



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

DOCUMENTO: MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 2 de 48

Objetivo: Construir un marco de referencia para la generación, utilización y difusión del conocimiento en el Instituto Distrital de las Artes, teniendo en cuenta el proceso institucional, la bibliografía sobre el tema y la dimensión descrita en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Alcance: Inicia con conceptos básicos para entender la gestión del conocimiento como campo del conocimiento, concluye con una explicación de los ejes y categorías que componen el modelo de Gestión del Conocimiento adaptado para el Idartes. El contenido de este documento será insumo para desarrollo de las diferentes actividades en el Idartes por parte de funcionarios y contratistas.

Fecha de Aprobación	Responsable del Documento	Ubicación
19/11/2019	Oficina Asesora de Planeación	http://comunicarte.idartes.gov.co/

HISTÓRICO DE CAMBIOS

Versión	Fecha de Emisión	Cambios realizados
1	20/11/2019	Emisión Inicial

Oficinas Participantes

Oficina Asesora de Planeación

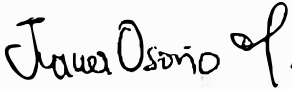



Elaboró:	Aprobó:	Revisó:	Avaló:
 Juana Yadira Osorio Merchán Contratista Oficina Asesora de Planeación	 Luis Fernando Mejía Castro Jefe Oficina Asesora de Planeación	 Angela Viviana Trochez Paez Contratista Oficina Asesora de Planeación	 Luis Fernando Mejía Castro Jefe Oficina Asesora de Planeación



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	8
1.1 ¿Qué es conocimiento?	8
1.2 ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?	12
1.3 ¿Cómo se comprende y aplica la Gestión del Conocimiento en el sector público?	14
1.4 Desarrollo del proceso de Gestión del Conocimiento en el Idartes	16
1.4.1. Principales usos y razones para adoptar la Gestión del Conocimiento en el Idartes.....	18
1.4.2. Políticas de la Gestión del Conocimiento en el Idartes.....	18
2. EJES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ADAPTADO PARA IDARTES	20
2.1 Conceptualización.....	20
2.1.1 Qué se entiende por Gestión del conocimiento en Idartes	20
2.1.2 Aprendizaje Organizativo y Sistemas de aprendizaje	21
2.1.3 Activo de conocimiento	27
2.2 Generación y producción de conocimiento.....	29
2.2.1 Innovación	30
2.2.2 Investigación.....	32
2.3 Gestión de la información y herramientas para uso y apropiación	33
2.3.1 Principios para la producción y gestión de la información.....	34
2.3.2 Herramientas para uso y apropiación	35
2.4 Analítica Institucional.....	37
2.4.1 Ejecución de análisis	38



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 4 de 48

2.4.2	Visualización.....	39
2.5	Cultura de compartir y difundir con comunicación interna y externa.....	39
2.5.1	Estrategia de memoria.....	40
2.5.2	Redes y comunidades de práctica.....	40
2.5.3	Publicaciones y artículos.....	40
2.5.4	Buenas prácticas y lecciones aprendidas.....	41
2.5.5	Espacios de difusión.....	41
3.	CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL IDARTES.....	42
3.1	Descripción del Modelo de Gestión del Conocimiento para Idartes.....	43
	GLOSARIO.....	46
5.	REFERENCIAS.....	48



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 5 de 48

INTRODUCCIÓN

Hacia finales de los años 90 surgen los términos “sociedad del conocimiento” o “sociedades del saber”, conceptos adoptados por la Unesco con el fin de incorporar de manera integral dimensiones de transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva pluralista y de desarrollo. Un enfoque de desarrollo que implica la búsqueda de las libertades sustanciales¹ que coinciden con los rasgos característicos de las sociedades del conocimiento basadas en la educación para todos a lo largo de toda la vida y en la promoción de los conocimientos como valor, considerado en su pluralidad². En esta misma dirección, la Unesco en Hangzhou, China, en 2013 traza el reto para la cultura, “La cultura: clave para el desarrollo sostenible” en donde se demanda que la cultura juegue un papel esencial y que contribuya a la construcción de sociedades inclusivas y con un mayor bienestar social. En consonancia con este desafío, el Ministerio de Cultura anota que, [...] *es necesario aunar esfuerzos para integrar la cultura a las políticas y los programas de desarrollo sostenible; movilizarla para fomentar la paz y la reconciliación, la reducción de la pobreza y el progreso económico; asegurar los derechos culturales para promover el desarrollo social incluyente; valorar, salvaguardar y difundir las manifestaciones del patrimonio; y fortalecer la innovación y cooperación desde la cultura.*³

Lo anterior hace trascendente que las entidades públicas y privadas incluyan la Gestión del Conocimiento, en especial Idartes como organización del Sector Cultura, por dos razones adicionales: i) los ciudadanos demandan la ampliación de la oferta artística diseñada en función de sus necesidades o gustos particulares y ii) se acentúa la necesidad de evidenciar de manera cuantificable los efectos del arte en el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

Es importante para el Idartes incorporar la Gestión del conocimiento a su dinámica institucional, debido a la creciente necesidad organizacional de aprender a desarrollarse más ágilmente en un contexto cambiante, entendido de la forma Conductista, esto es según Bolívar (2000), [...] *una organización cambia su conducta como*

¹ Estas libertades comprenden las posibilidades elementales de acceso –en especial, de las niñas y las mujeres– a la educación, el mercado de trabajo, la salud y los productos, así como la participación en las decisiones políticas, la igualdad de acceso a la información y el derecho a la seguridad colectiva.

² Unesco. 2005. Hacia las sociedades del conocimiento. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>.

³ Ministerio de Cultura. Dirección de Fomento Regional. 2013. Diagnóstico Cultural de Colombia. Hacia la construcción del Índice de Desarrollo Cultural. [Archivo PDF]. Recuperado de http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/L_DiagnosticoDlloCultural_2013.pdf.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 6 de 48

*respuesta a los estímulos del medio*⁴. En este sentido, de cara a las exigencias del entorno, Senge (1992), también nos aporta un elemento fundamental para afrontar esta necesidad; el aprendizaje [...] *A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida*⁵. Es una realidad incremental que las personas y las organizaciones requieren enfrentarse y adquirir cantidades de conocimiento cada vez mayores y, por ende, su capacidad de aprendizaje debe ser mayor.

En este contexto Idartes apuesta a convertirse en una organización basada en el aprendizaje o como lo define Peter Senge, a transitar hacia una "Organización Inteligente"⁶ que incorpora cambios de manera más eficiente. Así mismo, es una respuesta a lo que Fernando Barona llama -intuición certera, pero que es preciso medir-⁷ cuando se refiere a la construcción de herramientas en el campo de la gestión cultural para demostrar de manera cuantificable el impacto de la cultura en el desarrollo humano, en lo que corresponde al Idartes, medir el cambio, impacto, beneficio de las artes para los ciudadanos, entre otras cuestiones.

Además de responder a las necesidades señaladas, se han generado inquietudes y propósitos en la entidad frente a la implementación de la Gestión del conocimiento, tales como "Poner en valor el trabajo del Idartes para que sea reconocido como un puente que facilite visibilizar el aporte de las artes al bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.", "Lograr que las artes hagan parte de la canasta familiar de los Bogotanos.", "(...) acumulados de saber no pueden perderse", "(...) ayuda en la toma de decisiones a partir de información y análisis concretos, sobre la base de análisis agregados y objetivos", "(...) mediciones integrales de desarrollo", apuestas posibles de resolver siempre que se encaucen esfuerzos en la adopción del Modelo de Gestión del Conocimiento para el Idartes.

Con el rumbo trazado vale la pena traer una reflexión del profesor Blanco-Valbuena, *la gestión de conocimiento implica una profunda transformación fundamentalmente en dos sentidos, cambio de paradigma y cambio en la predisposición para la acción. Asumir en la teoría y la práctica consecuente el supuesto como tesis. Transitar hacia el aprendizaje organizacional implica avanzar de manera consciente hacia: saber, crear conocimiento y gestionarlo*⁸.

⁴ Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. Madrid: La Muralla. Citado en Rodríguez Gómez, D. (2009). La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/327017>.

⁵ Senge, P. (1992). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica. Citado en Rodríguez Gómez, D. (2009). La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/327017>.

⁶ -tal como lo define Peter Senge- significa tener la capacidad de incorporar cambios de manera más eficiente, más rápido.

⁷ Banco de la Republica. Subgerencia Cultural. 2014. Índices de impacto cultural. Antecedentes, metodología y resultados. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://babel.banrepcultural.org/cdm/ref/collection/p17054coll18/id/24>.

⁸ Blanco-Valbuena, Carlos. 2018. Comprensión del valor del conocimiento en la gestión de IDARTES: Clarificación e internivelación.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 7 de 48

En el tránsito hacia el aprendizaje organizacional, se adaptó un Modelo de Gestión del Conocimiento que toma como referente la dimensión Gestión del Conocimiento del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y al que se acoplaron conceptos de otros autores y organizaciones con perspectivas que enriquecen este proceso. En este sentido, con el propósito de conectar la teoría y la práctica, se integran para jugar un papel dinámico en el Modelo del Idartes elementos como aprendizaje organizativo y activo de conocimiento.

Este documento, ofrece lineamientos generales y ejes para la implementación del proceso Gestión del Conocimiento. Para ello, se estructura en tres partes: en la primera se hace un registro de la literatura relacionada sobre conocimiento y Gestión del Conocimiento; en la segunda se define un concepto de Gestión del Conocimiento y se explican los ejes que integran el Modelo de GC del Idartes; en la tercera y última parte, se describe cómo funciona el Modelo de GC del Idartes.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 8 de 48

1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Este Capítulo presenta la revisión bibliográfica que permitió extraer definiciones de conceptos básicos para entender la Gestión de conocimiento. En ese sentido, se presentan algunas definiciones y se expresa el propósito de la implementación de un proceso de Gestión de conocimiento en el Idartes, es decir sus objetivos y políticas. Se concluye con una síntesis sobre la Gestión del conocimiento en lo público desde la perspectiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

1.1 ¿Qué es conocimiento?

Para comprender qué es conocimiento es necesario entender, en primera instancia, los conceptos "Dato" e "Información" y cómo se vinculan con la creación de conocimiento.

Es posible considerar el Dato como el primer elemento que permite la creación de conocimiento, entendido como la observación o representación de hechos no estructurados y carentes de significado, sin contexto. Por su parte, la Información surge a partir de datos a los que se ha concedido relevancia y significado, los cuales toman un orden estructurado con algún significado en un contexto determinado.

A través de la Figura 1 se muestra mediante elementos y procesos clave, la diferencia entre dato, información y conocimiento. Los dos primeros aportan a la construcción de conocimiento. Adicionalmente, se comparte un ejemplo para cada concepto.



MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

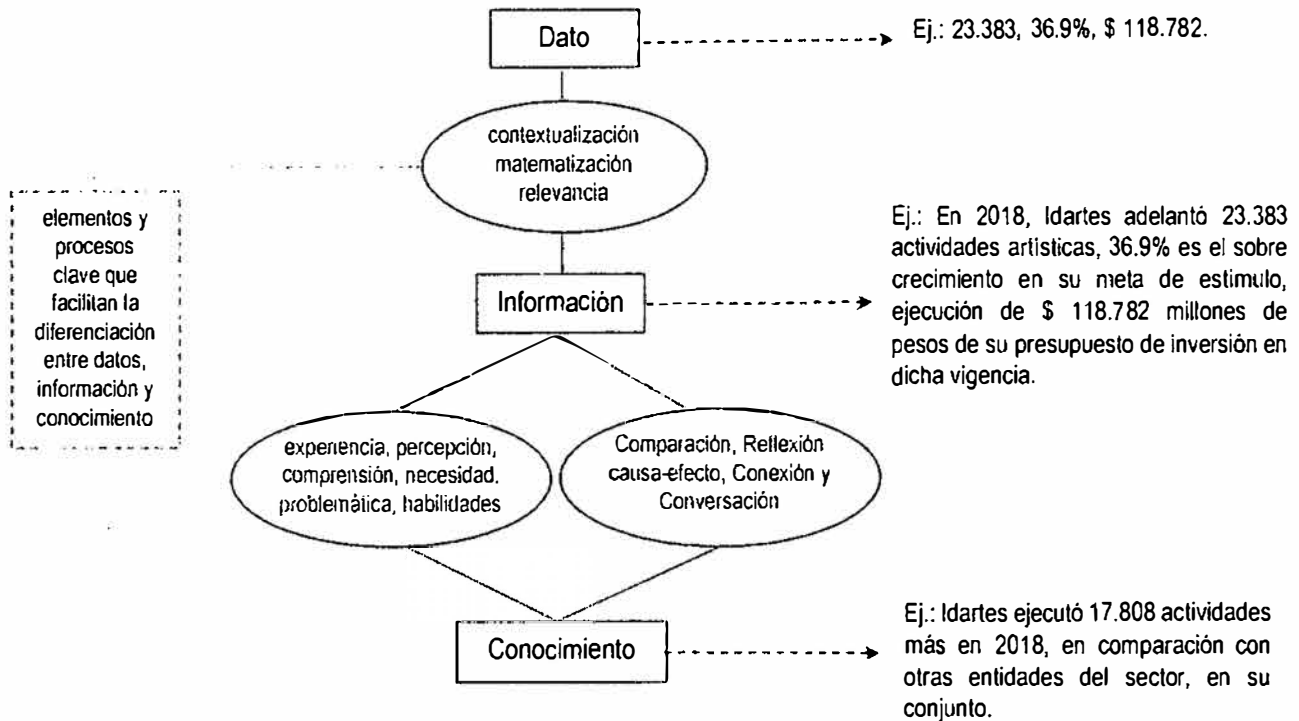


Figura 1. Elaboración propia. Datos, Información y Conocimiento.

La Figura 1 presenta ejemplos de datos: 23.383, 36.9%, \$118.782, los cuales están desprovistos de significado, relevancia, contextualización y matematización⁹. Al incorporar contexto en nuestro ejemplo, se puede decir que “En 2018, el Idartes adelantó 23.383 actividades artísticas, presentó un 36.9% de crecimiento con relación a la meta de estímulos programada por la entidad, y ejecutó un total de \$118.782 millones de pesos de su presupuesto de inversión”.

Así las cosas, es preciso entender la información como un insumo que aporta a la generación de conocimiento, junto con otros de igual importancia, tales como: experiencia, percepción, comprensión de una necesidad o problemática, habilidad para dar solución, entre otros. De acuerdo con lo expuesto por Davenport y Prusak (2001)

⁹ i.) contextualización: conocemos el propósito por el que se han recogido los datos, ii.) matematización: conocemos el posible análisis matemático o estadístico al que han sido sometidos los datos.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 10 de 48

se identifican cuatro procesos a través de los cuales la información se transforma en conocimiento, estos son: Comparación, Reflexión causa-efecto, Conexión y Conversación¹⁰.

Continuando con el ejemplo propuesto en la Figura 1, se observa que se aplica el proceso de Comparación para la transformación de la información en conocimiento. Supongamos entonces que existe una problemática relacionada con la eficiencia operativa del Idartes, por lo cual se propone determinar la eficiencia del Idartes en la ejecución de actividades durante la vigencia 2018 frente a otras organizaciones del sector; para tal fin se tomó como referente tres entidades del sector cultura que en el año 2018 realizaron en conjunto 5.575¹¹ actividades. Al comparar esta información se estructura un relato que responde a la cuestión planteada: el Idartes superó en 17.808 actividades la sumatoria de actividades realizadas por tres entidades del sector cultura para el año 2018¹².

Ahora bien, definir la variable "conocimiento" constituye una labor compleja, teniendo en cuenta que es un término multidimensional que ha sido estudiado y definido por diversas disciplinas, lo que hace improbable contar con un concepto único. Es decir, la noción de "conocimiento" tiene un carácter dinámico con múltiples aplicaciones, por lo cual en el presente documento se acudirá a definiciones sencillas orientadas al progreso de la entidad con respecto al aprendizaje organizativo.

A continuación se presentan una serie de definiciones que pretenden ayudar a entender el "conocimiento" como concepto.

UNESCO (2015:17) en su informe mundial de educación denominado Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?, define conocimiento como el modo en que los individuos y las sociedades dan sentido a la experiencia, por lo que se puede considerar en términos generales como la información, el entendimiento, las competencias, los valores y las actitudes adquiridos mediante el aprendizaje.

Nonaka & Takeuchi (1995) consideran el conocimiento como un flujo de información, es decir que, el conocimiento es activo. Siguiendo esta línea, Sveiby (2000) considera que el conocimiento tiene como característica su orientación hacia la acción, es decir; que el conocimiento es dinámico, lo que se evidencia en el aprendizaje de nuevo conocimiento y la pérdida de aquel que es considerado obsoleto.

¹⁰ i.) Comparación: contrastar informaciones pertenecientes a diferentes realidades genera nuevos conocimientos. ¿En qué difiere la información de esta situación comparada con la de otras situaciones conocidas?, ii.) Reflexión causa-efecto: reflexionar sobre la manera en que afecta la información disponible en nuestras acciones. ¿Qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones y las acciones?, iii.) Conexión: interrelacionar conocimientos e informaciones genera nuevos conocimientos. ¿Cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?, iv.) Conversación: el intercambio de información y conocimientos con otras personas también genera nuevos conocimientos. ¿Qué piensan otras personas acerca de esta información?

¹¹ Información tomada de los informes de rendición de cuentas 2018. IDPC: 3.176 activaciones, FUGA: 487 actividades culturales y OFB: 1.912 actividades artísticas.

¹² A modo de ejemplo. Si este fuera un estudio sería necesario integrar mayor volumen de datos e información que nos permita dar una conclusión integral.



Esta tesis de Davenport y Prusak (2001) nos aproxima a una definición pragmática sobre el conocimiento en las organizaciones:

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. Citado en (Rodríguez Gómez, 2009).

Algunos autores han relacionado el concepto de conocimiento con la resolución de problemas, (...) en esta línea se encuentran autores como Liu , Chen & Tsai (2005) quienes manifiestan que el conocimiento es *"una capacidad para resolver un determinado problema con una efectividad específica, esta capacidad estaría determinada por el significado que le dan las personas a los datos e información del entorno, la evaluación de las opciones disponibles, la elección de la opción más acertada y por supuesto la incorporación de nuevas experiencias como resultado de este proceso Honeycutt, 2001; Pedraja-Rejas , Rodríguez & Rodríguez, 2006^a. Citado en (Bellinza, 2011).*

El documento Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena, nos facilita una definición de conocimiento desde la perspectiva de lo público: *El conocimiento es una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Así pues, con respecto a los datos y la información, el conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto. De hecho, el conocimiento también es aceptadamente conceptuado como un conjunto de creencias externamente justificadas, basadas en modelos formales, generales y establecidos acerca de las relaciones causales entre fenómenos y de las condiciones que afectan a esas relaciones. (Riquelme, Cravero, & Saavedra, 2009)*

Adicionalmente, se tendrá en cuenta la definición de conocimiento que ofrece (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018) *se debe entender el conocimiento como la suma de ideas, datos, información, procesos y productos generados por los servidores públicos de las entidades. El conocimiento se produce a través de la experiencia, el aprendizaje constante, la adaptación al cambio y se consolida con su generación permanente, preservación y difusión.*

Explicado el concepto "conocimiento", es oportuno entender los tipos de conocimiento en función de su naturaleza epistemológica; el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, cuya interacción, según Nonaka & Takeuchi 1995, permite generar nuevo conocimiento.

El conocimiento tácito es aquel en el que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por: ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc. conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.), conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 12 de 48

lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos. Mcgaughey, 2002. Citado en (Bellinza, Guerrero Barrera, Colon Sirtori, & Ramírez Mercado, 2011)

Por su parte el conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. también se lo denomina explícito. Se puede transmitir más fácilmente que el anterior. Gold, Malhotra & Segars, 2001. Citado en (Bellinza et al., 2011)

Se finaliza este apartado con el concepto ontológico de "conocimiento", según Tiwana (2002), que se centra en el individuo y lo organizacional, se trata del *Know-who: habilidad para transferir conocimiento cognitivo (know-what)*¹³ *al quehacer cotidiano, a la vida real.* Citado en (Rodríguez Gómez, 2009).

1.2 ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma [...] (Davenport y Prusak, 2001, p. 61). Citado en (Rodríguez Gómez, 2009)

Esta definición revela una visión amplia de la Gestión de Conocimiento, implica que todas las organizaciones están involucradas, en muchos casos de manera espontánea, en dicho proceso. No obstante, el tránsito hacia el aprendizaje organizacional de manera intencionada requiere de una estructura sólida que permita a las organizaciones avanzar con claridad y celeridad. Importante agregar a esta definición que, en la generación de conocimiento organizacional, es indispensable que el conocimiento aprendido por un individuo o un grupo sea compartido con otros individuos o grupos.

Se presentan a continuación algunas definiciones de la Gestión del Conocimiento con el propósito de entender el concepto desde diferentes perspectivas. En el subcapítulo 2.1 se encuentra una definición de este concepto para Idartes, a partir de la revisión bibliográfica aquí registrada.

La Gestión del Conocimiento tiene como fin transferir el conocimiento desde el lugar en dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo. (Figuerola, 2013).

Jennex (2007) GC es el proceso utilizado para hacer el conocimiento accesible y práctico a los miembros de la organización [...] La GC es la práctica de aplicar selectivamente el conocimiento, desde las experiencias previas,

¹³ Know-what: representa el conocimiento cognitivo, esencial pero insuficiente.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 13 de 48

en la toma de decisiones a las actuales y futuras actividades de toma de decisiones, con el propósito expreso de mejorar la efectividad organizativa.

Davenport y Prusak (2001) *La gestión del conocimiento se refiere a la explotación y desarrollo de los activos de conocimiento de cara a la consecución de los objetivos organizacionales. El conocimiento que se gestiona incluye el conocimiento explícito y documentado, y el conocimiento tácito y subjetivo. La gestión de ese conocimiento conlleva procesos asociados con la identificación, compartimiento y creación de conocimiento. Todo ello requiere sistemas para la creación y mantenimiento de los depósitos de conocimiento, y cultivar y participar de compartimiento de conocimiento y el aprendizaje organizativo.*

Holsapple y Joshi (2004) OECD (2004) *La GC es una entidad sistemática y un esfuerzo deliberado para expandir, cultivar y aplicar el conocimiento disponible, de forma que añade valor a la entidad, en el sentido de resultados positivos en relación con sus objetivos y propósitos.*

Pereda y Berrocal (2004) [...] *lo que plantea la gestión del conocimiento es que las empresas necesitan poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos que existen en la empresa que, en la mayoría de las ocasiones, serán conocimientos inarticulados y tácitos, se conviertan en conocimientos explícitos, de forma que puedan ser compartidos, renovados y ampliados, para facilitar la innovación y el progreso continuos.*

Subrayado fuera de texto. Citados en (Rodríguez Gómez, 2009)

Para aproximar el concepto de G.C. al quehacer público, se señalan a continuación los conceptos, definiciones, principios y objetivos de la Cepal¹⁴ en el Manual Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público y del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

La Cepal (2002) define la G.C. como *la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Por lo tanto, una de las funciones del Estado es garantizar el acceso de los sectores más excluidos al desarrollo, a través del fortalecimiento de la capacidad de aprender de estos grupos y el acceso al capital intelectual social [...]. Así mismo, pone en relieve la gestión estratégica del conocimiento indicando que se centra [...] en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.*

Ahora bien, el Departamento Administrativo de la Función Pública expresa lo que implica la Gestión del Conocimiento y la innovación; *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. La gestión del*

¹⁴ Comisión Económica y para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público Cepal 2002. In Publicación de las Naciones Unidas.



conocimiento se ha convertido en un mecanismo para el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional.

1.3 ¿Cómo se comprende y aplica la Gestión del Conocimiento en el sector público?

Para responder a esta pregunta se realizó la revisión del Manual de la Cepal -Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público-, así como los documentos producidos y micrositio dispuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad referente en este tema desde lo público en Colombia.

La Cepal introduce el tema mediante la explicación de lo que significa una Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje; indica que estas economías se centran en la *capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento*. Expresa que las estrategias de desarrollo a largo plazo visualizan al conocimiento como un factor estratégico, que implica transformaciones clave en la administración y desarrollo organizacional focalizados en: administrar por competencias, la combinación de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados, las nuevas formas de construir y comunicar el conocimiento, y el cambio cultural asociado a la aceptación de los beneficios del nuevo modelo sobre lo tradicional. En síntesis, el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad de construirlo por medio del aprendizaje.

Así las cosas, ubican la gestión estratégica del conocimiento como una disciplina que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las problemáticas de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Más adelante el concepto se amplió a la organización, y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de la misma. Lo que motivó la aparición de la GC fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito.

En el contexto organizacional, la Cepal define la GC como la *capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe*. Resalta las personas como eje central y activo al ser en quienes nace, desarrollan y transforman el conocimiento.

Entre los objetivos identificados por la Cepal, se destacan dos i.) la necesidad de poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información [...], y ii.) Administrar el conocimiento y aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad [...].

Se rescatan tres factores clave de la Gestión del Conocimiento, según la Cepal, para enfrentar las dificultades que provienen del entorno, especialmente los de índole cultural. En primer lugar, una cultura orientada al conocimiento, luego; una infraestructura tecnológica de conocimiento que permita el fácil acceso de los usuarios a la información y conocimiento que requieran y, por último, la armonización del lenguaje en respuesta a la diversidad de ambientes, profesiones, experiencias que se relacionan en un mismo espacio.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 15 de 48

Otros aspectos importantes que introduce la Cepal son la *capacidad de absorción* que tiene una organización, entendida como la habilidad de la organización de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información externa y aplicarla con determinados fines a una situación determinada y el aprendizaje organizacional, entendido desde el punto de vista organizacional como la configuración de redes que faciliten la generación de conexiones entre los datos y la información y la capacidad automática que tienen los individuos de vincular la experiencia acumulada con el conocimiento.

Propone los mapas conceptuales como principal herramienta para iniciar la GC; la construcción de mapas de conocimiento relacionados, principalmente, con los procesos de innovación. Pone en relevancia el funcionamiento de la GC mediante comunidades de conocimiento altamente interconectadas o comunidades de práctica como generadores de conocimiento e innovación por la combinación entre conocimiento tácito y explícito.

En el documento se explica a través de seis etapas los procesos de la Gestión del Conocimiento; i. diagnóstico inicial de la GC, ii. definición de objetivos del conocimiento, iii. producción de conocimiento organizacional, iv. almacenaje y actualización, v. circulación y utilización de conocimientos y vi. medición del desempeño. Adicionalmente, proporciona una serie de herramientas para avanzar y profundizar en la implementación de la GC.

De otra parte, se revisó la información y documentos producidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad rectora de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación para todo el sector público del país. Los documentos consultados facilitaron las bases para estructurar el Modelo de Gestión del Conocimiento en la entidad.

El Manual Operativo del Sistema de gestión – Modelo Integrado de Planeación y gestión -MIPG aborda la 6ª Dimensión: Gestión del conocimiento y la Innovación, define el alcance de la dimensión a través de cinco aspectos: dinamiza el ciclo de la política pública, facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve las prácticas de gestión.

Ubica a la GC como un proceso dirigido a conducir y transformar los datos, información, ideas, investigaciones, experiencias en conocimiento, así mismo, éste debe estar disponible para todos los grupos de valor y enfocarse en mejorar la atención de las necesidades de los ciudadanos a través de respuestas más rápidas y efectivas para la garantía de sus derechos. Integra la innovación orientada hacia el desarrollo de mecanismos de experimentación (ensayos, prototipos, experimentos) para desarrollar soluciones eficientes en cuanto a: tiempo, espacio y recursos económicos.

Los elementos que aporta la dimensión es un estímulo a las entidades públicas aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica, generando mejores productos o servicios para los ciudadanos. Su rol esencial es el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG a través de la generación, captura, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento, para lo cual busca lo siguiente:

1. Consolidar el aprendizaje adaptativo de las entidades mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 16 de 48

2. Optimizar la generación del conocimiento de las entidades a través de procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
3. Generar acceso efectivo a la información de la entidad con ayuda de la tecnología para contribuir a la democratización de los procesos institucionales.
4. Fomentar la cultura de la medición y análisis de la gestión institucional y estatal.
5. Identificar y transferir el conocimiento fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.
6. Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.
7. Propiciar la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
8. Impulsar a las organizaciones a estar a la vanguardia en los temas de su competencia.

Esta Dimensión se fundamenta en cuatro ejes; i.) Generación y producción de conocimiento, se centra en consolidar grupos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas; ii.) Herramientas para uso y apropiación, busca identificar la tecnología para obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad; iii.) Analítica institucional, apoya el seguimiento y la evaluación de MIPG que se lleva a cabo dentro de la entidad, asimismo, orienta sobre análisis y visualización de datos e información dirigidos hacia la determinación de acciones requeridas para el logro de los resultados esperados; y iv.) Cultura de compartir y difundir, implica desarrollar mecanismos que permitan interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza-aprendizaje para compartir la memoria institucional, incentivar procesos de aprendizaje y fomentar la innovación.

Resuelta la pregunta que se aborda en este subcapítulo, es de anotar que la estructuración del Modelo de GC adaptado para Idartes, está cimentado en los ejes de la Dimensión de GC que propone el DAFP y retoma elementos del Manual de la Cepal que facilitarían su entendimiento. Adicionalmente, se consultó el Modelo de gestión IT4+ elaborado por el Ministerio de las TIC, la Norma Técnica NTC-ISO/IEC colombiana 27001 referida a Tecnología de la Información, así como otros documentos de investigación, que aportaron aspectos importantes que se incorporaron al Modelo de Gestión del Conocimiento del Idartes.

1.4 Desarrollo del proceso de Gestión del Conocimiento en el Idartes

El Idartes apuesta a convertirse en una organización basada en el aprendizaje que responde de manera eficiente a los retos y problemáticas presentes en el contexto de su competencia, para optimizar la gestión de sus recursos, fortalecer la toma de decisiones con base en la evidencia, responder de forma acertada a las necesidades de sus grupos de valor, y demostrar de manera cuantificable el impacto de la cultura en el desarrollo humano, en lo que le corresponda; medir el cambio, impacto, beneficio de las artes en la ciudad, entre otras cuestiones.



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

Para transitar hacia una organización de este tipo, el Idartes ha dado pasos firmes en este sentido, concretando una serie de condiciones que influyen significativamente en la continuidad de la implementación del proceso de GC en la entidad:

Cuadro 1. Hitos implementación de la Gestión del conocimiento en Idartes

	Reconocimiento de la importancia del proceso de GC para preservar la memoria institucional.
	Plataforma Estratégica Institucional: Formulación de un objetivo estratégico vinculado a temas de Gestión del Conocimiento.
	Instrumento: <i>Objetivo estratégico: Propiciar dinámicas de gestión de conocimiento que permitan generar y analizar información del campo artístico, medir el impacto de las artes en la ciudad y evaluar el desempeño institucional.</i>
2017	Resolución interna 1504 de 2017: Adopción de un proceso de Gestión del Conocimiento en el marco de la Plataforma Estratégica Institucional. <i>Objetivo del proceso: Fomentar procesos de investigación y gestión del conocimiento a partir de la producción, sistematización, análisis y evaluación de la información, que permita innovar, generar y fortalecer las reflexiones en torno a la interacción de las prácticas artísticas, sirviendo como referente para los diferentes agentes del sector y soporten la toma de decisiones por parte de la entidad con relación a su quehacer.</i>
	Levantamiento de documentación básica para la implementación del proceso.
	Caracterización del proceso.
2018	Instrumento: Políticas institucionales. Mapa de Riesgo. Plan de acción para implementación del modelo.
2019	Adaptación de un Modelo de Gestión del conocimiento para Idartes. Instrumento: Documento: Marco de referencia Modelo Gestión del Conocimiento para el Instituto Distrital de las Artes Versión 1.0 Preliminar



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

Igual de importante que los hitos registrados en la Tabla 1, reconocer los usos y razones que implica adoptar la GC e impulsar las políticas institucionales formuladas como derroteros para avanzar en este proceso.

1.4.1. Principales usos y razones para adoptar la Gestión del Conocimiento en el Idartes

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública y empresas participantes en el Primer Encuentro de Gestión del Conocimiento para el Sector Público 2016, algunos de los hechos que justifican la importancia de la Gestión del conocimiento son:

Cuadro 2. Principales usos y razones para la GC (elaborado a partir de Micrositio GC DAFP y relatorías del Encuentro GC 2016)

Principales usos de la GC (¿para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)
Reducir el tiempo que los empleados necesitan para encontrar la información que necesitan para su trabajo. Acelerar el flujo de información.	Mejorar el acceso a la información y documentos que produce la entidad.
Mitigar la pérdida de información y conocimiento de la entidad.	Retener el conocimiento del personal.
Reducir la repetición de errores, reprocesos y utilizar los recursos de los proyectos de la manera más eficiente posible.	Fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.
Fortalecer el análisis de los datos y la información generada por la entidad.	Promover procesos de investigación y analítica institucional.
Fomentar la innovación dentro de la entidad.	Generar soluciones eficaces a una necesidad o problemática identificada.

1.4.2. Políticas de la Gestión del Conocimiento en el Idartes

Con el propósito de promover el aprendizaje organizacional, se trazaron una serie de políticas institucionales que pretenden impulsar la gestión de acciones necesarias para poner en operación el proceso Gestión del conocimiento en la entidad.



Cuadro 3. Políticas de GC en el Idartes

el Instituto Distrital de las Artes - Idartes:

1. Promueve la investigación como elemento esencial en la producción de conocimiento, mediante la asignación de recursos de inversión para el fomento a propuestas o proyectos de investigación, especialmente, aquellas del tipo desarrollo experimental.
2. Incentiva la participación de los colaboradores de la entidad en eventos académicos, en donde realicen presentación de ponencias, artículos de investigación, entre otras modalidades en donde se tenga asistencia activa.
3. Orienta la recolección, organización y sistematización de datos e información bajo los principios de calidad, oportunidad, fuente única, servicio y bien público, facilitando el acceso y uso a los grupos de valor.
4. Incentiva el uso de herramientas de clasificación, almacenamiento, sistematización y empaquetamiento de los datos e información institucional.
5. Promueve el análisis de datos e información para convertirlos en conocimiento útil en la toma de decisiones operativas o estratégicas.
6. Impulsa el uso de estrategias y herramientas de visualización de datos e información, con el fin de divulgar ampliamente la gestión institucional en lenguaje comprensible para los grupos de valor.
7. Reconoce procesos y productos de la entidad y realiza divulgación para garantizar su conservación.
8. Genera espacios - análogos y virtuales- de difusión, redes y comunidades de práctica para compartir, realimentar el conocimiento y fomentar la co-creación en la entidad
9. Evidencia el impacto de la gestión de conocimiento en los resultados de la entidad, el aprendizaje institucional y la generación de nuevo conocimiento.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 20 de 48

2. EJES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ADAPTADO PARA IDARTES

Los ejes estructuradores del Modelo de Gestión del Conocimiento en Idartes son: i) Conceptualización, ii) Generación y Producción, iii) Gestión de la información y Herramientas para uso y apropiación, iv) Analítica institucional, y v) Cultura de compartir y difundir, cada uno de ellos contiene una serie de operaciones enfocadas en fortalecer el desarrollo de la capacidad de aprendizaje institucional.

Los ejes son temas o conceptos en los cuales se enmarca la Gestión del conocimiento para Idartes.

2.1 Conceptualización

Se integró este eje al Modelo Gestión de Conocimiento en razón a la pluralidad de autores y definiciones que podemos encontrar sobre este tema. Entender el Modelo de GC bajo conceptos específicos para Idartes facilitará el aprendizaje y comunicación entre las personas que operan en la entidad, promoviendo su implementación. En este sentido, en este eje se define la GC para Idartes e introduce conceptos básicos que se utilizarán en el proceso de implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en la entidad.

Los conceptos que vamos a definir son Gestión del Conocimiento, Aprendizaje organizativo y sistemas de aprendizaje, y activo de conocimiento.

2.1.1 Qué se entiende por Gestión del conocimiento en Idartes

De acuerdo con el subcapítulo 1.2, el concepto de Gestión del Conocimiento ha sido discutido y fundamentado por diversos autores instalándose como un término de uso habitual en las organizaciones públicas y privadas. No existe una única definición de Gestión del Conocimiento pues, como se evidencia en la revisión bibliográfica, es un concepto multidimensional, para distintos propósitos y desde diferentes puntos de vista. Según el contexto, el concepto de Gestión del Conocimiento supone una definición amplia que incluye distintas visiones, acciones, programas y focos de interés, lo cual genera gran confusión. Sin embargo, con la intención de ir asentando las bases conceptuales de nuestro Modelo de Gestión del Conocimiento y tras un detenido análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar la siguiente definición para Idartes:

La Gestión del Conocimiento se refiere a las conexiones recíprocas entre colaboradores y procesos de una organización en función de identificar, producir, almacenar, transformar, consumir, y difundir conocimiento tácito e implícito estructurado, buscando que el conocimiento sea el activo más importante de la entidad.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 21 de 48

De la alineación entre las acciones del concepto de GC construido para Idartes y los ejes adoptados, tenemos: identificar y producir hace referencia al eje generación y producción. Almacenar hace referencia al eje gestión de la información. Consumir al eje de analítica institucional, y difundir se refiere a cultura de compartir.

La GC permitirá el fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje institucional, teniendo las personas un papel central y activo. Implica también, gestionar los factores que intervienen en el *saber hacer* inarticulado para que se convierta en conocimiento explícito de forma que pueda ser compartido, renovado y ampliado para facilitar la innovación, la toma de decisiones sobre la base de análisis agregados y objetivos, la incorporación de cambios de manera más eficiente y en general, mejore el desempeño institucional.

2.1.2 Aprendizaje Organizativo y Sistemas de aprendizaje

De acuerdo con Davenport y Prusak 2001, todas las organizaciones aprenden, no obstante, la GC se trata de que ese aprendizaje organizativo se realice de manera consciente. En consecuencia, los conceptos que se expresan a continuación serán los utilizados en la organización para la implementación del proceso de GC.

Empecemos por determinar cuál es la relación entre conocimiento y aprendizaje, (Blanco-Valbuena, 2018) nos facilita una respuesta sencilla; siendo el conocimiento fruto del aprendizaje individual es necesario que pase de los actores individuales a los grupos y de los grupos a la organización en su conjunto y de esta a relacionamientos interorganizacionales o redes. (Subrayado fuera de texto). Podemos decir entonces que, el conocimiento es el contenido o resultado del aprendizaje, ahora, ¿cómo podemos definir aprendizaje?, nos apoyamos, nuevamente, en (Blanco-Valbuena, 2018) para entender este aspecto (...) el aprendizaje es un proceso biopsicosocial¹⁵ por medio del cual los actores modifican su comportamiento y desarrollan o adquieren nuevas formas de actuación, este nuevo saber se incorpora a los modelos mentales de los actores y modifican sus reglas de decisión. (Subrayado fuera de texto).

Utilizaremos una reflexión de Senge (1992, p. 179) para resaltar la importancia del aprendizaje individual (...) Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. (Subrayado fuera de texto). Tomado de Blanco-Valbuena, 2018.

Ahora bien, ¿cómo se produce el aprendizaje organizativo? Blanco-Valbuena 2018 proporciona algunas pistas cuando indica que el aprendizaje individual debe pasar a los grupos, luego a la organización y de esta a redes interorganizacionales. No obstante, esta cita de Gairin, 2000, p. 32, aporta otra manera de responder la pregunta:

Las organizaciones, como entidades abstractas, no pueden aprender; sólo aprenden los seres vivos; sin embargo, transferimos a un nivel superior lo que es propio de las personas. Por similitud, decimos que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente

¹⁵ biológico, psicológico y social.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE,
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 22 de 48

mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional. Tomado de (Rodríguez Gómez, 2009).

En este punto es importante aclarar dos conceptos: Aprendizaje Organizativo y Organizaciones que Aprenden/Organizaciones basadas en el Aprendizaje.

Primero entendamos el Aprendizaje Organizativo como:

un proceso de detección y corrección de errores, como el proceso mediante el que compartimos y desarrollamos conocimiento organizativo, como una mejora de las acciones en la organización, como el intercambio de ideas, procesos y modelos mentales, como el proceso de adquisición colectiva de nuevas competencias por los miembros de la organización, como un cambio de las estructuras de cognición o como un proceso de transformación de la organización en busca de la eficacia, de la calidad. (Rodríguez Gómez, 2009).

Con relación con el término Organizaciones que Aprenden/Organizaciones basadas en el Aprendizaje, podemos entenderlo como un tipo específico de organización, el espacio, la entidad en la que se desarrollan, adquieren sentido y se materializan los procesos de Aprendizaje Organizacional (Rodríguez Gómez, 2009). Se complementa esta definición con un aporte rescatado del manual de la Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2002) que menciona lo siguiente; *una organización basada en el aprendizaje es aquella que "aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders".*

Transitar hacia una "Organización Inteligente" -tal como lo define Peter Senge- significa tener la capacidad de incorporar cambios de manera más eficiente, más rápido. En este sentido, dos factores por resaltar para allanar el camino hacia este propósito; el primero, el conocimiento y la forma en la que lo aplicamos a la realidad cambiante, es decir, que es fundamental enfocarse en las capacidades de las personas y no en la ocupación de puestos de trabajo. El otro factor fundamental en este tipo de organizaciones consiste en entender el éxito no como "no equivocarse", sino como "cuán rápido se corrigen los errores que se comenten".

En este último caso, se precisa la triada de aspectos clave en la generación de conocimiento: personas, sistemas de aprendizaje y tecnología, se indican algunos principios¹⁶ para cada aspecto sobre los cuales se sustenta dicho proceso:

En relación con las personas: i.) *Las conversaciones dirigidas a alcanzar un objetivo del conocimiento son la principal metodología de trabajo: se trata de transformar en productivas las situaciones en donde se presentan y generar a partir de ellas redes informales del trabajo.* ii.) *La red de aprendizaje con clientes/usuarios y proveedores del conocimiento funcionan como dinamizadores del sistema. Son la principal fuente generadora de ideas nuevas*

¹⁶ Se mencionan algunos principios, si se quiere conocer otros puede consultar el Manual Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Naciones Unidas Cepal 2002.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 23 de 48

convirtiéndose en un verdadero trabajo social con el medio y forma parte de los intangibles de la organización. iii.) El principio del error como generador de aprendizajes en la experimentación y apropiación del conocimiento. y iv.) El autoaprendizaje y el espíritu emprendedor son considerados como competencias básicas claves en los participantes.

En relación con el sistema o espacio de aprendizaje: i.) *La principal función de conectividad de un sistema de GC se centra en la combinación entre cuerpos de conocimientos diversos: estos se crean en las diversas áreas funcionales y se integran junto con la documentación del conocimiento existente.*

Por último, en relación con la tecnología: i.) *La tecnología funciona como factor de neguentropía¹⁷ dentro de un sistema. ii.) Las herramientas tecnológicas permiten introducir sinergia al sistema que se está interviniendo. y iii.) La tecnología está dirigida a aumentar mayor circulación de información y espacio para crear y reforzar los espacios de aprendizaje. Como ejemplo se encuentran los portales y los componentes del mismo, como las mejores prácticas, los diccionarios organizacionales, el mercado de ideas, las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento y de competencias respectivamente, etc. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2002).*

Sistemas de aprendizaje

Un sistema de aprendizaje se puede definir como la ordenación de elementos dirigidos a facilitar el proceso de adquisición o modificación de habilidades, destrezas, conocimientos o conductas. Existen diversos sistemas de aprendizaje que contribuyen a mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional, en el caso del Idartes se adoptan dos; *hardlearning* y *softlearning*. Sin embargo, antes de abordarlos se presentan dos modelos de generación de conocimiento; el Occidental planteado por Peter Senge en la Teoría de Aprendizaje Organizacional y el Oriental expresado por los investigadores Nonaka y Takeuchi en la espiral de conversión de conocimiento. Se describen estos modelos como formas de aprendizaje que presentan procesos que utilizamos en la cotidianidad y otros que podemos comenzar a integrar.

El Modelo Occidental se construye sobre la idea de que la creación y aprendizaje de conocimiento nuevo tiene su origen en las *Preguntas, Cuestionamientos, Problemas o Necesidades* de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a un conjunto de ideas en la búsqueda de las respuestas adecuadas. Estas ideas se ponen a prueba y mediante la reflexión se identifican las mejores soluciones, que son el conocimiento nuevo.¹⁸

¹⁷ Mecanismo por el cual el sistema pretende subsistir, busca estabilizarse ante una situación caótica. La neguentropía busca la subsistencia del sistema para lo cual usa mecanismos que ordenen, equilibren, o controlen el caos. Mecanismos de neguentropía hace que el caos entre o esté dentro de los límites permisibles. Pero el caos nunca desaparece, la neguentropía busca controlar el caos entre los límites permisibles. Recuperado de <http://tqsinpahu.blogspot.com/2010/05/entropia-y-nequentropia.html>.

¹⁸ Tomado de Cepal. 2002. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>.



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

Este modelo constructivista se sustenta en el "pensamiento sistémico" y gira alrededor del "dominio personal", los "modelos mentales", la "visión compartida", y el "aprendizaje en equipo", en este sentido, *visualiza al proceso de construcción de conocimiento ecológico o de contexto, como un sistema compuesto por diversos actores: las personas que aprenden y construyen, las instituciones, la cultura, el ecosistema, etc. asignando a cada uno el papel que le corresponde dentro de este contexto integrado orientado a satisfacer las necesidades de aprendizaje.* Tomado de (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2002).

El Cuadro 4. Presenta los principios de aprendizaje del Modelo occidental de generación de conocimiento.

Cuadro 4. Principios de aprendizaje significativo

1. Aprendemos con dos hemisferios cerebrales.	Izquierdo: Lógico, sistémico, analítico, objetivo, estructurado. Derecho: Intuitivo, subjetivo, espontáneo, flexible, sintético.
2. Cada persona utiliza diferentes estilos de aprendizaje.	Aprendizaje Dinámico, Creativo, Analítico, Pragmático [McCarthy, 1997]
3. Existen diferentes tipos de inteligencias: Inteligencias Múltiples.	Lógico/matemático, Interpersonal, Intrapersonal, Musical, Quinético, Visual, Verbal [Gardner, 1995].
4. Nuestro pensamiento es radial asociativo.	La mente memoriza por partes y aprende por totalidades. Para integrar datos la mente utiliza el enfoque radial. [Buzan, 1993]
5. Aprendemos a través de las sensaciones.	Captamos el mundo a través de los órganos sensoriales o sistemas representativos.
6. Aprendemos lo que necesitamos saber para satisfacer una necesidad.	Sólo percibimos (aprendemos) lo que nos interesa. Sólo nos interesa (aprendemos) lo que necesitamos. Aprendizaje significativo.
7. Aprendemos cuando participamos en la construcción de los conocimientos.	La experiencia de muchas personas dice que cuando un ser humano construye, inventa o diseña algo, este algo se convierte en parte de su vida y difícilmente lo olvidará.
8. El aprendizaje es mayor cuando compartimos experiencias y conocimientos.	Ninguna persona es poseedora de la verdad absoluta. Cada cual tiene parte de la verdad. La única forma de aumentar nuestra riqueza



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRICTAL DE LAS ARTES**

cognoscitiva es combinar las distintas verdades de las distintas personas.

9. Aprender es el proceso de descubrir lo que sabes, pero no sabes que sabes.

Educación viene del latín "educere": sacar y desarrollar lo que está adentro. Dimensión tácita del conocimiento.

10. Aprendes lo que crees que puedes aprender.

Fenómeno de la profecía auto-cumplida (Efecto Pigmalión)

11. Facilitar el aprendizaje para el futuro

Por medio de: Aprender a hacer, aprender a ser, aprender a aprender y aprender a convivir.

Fuente: Tomado de Manuales Cepal "Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público".

Por su parte, el Modelo Oriental de generación de conocimiento organizacional se basa en las experiencias de las personas que hacen parte de las organizaciones. En razón a que estas experiencias provienen de conocimientos tácitos, el método de creación de conocimiento consiste en convertir este conocimiento tácito individual en conocimiento explícito colectivo.

Veamos las cuatro formas de conversión del conocimiento definidos por Nonaka & Takeuchi (1999); Socialización, Externalización, Combinación e Internalización.

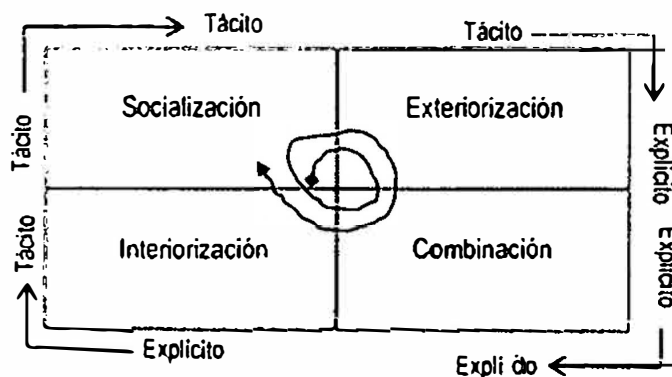


Figura 2. Elaboración propia, adaptado de "La organización creadora de conocimiento" de Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1999, p. 69, México: Oxford University Press.



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

1. Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a partir de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, por ejemplo. Se relaciona con la cultura organizacional y se incentiva con la creación de espacios de interacción en el que un equipo puede compartir sus experiencias y modelos mentales. -Conocimiento armonizado o compartido-
2. Exteriorización: se enuncia, formaliza y estructura el conocimiento tácito en conceptos explícitos haciéndolo comprensible para otros miembros de la organización, a través del diálogo y la reflexión, se expresa por medio del lenguaje común y se traduce a conceptos, analogías, metáforas, esquemas, mapas, fórmulas, modelos, etc. Supone además la interacción del individuo y del grupo. Esta es, quizás, la forma de conversión del conocimiento más importante, ya que permite crear conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito (producción - innovación). -Conocimiento conceptual-
3. Combinación: Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas. Sistematización de los conocimientos explícitos existentes (análisis, comparación, categorización, etc.), para la creación de nuevos conocimientos explícitos (procesamiento de la información). El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la organización pueda acceder a él. -Conocimiento Sistémico-
4. Interiorización: Aprender y adquirir conocimiento tácito a partir de la práctica (aprender haciendo). Es el proceso a través del cual las personas absorben el conocimiento explícito, lo incorporan a sus estructuras cognitivas y lo transforman en conocimiento tácito, (aprendizaje organizativo). Analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. -Conocimiento operativo-

Para que se dé la creación de conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, empezando así una nueva espiral de creación de conocimiento. Citado en (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Ahora bien, en cuanto a sistemas de aprendizaje, existen diversos marcos que permiten desarrollar la capacidad de aprendizaje institucional, Rodríguez-Ponce 2005 resalta la importancia de saber que

(...) en los sistemas de aprendizaje hay tanto aspectos técnicos o mecánicos de la actividad organizativa conocida como "Hardlearning", como aspectos relacionados con los individuos y sus relaciones sociales conocidas como "softlearning". Igualmente, (Nutt, 2000) sugiere que los factores condicionantes que ayudan a facilitar el aprendizaje de la organización esta relacionados tanto por las reglas y procedimientos estructurados en la como por aquellos mecanismos de aprendizajes establecidos de manera social y cultural, con el fin de ayudar a que el aprendizaje de sus miembros sea transmitido a toda la organización. Tomado de (Bellinza et al., 2011).

El hardlearning, se refiere a aspectos duros o formalizables. Aquí se encuentran las *normas, procesos, las bases de datos, las patentes, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. Es todo lo que queda en la organización cuando sus miembros se van. Es propiedad de la organización. Es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización. Es el resultado de las actividades*



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 27 de 48

intelectuales y, cuando es sólido, facilita una mejora en el flujo de conocimiento, así como una mejora en la eficacia de la organización. Asimismo, se incluye las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas. Al depender de una relación con terceros, no puede controlarse completamente por la organización. Tomado de (Sánchez Díaz, 2005)

Mientras que el softlearning, se relaciona con aspectos más blandos o no formalizables. Se encuentra el conocimiento que han adquirido los colaboradores de la organización; *la combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan. Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía. No son propiedad de la empresa, porque pertenecen a los trabajadores, estos al marcharse a casa se los llevan consigo. Tomado de (Sánchez Díaz, 2005)*

Adicionalmente, nos apoyaremos en el benchlearning para entender, aplicar y avanzar en el aprendizaje organizacional a partir de las fortalezas de otras organizaciones o unidades de gestión, así como de sus errores para evitarlos. Este proceso tiene como aspecto relevante, el aprendizaje mutuo.

El benchlearning *implica aprender de las fortalezas de otras organizaciones, de las cosas que hacen bien, buscar ideas para nuestro propio trabajo y aprender de sus errores para evitarlos. Es un proceso activo y continuo y no sólo una comparación de los parámetros de referencia: hechos y mediciones. A diferencia del benchmarking clásico, el benchlearning no necesariamente requiere buscar organizaciones comparables; importa más el proceso de aprendizaje de otros que hacer comparaciones. La finalidad de realizar actividades de benchlearning o benchmarking es encontrar la mejor manera de hacer las cosas para mejorar el rendimiento de toda la organización, basándose en los mejores resultados alcanzados por otras organizaciones. Tomado de (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios., 2009)*

2.1.3 Activo de conocimiento

Un concepto clave integrado al Modelo de Gestión del Conocimiento del Idartes es -activo de conocimiento-. Empecemos por entender qué es un activo; la Norma Técnica NTC-ISO/IEC 27001 define un activo como cualquier cosa que tiene valor para la organización. Ahora bien, concretemos el término -activo de conocimiento-, podemos decir que se refiere al conocimiento que es de valor para la organización.

La aparición o importancia del conocimiento como activo fundamental en las organizaciones se ha evidenciado en la denominada era del conocimiento. El activo fundamental de todas las organizaciones dejó de ser el capital; pasó a ser reemplazado por ese conjunto de creencias y experiencias, es el "saber hacer" lo que se constituye en activo principal. Es referido por algunos autores como activo intangible o activo de conocimiento, también se pueden considerar como un conjunto de recursos que una organización utiliza para crear valor.



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

En la actualidad afirmamos que el conocimiento reemplaza el capital como recurso crítico de las organizaciones, lo que constituye un desafío para las organizaciones en la capacidad de generar conocimiento, administrarlo y construir procesos que permitan integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y sus capacidades.

Según Nonaka y Takeuchi un activo del conocimiento equivale a recursos específicos para la compañía que son imprescindibles para crear valor para la firma. Son las entradas, salidas, y los factores de moderación, de creación del proceso de conocimiento. Estos autores definen cuatro categorías de activos de conocimiento:

Tabla 4. Categorías de activos de conocimiento

Categorías	
Activos de conocimiento experimental: Conocimiento tácito a través de experiencias comunes entre los miembros de la organización, con los agentes del sector y aliados.	<ul style="list-style-type: none">- Habilidades y Know-How de cada individuo.- Cuidado, amor y confianza (sentimientos).- Energía, pasión y tensiones (emociones).
Activos de conocimiento conceptual: Conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y el lenguaje.	<ul style="list-style-type: none">- Diseños.- Valor de la marca (Programa Crea, Nidos, Festivales).
Activos del Conocimiento Sistémico: Conocimiento explícito sistematizado y empaquetado que es fácilmente transferible.	<ul style="list-style-type: none">- Documentos, especificaciones y manuales.- Bases de datos.- Patentes y licencias.
Activos de Conocimiento Procedimentales: Conocimiento tácito rutinario e incluidos en las acciones y prácticas.	<ul style="list-style-type: none">- El Know-How de las acciones diarias.- Procedimientos organizacionales.- Cultura organizacional.

Tengamos en cuenta la definición de activo de conocimiento del Ministerio de Educación Nacional "el conocimiento que resulta pertinente para la institución y sus propósitos para que se haga explícito y por tanto pueda ser conscientemente gestionado".

Ahora bien, para identificar un activo de conocimiento se entiende que éstos comprenden los conocimientos humanos, el saber hacer, las competencias de personal, la propiedad intelectual, las relaciones con los grupos de



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 29 de 48

valor, y los conocimientos sobre sus dinámicas y comportamiento en el sector, entre otros. Adicionemos estos criterios para definir los activos de conocimiento de la entidad; i. Identificar actividades críticas ii. Identificar conocimiento clave en procesos y procedimientos, iii. Identificar conocimiento requerido por proyectos y/o unidades de gestión.

2.2 Generación y producción de conocimiento

Este eje se centra en la consolidación de grupos formales e informales de personas que colaboran entre sí por intereses comunes del trabajo, es primordial generar redes sin ninguna relación jerárquica entre sí, allí se debe fortalecer la capacidad de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas. La conformación de comunidades de conocimiento altamente interconectadas o comunidades de práctica, se crean como nuevos centros generadores de conocimiento e innovación por la combinación entre el conocimiento tácito y el explícito.

Algunas características de estas redes: i.) Los miembros de comunidades de conocimiento son identificados y luego reunidos mediante la tecnología (comunidades de prácticas). 2.) Se construyen relaciones mediante reuniones personales y virtuales. 3.) La tecnología se usa para la comunicación y la colaboración; el acompañamiento que se hace a los grupos enfatiza las metas, no el hardware y el software. 4.) Se arman grupos experimentales con diferentes temáticas con objetivos claros y delimitados.

El objetivo principal es crear una red de "vínculos interpersonales", más que una base de datos, el énfasis se pone en el contacto personal y en las necesidades humanas para crear soluciones a partir del conocimiento implícito de los participantes. Esto se logra con facilitadores como las TICs, (videoconferencias de escritorio, correo electrónico multimedia, uso de medios compartidos, pizarras, un replicador/reproductor de documentos, herramientas para grabar, equipos interconectados y un navegador web que permita la mayor cantidad de conexiones personales, entre otras). (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2002)

Este eje introduce dos categorías mediante las cuales se creará capital intelectual¹⁹ para la organización; i.) Impulso a la innovación y ii.) Fomento a la investigación.

¹⁹ El capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización y representa sus activos intangibles: Capital humano, es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía; capital estructural, es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización; capital relacional, surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 30 de 48

2.2.1 Innovación

La definición más simple es que la innovación en el sector público apela a que las nuevas ideas funcionen en la creación de valor público²⁰. Las ideas tienen que ser, por lo menos en parte, nuevas (en lugar de sólo mejoras), tomadas en cuenta (en lugar de ser sólo buenas ideas) y útiles. Esta definición, por lo tanto, requiere que las innovaciones deben ser nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo en la creación de valor público. Mulgan en Ramírez Alujas, 2012. Tomado de (LABcapital, 2018).²¹

La innovación es necesaria para generar mejoras en los procesos de comunicación, retroalimentación y atención, así como en los servicios que se prestan desde las entidades públicas, en consecuencia, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, es necesario hacer mucho más rentable los recursos públicos. Justamente, en la medida en que se haga una buena comprensión del ciudadano, habrá mayores oportunidades de generar mejoras en los servicios, que éstos sean más incluyentes y que haya mayor modernización de la misma gestión pública.

Al final, estos cambios en los procesos y los servicios se ven reflejados en:

- El mejoramiento de los procesos y los canales de interacción entre la ciudadanía y la gestión pública, lo que implica un acercamiento positivo entre los mismos.
- El aumento de los niveles de confianza de la ciudadanía en el actuar público, ya que se encuentran mayores espacios para la consulta y la participación.
- La posibilidad de que la ciudadanía encuentre nuevas oportunidades de ser coautora de las soluciones que se presentan en los espacios públicos (locales, departamentales, distritales, etc.).

Un elemento diferenciador de la innovación en el sector público y en el privado es que en el Estado la innovación busca tener un impacto social, cultural, político o económico, **enfocado al bien colectivo y a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.**

Puede ser común que relacionemos la innovación con la introducción de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y, **aunque es una herramienta que favorece las oportunidades de innovar, no es indispensable para producir cambios de alto impacto social.** Podemos entender las TIC como una herramienta que puede potenciar los beneficios y aportar a la modernización de la administración. Para las entidades del Estado, la incorporación de TIC debe estar acompañada de la reorganización de procesos, fortalecimiento de la transparencia y mayor participación ciudadana, lo cual aumenta la eficiencia y permite una mejor prestación de

²⁰ Dar respuesta y satisfacer las necesidades y demandas de los grupos de valor.

²¹ Ramírez-Alujas, A. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de Administración Pública* (19), 5-50. Tomado de Veeduría Distrital. (2018). Instructivo para el diligenciamiento del Índice de Innovación Pública 2018 (IIP2018).



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 31 de 48

servicios, lo que es propio de un Estado moderno e innovador. Por otra parte, teniendo en cuenta que **la innovación requiere de la participación de terceros, las TIC facilitan los procesos de acercamiento con el ciudadano y aumentan el alcance de los espacios de concreción de las ideas que se quieran implementar.** Tomado de (Veeduría Distrital, n.d.).

Tipos de Innovación Pública:

Amalio Rey, catedrático español experto en innovación pública subdivide la innovación pública en dos grandes ámbitos:

1. Servicios a la ciudadanía: Creación y mejora de políticas, productos y servicios de impacto directo en la ciudadanía.
2. Procesos internos: Mejora de procesos y políticas de gestión internas dentro de la administración.

Así mismo señala que existen 6 tipos de innovación pública:

1. De servicios (servicios): Creación o mejora de servicios públicos. Se crea o mejora el "producto" final que recibe y percibe la ciudadanía.
2. De procesos (flujos): Cambios en los flujos de los procesos que transforman el modo en que se trabaja internamente.
3. De cultura y gestión del personal público (personas): Cambios en las políticas de gestión de las personas que trabajan dentro de la Administración para mejorar su actitud y aptitud.
4. Organizativa (estructuras): Modificaciones en los organigramas, las estructuras organizativas y los modelos de liderazgo.
5. De marco administrativo interno (normas): Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad en los funcionarios.
6. De políticas públicas (legislación): Cambios en la producción legislativa y en el diseño de políticas pública (Rey, 2017).²²

²² Rey, A. (2017). Seis tipos de innovación pública. [Página web]. Recuperado de <http://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>, consultado 31 de enero de 2018. Tomado de Veeduría Distrital. (2018). Instructivo para el diligenciamiento del Índice de Innovación Pública 2018 (IIP2018).



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CUI TUBA NPCHAFACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 32 de 48

2.2.2 Investigación

La palabra investigar proviene del latín *investigare*, la cual deriva de *vestigium* que significa en "pos de la huella de", es decir "ir en busca de una pista"²³ o "averiguar o describir alguna cosa". La investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, organizado, metódico y crítico cuya finalidad es descubrir o interpretar los hechos o fenómenos, relaciones o leyes de un determinado ámbito de la realidad.

En el sector público "la necesidad de investigación para el mejoramiento misional está establecida en la Ley 489 de 1998, en su artículo 117, este dice que con el fin de:

"(...) mejorar procesos y resultados y para producir factores de desarrollo, las entidades públicas dispondrán lo necesario al impulso de su perfeccionamiento mediante investigaciones sociales, económicas y/o culturales según sus áreas de competencia, teniendo en cuenta tendencias internacionales y de futuro".

Esto quiere decir, que las entidades deben establecer y fortalecer las políticas, como también las estrategias de investigación; contribuir al desarrollo de habilidades y competencias de sus servidores públicos. Así mismo, es importante considerar la generación de alianzas y convenios con la academia que fomenten el desarrollo de la investigación en las temáticas trabajadas por las entidades públicas. Esta debe ser fortalecida a través de procesos de capacitación, que permitan el desarrollo de competencias y habilidades investigativas en los servidores."²⁴

Existen tres tipos de investigación: básica, aplicada y desarrollo experimental.

1. Investigación básica:

"consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada". Independientemente del área del conocimiento."

"Su principal objeto es la generación de conocimiento con dos finalidades: la primera es ampliar el volumen del conocimiento existente sobre un fenómeno y/o hechos observables, la segunda tiene como objetivo incrementar el volumen del conocimiento disponible sobre una problemática con el fin de promover el entendimiento para a futuro desarrollar una solución o aplicación."

2. Investigación aplicada:

"Consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico, independientemente del área del conocimiento. La

²³ Etimologías de Chile. (2001-2019). Etimología de Investigar: Investigar. [Página web]. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?investigar>, consultado 25 de septiembre de 2019.

²⁴ Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Micrositio Gestión del Conocimiento: Investigación. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eval/investigacion/>



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Versión: 1

Página: 33 de 48

investigación aplicada se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica, o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos específicos predeterminados."

"Su principal objeto es adquirir nuevos conocimientos orientados hacia un objetivo práctico en específico. Para lograrlo se deberán considerar todos los conocimientos existentes y disponibles para solucionar problemas específicos."

3. Desarrollo experimental:

"consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes"

"Su objetivo principal es un profundo entendimiento de los fenómenos y factores que inciden en la materialización de una idea. Se diferencia de la investigación aplicada debido a que, en este tipo de proyectos, existe una solución teórica a un problema, pero todavía no reúne las condiciones necesarias para el desarrollo de un prototipo funcional." Tomado de (Colciencias, n.d.)

El fomento a la investigación implica la formulación de las políticas, planes, programas y estrategias con el fin de promover la generación de conocimiento, fortalecer las capacidades de investigación de la organización y mejorar, de esta manera, la calidad, visibilidad, transferencia e impacto de sus resultados.

2.3 Gestión de la información²⁵ y herramientas para uso y apropiación

Este eje presenta dos focos de atención, por un lado, busca establecer parámetros para la producción y gestión de la información, y por otro, menciona los procesos necesarios para hacer accesible y distribuir los datos e información a los grupos de valor. Estos aspectos apuntan al adecuado funcionamiento de la analítica institucional, por medio del manejo de bases de datos sólidas permite generar y producir nuevo conocimiento, que se compartirá de manera tácita, a través de espacios de diálogo y/o explícita en forma de contenidos.

En ese sentido, el eje orienta el cumplimiento de las cuatro premisas que debe tener la información, ser confiable, de calidad, útil, y fluir desde la fuente hacia los destinatarios todo el tiempo. Se trata de estimular la organización

²⁵ Para tener en cuenta: Aunque los conceptos de información y conocimiento se utilizan indistintamente, existe una clara diferencia entre ambos. La información es un flujo de mensajes, mientras que el conocimiento se crea precisamente mediante este flujo de información, anclado a las convicciones y el compromiso del sujeto. La información proporciona un nuevo punto de vista para interpretar acontecimientos u objetos; por tanto, la información es un medio o un material necesario para obtener y construir el conocimiento. La información influye en el conocimiento, añadiéndole algo o reestructurándolo. Ikujiro, N. y Philippe, B. (2000). "La Creación de Conocimiento Regional: Un proceso de desarrollo social" en: La Sociedad del Conocimiento. Tomado de Josefina, K., & Lara, R. (n.d.). El conocimiento activo intangible estratégico en las empresas.



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

de los datos e información teniendo en cuenta los principios para la producción y gestión de información. Tomado de (Ministerio de las TI, 2016).

Así mismo, se concentra en la identificación de procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente información a través de herramientas tecnológicas confiables. Al mismo tiempo, promueve el uso de herramientas de clasificación, almacenamiento, sistematización y empaquetamiento de la información.

2.3.1 Principios para la producción y gestión de la información

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en su Modelo de gestión IT4+ 2016, específicamente, en el Modelo de Gestión de la información, propone cuatro principios para la producción y gestión de la información con el propósito de obtener información confiable, de calidad, útil y de fuente única hacia todos los destinatarios todo el tiempo.

1. Información desde la fuente única. Se orienta hacia la construcción o fortalecimiento de fuentes "oficiales" de información que deben gozar de alta reputación, creíbles y que permitan ser mejoradas continuamente. Las fuentes únicas administran las categorías de datos principales al interior de la entidad. La ventaja de tener fuentes únicas se evidencia en mantener la coherencia del dato en el flujo de información.

2. Información de calidad. Se refiere al cumplimiento de los criterios: oportunidad, confiabilidad, completitud, pertinencia, consistencia y utilidad. Para alcanzar estos criterios es necesario adelantar un adecuado proceso de recolección y tratamiento de los datos e información desde la unidad de gestión que la genera, para ello se requiere ejecutar lo siguiente; i.) la recolección de la información debe efectuarse a través de herramientas debidamente formalizadas en el sistema de calidad de la entidad, ii.) definición de fechas de reporte de información desde las fuentes y iii.) implementación de herramientas tecnológicas para consolidación de datos e información que permita su validación y depuración.

Para el fortalecimiento de la calidad de la información se consideran otros dos aspectos: Gerenciar las fuentes de información, se refiere a asignar la responsabilidad de la calidad de la información al encargado de crearla, y Gerenciar las necesidades de los clientes, se refiere a que los datos son de calidad, sólo si quien los usa así lo considera.

Existen otras propiedades relacionadas con la calidad de la información y sus procesos:

- Calidad intrínseca de la información: está determinada por las características inherentes a la información y que se atribuyen por parte del productor o generador de ella. Algunas dimensiones intrínsecas: i.) veraz: se ciñe a la realidad y es un fiel reflejo de la situación representada, ii.) completa: posee la totalidad de los elementos definidos, y iii.) consistente: las variables definidas son coherentes entre sí mismas.
- Calidad en el intercambio de la información: la oferta de información debe ir acompañada de una metodología que garantice que los atributos de calidad intrínsecos no se pierdan en el ejercicio y adicionalmente que emerjan unos nuevos atributos que se requieren durante el proceso de intercambio. Dichos atributos de la información



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

surgen en el momento en el que un productor determina que la información puede ser puesta a disposición de otros actores y son los siguientes: i.) creíble: proviene de una fuente cuya confiabilidad es probada y aceptada por todos, ii.) segura: la información debe protegerse de alteraciones durante los procesos de intercambio, iii.) disponible: los usuarios deben tener fácil acceso a la información que necesitan, iv.) oportuna: la información debe obtenerse por los usuarios dentro de los intervalos de tiempo definidos, v.) interpretable: la información debe poseer la capacidad de ser entendida por los usuarios que la consumen.

- Calidad en el uso de la información: aunque la información presente una excelente calidad intrínseca y se distribuya usando mecanismos adecuados; es solo en la fase de uso en la que se comprende la importancia de la calidad de la información. De nada sirve contar con información de calidad que es inútil para los usuarios, pues estos demandan otro tipo de información. Los atributos en esta fase son los siguientes: i.) pertinente: satisface las necesidades de los usuarios, ii.) benéfica: aporta valor en la ejecución de los procesos, y iii.) actualizada: corresponde al periodo de tiempo que se necesita.

3. Información como bien público. El acceso a la información es un derecho, se busca garantizar que esté disponible para todos los grupos de valor cuando la requieran. Mediante sistemas de información se circula y distribuye para lograr su divulgación de una forma objetiva.

Democratizar la información permite fortalecer la cultura del uso de la información y fomentar la toma de decisiones objetivas.

4. Información con inmediatez. Se refiere a la disposición de la información con la inmediatez que se necesita, permite tener una representación más fiel de lo que está sucediendo en un momento particular, de tal forma que se puedan tomar decisiones y acciones (estratégicas y operativas) que tengan un mayor impacto.

2.3.2 Herramientas para uso y apropiación

Algunas herramientas para uso y apropiación de conocimiento; mapa de conocimiento, banco de datos, portales web, herramientas de gestión documental, tableros de control, sistemas de información, entre otros.

- Mapa de conocimiento. Permiten comprender la estructura y conectividad del conjunto de conceptos en una determinada actividad o tema.

Tiene como objetivo principal identificar el capital intelectual de las personas que laboran en la entidad (conocimiento tácito, intangible) para posteriormente apoyar el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos, así como, generar mecanismos que conserven el conocimiento relevante para la misión de la entidad.



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

Igualmente, el mapa permite determinar requerimientos en materia de entrenamiento, capacitación y/o formación (conocimiento ausente) y fortalecer esquemas de aprendizaje en equipo.²⁶

- Banco de datos. Se centra en la clasificación y almacenamiento sistemático de información (en todos sus formatos) permitiendo que los servidores y los ciudadanos puedan obtener datos relevantes en corto tiempo para brindar información a los públicos de valor. Por ejemplo, un banco de datos ordenado permite la elaboración de informes usando franjas temporales, comparación de variables, evaluación de proyectos, minería de datos y otros elementos que brindan a los servidores públicos la certeza de afianzar los procesos exitosos y reducir la repetición de acciones que pueden comprometer la integridad, eficiencia y calidad de la entidad.²⁷
- Portales Web. Las Intranets y Extranets por su parte, proporcionan medios ideales para compartir información que es a la vez dinámica y altamente relacionada a través de hipervínculos.
- Sistemas de información. Este aspecto se refiere al desarrollo o producción de contenedores de información que gestionen y produzcan la información que requiere la organización. En el caso de los sistemas de información deben cumplir con los siguientes principios de acuerdo al Modelo de Gestión IT+4, Modelo de Gestión de Sistemas de Información:
 - o Orientación a una arquitectura basada en servicios: La entidad debe entregar servicios en línea que permiten la interoperabilidad de estos.
 - o Independencia de la plataforma: La arquitectura debe ser independiente de restricciones por implementaciones particulares de plataforma tecnológica.
 - o Soporte multicanal: El acceso a las aplicaciones para disponer servicios se hace a través de múltiples canales, incluyendo las tecnologías móviles.
 - o Alineación con la arquitectura: La construcción de las aplicaciones para la entrega de servicios se realiza sobre los parámetros dictados por la arquitectura.
 - o Usabilidad: La arquitectura debe garantizar la claridad y facilidad para que otras entidades puedan utilizar los servicios y/o aplicaciones que sean publicadas.
 - o Funcionales: El alcance del sistema está alineado con las necesidades propias de cada proceso y de la misión de la entidad.

²⁶ DAFP. Dirección de Gestión del conocimiento. (). Micrositio Gestión del Conocimiento. [Página web] Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/sistemas-de-informacion-y-herramientas-de-integracion>. Consultado 9 de octubre 2019.

²⁷ Tomado de Manual Operativo. Diseño, implementación y fortalecimiento de las Dimensiones Operativas. Documento Revisado. Documento para Validación. (2017). Dirección de Gestión y Desempeño Institucional – Departamento Administrativo de la Función Pública.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 37 de 48

- **Mantenibles:** Los componentes del sistema deben gestionables tanto en la parte técnica como financiera.

2.4 Analítica Institucional

²⁸Este eje se centra en convertir los datos producidos por la entidad en conocimiento útil para la toma de decisiones por medio de su análisis.

Se tienen tres tipos de fuentes de datos para desarrollar procesos de analítica institucional:

1. Datos operativos:

Son los datos referentes al funcionamiento de la entidad. Tener un registro organizado de dicha información le permitirá llevar a cabo el control y seguimiento de su gestión, así mismo, le servirá para diseñar indicadores de tipo financiero, organizacional, entre otros, con el objetivo de saber cuánto se ha gastado durante un periodo de tiempo determinado, verificar el estado de la ejecución de las metas planteadas a comienzo del año, entre otras.

2. Datos misionales:

Se refieren a los datos registrados por la entidad sobre los procesos y políticas correspondientes al cumplimiento de su misión.

Por ejemplo, algunos de los datos misionales del Idartes son:

Datos del cumplimiento de las metas de la entidad (SEGPLAN)

Datos del seguimiento a los recursos del presupuesto de inversión (PREDIS)

Datos de la gestión de los programas de formación artística (SIF)

3. Datos externos:

Son los datos públicos disponibles, como información macroeconómica, geográfica, demográfica que puedan ser utilizados para alimentar modelos de analítica institucional.

Algunos ejemplos de este tipo de datos son:

Datos macroeconómicos: Banco de la República.

Sociodemográficos: Dane.

Datos abiertos del gobierno: Datos abiertos.

²⁸ DAFP. Dirección de Gestión del conocimiento. (n.p.). Micrositio Gestión del Conocimiento. [Página web] Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/sistemas-de-informacion-y-herramientas-de-integracion>. Consultado 9 de octubre 2019.



**MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES**

Datos geográficos oficiales de Bogotá D.C. Ideca

La analítica institucional por medio del relacionamiento de los distintos datos y el análisis cruzado de información permite tener materia prima de modelos matemáticos que nos permitan entender comportamientos de los procesos y con ello responder preguntas que posteriormente guíen de manera documentada la toma de decisiones con la mayor cantidad de evidencia posible.

2.4.1 Ejecución de análisis

²⁹ Para la ejecución de análisis de la información es necesario desarrollar los siguientes pasos:

1. Recoger: En esta parte del proceso se recolectan los datos, ya sea por medio de registros administrativos manuales o por sistemas de información que sean utilizados para hacer la gestión de los procesos misionales. Es importante contar con sistemas que permitan la recolección de información de forma estructurada, consistente, oportuna y confiable.
2. Limpiar: Luego, los datos recogidos deben ser depurados, en este paso se descarta toda la información inconsistente, como aquella que tiene valores extremos o errores que puedan haberse generado en la toma de los registros. Entre mejor definidos estén los procesos de registro de información, se tendrán menos errores.
3. Validar: La validación de los datos consiste en tomar valores aleatorios y probar a través de métodos estadísticos que la información allí registrada refleje la realidad de la operación, de no ser así, debe hacerse otra vez el proceso de limpieza de los registros hasta que el error esté en niveles mínimos.
4. Analizar/Visualizar: Al tener la información validada, se procede a plantear preguntas sobre las cuales se pueda inferir respuestas con base en esta información. Este proceso comienza inicialmente por medio de visualizaciones que permiten inferir relaciones entre variables, comportamientos históricos, tendencias, entre otros.
5. Inferir/Visualizar: Posteriormente se procede a utilizar modelos matemáticos que permitan inferir o plantear respuestas hipotéticas a las preguntas planteadas. Unos de los más conocidos en materia técnica son los modelos econométricos (inferencia estadística). Sin embargo, existen otros tipos de modelos que usan los datos como materia prima, ejemplo de estos son los modelos de simulación de agentes o simulación de eventos discretos. Estos procesos de inferencia ayudan a entender comportamientos en las entidades y aportan información útil para la toma de decisiones.

²⁹ Ibid.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 39 de 48

2.4.2 Visualización

³⁰La visualización de datos es una representación gráfica de registros electrónicos que permiten ver información en una sola imagen. La visualización tiene dos propósitos: primero, es una herramienta de análisis, ya que permite de manera sencilla, entender las relaciones que pueden tener las distintas variables, por otro lado, permite presentar y evidenciar hallazgos obtenidos del tratamiento de la información.

Luego de hacer los análisis, estos deben ser validados a través de pruebas estadísticas o de sensibilidad, dependiendo de la aproximación utilizada. Esto permite darles mayor confiabilidad a los resultados obtenidos de los modelos.

Existen una gran cantidad de herramientas en el mercado para analizar datos, a continuación, clasificamos algunas de ellas:

Un paquete estadístico: es un programa que se utiliza para hacer modelos matemáticos con datos basados en estadística. Estos sirven para efectuar aproximaciones técnicas ampliamente aceptadas en distintas disciplinas como: Medicina, economía, sociología, entre otros, hay paquetes gratuitos y otros paquetes que tienen costo.

Catálogos de visualización de datos: es una página de internet donde se catalogan una gran cantidad de herramientas para visualizar datos de distintas maneras.

Paquetes de modelamiento matemático: son programas que permiten plantear, a través de la programación de código, modelos matemáticos genéricos, no sólo estadísticos, para simular a través de diferentes aproximaciones toda serie de fenómenos aptos de serlo.

Estos son algunos paquetes de visualización de datos y analítica que hay en el mercado: Data visualisation, Mathematica de Wolfram, Gephi, R-Fiddle.

2.5 Cultura de compartir y difundir con comunicación interna y externa

³¹Este eje implica desarrollar una visión estratégica de comunicación para difundir y reforzar la gestión del conocimiento. Lo que no se comunica no se conoce. Las experiencias compartidas a través de mecanismos de comunicación que permitan ampliar la difusión a audiencias interesadas incentivan los procesos de aprendizaje.

El eje "cultura de compartir y difundir" es fundamental en la difusión y refuerzo de la gestión del conocimiento, en este se evidencia la estrategia y visión comunicativa de la entidad, así mismo, busca la consolidación de redes de conocimiento y la construcción o fortalecimiento de metodologías de enseñanza-aprendizaje, lo que permitirá la conservación de la memoria institucional, la retroalimentación y el aprendizaje a partir de las experiencias compartidas. De manera que, cada entidad aprenderá con mayor facilidad de sí misma y de las buenas prácticas

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.



de otras instituciones, además, la puesta en práctica de este eje convertirá a la entidad en un referente de gestión pública para otras entidades en el país.

2.5.1 Estrategia de memoria

La estrategia de memoria de gestión del conocimiento es un conjunto de herramientas y productos que tienen como objetivo garantizar la conservación de la memoria de la entidad, tanto en conocimiento tácito (intangibles) como explícito (tangibles); así mismo, busca fortalecer la habilidad colectiva que tienen los servidores públicos de la entidad de adquirir, almacenar y recuperar información y conocimiento; finalmente, la estrategia es una apuesta por contar con insumos valiosos para la toma de decisiones.

Dentro de las herramientas de la estrategia de memoria se identifican:

- Línea de tiempo

Visualización que permite identificar momentos claves de la entidad a través de tres ejes:

Regulación normativa

Directores

Hitos y productos de Función Pública

- Banco de éxitos

El Banco de Éxitos se constituye como un sistema donde se seleccionan, registran y difunden experiencias exitosas que hayan contribuido a la solución de problemas de gestión y al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios de la administración pública colombiana. Se ha organizado para destacar casos sobresalientes de gestión pública que pueden ser implementados por otras instituciones estatales.

- Buenas prácticas

2.5.2 Redes y comunidades de práctica

Las redes de gestión del conocimiento son esenciales para compartir los avances que en la materia desarrollan las entidades o dependencias.

2.5.3 Publicaciones y artículos

Las publicaciones y artículos son un referente de la producción intelectual y normativa de la Entidad que marcan una pauta para las instituciones del orden nacional y territorial en temas de administración pública.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 41 de 48

2.5.4 Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas, son aspectos que se deben tener en cuenta para orientar las acciones para garantizar estrategias efectivas que permitan mejorar el desempeño institucional.

2.5.5 Espacios de difusión

Permiten que las demás organizaciones y entidades conozcan los avances que se han logrado y que pueden ser tomados como referentes para las acciones de generación y consolidación de las estrategias de gestión del conocimiento. Algunos de los espacios que podemos adoptar son:

- Grupos de análisis interdependencias

Los grupos de análisis interdependencias son instancias transversales de trabajo, cuyo objetivo es generar, incorporar y transmitir conocimientos de acuerdo con cada una de las funciones de la entidad. Se busca que estos grupos lideren procesos de gestión desde una perspectiva de trabajo matricial que permitan el avance de proyectos transversales.

- Espacios informales de conversación

Implica que las personas de la entidad se encuentren en los pasillos o lugares comunes para conversar sobre trabajos puntuales. Esto permite mayor cohesión entre los miembros de la entidad, conocer los avances de la entidad en temas de relevancia, como también, dar soluciones a problemáticas puntuales a través de una conversación informal.

- Espacios informales de socialización de experiencias

Consiste en presentar, de manera informal, las experiencias que han tenido miembros de la entidad en la participación en eventos internacionales concernientes a las funciones de la entidad. Aquí se pueden presentar los principales aspectos que fueron abordados en el evento, como también, aquellas anécdotas y experiencias culturales de otros países.

3. CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL IDARTES

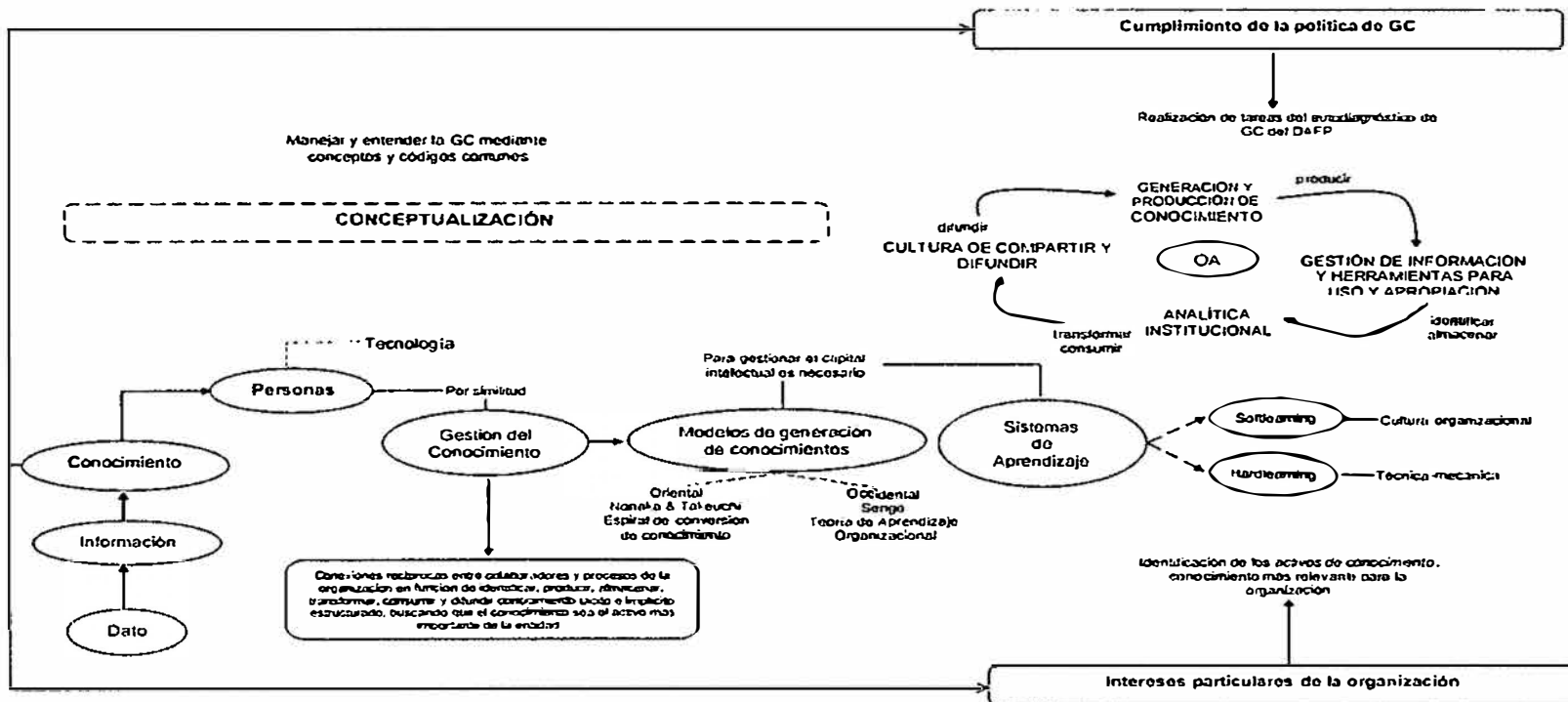


Figura 2. Elaboración propia. Modelo de Gestión del conocimiento para Idartes 2019



3.1 Descripción del Modelo de Gestión del Conocimiento para Idartes

La figura N 2 muestra los dos propósitos del Modelo de GC para el Idartes, el primero, dar cumplimiento a la política Distrital de Gestión del Conocimiento. Esta política está instrumentalizada a través de un autodiagnóstico que contiene una serie de actividades que responden a cada uno de los ejes definidos por el DAFP y que pretenden materializar en las entidades la GC. Todas las entidades distritales deben avanzar en la ejecución de estas tareas, en ese sentido, Idartes atenderá cada uno de estos requerimientos.

En el segundo propósito entra en juego el concepto de activo de conocimiento y la perspectiva está relacionada con impulsar los temas relevantes para la entidad en relación con la gestión del conocimiento. Este punto de vista consiste en identificar lo que la organización considera, le agrega mayor valor en determinado momento. Es necesario identificar y priorizar sus activos de conocimiento, con este insumo es posible trabajar en varias escalas; a nivel de cada proyecto, a nivel de Subdirecciones y a nivel de Gerencias o áreas de la entidad.

Ahora bien, si nos movemos al nodo primario de la figura, los datos, el modelo los toma como el primer escalón en el proceso de introducción a la GC, luego, a partir de éstos adicionando contexto se produce información y, posteriormente, cómo la información integrada a la experiencia, habilidades, comprensión de una necesidad o problemática, la habilidad para solucionarla, entre otros, genera conocimiento.

El modelo de GC está centrado en tres aspectos importantes; las personas, la tecnología y los sistemas de aprendizaje. Es de resaltar que las personas son las únicas que producen conocimiento, por eso tienen un papel central, sin embargo, por similitud decimos que hay un aprendizaje organizativo³² es ahí que se comienza a producir Gestión del conocimiento.

En el Idartes la GC se refiere a las conexiones recíprocas entre colaboradores y procesos de una organización en función de identificar, producir, almacenar, transformar, consumir, y difundir conocimiento tácito e implícito estructurado, buscando que el conocimiento sea el activo más importante de la entidad.

Ahora bien, existen diversos sistemas de aprendizaje que contribuyen a mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional, en el caso del Idartes se adoptan dos; *hardlearning* y *softlearning*. Sin embargo, antes de abordarlos se presentan dos modelos de generación de conocimiento; el Occidental planteado por Peter Senge en la Teoría de Aprendizaje Organizacional y el Oriental expresado por los investigadores Nonaka y Takeuchi en la espiral de conversión de conocimiento, rescatados como formas de aprendizaje que presentan procesos que utilizamos en la cotidianidad y otros que podemos comenzar a integrar.

³² Cuando la ejecución de tareas individuales o colectivas mejora continuamente.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 44 de 48

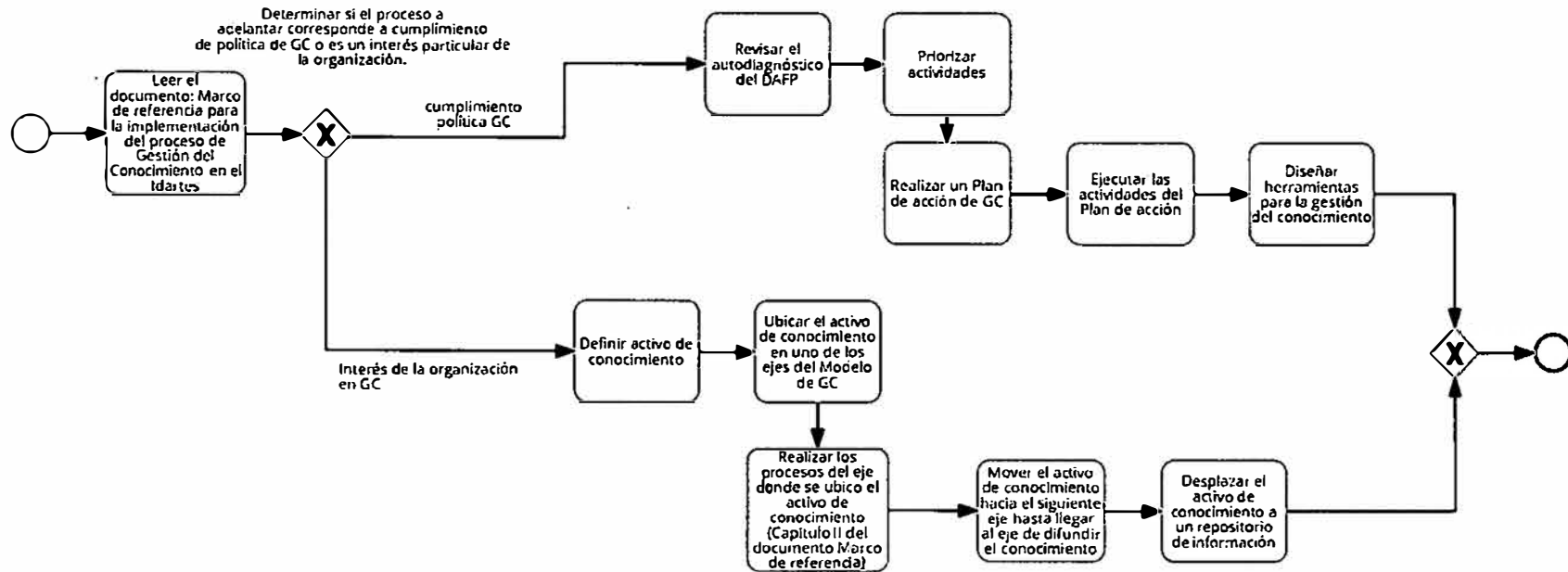
En cuanto a los sistemas de aprendizaje adoptados en el Modelo, el *hardfearing* se refiere a aspectos duros o formalizables como las normas, procesos, bases de datos, patentes, métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, entre otros. Es todo lo que queda en la organización cuando sus miembros se van. Es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización. Mientras que el *softfearing* se relaciona con aspectos más blandos o no formalizables como el conocimiento que adquieren los colaboradores de la organización, valores, actitudes, habilidades, experiencia, entre otros.

Entendidos los elementos que harán posible la GC en Idartes, se presentan los cinco ejes sobre los cuales está construido el Modelo; i.) Conceptualización, integrado al Modelo para entender la GC bajo los mismos conceptos y códigos lo que facilitará el aprendizaje y comunicación entre las personas que operan en la entidad, promoviendo su implementación; ii.) Gestión y producción de conocimiento, orientado a consolidar prácticas de investigación, espacios de ideación y procesos de innovación que permitan consolidar nuevos enfoques o habilidades en la entidad; iii.) Gestión de información y herramientas para uso y apropiación, dirigido a fortalecer los procesos de recolección y manejo de datos e información, así como a crear y usar herramientas que permitan el procesamiento y gestión de datos e información de manera articulada, lograr su conservación en el tiempo y facilitar el acceso a los grupos de valor; iv.) Analítica institucional, aborda el fortalecimiento de la capacidad de la entidad de reconocer y utilizar sus datos e información para el análisis y la toma de decisiones; v.) Cultura de compartir y difundir, enfocado en compartir el conocimiento adquirido o desarrollado en la entidad a través de la generación de redes interinstitucionales o interdependencias; fomentar procesos formales e informales de enseñanza y aprendizaje; garantizar la comunicación efectiva con los grupos de interés y los mismos servidores; fortalecer la memoria institucional a través de herramientas de captura, preservación y difusión del conocimiento.

El Anexo 1 presenta los pasos del Modelo de Gestión del Conocimiento del Idartes a nivel general.

ANEXO 1

Modelo de Gestión del Conocimiento para el Idartes





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA, HERENCIA Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 46 de 48

GLOSARIO

Activo de conocimiento: se refiere al conocimiento que es de valor para la organización.

Benchlearning (aprendizaje por comparación): proceso que facilita el aprendizaje entre organizaciones, tanto de las cosas que se hacen bien, para aplicarlas en el propio trabajo, como de los errores cometidos, para evitarlos. A diferencia del benchmarking (comparación de prácticas de gestión), es un proceso continuo y activo y no precisa de parámetros de comparación o referencia ni busca organizaciones comparables entre sí. Importa más el proceso de aprendizaje. (Tomado de: Guía de Evaluación, Modelo EVAM elaborado por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de España, 2009).

Capital intelectual. El capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización y representa sus activos intangibles: Capital humano, es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía; capital estructural, es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización; capital relacional, surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno.

Marco de referencia: conjunto de conceptos, elementos y criterios, que permiten utilizar una situación particular como ejemplo para enfrentar y resolver situaciones similares (adaptado de www.rae.es).

Modelo: es una representación simplificada de un sistema y permite mostrar sus componentes, sus relaciones del sistema con su entorno. Un modelo se caracteriza porque no expresa todas las propiedades del sistema. Dentro de las clases de modelo, se encuentra el modelo teórico o conceptual, en el cual fijan el objeto de estudio, categorizan el sistema y generan y desarrollan hipótesis. Se construyen con base en conceptos, entendidos estos como conjuntos de ideas ordenadas, sistematizadas y que mantienen una relación con un entorno dado (Tomado del Documento "Administración. Principios de Organización y Gestión Empresarial" elaborado por Memphis López Vargas - Universidad Autónoma de Colombia, 2003).

Neguentropía. Mecanismo por el cual el sistema pretende subsistir, busca estabilizarse ante una situación caótica. La neguentropía busca la subsistencia del sistema para lo cual usa mecanismos que ordenen, equilibren, o controlen el caos. Mecanismos de neguentropía hace que el caos entre o esté dentro de los límites permisibles. Pero el caos nunca desaparece, la neguentropía busca controlar el caos entre los límites permisibles. Recuperado de <http://tgsinpahu.blogspot.com/2010/05/entropia-y-neguentropia.html>.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 47 de 48

Valor público: cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (Tomado del documento “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público” elaborado por el BID y el CLAD, 2007)



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE
Instituto Distrital de las Artes

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES

Código: GCO-D-01

Fecha: 20/11/2019

Versión: 1

Página: 48 de 48

5. REFERENCIAS

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios. (2009). *Guía de evaluación Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*.
- Bellinza, M., Guerrero Barrera, N., Colon Sirtori, S., & Ramírez Mercado, W. (2011). *Gestión del conocimiento*. XXXII(1), 1–7.
- Colciencias. (n.d.). *Tipología de Proyectos calificados como de carácter científico, tecnológico e innovación*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público Cepal 2002. In *Publicación de las Naciones Unidas*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Manual Operativo MIPG*.
- LABcapital, L. de I. para la G. P. D. (2018). *Instructivo para el diligenciamiento del Índice de Innovación Pública 2018* (Vol. 2018).
- Ministerio de las TI. (2016). *MODELO DE GESTIÓN IT4+*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. In *La organización creadora de conocimiento*. Mexico: OXFORD.
- Riquelme, A., Cravero, A., & Saavedra, R. (2009). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena. *CEUR Workshop Proceedings*, 488, 43–61.
- Rodríguez Gómez, D. (2009). La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso. Retrieved from <https://www.tdx.cat/handle/10803/327017>
- Sánchez Díaz, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. 13(6), 18.
- Veeduría Distrital. (n.d.). *Innovación en la gestión pública*.