades que no se realizan, como los procesos de socialización y difusión del conocimiento explícito o la actualización de repositorios de conocimiento. En contraste, la actividad que enuncian como consolidada en los centros zonales es el desarrollo de repositorios de conocimiento.

Por su parte, la actividad que se realiza, pero puede mejorar es la actualización de las tablas de retención documental.

Ahora bien, una vez los participantes marcaron las actividades consolidadas en la entidad, se indagó por las acciones que realizaban para fortalecer las actividades. En cuanto a la actualización de tablas documental, enuncian:

Se dan a conocer las tablas de retención documental a través de asistencias técnicas -Centro zonal

Fortalecimiento en jornadas de capacitación a cada Grupo y CZ desde el grupo Administrativo para actualizar y organizar su respectiva información y documentación con base en la TRD- Dirección Regional

En el Centro Zonal se realizan teniendo en cuenta la TRD donde se proporcionan jornadas dirigidas desde la regional para capacitar sobre el tema, también desde el centro zonal se capacita a los operadores con el propósito de mantener organizada la información-Centro Zonal

Se realiza la producción documental a través de la evaluación de los documentos, su creación, ingreso y categorización, teniendo en cuenta su relevancia y funcionabilidad en los procesos en los que incide. De igual modo, se revisa todo lo relacionado con la creación, estructura, soportes y medios de tratamiento de los documentos y la ejecución de tecnologías y de estrategias, con el fin de gestionar e intervenir en la aplicación o ahorro de recursos. Se identifica y controla el propósito del documento y su intervención en los distintos procesos administrativos, legales, de consulta y gestión Institucional. Se establece ordenación y almacenamiento documental, con base en su ciclo de vida. Se realizan procesos de selección y valoración documental, en pro de su conservación o eliminación. -Centro Zonal

Las acciones para la realización de los inventarios que se destacan son:

Se realiza por procesos, cada dependencia tiene sus archivos, los cuales los reportan a la referente de Gestión Documental- Dirección Regional

Dado que el conocimiento explícito se gestiona de acuerdo con las tablas de retención documental, se construyen y actualizan permanentemente inventarios documentales sobre la información que genera cada proceso, que se convierte en conocimiento explícito. Así, el primer paso es identificar si la información generada constituye una fuente de conocimiento, se clasifica entonces en la serie y subserie documental correspondiente, posteriormente se aplican los procedimientos de gestión documental según el tipo de soporte en el que se encuentre dicha información (físico o electrónico), y finalmente crea o actualiza el inventario documental pertinente. -Centro Zonal

Para el desarrollo y actualización de repositorios de conocimiento explícito, destacan:

Un repositorio SharePoint, en el cual se almacena y administra el conocimiento de cada uno de los equipos de trabajo, por cada vigencia; así mismo, se está actualizando permanentemente. - Sede de la Dirección General

Se desarrollaron repositorios en Share Point como: Fichero Regional y Gestor SIGE, los cuales se actualizan semanalmente. -Dirección Regional

Los repositorios de conocimiento como el micrositio de Preguntas Frecuentes para la atención al ciudadano, se actualiza según la necesidad del área misional o de apoyo. El portafolio de servicios tiene normalizado un procedimiento e instructivo con el cual se solicita la revisión y actualización de la información de trámites y servicios periódicamente al área misional o de apoyo. - Sede de la Dirección General

Las acciones para los procesos de socialización y difusión:

Asistencias técnicas, reuniones, foros, seminarios- Sede de la Dirección General

Capacitaciones virtuales y presenciales por grupos- Dirección Regional

Se desarrolla el PIC (plan de capacitación) regional -Dirección Regional

Se llevan a cabo grupos de estudio, capacitaciones programadas para los grupos y centros zonales dependiendo del tema. - Dirección Regional

Se difunde información mediante correo electrónico en mayor medida- Dirección Regional

2.1.4 Las estrategias y las herramientas para la gestión del Conocimiento Explícito

Una vez se ha profundizado en cada una de las secciones para conocer cómo el ICBF gestiona su conocimiento explícito, se concluye que las herramientas tecnológicas son fundamentales para generar repositorios de conocimiento, pero también para facilitar la organización y socialización de dicho material. En este sentido, One Drive, Share Point, File Server, aplicativos como Cuéntame, SIMEI, SIM permiten organizar de manera expedita y continua la información que se produce en el ICBF. También la página web y la Intranet son fundamentales para socializar y hacer pública la información explícita más relevante.

Ahora, si bien las herramientas facilitan la organización del conocimiento, si estas no se usan bajo una metodología definida será muy difícil sacarle provecho a la información y facilitar el flujo de conocimiento para que diversos colaboradores lo conozcan. Entre esas metodologías pueden estar la creación de repositorios basado en los procesos de la entidad, o en referencia al plan operativo SIGE, los acuerdos de gestión, las actividades para dar cumplimiento a un contrato, de acuerdo con las preguntas frecuentes de los ciudadanos, etc.

En este sentido, las herramientas y metodologías son necesarias y complementarias para organizar el conocimiento explícito de la entidad. Puesto que la metodología me permite generar una ruta de identificación/ organización de acuerdo con la necesidad de mi proceso, mientras que las herramientas permiten llevar ese plan de organización a cabo. Para tal fin es necesario que las áreas estén evaluando constantemente sus necesidades, la producción de

conocimiento explícito nuevo, socializando los cambios y recibiendo retroalimentación. Para que, a partir de allí, se renueven las estrategias de gestión del conocimiento explícito.

2.2 Conocimiento Tácito

Continuando con los resultados del mapeo de las herramientas y metodologías de gestión del conocimiento en esta sección se aborda el conocimiento tácito, que siguiendo la definición de Función Pública es el conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones. Este es de carácter intangible.

2.2.1 ¿Cómo identificar el conocimiento tácito?

Por un lado, los centros zonales exponen que el conocimiento tácito se reconoce a través de diálogos y socializaciones del equipo o con la ciudadanía que pueden presentarse de manera formal o informal. En este sentido, en el ámbito formal, se encuentra que los GET, comités regionales o zonales, así como los talleres de socialización son los espacios en los cuales los colaboradores se escuchan y reconocen los saberes para aprender unos de otros.

En el ámbito informal, los colaboradores exponen que, en la constante interacción con los colaboradores, se logra identificar a través de las conversaciones, la experiencia, los conocimientos previos y el desarrollo de buenas prácticas en la resolución de problemas presentados en la gestión diaria, los cuales resultan valiosos para la institución.

Ahora, el conocimiento tácito no solo se construye con los colaboradores del Instituto, sino también con los ciudadanos que en los espacios de participación y/o rendición de cuentas intervienen con ideas o con información de su contexto que alimenta el conocimiento tácito de la entidad.

Los participantes de los centros zonales también exponen que se reconoce el conocimiento tácito en las vivencias empíricas del trabajo: este se adquiere a partir de la observación, imitación y replica de buenas prácticas que aplican los colaboradores con más experiencia en los procesos. Siendo así, uno de los puntos más destacados tanto para el nivel de centros zonales como para el nivel regional es que los problemas o retos son posibilidades para generar y capturar conocimiento explícito, ya que las adversidades generan recursividad, creatividad, y generación de competencias y habilidades que fortalecen el flujo de información del equipo que se enfrentó a la dificultad.

Por otro lado, las Direcciones Regionales destacan que el conocimiento tácito se puede reconocer en la medida que los colaboradores trabajan en equipo, ya que las actividades

conjuntas permiten que las personas compartan su conocimiento y se den procesos de enseñanza-aprendizaje entre los miembros del equipo.

Las regionales destacan también que los espacios de reunión, grupos de estudio, comités o iniciativas como la feria Epico permiten reconocer el conocimiento tácito por la experticia, comentarios y construcción conjunta propias de este espacio. En este sentido, los participantes de las direcciones regionales destacan que los procesos de selección de personal son fundamentales para el reconocimiento de las habilidades y experiencia que permiten fortalecer el conocimiento tácito en la entidad.

Por último, tanto las regionales como la sede de la dirección general destacan la importancia de la documentación y divulgación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, ya que permite analizar las situaciones laborales diarias y sistematizar el conocimiento tácito adquirido en la ejecución de las funciones.

En cuanto a la sede de la dirección general, los colaboradores exponen que el conocimiento tácito se reconoce en la experiencia compartida a través de los grupos de estudio, reuniones técnicas donde se identifican habilidades y fortalezas de los integrantes de los equipos. En este sentido, también es posible reconocer el conocimiento tácito cuando se abordan los documentos técnicos, se leen y analizan en reuniones para que los colaboradores entiendan los procesos y los divulguen en la entidad.

Otra oportunidad para reconocer el conocimiento tácito es cuando se presentan situaciones que están por fuera de los procedimientos y requieren el análisis y aporte de los colaboradores, pues estos debates permiten al equipo contrastar información y compartir datos entre sí.

Finalmente, otra estrategia para reconocer el conocimiento tácito es a través de los informes de entrega de cargo porque pone de manera explícita la experiencia y saberes de los funcionarios que se están yendo de la Institución y permite la fluidez de esta información.

2.2.2 ¿Cómo se conserva y transfiere el conocimiento tácito de los colaboradores?

Esta pregunta representa un reto para todas las instituciones, sean estas públicas o privadas. Sin embargo, en el Instituto se empiezan a identificar diferentes acciones y estrategias para conservar el conocimiento. Entre estas destacan en los tres niveles:

- Las **asistencias técnicas** que, permiten intercambiar ideas y conocimientos de los funcionarios. Así como analizar los documentos de lineamientos técnicos.

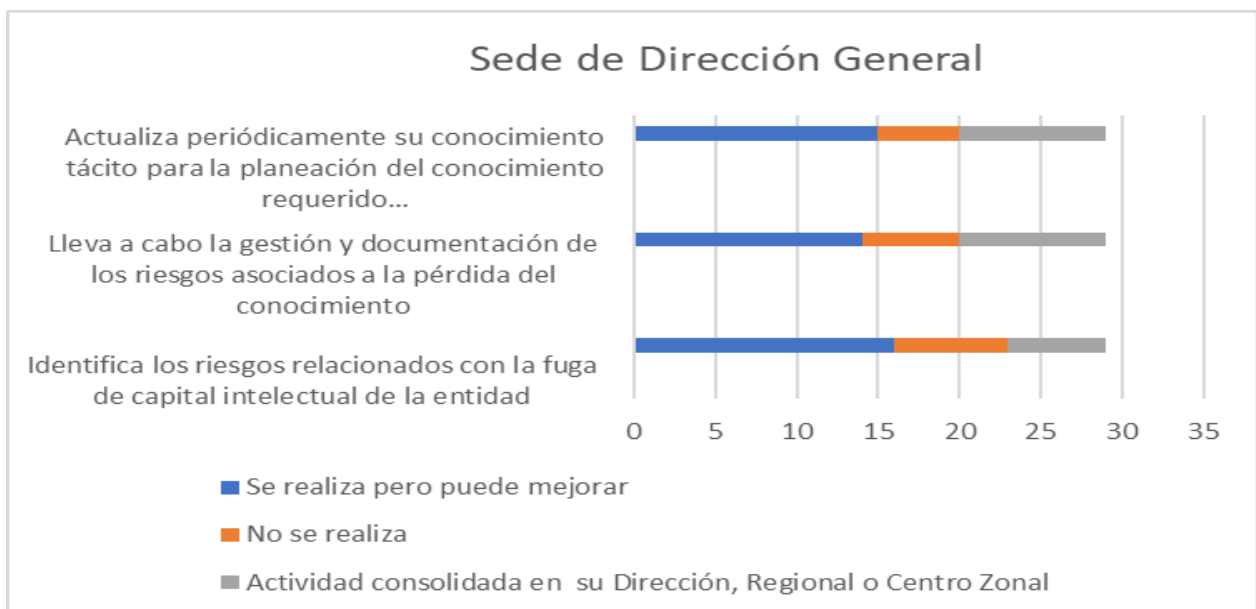
- **Actas o informes** porque permiten transformar todo el conocimiento tácito en documentos que se conservan en el tiempo y se pueden reproducir o compartir de manera más expedita. En este sentido, se documenta la experiencia y el hacer de los funcionarios que rotan en la institución o se documentan las ideas, soluciones y enseñanzas que se dan en las reuniones donde se analizan situaciones complejas.
- **Capacitaciones** que parten de una indagación de las necesidades de los colaboradores y a través del plan institucional de capacitación se generan espacios de enseñanza-aprendizaje para que los colaboradores fortalezcan y compartan conocimiento tácito.
- **Inducciones y reinducciones** que son los espacios que les permite a los colaboradores nuevos, conocer los procesos y actividades en la entidad. En este sentido no solo destacan las jornadas dirigidas por la Dirección de Gestión Humana, sino que resaltan sobre todo los espacios de enseñanza entre compañeros del área tales como reuniones de empalme o reuniones de acompañamiento de los compañeros con mayor experiencia.
- **Fomento de actividades para fortalecer los equipos** de acuerdo con lo señalado por los participantes en el mapeo, tener un clima laboral positivo es fundamental para facilitar la transferencia de conocimiento. Pues, al tener equipos sólidos, el conocimiento se comparte y fluye de manera dinámica. En este sentido, destacan cafés con la dirección o dinámicas para conocerse más como equipo.
- **Escuela Virtual** que contiene los cursos y/o aulas dispuestas en la plataforma virtual para que los colaboradores puedan fortalecer sus conocimientos sobre temas de interés en el Instituto.
- **Memorias de reuniones, socializaciones, charlas** puesto que una de las ventajas de la virtualidad ha sido generar un repositorio de memorias con las grabaciones, las Presentaciones Power Point y los recursos lúdicos usados en las reuniones para la apropiación del conocimiento tácito.
- **Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas** son una estrategia fundamental para reflexionar sobre el conocimiento tácito adquirido con la experiencia laboral, puesto que las acciones que funcionan bien en los procesos, y los aprendizajes adquiridos a partir de las fallas permiten replicar el conocimiento a otros. En este sentido, esta estrategia funciona no solo con la documentación sino también con la socialización entre los equipos de las buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- **GET** que traduce “grupo de estudio y trabajo” es una estrategia consolidada y destacada en los tres niveles del Instituto, ya que permite aprender sobre temas específicos que uno o varios expertos comparten con sus compañeros.

2.2.3 Acciones para prevenir la pérdida de conocimiento tácito

Una vez identificadas las diferentes formas de conservar y transferir el conocimiento que se aplica en los tres niveles del ICBF, se profundizó por el nivel de madurez en la realización de algunas estrategias implementadas en el sector público, para evitar la pérdida de conocimiento tácito. Estas estrategias son:

- 1. Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad:** Reconocer los riesgos institucionales de la pérdida y/o fuga de conocimiento es fundamental para establecer acciones que protejan los saberes y se garantice que, a pesar de la rotación del talento humano, los procesos tengan continuidad y un buen desarrollo.
- 2. Lleva a cabo la gestión y documentación de los riesgos asociados a la pérdida del conocimiento:** Establecer acciones de gestión y documentación para mitigar la materialización de un riesgo permite proteger el conocimiento para que independientemente de la rotación del talento humano, la información y los datos de los procesos se conserven en la Entidad.
- 3. Actualiza periódicamente su conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la Dirección, Regional o Centro Zonal:** La Entidad identifica, clasifica y renueva su conocimiento tácito, haciendo que esté a disposición de todos los miembros de esta.

A partir de la indagación en el mapeo por el nivel de madurez de estas estrategias en cada nivel, se encontró:



De acuerdo con las participaciones en el mapeo, por un lado, se concluye que las actividades que los colaboradores de la Sede de la Dirección General perciben como consolidadas en la entidad, principalmente son: la actualización periódica del conocimiento tácito; y la realización de la gestión y documentación de los riesgos que se asocian a la pérdida del conocimiento.

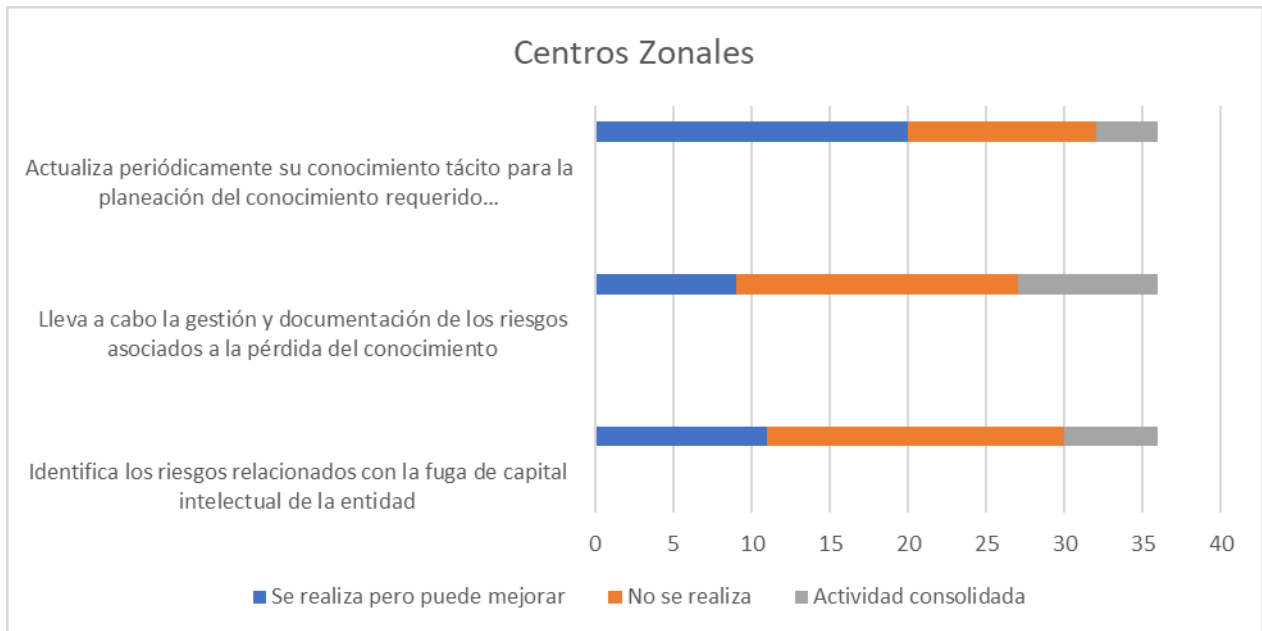
Por otro lado, las actividades que los colaboradores perciben que se realizan, pero pueden mejorar es en principal medida la identificación de los riesgos relacionados con la fuga del capital intelectual. De esta manera se evidencia cómo dentro de la Dirección General las tres estrategias se realizan, a pesar de que en la percepción de algunos colaboradores estas pueden mejorar para llegar a consolidarse.



Las direcciones regionales están bajo dos vertientes: la primera es la de una percepción de que las estrategias se realizan pero que estas son objeto de mejora; la segunda es la percepción de que las estrategias no se realizan en absoluto.

Frente a la percepción que una actividad no se realiza, se destaca la proporción de colaboradores que señalan la identificación de los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual dentro de la entidad como actividades que no se abordan en las direcciones regionales. Seguido de la gestión y documentación de los riesgos y finalizando con la actualización periódica del conocimiento tácito.

En cuanto a la percepción que una actividad se realiza, pero puede mejorar, se encuentra que actualizar periódicamente el conocimiento tácito es una estrategia que requiere la atención de las direcciones regionales.



En los centros zonales se evidencia una divergencia muy compleja. En primera medida la estrategia que se considera como consolidada es a su vez una estrategia que tiene menciones mayoritarias como “no realizada”, esta se trata de la estrategia de la realización de la gestión de documentación de los riesgos de la pérdida de conocimiento.

Se ve que la estrategia que está siendo aplicada pero que es objeto de mejora es la de actualización periódica del conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por los Centros Zonales.

La estrategia que menos se realiza en los centros zonales es la identificación de los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual. Esto sumado con la estrategia de la realización de la gestión de documentación de los riesgos de la pérdida de conocimiento demuestran que son muchos los Centros Zonales que no tienen una estrategia clara que identifique los problemas de la pérdida de conocimiento.

Ahora bien, una vez los participantes marcaron las actividades consolidadas en la entidad, se indagó por las acciones que realizaban para fortalecer las estrategias. En cuanto a la identificación de los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad, se enuncia:

Documentación a través de la matriz de riesgos, más encuestas y cuestionarios. Para así poder hacer control a cada una de las actividades identificadas como riesgosas en pérdida de conocimiento.

Las acciones destacadas para llevar a cabo la gestión y documentación de los riesgos asociados a la pérdida del conocimiento son:

Gestión y documentación: Se exhorta constantemente a los colaboradores a documentar y compartir el conocimiento tácito, principalmente en el file server memoria institucional. Realizando un seguimiento periódico a la realización de esta actividad.

Se está pendiente cuando un colaborador se va de vacaciones, entrega de cargo u otro motivo para que se entreviste con la coordinadora y deje toda la información, en especial la tácita, a modo de entrevista el profesional pasa todo su conocimiento.

Desde la Dirección de Gestión Humana mensualmente se controla y recopila, con el apoyo de los delegados para esta función de cada regional o dependencia, la documentación relacionada con informes de retiro .

Cada colaborador, antes de retirarse definitivamente de la Entidad, debe entregar un informe completo, de toda el conocimiento e información que tiene sobre algún proceso de la Dirección de Abastecimiento. Sin este informe, no se realiza el último pago.

Con la creación de correos institucionales los cuales reciben la documentación del proceso y no del usuario, para que cuando el usuario se retire de la institución no se lleve consigo la información o quede en el correo personal que no se puede heredar.

Sobre la actualización periódica del conocimiento tácito, destacan las acciones:

Mediante las socializaciones, webinar y convivencias con participación de los colaboradores.

Actualización permanente mediante capacitaciones de escuela virtual, asistencia a jornadas de capacitación y participación de cursos relacionadas con gestión pública.

2.2.4 Las estrategias y las herramientas para la gestión del Conocimiento tácito

Una vez se ha profundizado en cada una de las secciones para conocer cómo el ICBF gestiona su conocimiento tácito, se concluye que la clave para conservar el conocimiento tácito y que al tiempo circule en la entidad es generar relaciones sólidas entre los colaboradores que promueva un ambiente de compartir conocimiento, ideas y saberes. En este sentido, la gestión del conocimiento tácito no solo se da en los espacios formales tales como reuniones, socializaciones, webinars, GET o reuniones donde se comparte la información. Sino que también se promueve en la cotidianidad de las conversaciones, charlas y debates constructivos en el equipo.

Ahora, si bien el intercambio y compartir información es importante para gestionar el conocimiento tácito, también es fundamental generar las estrategias de documentación para conservar esa información a través del tiempo. Así las cosas, las actas, documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, los informes de entrega son recursos esenciales para permitir que la información trascienda el tiempo y la persona de turno en un cargo.

Por último, la estrategia de renovar el conocimiento y divulgarlo a través de cursos abiertos, capacitaciones y recapitaciones fortalece la experticia de los colaboradores en temas de interés y estratégicos para el Instituto.

2.3 Innovaciones para el uso y apropiación de conocimiento

Esta sección se incluyó en el mapeo para identificar las soluciones creativas que ya se están implementando en el ICBF para el uso y apropiación de conocimiento. De acuerdo con los

participantes de los tres niveles, estas estrategias fueron disruptivas y marcaron cambios en la forma de transmitir y gestionar el conocimiento en la entidad:

Feria EPICO

Regional Valle del Cauca

Esta es una Plataforma elaborada en Share Point que busca fortalecer el conocimiento de todos los colaboradores, sobre el Modelo de Planeación y Sistema Integrado de Gestión de ICBF mediante la articulación de sus 4 ejes.

El sitio contiene información relevante de los 4 ejes del SIGE, videos informativos, actividades lúdicas y videos elaborados por Operadores compartiendo las experiencias exitosas en la implementación del SIGE. La Feria EPICO fue realizada del 13 al 16 de octubre 2020, logrando una participación y audiencia de aproximadamente 950 colaboradores del ICBF Regional Valle del Cauca y de la Sede Nacional.

Se realizó encuesta de satisfacción a los usuarios, quienes coincidieron en afirmar que los contenidos permitieron un mayor conocimiento y apropiación institucional en los temas del SIGE.

Estrategia Mentoring

Regional Caquetá

Esta estrategia consiste en establecer una relación de mentor-tutelado entre los colaboradores de la Regional. La herramienta es importante para fomentar un clima de compartir conocimiento. Las fases para su desarrollo fueron: construcción, implementación y conservación de la estrategia. Este ejercicio facilita y agiliza la ejecución de las actividades en cumplimiento de la labor institucional.

SIGE Boletín y culturízate

Regional Risaralda

En la Regional se desarrolla el *SIGE boletín y culturízate* que es divulgado por el Grupo de planeación y sistemas. Un profesional del Grupo de Planeación y Sistemas diseña una pieza publicitaria interna con información de interés general para fortalecer el conocimiento de los colaboradores. Allí se publican tips puntuales que fortalecen el conocimiento y mantienen a los colaboradores actualizados en los diferentes temas del SIGE, procesos, normatividad, gracias a que este boletín es muy gráfico ayuda a que el conocimiento sea fluido y didáctico.

Plataforma de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

Dirección de Tecnología e Información

Dirección de Planeación y Control de Gestión

La plataforma de buenas prácticas y lecciones aprendidas es una herramienta que permite a los colaboradores del ICBF sistematizar, compartir y divulgar las buenas prácticas y lecciones aprendidas que se desarrollaron o identificaron durante la ejecución de su labor. En este sentido, las actividades que en otros momentos no se documentaban, ahora se podrán realizar a través de una herramienta tecnológica más ágil, que permite documentar las experiencias de manera sencilla. Y al mismo tiempo permite consultar otras experiencias para fortalecer los propios procesos.

ESCUELA VIRTUAL DEL ICBF

Dirección de Gestión Humana

Plataforma en la cual se disponen cursos y aulas desarrolladas a partir del conocimiento explícito y tácito de las dependencias de la Sede de la Dirección General para transferir conocimiento a todos los colaboradores de la institución. En este sentido, las fases para la virtualización de un curso son: mesas de trabajo con el área técnica, guión literario, línea gráfica -story board, versión final del curso, montaje de Scorm en plataforma virtual del ICBF. En la Escuela del ICBF se tiene 58 cursos y aulas virtuales, los cuales son reconocidos por la mayor parte de los colaboradores de la institución, lo que permite la fluidez de la información y adquisición de nuevo conocimiento.

VÍDEOS Y PODCAST PARA LA APORPIACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

Dirección de Tecnología e Información

Se están implementando vídeo tutoriales, vídeo clips y podcasts para la apropiación de herramientas tecnológicas al interior del ICBF. Se realizó una campaña de expectativa, lanzamiento y sensibilización en la cual las estrategias van acompañadas de material gráfico.

Los resultados obtenidos se miden a través del Indicador A11-PT3-02 que refiere al uso y apropiación de las herramientas tecnológicas, en el cual se cuantifica las evidencias del material audiovisual realizado, así mismo, se evidencia que, dentro del repositorio de la intranet, el material audiovisual es de fácil acceso para todos los colaboradores, evitando así reprocesos en sensibilizaciones que se realicen.

**Micrositio Sistema Integrado
de Gestión**

*Dirección de Tecnología e
Información*

*Subdirección de Mejoramiento
Organizacional*

Micrositio ubicado en la Intranet que permite consultar información sobre los cuatro ejes del Sistema Integrado de Gestión (SIGE), tal como las políticas, los objetivos, piezas de información, certificaciones, normatividad, banco de documentos, aplicativos que facilite la gestión del SIGE.

Boletín Vive ICBF

*Oficina Asesora de
Comunicaciones*

Es la estrategia de comunicación interna que año tras año se actualiza para que cada semana se publiquen temas de interés para todos los colaboradores. A través de este espacio se divulgan piezas gráficas, videos y podcast alusivas a los eventos importantes del Instituto a nivel nacional y regional, al fortalecimiento de la cultura organizacional, a la gestión del conocimiento y a la innovación en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

**Micrositio de Gestión del
Conocimiento**

*Dirección de Información y
Tecnología*

*Subdirección Mejoramiento
Organizacional*

El micrositio para la gestión del conocimiento e innovación que se viene mejorando y en donde los colaboradores pueden consultar diferentes temas relacionados con la innovación y con el conocimiento. Allí se puede explorar el modelo de gestión del conocimiento e innovación de la entidad, aprobado el 13 de septiembre de 2019 por el comité Institucional de Gestión y Desempeño y el cual se viene implementando en todas las regionales y la misma Sede.

Finalmente, desde la Dirección de Planeación y Control de Gestión, con el apoyo de la Subdirección de Mejoramiento Organizacional agradecemos a todas las personas que participaron en este primer mapeo de las herramientas para la gestión del conocimiento porque esto permite consolidar la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, no solo para el bienestar de los colaboradores, sino para continuar generando valor público para los usuarios: niños, niñas, adolescentes, jóvenes y familias de toda Colombia.