

CIRCULAR DE 2022

SECRETARÍA DISTRITAL DE EDUCACIÓN - COMITÉ
INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO DE LA SED

CIRCULAR N° 001 (30 de junio de 2022)

PARA: Subsecretarios, Directores y Jefes de oficina

DE: Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD)

FECHA: 30 de junio de 2022

ASUNTO: Lineamientos para la gestión del conocimiento y la innovación en la Secretaría de Educación del Distrito (SED)

Respetadas y respetados subsecretarios, directores y jefes de oficina, reciban un cordial saludo.

Con la finalidad de orientar el diseño, ejecución y evaluación de las acciones relacionadas con el fortalecimiento de la Política Gestión del Conocimiento y la Innovación (GESCO+I), según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se expide la presente circular con los lineamientos propuestos por el *Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación* y aprobados por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD) de la entidad.

1. Objetivo de los lineamientos

Orientar el diseño, ejecución y evaluación de las actividades del plan de acción para el fortalecimiento de la Política GESCO+I, en correspondencia con los objetivos articulados para los cuatro ejes considerados en la sexta dimensión del MIPG, a saber:

a) Eje de generación y producción

- Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad.

b) Eje de herramientas de uso y apropiación

- Facilitar el acceso al conocimiento producido por la entidad.

c) Eje de analítica institucional

- Tomar decisiones basadas en evidencia.

d) Eje de compartir y transferir conocimiento

- Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento.
- Fortalecer procesos de aprendizaje organizacional.

- Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas.
- Mitigar la fuga de conocimiento.

2. Alcance

Dado que la Política GESCO+I es de carácter transversal y compatible con la ejecución de todos los procesos, los líderes de procesos y su equipo de colaboradores contarán con lineamientos homogéneos para generar, apropiar, preservar y transferir los conocimientos en procura de agregar valor a los procesos, productos y servicios a cargo de la SED.

3. Antecedentes y esfuerzos previos

En cumplimiento de su objeto misional de *“promover la oferta educativa en la ciudad para garantizar el acceso y la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, en sus distintas formas, niveles y modalidades; la calidad y pertinencia de la educación, con el propósito de formar individuos capaces de vivir productiva, creativa y responsablemente en comunidad”*, la SED enfrenta múltiples desafíos que en su desempeño cotidiano se constituyen en fuente de conocimiento útil para el mejoramiento de los procesos, servicios y productos a su cargo. En esta dinámica se han logrado significativos avances en la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, entre los cuales se han destacado varios que se han constituido en la base para la elaboración de los lineamientos objeto de la presente circular.

En primer lugar, cabe resaltar la disposición y utilización de los instrumentos de gestión y desempeño incorporados en la herramienta *Isolución 4.8*, herramienta tecnológica que contribuye a planificar, dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, satisfacción social y responsabilidad ambiental. La herramienta brinda soporte integral y apropiado al desarrollo de los planes, programas y proyectos en el marco de la implementación del Plan Sectorial de Educación; que, junto con otro tipo de estrategias tales como las de gobierno y seguridad digital, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) e instrumentos como el formato de entrega del cargo y transferencia del conocimiento, apoyan la implementación de la política GESCO+I.

En segundo lugar, se destaca la *Red Académica 2.0*, sitio web con amplia información dirigida a socializar y divulgar contenidos educativos digitales que apoyan la transformación pedagógica y contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones educativas en Bogotá D.C., con pleno acceso a los grupos de valor desde en el *Portal Educativo* de la SED. Entre las innovaciones allí dispuestas se destaca *Hegeo*, herramienta de acceso libre, que ofrece

ubicación cartográfica e información relevante sobre las experiencias en innovación, investigación, gestión y redes de maestros de los colegios oficiales de la ciudad.

En tercer lugar, en relación con la conservación de la Memoria Institucional, se han desarrollado herramientas tecnológicas de alto valor como el *Repositorio Institucional* de la SED, integrado al *Centro de Documentación y Memoria* de la SED; herramienta que se constituye en un recurso digital especializado en educación con acceso abierto a la producción intelectual generada y promovida por la entidad, y cuyas publicaciones se encuentran disponibles en formato físico y digital para usuarios interesados en el sector educación, o como apoyo en labores de investigación.

Como un cuarto aspecto clave, en lo que respecta al desarrollo de la cultura organizacional, se impulsan incentivos al talento humano a través del evento “*Gala de los Mejores*”; espacio anual en el cual se reconoce y premia el esfuerzo de la comunidad educativa. Adicionalmente, ha sido destacada la continua participación del personal en diversos escenarios, espacios y encuentros tales como: la Cumbre de Conocimiento, la Misión de Educadores y Sabiduría Ciudadana y en múltiples eventos sobre innovación y gestión del conocimiento organizados por entidades nacionales y distritales.

Como quinto punto clave, la operación del *Observatorio de Acceso y Permanencia* como una herramienta de análisis, evaluación, seguimiento y divulgación de información sobre los temas de acceso y permanencia escolar en el Distrito Capital. El observatorio de acceso y permanencia escolar tiene como propósito ayudar a comprender las dinámicas distritales y locales que afectan el acceso y la permanencia escolar de los niños, niñas, jóvenes y adultos de la ciudad, así como brindar información que permite a los entes competentes (nivel central, direcciones locales de educación e instituciones educativas distritales) formular programas, políticas y tomar decisiones tendientes a disminuir la deserción escolar, de acuerdo con las necesidades y dificultades que presenta cada localidad y cada establecimiento educativo. El observatorio se articula alrededor de 4 ejes: seguimiento, prevención, análisis y divulgación. Cada uno se enmarca en los productos que se construyen para contribuir a la comprensión de los fenómenos alrededor del acceso y la permanencia escolar en el Distrito.

En sexto lugar, se han desarrollado herramientas de información y difusión, entre las que se destaca *Prensa SED* y, conforme a lo dispuesto por la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 1519 de 2020, se estructuró en la página web la Sección de Transparencia. En ella repo-

san los informes de gestión, evaluación y auditoría, y las respuestas de interés sobre atención a peticiones, quejas, reclamos, denuncias, y solicitudes de acceso a la información. Así mismo, se ha contribuido con productos de conocimiento al Repositorio de la SED, al Portal Inventario de Bogotá, al Plan Estadístico Distrital, entre otros significativos aportes a las entidades distritales.

En séptimo lugar, se resalta que en el marco de la emergencia sanitaria generada por el COVID-19, la SED diseñó la estrategia *Aprende en Casa*, dirigida a ofrecer educación de calidad a los NNA¹ de la capital, y cuyo impacto se concentró en suplir los recursos físicos y atender la demanda educativa básica con el uso de los medios disponibles como la televisión, internet, radio y la provisión gratuita de textos durante la emergencia. Un aspecto de especial relevancia fue el proceso de reapertura gradual, progresiva y segura (R-GPS); su objetivo central fue garantizar el retorno a la presencialidad escolar de los colegios oficiales de Bogotá D.C., según la circular 004 del 7 de abril de 2021. Para ello, la SED gestionó innovación con desarrollos tecnológicos que permitieron asegurar la adopción de los protocolos de bioseguridad exigidos, asegurar alistamiento y demarcación de espacios escolares.

En relación con el fortalecimiento de la Política GESCO+I es de resaltar que con la expedición de la Resolución 857 del 1º de abril 2019, la SED creó el *Comité Institucional de Gestión y Desempeño*; y, mediante Resolución 005 del 22 de diciembre de 2020, organizó y definió las competencias a cargo del *Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación*, como instancia encargada de impulsar y dinamizar las actividades relacionadas con la sexta dimensión del MIPG.

Precisamente, en el marco de operación y competencias del *Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación*, el presente documento recoge la propuesta de lineamientos para la implementación de la política GESCO+I, como producto del taller de ideación y co-creación realizado el día 7 de abril de 2022.

¹ Niños, Niñas y Adolescentes. Personas que son sujetos de derechos en virtud de que tienen entre cero y diecisiete años. Este enfoque tiene como eje orientador el principio del interés superior niño; la Convención de los Derechos del Niño (Artículo 3.1) señala que “en todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño”. Esto significa que todas las actuaciones y decisiones que tomen personas adultas, familias, comunidades o instituciones deben asegurar y priorizar el bienestar de los niños, niñas y adolescentes, así como el respeto por el goce y ejercicio de todos sus derechos. Asimismo, debe tenerse en cuenta la consideración de sus necesidades de seguridad, salud integral, atención psicosocial, participación y acceso a la justicia o servicios legales.

Dado que la política GESCO+I es de carácter transversal y compatible en la ejecución de procesos, procedimientos que han sido institucionalizados en la SED; cualquier equipo o dependencia podrá aplicar de manera articulada los lineamientos y hacer uso de los instrumentos que de ellos se deriven en el desempeño cotidiano. No obstante, para su óptima implementación se requiere del compromiso y el ejercicio del liderazgo de cada uno de los líderes de los procesos, quienes por competencia son los encargados de coordinar su despliegue y estimular su apropiación en sus áreas y equipos de colaboradores.

4. Propuesta de lineamientos de gestión del conocimiento y la innovación

No obstante, todo lo anterior, y además de asegurar la continuidad de estas buenas prácticas, se deben diseñar e implementar nuevas estrategias que logren abarcar a todos los servidores públicos, y progresivamente generar una mayor conciencia de cambio en la cultura organizacional que propenda por el trabajo en equipo, por la continua producción y transferencia de conocimiento, compartir experiencias de éxito, e incentivar el reconocimiento para quienes aporten con dichas innovaciones.

En tal medida, el *Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación* propone las siguientes líneas dirigidas a encauzar el fortalecimiento de esta política, así:

- Gobernanza de datos para la producción de información y análisis estadístico.
- Registro y difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Aplicación de instrumentos para asegurar la transferencia de conocimiento.
- Fomento de la cultura de compartir y difundir conocimiento.
- Escenarios y mecanismos para mitigar la fuga de conocimiento.
- Establecimiento, desarrollo y fortalecimiento de vínculos con aliados.

4.1 Gobernanza de datos para la producción de información y análisis estadístico

La SED, debido a su gran tamaño, tanto en el nivel central como en el nivel local e institucional, requiere procesar constantemente una considerable cantidad de información, desarrolla los análisis y presenta estudios necesarios para el direccionamiento estratégico y enfocar las proyectos y políticas públicas sectoriales.

En esa medida resulta de especial importancia asegurar la confiabilidad del análisis estadístico y procesamiento de datos a lo largo del ciclo, pues debido al tipo de población que gestiona (niños, niñas, adolescentes y jóvenes; maestras, maestros y directivos docentes; e inclusive adultos que estudian en las jornadas nocturna o que cursan programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano), debe atender parámetros especiales asociados con la gestión de información en el sector educativo; en este sentido, se plantean las siguientes líneas dirigidas a proteger conocimiento relevante producto del análisis estadístico y procesamiento de datos:

a) Gestión documental integrada en la gestión por procesos

Es fundamental para la entidad fusionar los procedimientos claves de la gestión documental dentro de los macroprocesos de la SED, ello en virtud de que este conjunto de actividades administrativas y técnicas permitan la correcta y eficiente planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida por cada área y proceso en todo su ciclo; es decir, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar la disposición, utilización y conservación.

De este modo se podrán aplicar adecuadamente los protocolos de gestión documental sobre los productos de conocimiento que se generen en cada uno de los procesos y se identifiquen aquellas áreas claves en donde sea posible el acceso, facilitar la minería de datos y viabilizar la rápida consulta de la información generada.

También resulta fundamental promover la analítica y procesamiento de datos en los procesos estratégicos, misionales, y de apoyo, pues como se ha mencionado, de la calidad de su información depende la acertada toma de decisiones dirigidas al logro de las metas y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por tal motivo se recomienda diseñar y desarrollar una política para el gobierno de datos, que deberá ser transversal a los procesos, y que aplique a la información producida en ellos.

En este sentido, es pertinente construir la operatividad del gobierno de datos de forma tal que, frente al alto volumen y producción de datos e información en general, la aplicación de la política de gobierno de datos facilite el análisis, categorización, sistematización, disponibilidad y acceso a toda la información generada y disponible; y que igualmente disponga de los instrumentos, lineamientos, manuales y herramientas necesarias para consolidar e integrar la información que resulte relevante, aporte a la toma de decisiones,

permita el seguimiento a la gestión y conduzca al logro de resultados estratégicos.

b) Procesamiento de encuestas y gestión de la información de matrícula

Un aspecto relevante en el análisis estadístico y procesamiento de datos se relaciona con la calidad de los inputs que recibe la SED, proveniente de aquellos aliados o entidades de orden nacional que lideran el sector educativo o la producción de datos relativos al mismo sector, tales como el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

En el proceso de análisis y cruce de variables de las encuestas se requiere de un especial cuidado en cuanto al procesamiento, tratamiento, segmentación, caracterización y eficiencia en la información producida, de manera que se pueda integrar con la información gestionada por los diferentes estamentos de la SED, tales como los colegios que constituyen el nivel institucional, la Subsecretaría de Acceso y Permanencia, la Dirección de Cobertura o la Oficina Administrativa de REDP del nivel central.

La debida gestión de los inputs reviste un rol fundamental ya que la información derivada constituye fuente de conocimiento clave para orientar los planes, proyectos y políticas en aras de cumplir con los objetivos institucionales y garantizar el mejoramiento continuo y la calidad en los componentes de la cadena de valor.

Los datos referidos se podrán integrar con la información estadística sobre los NNA sobre matrículas, encuestas de convivencia (que exige alto grado de confidencialidad), deserción, desempeño escolar, entre otros datos, y que permiten reconocer la calidad y pertinencia de la misionalidad de la entidad, en especial caracterizar cada institución educativa distrital (IED) y localidad, información útil y valiosa para diseñar estrategias para mejorar la calidad, el acceso y la permanencia, o la focalización de proyectos.

Al contar con una política de gobierno de datos unificada se podrá gestionar, asociar y disponer de los demás datos e información proveniente de las dependencias, tales como disponibilidad de inventarios, información presupuestal y financiera, avance de proyectos, ejecución de planes de acción y de planes de mejoramiento, siguiendo los mismos criterios de acceso, disponibilidad y fiabilidad de los datos gestionados.

Por todo lo anterior, es fundamental concretar el diseño y aplicación de la política del gobierno de datos, con el fin de perfeccionar las prácticas asociadas a la gestión

de datos, aplicación de encuestas e instrumentos de captura de información, preparación de los informes derivados de los operaciones estadísticas, optimizar la custodia a través de gestores de información, articulación de tableros de control, y la debida utilización de las herramientas técnicas que permitan mejorar la calidad y fiabilidad de la información generada y puesta al servicio de los grupos de valor.

c) Indicadores de gestión y promoción de la analítica institucional

Los indicadores de gestión cumplen un papel fundamental en la toma de decisiones, pues con ellos se logra medir, analizar, evaluar y hacer seguimiento a la gestión de la entidad. Por ello, para la SED resulta fundamental establecer los indicadores de cada proceso enmarcado en la resolución No. 005 del 24 de diciembre de 2021, a través de estructuración de fichas u hojas de vida de los indicadores de gestión, así como su debida articulación en el tablero de seguimiento y control de gestión.

Por ejemplo, al homogenizar el análisis y procesamiento de los datos e información generada en los procesos de acceso y permanencia; calidad educativa integral; educación inclusiva; articulación interinstitucional e inspección y vigilancia del servicio educativo, la analítica contribuirá a evidenciar el cumplimiento de las metas asociadas al Plan de Desarrollo Distrital, al Plan Sectorial de Educación y al Plan Operativo Anual (POA).

Debido al gran desarrollo en materia de datos, de la disponibilidad de programas para procesarlos, o aplicativos digitales en donde puede reposar la información, resulta evidente que se requiere fortalecer las capacidades y habilidades del talento humano vinculado a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo para optimizar el seguimiento y control de la gestión y el desempeño sobre resultados esperados.

Por todo lo anterior, la SED debe promover la cultura de análisis y procesamiento de datos derivadas de la actividad misional, pues resulta de especial cuidado mantener la calidad del dato, designar custodios de datos, y definir los espacios apropiados para conservar la información física y digital que produce en desarrollo de su actividad misional.

4.2 Registro y difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas

Para la gestión de buenas prácticas y lecciones aprendidas, se recomienda:

a) Creación del Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

La SED es una entidad que cuenta con una amplia y reconocida trayectoria en la generación de prácticas innovadoras que han impactado positivamente la gestión y el desempeño a nivel central, local e institucional; en esa medida, resulta pertinente crear el *Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas*, en el cual se pueda acopiar y disponer de aquellos casos exitosos, experiencias, mecanismos, actividades y acciones susceptibles de ser reconocidas, replicadas y adoptadas en las dependencias y otros ámbitos de influencia directa o indirecta de la entidad.

Para tal propósito, se podrán realizar convocatorias periódicas que permitan identificar y documentar toda buena práctica o lección aprendida generada en desarrollo de la actividad institucional, y se proceda a su registro, validación y almacenamiento, además de establecer e implementar incentivos para fomentar que el servidor público vinculado a la entidad quiera “invertir” en este banco.

Para su disposición se podrá utilizar el *Repositorio Único para la Gestión de Conocimiento y la Innovación*, el cual, y para tal propósito, deberá contar con un protocolo que indique la forma correcta de recepción, integración, almacenamiento y disposición de la información que sea relevante para facilitar la réplica de las buenas prácticas y lecciones aprendidas de manera sencilla, ágil y pertinente en aquellas dependencias y niveles en donde sea apropiado replicarlas.

El protocolo debe incluir instrucciones de cómo las buenas prácticas y lecciones aprendidas registradas deberán ser mapeadas desde la dependencia de origen e implementación, de manera que se pueda rastrear aquellos equipos y personas vinculadas a la entidad que contribuyen con este tipo de aportes a la gestión del conocimiento y la innovación en la SED, así como aquellas dependencias, equipos y personas que más las usan, replican y las ponen en práctica.

Adicionalmente, el protocolo deberá considerar los criterios claves para la evaluación, monitoreo, retroalimentación y mejora de las buenas prácticas que se encuentren en el proceso de réplica o apropiación, de manera tal que durante su aplicación se puedan ir aplicando nuevos ajustes, nuevos aportes, y que cada experiencia registrada sea susceptible de ser incrementalmente mejorada.

De igual manera, identificar aquellos casos en que sea necesario aplicar parámetros de uso y gestión de datos que sean de carácter reservado o sensible, según el tipo de actor que vaya a hacer uso del *Repositorio Único para la Gestión del Conocimiento y la Innovación* de la SED.

b) Documentación del Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

El *Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas* tendrá como finalidad garantizar el fácil y oportuno acceso a la documentación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, de manera tal que la información derivada de las experiencias valiosas no se estanque en una sola dependencia o funcionario, sino que se posibilite el libre acceso y difundir al conocimiento generado por el capital intelectual, y neutralizar todo tipo de barrera o tramitomanía interna que impida la eficaz distribución del conocimiento producido en la gestión y el desempeño de la SED.

Se desarrollarán mecanismos internos de comunicación que protejan toda aquella información, saberes o conocimientos derivados de todo tipo de experiencias que agreguen valor a la gestión y desempeño institucional, las cuales se debe velar por que se incluyan en el repositorio de manera oportuna y completa. Los líderes de procesos deberán asegurarse de que el contenido registrado y disponible sea el pertinente, y esté disponible para libre acceso del 100% del talento humano vinculado a la SED.

La herramienta digital que se disponga como *Repositorio Único de Gestión de Conocimiento y la Innovación* permitirá que todo usuario tenga acceso a la documentación asociada, que en esencia deberá estar verificada, actualizada o curada, siguiendo el protocolo o instructivo, por el equipo o profesional que sea designado por la dependencia en donde se originó la buena práctica o se registró la lección aprendida. La misma herramienta de uso podrá generar mecanismos de difusión periódica a través de intranet o correo electrónico, de manera que se difundan y compartan las noticias sobre los registros de nuevas experiencias, junto con aquellas que han sido replicadas durante mismo periodo.

La dinámica de socialización periódica buscará incentivar al personal para revisar y apropiar aquellas experiencias que han tenido acogida en su aplicación o réplica, e inclusive se pueden documentar y socializar otras nuevas lecciones aprendidas, en condición de oportunidades de mejora, que contribuyan a mejorar los procesos del sistema de gestión.

c) Sistematización del Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

La posibilidad de sistematizar la información derivada de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en la entidad busca optimizar el proceso de identificación, registro, almacenamiento y consulta; así como mejorar los flujos de información relacionados con la identifica-

ción y apropiación eficiente de aquellas experiencias susceptibles de réplica y apropiación interna.

Una vez se haya definido e instalado la herramienta tecnológica que constituye el *Repositorio Único de Gestión de Conocimiento y la Innovación*, se podrá ir generando una campaña de expectativa e incentivando la generación de aportes al *Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas*. Cada dependencia podrá crear o proponer nuevos mecanismos para que su talento humano comparta buenas prácticas y lecciones aprendidas, considerando que, para el caso de estas últimas, el error derivado de la experimentación resulta una valiosa fuente de conocimiento.

Por tanto, el registro de lecciones aprendidas será considerado una fuente de información para el diseño de planes de mejoramiento, o estrategias de intervención documentadas o para facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia.

En el proceso de institucionalización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas se deben considerar nuevas formas de generar incentivos y brindar reconocimiento al talento humano que participa, bien sea en la generación o en el registro, a través de campañas que motiven la participación, estimulen y reactiven el ciclo de producción de buenas prácticas, como insumos claves para la consolidación de la política de gestión del conocimiento y la innovación.

d) Promoción del Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

Una vez hayan sido registradas y validadas las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en el *Repositorio Único de Gestión del Conocimiento y la Innovación*, el *Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación* podrá gestionar la constante socialización de las experiencias generadas en las dependencias.

En este orden de ideas, se deberán identificar los actores claves y los aliados estratégicos, internos o externos, que puedan contribuir con la difusión y socialización de los esfuerzos desarrollados en función de la generación de conocimiento mediante la realización de talleres de ideación, experimentación e innovación en relación con los componentes de la cadena de valor de la entidad.

En procura del posicionamiento y socialización de las buenas prácticas, se incentivará que los autores o personal involucrado con el diseño o registro de buenas prácticas y lecciones aprendidas organicen charlas, talleres o participen en eventos, seminarios o congresos relacionados con la temática, o sean incluidos en las notas de prensa de la SED; o la publi-

cación de los documentos, estudios, investigaciones, instrumentos y herramientas técnicas que agreguen valor a la entidad.

De igual manera, se debe estructurar y dinamizar una comunidad de práctica y de aprendizaje orientada a compartir o apropiar nuevo conocimiento, articulada mediante nodos entre equipos internos con personal interesado en la generación de espacios de ideación, análisis, investigación y apropiación de buenas prácticas y otras alternativas relacionadas con las temáticas de competencia de la SED.

También resulta recomendable desarrollar acciones en procura de identificar buenas prácticas generadas por agentes externos y grupos de valor de la SED, analizar sus lecciones aprendidas y, según la relevancia, documentar aquellas susceptibles de ser adaptadas, apropiadas o compartidas en las dependencias.

Finalmente, se recomienda integrar en el Repositorio una sesión especial dedicada a la difusión de respuestas a preguntas frecuentes, pues de las buenas prácticas y lecciones aprendidas se pueden derivar y documentar recomendaciones para mejorar experiencia del usuario frente a los productos y servicios prestados por la entidad.

4.3 Aplicación de instrumentos para la transferencia de conocimiento

a) Fortalecimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC)

El PIC se constituye en un instrumento esencial para intervenir y mejorar las capacidades, habilidades, rasgos y aplicación de conocimiento del talento humano vinculado a la SED. En esta medida se recomienda que durante cada vigencia se incluyan en el PIC entrenamientos y acciones de formación relacionadas con la consolidación de la cultura de la gestión del conocimiento y la innovación, máxime si se considera que las estrategias derivadas de la sexta dimensión del MIPG deben ser transversales para dinamizar los saberes, y por tanto se debe asegurar la generación, apropiación y transferencia de conocimiento producto de la ejecución de los procesos.

En esta medida se debe identificar y mapear el conocimiento especializado mediante la implementación de un inventario de conocimiento explícito, como parte integral de un *Repositorio Único de Gestión del Conocimiento y la Innovación*. Dicha herramienta permitirá diseñar y poner en práctica acciones concretas que consoliden la cultura de preservación del conocimiento especializado generado en cada una de las dependencias y procesos de la SED.

Un punto fundamental, para el caso de la sexta dimensión del MIPG, es que temáticas asociadas al eje de herramientas de uso y apropiación como al eje de analítica institucional, deben ser incluidas de manera consistente y permanente en el PIC, pues en el proceso de gestión de conocimiento se requiere de la continua apropiación de herramientas tecnológicas, de sistemas de información y paquetes de software especializados, así como de metodologías apropiadas que potencien cada vez más las capacidades de analítica institucional para integrar de manera coherente y comprensible la producción de informes técnicos, la construcción e interpretación de los indicadores de gestión, uso y apropiación de tableros de control, y optimizar la gestión de operaciones estadísticas en la SED.

b) Escuela Interna de Formación de Formadores

Para dinamizar las acciones de formación y entrenamiento en el puesto de trabajo, la entidad podrá constituir una *Escuela Interna de Formación de Formadores*, orientada al fortalecimiento de la gestión y el desempeño institucional, haciendo uso de una plataforma de aprendizaje en línea, en donde se puedan diseñar, alojar y ofrecer video tutoriales y cursos virtuales de corta duración, elaborados por y para el personal vinculado al nivel central de la entidad. En esta medida se contará con una nueva estrategia mediante la cual se podrá fortalecer el uso de aplicaciones tecnológicas, utilización de diversas tecnologías administrativas, compartir y actualizar conocimiento especializado y producido en la entidad, apropiación y uso de nuevas tecnologías, así como desarrollar una cultura de buen uso de las TIC.

La *Escuela Interna de Formación de Formadores* podrá ofrecer entre otras múltiples temáticas, videoconferencias, actualización y entrenamiento sobre aquellas herramientas de gestión de datos, productos de conocimiento generados en las subsecretarías, direcciones y oficinas, o que estén relacionados con el objeto misional o contribuyan al perfeccionamiento de la gestión y desempeño de la entidad; así como promover la realización de capacitaciones, encuentros, talleres o realización de eventos de ideación, co-creación, innovación y experimentación, con y para el personal que se encuentre vinculado a la entidad.

c) Repositorio Único de Gestión de Conocimiento y la Innovación

Con el fin de mantener y desarrollar la cultura de la innovación, resulta pertinente y necesario organizar el *Repositorio Único de Gestión del Conocimiento y la Innovación*, mediante la documentación, actualización y divulgación de las novedades en materia de gestión del conocimiento y la innovación.

El repositorio articulará, como mínimo, los siguientes componentes:

- Inventario de conocimiento explícito.
- Inventario de conocimiento tácito.
- Inventario de proyectos de innovación.
- Inventario de estudios e investigaciones.
- Inventario de tableros de control.
- Inventario de buenas prácticas.
- Inventario de lecciones aprendidas.

En tal medida se requiere convocar, incentivar y asociar líderes representantes de las dependencias que se encarguen de apadrinar el registro, divulgación y socialización de los productos de conocimiento y de innovación, buenas prácticas y lecciones aprendidas que se vayan produciendo en la respectiva dependencia.

Dichos productos de conocimiento y de innovación deberán ser registrados bajo criterios de lenguaje claro, de manera que resulten comprensibles no solo para conocimiento de futuros colaboradores que se vincularán a la SED, sino también de fácil comprensión para la ciudadanía, para los grupos de interés y para las demás entidades distritales.

La posibilidad de generar este tipo de productos de conocimiento y de innovación, posibilitará la dinamización de los diferentes *Equipos Técnicos de Gestión y Desempeño*, a manera de comunidades de práctica, y que podrán ser articulados en una red interna encargada de programar una agenda con acciones formativas dirigidas a compartir y transferir el conocimiento al talento humano vinculado.

Los *Equipos Técnicos de Gestión y Desempeño*, operando bajo la figura de comunidades de práctica y de aprendizaje, podrán contribuir con diferentes acciones formativas derivadas de las dinámicas asociadas al proceso de fortalecimiento institucional, al proceso de gestión del conocimiento, a la apropiación e implementación de las políticas asociadas del MIPG; a la actualización, ajuste y mejoramiento permanente de los procesos, y a evaluar el nivel de satisfacción de los productos y servicios a cargo de la SED.

En tal medida, aquellos conocimientos especializados derivados del fortalecimiento institucional, de la aplicación de instrumentos y mecanismos asociados a la implementación de las políticas asociadas al MIPG, también podrán ser difundidas a través de cursos cortos y tutoriales dispuestos en la plataforma de aprendizaje virtual gestionada por la entidad, y en los cuales se haga énfasis en el conocimiento producido por el talento humano.

d) Inventario de experiencias de innovación y registro de actores

En consideración a que la entidad cuenta con numerosas áreas o dependencias, se recomienda la estructuración de equipos con representación de las direcciones, liderados por cada Subsecretaría, encargados de mapear, detectar y registrar las experiencias y casos de éxito que sean susceptibles de incluirse en el inventario de innovaciones.

Estos equipos podrán invitar a los actores internos que han protagonizado este tipo de experiencias para que sean socializadas en las direcciones de la respectiva subsecretaría, o para validar su registro, facilitar su difusión y apropiación por parte de las demás dependencias del nivel central, a nivel local o a nivel institucional.

e) Apropiación de herramientas tecnológicas

La entidad generará piezas comunicativas, infografías, videos didácticos y tutoriales sobre el uso y apropiación de las herramientas, sistemas de información, observatorios, aplicaciones y todo tipo de recursos digitales que estén disponibles o sean pertinentes para perfeccionar la gestión y el desempeño.

Adicionalmente, se incorporará un motor de búsqueda integrado en el *Repositorio Único de Gestión del Conocimiento y la Innovación*, con categorías de búsqueda como productos de conocimiento, proyectos de innovación o productos de investigaciones; noticias, buenas prácticas, experiencias exitosas, y por temáticas de interés para el personal de planta y para los colaboradores vinculados a la SED.

El motor de búsqueda podrá contar con interfase al Repositorio Institucional, a la Red Académica, para distribuir el conocimiento que sea generado por la entidad. Adicionalmente, como ya se indicó, se debe promocionar una cultura de uso apropiados de los tableros de control, diseñar interfases integradas de reporte de indicadores, estadísticas y demás datos e información especializada, que faciliten la interpretación de la información de forma más amigable para todo tipo de usuario.

4.4 Fomento de la cultura de compartir y difundir conocimiento

a) Fomento de más y mejores espacios para la socialización de saberes

Para la correcta articulación entre el talento humano y los procesos de la entidad, es necesario que se generen espacios intencionales para dinamizar dichas

relaciones. En estos espacios, el talento humano debe considerarse y tratarse de manera homogénea, y no como una separación entre funcionarios y contratistas. Al entender a cada individuo que constituye el capital humano, como iguales entre una organización, se generarán comunidades de aprendizaje que aportan mayor valor.

De igual manera, la socialización debe poseer dos dimensiones esenciales para su estructuración: la técnica y netamente social. Adicionalmente, se deben fijar y observar las reglas éticas, o aplicar las medidas disciplinarias correctivas, cuando se utilice o apropie la producción de un servidor público para beneficio particular o de otros, sin la expresa y consentida autorización del autor intelectual de ese conocimiento, documento o herramienta que se haya producido.

Una vez se establezcan los espacios de interacción de saberes entre pares, es indispensable sensibilizar a los colaboradores en la gestión del cambio. Para ello se deben propiciar espacios de trabajo en equipo donde se fomenten e interioricen los beneficios de trabajar de manera colaborativa y en equipo. En estos espacios, el compartir el conocimiento relacionado con los procesos claves, se constituye en un eje fundamental para promover la articulación entre las diferentes dependencias.

No obstante, esto no implica solamente reuniones formales, también implica mecanismos informales de intervención para generación de conocimiento tales como: espacios de socialización y fortalecimiento de relaciones humanas, de debates sobre situaciones de coyuntura, o de compartir experiencias personales.

Estas herramientas de articulación y trabajo en equipo propician un ecosistema de trabajo mucho más propenso a la difusión y adopción del conocimiento. Una vez se fortalezcan los vínculos de trabajo grupal al interior de las subsecretarías y las direcciones, se podrán establecer espacios de trabajo conjunto para examinar diferencias y similitudes en la gestión del conocimiento y la innovación en cada área.

b) Difusión y comunicación de información relevante

La información se ha convertido en uno de los activos intangibles más importantes en las organizaciones contemporáneas, pues su administración determina la efectividad y desempeño de la misionalidad; por ello, identificar la información relevante es un aspecto crucial para el correcto y continuo manejo de los procesos.

Para potenciar este campo, no basta con entender la importancia de la información y su transferencia, sino

usar la información como objetivo de las acciones dentro de una organización. Cuando se identifican los retos, y se incentivan acciones para solucionarlos de manera positiva, se está fomentando la innovación en los procesos.

En la misma línea, el reconocimiento de los esfuerzos de innovación no puede limitarse exclusivamente al conocimiento discreto al interior de cada área; sino que es necesario generar espacios de conocimiento y reconocimiento público con las otras áreas, especialmente en aquellos casos exitosos, avances y procesos de utilidad común. Esto permite la construcción de una comunicación eficaz para estar al tanto de los progresos en áreas que se perciben ajenas en primera instancia.

La información que se comparte entre dependencias debe ser, no solo veraz y fidedigna a los procesos y la misionalidad organizacional, sino que también debe ser simple, intuitiva y fácil de comprender. La comunicación debe ser directa en su transmisión, pero simple en su contenido sin dejar de lado la esencia del proceso. En ese orden de ideas, los repositorios, metabuscadores o fichas técnicas deben tener en cuenta a la hora de su elaboración el lenguaje claro y la simplicidad para su posterior adopción por parte de cualquier otra dependencia.

c) Identificación de capacidades

Además de incentivar la resolución de problemas, es menester de los líderes de los procesos supervisar, no únicamente el cumplimiento de estos, sino también la manera en que se ejecutan en la cadena de valor. Cuando los líderes de los procesos son capaces de identificar aquellos aspectos positivos entre pares, se logra crear un espacio de disposición mucho más amplio y propenso para compartir y difundir el conocimiento producido. Es claro que el personal responde mejor ante el reconocimiento de su trabajo y sus capacidades. De esta manera, ninguna persona (independientemente el cargo), se quedará por fuera de las redes que se crean a partir de la gestión por procesos integrados.

Pese a esto, aún es necesario reconocer de manera más técnica, y con ayuda de indicadores de gestión, el comportamiento y la caracterización del capital humano al interior de la entidad. Es indispensable reconocer cuál es la periodicidad con la que se abandonan y adoptan puestos al interior de la entidad, la proporción de cargos por contratistas y funcionarios en cada área, y las estadísticas descriptivas y sociodemográficas que constituyen cada una de las áreas.

d) Trascender de la cultura organizacional tradicional a la de la cooperación

Existen elementos intangibles que mejoran los productos y servicios de la entidad, entre ellos, se destaca la cultura organizacional entre áreas y al interior de estas. Respetar las ideas, sugerir mejoras y manejar un tono de comunicación ameno entre todo el personal es una base imprescindible para el buen desarrollo de las obligaciones y responsabilidades a cargo. Un aspecto fundamental en este punto es establecer estrategias y metodologías que lleven a la adaptación al cambio de la actual cultura organizacional hacia una cultura de la generación, apropiación, difusión, transferencia de los saberes, conocimientos, experiencias e innovaciones.

Más allá de las responsabilidades laborales o contractuales que se deriva del tipo de vinculación de cada persona, se debe reconocer y aceptar la necesidad de preservar la información a través de la documentación y el constante diálogo. Para ello, las rendiciones de cuenta, las reuniones de control o la participación constante entre pares son una herramienta eficaz para potenciar la cultura organizacional.

e) Gestión del talento humano

Aunque el constante mejoramiento del capital humano debe ser prioridad de cada área, se considera que la Dirección de Talento Humano, como principio, debe garantizar la incorporación de personal idóneo, calificado, íntegro, competente y conocedores de los valores de la entidad; adicionalmente debe asegurar escenarios favorables para proveer acciones formativas de inducción, reinducción, capacitación y formación integral en las competencias y habilidades que se requieren desarrollar en cada dependencia, y en toda la entidad. Por tanto, la Dirección de Talento Humano deberá diseñar y aplicar mecanismos para mitigar la fuga de conocimiento, asegurar la continuidad y la participación de personal altamente calificado en la gestión de los procesos claves de la SED.

Junto con la capacitación en temas misionales, en manejo de bases de datos, o en competencias digitales, resulta de la mayor importancia el perfeccionamiento de las habilidades blandas relacionadas con la innovación y la gestión del conocimiento en todas las dependencias de la entidad.

También se considera pertinente incluir en los contratos de prestación de servicios profesionales, y de consultoría, la obligación de compartir al personal de planta el conocimiento especializado incorporado en los productos, informes y documentos elaborados por los contratistas; así como utilizar los mecanismos de retención de conocimiento, formatos de transferencia de conocimiento y entrega del cargo, tanto a nivel de cargos directivos como entre servidores públicos de carrera.

Y, de igual manera, diseñar e implementar mecanismos o metodologías que logren generar un progresivo cambio en la cultura organizacional, que supere el alto nivel de entropía organizacional, las arraigadas dinámicas de trabajo individualizado, la desintegración entre los equipos y áreas de trabajo interno o los tres niveles operacionales de la SED, entre otras disfuncionalidades que es preciso combatir desde la aplicación de la política de gestión estratégica del talento humano.

Con la finalidad de apropiar conocimiento relevante y generar condiciones para la innovación, se deben adelantar programas de capacitación periódica a los supervisores en temas asociados a su delegación temática, con la finalidad de que desarrollen la experticia técnica y perfeccionen sus conocimientos de manera tal que se logre mejorar la interlocución con el personal contratista especializado, específicamente en el marco del desarrollo de las obligaciones contractuales.

Más allá de simplemente revisar o supervisar productos contractuales, se espera es que la cultura de la gestión del conocimiento y la innovación permee toda relación contractual desarrollada en la entidad; y que, a través del clausulado contractual, o del manual de funciones para el caso de los empleados públicos, se fortalezcan las responsabilidades mutuas en la documentación, sistematización y transferencia de los conocimientos asociados a la ejecución contractual o laboral, cuando aplique.

El personal de planta, desde este punto de vista, adquiere un protagonismo capital en la gestión del conocimiento y la innovación que contribuye desde la correcta planificación contractual, armonizada con el logro de los objetivos institucionales y a perfeccionar las competencias profesionales que contribuyen a la efectiva supervisión y exitosa culminación de los contratos celebrados por la entidad.

En este sentido, el óptimo desarrollo de las alianzas con personal contratista, o con las firmas de consultoría, depende en gran medida del nivel de preparación y desempeño del capital humano que obra en condición de supervisores, coordinadores o directivos; y en el óptimo desempeño de sus funciones, competencias y responsabilidades a cargo, especialmente aquellas relacionados con asegurar la mayor calidad posible en la ejecución de los contratos a su cargo.

Adicionalmente, se recomienda perfeccionar los instrumentos de planeación, gestión, seguimiento y evaluación de impacto de los programas y proyectos de inversión, mediante la unificación de instrumentos de planeación, seguimiento y control, y facilitar la sistematización integral de los informes de rendición de cuentas enfocados en la evaluación de resultados y en la evaluación de impacto.

De esta forma se espera generar conciencia en el talento humano vinculado respecto a la responsabilidad asociada a la posesión y producción de información, así como la necesidad de compartir y transferir el conocimiento relevante, independientemente del tipo de vinculación.

Igualmente se procurará garantizar el reconocimiento público, socialización y publicación de la producción intelectual de productos de conocimiento, a las personas que se esfuerzan por mejorar la calidad de los productos y servicios de la SED, entre ellos los documentos, estudios, investigaciones, trabajos, o instrumentos técnicos que exijan alta complejidad.

4.5 Escenarios y mecanismos para mitigar la fuga de conocimiento

a) Protocolos de retención de conocimiento en la entrega del cargo

Como ya se ha indicado, una de las principales consecuencias de la fuga de conocimiento es la falta de normatividad explícita con respecto a la entrega o relevo en los cargos. Si bien existen guías o lineamientos sobre este particular, aún no está presente con el rigor requerido en la cultura organizacional, o con el alcance adecuado de cómo se deben entregar los cargos, o asegurar la transferencia de conocimiento en este tipo de procesos y, de paso, proteger la Memoria Institucional.

De igual manera, cuando no se trate de un abandono de cargo, la forma en que se sistematiza la información no ha sido estandarizada por parte de los funcionarios y contratistas. Únicamente se cumple con aquellas obligaciones contractuales de informe de actividades o entrega de productos, pero no se incurre en las prácticas apropiadas de transferencia de conocimiento, especialmente de aquel nuevo conocimiento generado que se requiere apropiar, retener y almacenar en la entidad.

Para poder mitigar este tipo de falencias, resulta prioritario establecer espacios de diálogo con mesas técnicas donde se especifiquen los lineamientos para entregar los cargos, según correspondan las particularidades de estos, según las respectivas subsecretarías, direcciones técnicas o áreas de apoyo. Cuando se logren consagrar estos acuerdos comunes, la probabilidad de que la fuga de conocimiento afecte de manera drástica los procesos disminuirá.

En este sentido, se debe precisar y encauzar acciones claras y precisas para mejorar la manera en que se comparte la información y establecer los protocolos a seguir en este tipo de procesos. El objetivo fundamen-

tal de estos protocolos consistirá en convertir y aprovechar el conocimiento como un activo accesible para la mayoría de los colaboradores que laboran dentro de la misma área, sin que esto incurra en la discontinuidad de quienes están a cargo de información especializada.

b) Aplicación de tecnología en procesos de transferencia del cargo

Para evitar las consecuencias de posibles fugas de información o fuga de conocimiento, se debe asegurar el uso de las herramientas de almacenamiento de información en línea, por personas, por dependencias o por proyectos; sin embargo, el almacenamiento por sí mismo de la información no es suficiente para solventar completamente los riesgos de fuga de conocimiento, siendo necesario verificar la óptima aplicación del instrumento dispuesto en el proceso de transferencia de conocimiento para la entrega de cargo y en el informe final de los contratos de prestación de servicios, en los contratos de consultoría o en los convenios interadministrativos en los que se produzca, apropie o se gestione conocimiento.

Se enfatiza que aún es muy necesaria la concientización sobre la importancia de documentar y entregar con alto nivel de detalle los cargos, especialmente en el nivel directivo y asesor, dada su alto nivel de rotación.

También, es recomendable formar al personal de planta detentador de conocimiento especializado sobre el valor que éste mismo tiene su trabajo y el uso de este para otros miembros en la entidad, sin necesidad de que esto comprometa su continuidad. Para ello, se puede aprovechar las ventajas subsecuentes de las tecnologías como las bases de datos compartidas, las carpetas compartidas o los documentos de trabajo sincrónico en línea.

c) Mejoramiento continuo del mapa de procesos

Para asegurar la mejora continua de los procesos, hay que focalizar su análisis e intervención en donde precisamente se requiere o concentran los conocimientos especializados (aquellos que requieren un conocimiento más técnico o exclusivo para su ejecución), y proponer una mejora constante de los mismos a través de la rendición de cuentas y la evaluación periódica de los mismos. La mejora de los procesos depende en gran medida de la manera en cómo se identifican las necesidades de conocimiento, y cómo este se articula con cada uno de los actores.

La eficiencia de los procesos también es determinante para el perfeccionamiento del conocimiento. Con esto, la mejora de los flujos para optimizar tiempos y la evaluación de indicadores son el hilo conductor de

la ruta de mejoramiento directo de los procesos y su gestión. Esto también incluye cuestionar y dar a conocer puntos de vista sobre la gestión de los procesos, a pesar de que estos señalen problemas, también se pueden encontrar soluciones mediante la socialización.

d) Implementación del mapa de conocimiento

Debido al gran tamaño de la SED y al grado de dificultad con respecto a identificar, clasificar y gestionar el conocimiento tácito del personal de la entidad, se requiere construir el mapa de conocimiento a nivel de procesos y dependencias, así como mapear las responsabilidades a cargo de los servidores públicos por dependencia.

El mapa de conocimiento ayudará a precisar las responsabilidades a cargo y los productos que requieren de aplicación de conocimiento técnico, especializado o crítico, así como señalar el conocimiento insuficiente y el conocimiento ausente, que motiven el oportuno diseño e implementación de planes de intervención, dirigidos a cerrar las brechas de conocimiento, bien sea por dependencias o por procesos.

En este sentido, resulta pertinente documentar el inventario de conocimiento explícito de la SED, de manera que se puedan referenciar los productos de conocimiento generados por el capital intelectual, con el fin de clasificarlo, almacenarlo y protegerlo en el *Repositorio Único de Gestión del Conocimiento y la Innovación*. Dicha herramienta permitirá su consulta, así como contar con un canal de información del mayor interés para las entidades del Distrito Capital, para las instancias y organismos de control, para el gobierno nacional, para los organismos de cooperación, para las organizaciones no gubernamentales (ONG) y para la ciudadanía, y permita promover la articulación de alianzas en relación con la información generada por la SED.

e) Fortalecimiento de la cultura de la innovación

Se debe diseñar y disponer de un instrumento de gestión enfocado en documentar y resumir los hitos más relevantes derivados de la ejecución de procesos o de programas o proyectos de inversión que incluyan aportes de innovación en productos o servicios a cargo de la entidad, y disponerlos en el *Repositorio Único de Gestión de Conocimiento y la Innovación*, de manera que dicha información sea conocida y apropiada por todas las áreas.

Poder identificar hitos relevantes, registrar buenas prácticas y documentar lecciones aprendidas contribuye a la consolidación de la cultura de la gestión del conocimiento y la innovación, pues al compartir y difun-

dir las experiencias, se contribuye con el aprendizaje organizacional y con el fortalecimiento de la cultura de la innovación.

La cultura de la innovación se verá impulsada cuando el talento humano vinculado recibe reconocimiento, especialmente cuando se aporta con buenas prácticas y experiencias exitosas replicables, que potencien la eficacia y pertinencia de los procesos, o agreguen valor a los eslabones de la cadena de valor de la SED.

f) Integración del talento humano

En función de promover el desarrollo del capital intelectual se recomienda diseñar e implementar estrategias que permitan integrar el conocimiento producto de la interacción de los servidores públicos con el personal contratista.

En esta medida se recomienda incluir parámetros que aseguren la retención de conocimiento en los procesos de vinculación, tanto laboral como contractual, que apunten a cerrar la brecha de conocimiento ausente o hacia el aseguramiento de aquel conocimiento que, producto de la evaluación del desempeño laboral o la verificación de los productos y logros a nivel contractual, aportan a la mejora continua de los procesos, contribuyen al logro de los resultados o se evidencia que aportan valor a los productos y servicios de la SED.

Dada la misionalidad de la SED, y a su reconocimiento institucional en relación con los aportes a la innovación en procesos de formación, se deben diseñar instrumentos para asegurar la retención de capital intelectual, y activar los mecanismos apropiados para mitigar fuga de conocimiento en el nivel central.

4.6 Establecimiento, desarrollo y fortalecimiento de vínculos con aliados

Para el cumplimiento de los objetivos misionales y debido al rol de la entidad dentro del sector educativo, la SED ha establecido alianzas estratégicas que han permitido el constante logro de las metas y el alcance de sus objetivos institucionales propuestos para cada vigencia. Sin embargo, desde el punto de vista de la gestión del conocimiento y la innovación es preciso considerar varios aspectos para optimizar el desarrollo de los vínculos con aliados internos y externos; a saber:

a) Articulación de espacios de aprendizaje y cooperación

En este aspecto cabe resaltar la necesidad de establecer líneas estratégicas, mesas técnicas y planes de acción para identificar, priorizar y gestionar el conocimiento derivado de la cooperación, acuerdos y conve-

nios de corto y largo plazo, tanto con aliados locales, como nacionales e internacionales, de acuerdo con las funciones misionales de la entidad, y las coyunturas que se den dentro de la ciudad capital, con lo cual se auspicie una mejora continua de acceso, cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia del servicio educativo.

Así mismo, resulta pertinente establecer los criterios para desarrollar las alianzas, acuerdos y convenios de cooperación con aliados estratégicos para fomentar la gestión del conocimiento y la innovación al interior de la entidad, factor fundamental enmarcado en el MIPG, para el mejoramiento de la dirección, planeación, ejecución, monitoreo, evaluación y control de la gestión de la SED, lo cual podría incluir algunas exigencias desde el punto de vista contractual con las partes interesadas.

En este aspecto cabe resaltar el trabajo centrado en el Sistema de Alianzas y Cooperación Escolar (SACE) que viene en funcionamiento desde 2021, y con el cual se busca fortalecer las capacidades para la gestión de cooperación y alianzas, promover mecanismos de concertación, impulsar iniciativas priorizadas y generar un sistema de información que permita realizar una evaluación y monitoreo del trabajo realizado y los recursos invertidos por los aliados y cooperantes.

Esta apuesta es un hito en innovación, pues ha optimizado los procesos de articulación con los aliados del sector público, privado, academia y cooperación internacional en aras de mejorar el servicio educativo en Bogotá D.C. En tal sentido, esta innovación deberá ser retroalimentada y ampliada para que cubra el total de las alianzas que se han establecido, y que se seguirán estableciendo desde la SED.

Un aspecto asociado se encuentra en la necesidad de establecer instrumentos de recolección de información que permita la caracterización de aliados o mapa de actores en el que se precise el nivel de relacionamiento, y el nivel de intercambio de servicios y productos. Este instrumento aportaría información clave para ser divulgada y consultada en el SACE, en una nueva sección con la información del nivel central.

b) Documentación y sistematización de fuentes de datos e información

Para poder retener o evitar la fuga de conocimiento especializado relacionado con la gestión de alianzas y cooperación, tal y como ya se ha mencionado, se requiere establecer una política del gobierno de datos para compartir información bajo criterios y parámetros claros de calidad de la información, responsables, temporalidades, productos derivados y demás aspectos que, dentro de lineamientos, circulares o manuales, y que genere una cultura del uso de la información en

donde se garantice tanto la calidad como la memoria de producción de conocimiento.

Otro punto para resaltar es la necesidad de realizar mesas técnicas de ideación en donde los diversos aliados, junto con la SED, puedan homogenizar procesos y productos relacionados con la producción de datos e información, esto en aras de establecer estándares únicos de la información para el uso de todas las entidades y grupos de valor que eviten el reproceso, disponiendo además de parámetros estandarizados que faciliten comprensión y análisis de los datos, de la información y de los productos del sector educación, los cuales estén alineados con los estándares de orden nacional, tales como el DANE, el MEN y el DNP.

Para que el capital humano y su producción sean bien encaminados y se eviten reprocesos en la gestión de la información estadística, se requiere asegurar mejores canales de información a nivel interno de la entidad; para esto, el uso de la intranet, prensa SED y el correo electrónico, son herramientas que con una estrategia de comunicación bien enfocada auspician el conocimiento oportuno de los logros derivados de las alianzas, cooperación y convenios.

Una estrategia para identificar la relevancia de los aliados de la SED se encuentra en establecer unos indicadores que evalúen el impacto que tiene cada aliado para el objetivo misional de la SED, en este caso, se integraría a los tableros de control con visualizaciones de fácil comprensión, con el fin de reconocer la dinámica y avance de las gestiones, y contar con información clave para la toma de decisiones en torno a focalización de políticas.

c) Programación de espacios colaborativos de aprendizaje y co-creación

Los espacios colaborativos en donde se auspicie el intercambio de experiencias es uno de los aspectos exaltados como medio para el desarrollo y fortalecimiento de vínculos con aliados, tanto internos como externos.

En primer lugar, ofrecer capacitaciones al personal vinculado a la SED sobre el modelo o la estrategia de gestión de la cooperación interinstitucional y establecimiento de alianzas estratégicas, como forma de apropiar los lineamientos, fortalecer los conocimientos y desarrollar las capacidades sobre cómo gestionar y sacar el mejor provecho posible a las alianzas que sean de interés para la SED.

Un segundo componente de este importante aspecto se concentra en la generación de estrategias para la participación del talento humano en congresos, foros,

ferias y eventos de temas de relevancia que aporten tanto al fortalecimiento de las alianzas con las entidades distritales, regionales y nacionales, el sector académico o la cooperación internacional, como a la gestión del conocimiento y la innovación.

Adicionalmente, se deben programar espacios de ideación, co-creación, e intercambio de saberes como estrategia de conocimiento y aprendizaje con la realización de pilotos o prototipos aplicados en las diferentes áreas; adicionalmente, se deben disponer de espacios de retroalimentación con los grupos de valor, para potenciar las actividades, servicios y productos a cargo de la SED.

En este aspecto cabe resaltar la importancia de reconocer, adoptar o adaptar aquellos avances identificados en otras entidades del orden distrital o nacional, en estos aspectos de innovación, gestión del conocimiento, alianzas y modernización del Estado, como lo son la Secretaría General del Distrito, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASC), la Secretaría de Planeación del Distrito; así como la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), El Departamento de Prosperidad Social (DPS), el MEN, el DNP y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC).

Es preciso señalar que, para potenciar las alianzas estratégicas en términos de la gestión de la información estadística, resulta pertinente generar mesas técnicas de trabajo con los principales productores de este tipo de información, como el MEN y el DANE, y fomentar la efectiva gestión de registros, censos y encuestas del sector.

Bajo este orden ideas se debe fortalecer el vínculo con los aliados a través de la generación de un portafolio de servicios, productos y programas de la SED, que sea de fácil consulta para los grupos de valor, en aras de favorecer el reconocimiento del quehacer de la entidad, y producir, difundir y transferir un nuevo conocimiento al público, que a su vez posibilite la creación de posibles redes de conocimiento.

En consecuencia, se debe continuar con el diseño de estrategias orientadas apropiación del macroproceso y mapas de procesos de la SED, para generar mejores rutas y vínculos con los aliados internos o externos que requiere la entidad para el logro de sus objetivos misionales, y la generación de recomendaciones para actores y participantes del sector con el fin de favorecer los vínculos con los aliados para cocrear y aprender con ellos.

También resulta pertinente mejorar la divulgación de las acciones, rutas y acuerdos establecidos con los aliados, tanto a nivel interno como externo, reconociendo

do el nivel descentralizado de la SED; y, finalmente, continuar con las capacitaciones pertinentes ya incluidas en el PIC, y que se centran en el fortalecimiento de competencias para el manejo de herramientas de ofimática que permiten optimizar los procesos y la gestión colaborativa entre las dependencias, tales como SharePoint, OneDrive, Power Automate, entre otras.

Consideraciones finales

En conclusión, la presente circular precisa los lineamientos específicos para orientar el diseño y ejecución del plan de acción para el fortalecimiento de la Política GESCO+I; y su integralidad, contribuirá a:

1. Reconocer y compartir el conocimiento producido por el talento humano que contribuya a optimizar los procesos y mejorar el desempeño de las dependencias.
2. Empoderar el talento humano mediante el desarrollo armonizado de actividades de aprendizaje, ideación, experimentación, innovación e investigación, que fortalezcan sus conocimientos y competencias, en el marco del desempeño institucional.
3. Idear y dinamizar la transformación cíclica del conocimiento tácito en conocimiento explícito necesario para gestionar el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios a cargo de la SED.
4. Identificar y apropiarse el uso de herramientas de analítica institucional orientadas a fortalecer la gestión de la información estadística, y que apoyen la toma de decisiones fundamentadas en la evidencia.
5. Registrar y proteger los activos de conocimiento y la Memoria Institucional.
6. Documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas que propendan por la resignificación de los procesos, productos y servicios de la SED.
7. Estimular la participación del personal en comunidades de práctica, de aprendizaje y en redes de conocimiento para la apropiación de saberes.
8. Diseñar y desarrollar estrategias de transferencia de conocimiento explícito, desde los servidores públicos hacia los grupos de valor de la entidad.
9. Mitigar la fuga de conocimiento y retener el capital intelectual en la SED.
10. Dar reconocimiento público al talento humano generador de conocimiento e innovación que agregue valor para el beneficio de los grupos de valor.

Esperamos que, con el compromiso de los líderes de procesos, servidores públicos y colaboradores vinculados a la entidad sea posible alcanzar en el corto plazo los propósitos anteriormente señalados, mediante el pertinente diseño y diligente ejecución del plan de acción para el fortalecimiento de la Política GESCO+I en la SED.

Atentamente,

EDNA CRISTINA BONILLA SEBÁ

Presidente del CIGD

JUAN SEBASTIÁN CONTRERAS BELLO

Secretario Técnico del CIGD

DECRETO LOCAL DE 2022

ALCALDÍA LOCAL DE SANTA FE

DECRETO LOCAL N° 010

(1 de agosto de 2022)

“Por medio del cual se efectúa un Traslado Presupuestal en el Presupuesto de Gastos del Fondo de Desarrollo Local de Santa Fe para la vigencia fiscal 2022”.

EL ALCALDE LOCAL DE SANTA FE

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el Artículo 31 del Decreto 372 de 2010

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 31 del Decreto 372 del 30 de agosto de 2010, los traslados presupuestales dentro del mismo agregado, los hará el Alcalde Local mediante Decreto Local previo concepto favorable de la Secretaría Distrital de Hacienda - Dirección Distrital de Presupuesto. Todos los traslados de gastos de inversión requerirán del concepto previo favorable de la Secretaría Distrital de Planeación.

Que de conformidad con el artículo 10° del Decreto 192 de 2021 *“Las modificaciones al anexo del Decreto de Liquidación de los órganos y entidades que hacen parte del presupuesto anual, incluidos los organismos de control, y los Fondos de Desarrollo Local que no modifiquen en cada sección presupuestal el monto agregado de sus apropiaciones de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión aprobados por el Concejo de Bogotá D.C. y las Juntas Administradoras Locales, se harán mediante Resolución expedida por el representante de la entidad respectiva o por Decreto*