

Reflexiones sobre herramientas elaboradas en los años 2004 y 2005

para implementar un
sistema de gestión del
conocimiento



Por
Briyith Enciso

**Reflexiones sobre
herramientas
elaboradas en los
años 2004 y 2005,
para implementar un
sistema de gestión del
conocimiento**

Tema: Herramientas elaboradas en los años 2004 y 2005, para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

Objeto de la práctica para sistematizar: La reflexión sobre las herramientas elaboradas en los años 2004 y 2005, para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, cobra importancia en la medida en que servirá de elemento de consulta para no repetir acciones, mejorar las actuales y contar con una evidencia de aprendizaje de errores.

Justificación:

La experiencia que presento para esta sistematización es el fruto reflexivo del trabajo realizado durante los años 2004 y 2005, con un grupo informal e interdisciplinario liderado por la Dirección de Planeación del SENA, en el cual participé. Este grupo estaba compuesto por seis (6) personas interesadas en crear un modelo de gestión del conocimiento para la Entidad.

Esta experiencia fue previa a la expedición de la Resolución No.1105 del 24 de junio de 2005, mediante la cual se creó el Grupo de Gestión del Conocimiento que estuvo vigente hasta el 21 de diciembre del 2005; es decir, tuvo una duración de solo 6 meses, tiempo en el cual fue derogado y sus funciones fueron enfocadas únicamente a la capacitación de servidores públicos.

El aspecto en el que me enfocaré es: la construcción de la estructura general del modelo de gestión de conocimiento para la entidad, soportada en una cadena de valor institucional, que tenía como fin estimular la generación o recuperación de conocimientos. Además, se mostrará cómo se construyó colectivamente este modelo que contó con objetivos estratégicos, proyectos, productos e indica-



dores de medición que se adelantaron bajo las estrategias de documentar conocimiento tácito, creación de entornos favorables al conocimiento, entrenamiento y capacitación bajo el enfoque de competencias laborales, transferencia de conocimiento, autoaprendizaje y aprendizaje colaborativo. Igualmente, se describirán de una manera general, algunos proyectos y mapas de conocimiento que se alcanzaron a formular en ese período.

Las preguntas orientadoras para la estructuración de este trabajo son:

→ ¿Por qué se elaboraron en los años 2004 y 2005 herramientas, para implementar un sistema de gestión del conocimiento?

→ ¿Cuál fue la metodología seguida y las estrategias formuladas para desarrollar

el avance en la formulación de las herramientas requeridas para sistema de gestión del conocimiento?

→ ¿Cómo se logró elaborar en un lapso de seis meses esas herramientas, para implementar un sistema de gestión del conocimiento?

→ ¿Qué aprendizajes se obtuvieron con la elaboración de esas herramientas, que dieron lugar a la existencia de un sistema de gestión del conocimiento?

→ ¿Qué aspectos de la elaboración de esas herramientas en el 2004 y 2005, se pueden retomar hoy como aprendizajes, para tener en cuenta en futuras herramientas a proponer, en propuestas similares?

La respuesta a estas preguntas permitirá sistematizar esta experiencia, realizada por muchas personas, lo cual es un punto de referencia para retomar ideas en el presente, que permitan obtener una implementación efectiva actual en la entidad de propuestas similares, y finalmente, reconstruir la memoria institucional sobre lo ya trabajado.

La sistematización de esta experiencia se valdrá de fuentes escritas trabajados en esos años, como procedimientos, actas e instructivos. También se aplicará una entrevista oral a los compañeros con quienes se trabajaron estas herramientas en el 2004 y 2005, con el fin de precisar ciertos aspectos cualitativos que no están dentro de la documentación y que son necesarios para confirmar, aclarar o ajustar información. Para tales fines, se

solicitará su autorización para describir el trabajo realizado.

Objetivos

Objetivo General: Sistematizar las herramientas formuladas durante los años 2004 y 2005, para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento SENA, con el fin de que sirva de elemento de consulta que evite la repetición de acciones.

Objetivos específicos:

- ▶ Identificar las razones que dieron origen a la elaboración en los años 2004 y 2005, de las herramientas, que permitieron la implementación de sistema de gestión del conocimiento.
- ▶ Reseñar la metodología seguida para el avance en la formulación de las herramientas elaboradas hacia la implementación de un sistema de gestión de conocimiento.
- ▶ Describir la forma en que se logró la elaboración en los años 2004 y 2005 de las herramientas, que permitieron la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.
- ▶ Relatar los aprendizajes que se obtuvieron con la elaboración de las herramientas elaboradas para un sistema de gestión del conocimiento.
- ▶ Proponer aspectos aprendidos durante esta experiencia, para un nuevo sistema de gestión del conocimiento que se piense a futuro.

Categorías

Categoría	Subcategoría	Objetivos
Gestión del conocimiento	Sistemas Herramientas	Identificar las razones que dieron origen a la elaboración en los años 2004 y 2005, de las herramientas, que permitieran la implementación de sistema de gestión del conocimiento.
	Metodología Herramientas	Reseñar la metodología seguida para el avance en la formulación de las herramientas elaboradas hacia la implementación de un sistema de gestión de conocimiento.
	Sistemas Herramientas	Describir la forma en que se logró la elaboración en los años 2004 y 2005 de las herramientas, que permitieron la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.
	Sistemas Aprendizajes	Relatar los aprendizajes que se obtuvieron con la elaboración de las herramientas elaboradas para un sistema de gestión del conocimiento.
	Herramientas Aprendizajes Experiencia	Proponer aspectos aprendidos durante esta experiencia, para un nuevo sistema de gestión del conocimiento que se piense a futuro.

Líneas del tiempo

Una breve historia SISTEMA DE GESTIÓN CONOCIMIENTO EN EL SENA

Así fue como veíamos la gestión del conocimiento en el SENA en el año 2005. Mira esta breve historia de la experiencia



JUNIO

1. Razones que dieron origen a la elaboración de las herramientas

Revisión de la cadena de valor elaborada en el año 2004 y recolección de antecedentes



JULIO

2. Metodología seguida para la formulación de las herramientas

Se hizo un autodiagnóstico estratégico



AGOSTO

3. Forma en que se logró la elaboración de las herramientas

Se elaboró el plan estratégico de gestión del conocimiento



SEPTIEMBRE

4. Aprendizajes que se obtuvieron con la elaboración de las herramientas

OCTUBRE

Elaboración del mapa conceptual del modelo



NOVIEMBRE

Elaboración de mapas de conocimiento



DICIEMBRE

5. propuesta de aspectos que se puedan retomar hoy como aprendizajes



Metodología

La metodología utilizada para sistematizar las reflexiones sobre las herramientas elaboradas en los años 2004 y 2005, que tuvieron como fin la implementación de un sistema de gestión del conocimiento fue la consulta de la documentación elaborada y la utilización de los gráficos diseñados para tal fin en esos años. Además, con el propósito de plasmar la experiencia, se harán las siguientes preguntas centrales, a dos (2) de los compañeros que participaron en esta experiencia:

→¿Qué aprendizajes se obtuvieron con la elaboración de esas herramientas, que dieron lugar a la existencia de un sistema de gestión del conocimiento?

→¿Qué aspectos de la elaboración de esas herramientas en el 2004 y 2005, se pueden retomar hoy como aprendizajes, para tener en cuenta en futuras herramientas a utilizar en propuestas similares?

Reconstrucción narrativa

Razones que dieron origen a la elaboración de las herramientas:

Las razones que dieron origen en el 2004 y 2005, a la elaboración de herramientas para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, pueden rastrearse solo a partir del Plan Estratégico 2007-2010 “SENA: Conocimiento Para Todos los Colombianos” , en donde se definía la gestión del conocimiento de la siguiente manera:

“... la Evaluación de Gestión y Resultados de la Entidad entre 2002 y 2006, se establece el Plan Estratégico 2007-2010 del SENA: “Conocimiento para todos los colombianos”, como respuesta oportuna a las demandas de los principales actores públicos y privados de los sectores económicos, sociales, educativos y tecnológicos del país. // El Plan 2007-2010 tiene sustento en todos y cada uno de los planteamientos, vectores, programas y proyectos que aún son vigentes del Plan Estratégico 2002-2006, razón por la cual este documento se sustenta desde su filosofía en dicho plan y refleja una síntesis en su formulación estratégica, con énfasis en los procesos misionales de la Entidad. (SENA. 2011, p.5).¹

1. <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/5020>

En este plan se identificó como una de las preocupaciones estratégicas la de “Acelerar la transformación organizacional del SENA para alcanzar una organización de conocimiento en coherencia con la transición hacia una sociedad del conocimiento para Colombia.” (SENA. 2011, p.18). Además, se dieron las orientaciones sobre la importancia de gestionar y generar conocimiento esencial y útil, así como la medición del capital intelectual que permitirían el fortalecimiento de las capacidades institucionales de aprender y hacer para resolver problemas, generar ventajas competitivas y ser sostenibles. Igualmente se estableció como un proceso sistemático y dinámico que permitiría la transformación del conocimiento, así como un cambio en la cultura organizacional, apoyado en el SENA digital. Además, se planteó la necesidad de contar con un sistema de monitoreo que generara alertas y activara los sistemas de respuesta cuando se identificarán cambios que afectarán a la entidad, generando innovación y nuevos desarrollos.

Lo anterior, permite identificar por qué durante el período comprendido entre los años 2002 al 2004, en la entidad se realizó un trabajo de reestructuración bajo el modelo de gestión por procesos, el cual se encuentra documentado con el nombre de “Experiencia de diseño e imple-

mentación del modelo de gestión por procesos en el SENA, bajo el estándar de calidad ISO 9001:2000” (publicado en el 2011)². Allí se estructuró cada proceso con unos insumos y productos, los cuales estaban interrelacionados y en la socialización con la Dirección General, Regionales y Centros de Formación, a cada uno se le socializó cuál era el objetivo de su proceso, qué insumos necesitaba y qué productos debía entregar a los demás procesos. Esta experiencia facilitó el trabajo del equipo para la elaboración del modelo de gestión del conocimiento en la entidad.

Estas son las razones, para que en el año 2005 se creara informalmente el equipo gestor para gestión del conocimiento que lo llamamos “Cofradía”, inspirados en que nos conocíamos y había una afinidad y hermandad respecto al trabajo en el SENA. Nos reuníamos una vez a la semana en la torre norte piso 9 del edificio de la Dirección General para charlar y obtener las opiniones sobre cómo gestionar el conocimiento en la entidad, con el acompañamiento de un café y por espacio de dos horas. Este grupo coordinó acciones para la identificación, adquisición, acopio, procesamiento, creación/transformación y difusión del conocimiento de los servidores públicos y grupos de trabajo con el fin de conseguir los objetivos de la Entidad y una rápida adaptación al cambio.

La diferencia de lo que pasó en esos años con lo que sucede actualmente, es que hoy en día esta gestión del conocimiento institucional ha establecido el Modelo

2. <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/5020>

Integral de Planeación y Gestión MIPG, bajo la responsabilidad del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP como un instrumento de gestión y control, en la que se encuentra la gestión del conocimiento y la innovación, como una política o dimensión transversal, la cual genera y facilita la adaptación a nuevas tecnologías, conectadas al conocimiento entre los servidores y la promoción de buenas prácticas. Es de resaltar, que durante el período de comprendido entre los años 2018 al 2021, el DAFP ha elaborado documentos como:

- ▶ El estado del Estado - 07 Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento de agosto 2018.
- ▶ Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación - Versión 1 de octubre 2020.
- ▶ Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Versión 1 de diciembre de 2020.
- ▶ La Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento en las entidades públicas - Versión 1 de septiembre de 2021.

Todos estos documentos buscan lograr cambios institucionales y dar lineamientos técnicos como pedagógicos, para el cumplimiento de la política de gestión del conocimiento y la innovación (GESCO+I)³.

El actual modelo MIPG está conformado por cuatro (4) ejes, el primero es generación y producción de conocimiento; el segundo son las herramientas para uso y apropiación; el tercero es la analítica institucional y por último está la cultura de compartir y difundir.

Metodología seguida para la formulación de las herramientas

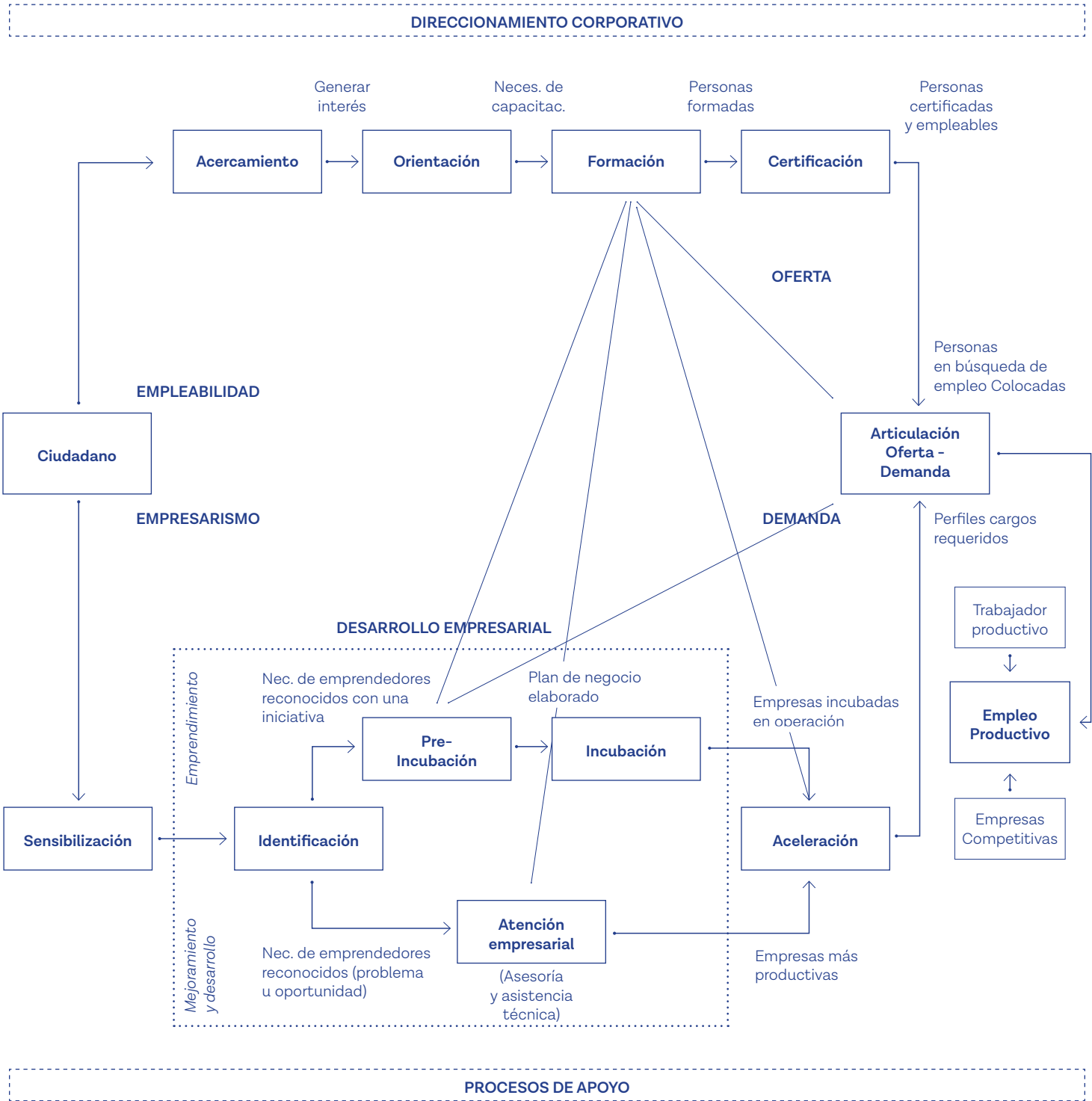
La metodología seguida para la formulación de estas herramientas construidas en los años 2004 y 2005, para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, retomó la cadena de valor elaborada en el año 2004, en donde el ciudadano decidía si iba por el camino de emplearse o, por el camino del empresarismo, porque se consideró como un elemento importante y sencillo para tener en cuenta en el modelo inicial.

Para la revisión de la cadena de valor elaborada en el año 2004, se tuvo en cuenta la cadena elaborada en el año 2003, debido a que en ella se veía reflejada de una manera simple y didáctica todos los procesos y servicios de la entidad.

3. Introducción de la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), pág.7

CADENA DE VALOR DEL SENA

1. Marzo 14 de 2003
 (Autores: Camilo Montes y Luis Enrique Zúñiga)



En la gráfica se observa que un ciudadano tenía dos (2) caminos: uno para la empleabilidad en donde hace un acercamiento para obtener una orientación que busca determinar si necesita formación. Esto con el fin de mejorar las competencias, luego obtener una certificación y terminaba con la búsqueda de empleo, accediendo a la oferta de empleos en el sector productivo.

El otro camino consistió en ingresar al mundo del empresarismo, en donde se iniciaba con una sensibilización para identificar las necesidades de los emprendedores hacia una fase previa de incubación y posteriormente a la incubación.

Para las empresas habría una atención empresarial, en donde se ofrecería asesoría y asistencia técnica, tanto para emprendedores como empresas. El siguiente paso consistió en la aceleración, en donde se desarrollaban procesos de innovación y desarrollo tecnológico y se demandaban empleados.

Forma en que se logró la elaboración de las herramientas

La forma en que se logró la elaboración de las herramientas inició con un autodiagnóstico estratégico, en donde se realizaron reuniones para identificar los clientes internos y externos, así mismo se estructuró la encuesta a usuarios para determinar necesidades de Información y su nivel de satisfacción, que nos permitiría seleccionar indicadores de claridad, precisión, oportunidad, calidad y pertinencia de la información.

Para hacer el diagnóstico de la situación de ese momento, se hizo un análisis interno utilizando la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA, en donde se identificaron las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas.

Se identificó como un problema central la no existencia de una cultura de gestión del conocimiento y se planteó que la solución a este problema fuera generar valor continuamente, mediante la adquisición y el uso del conocimiento, en acciones estratégicas orientadas a largo plazo y cimentadas en la medición de los resultados cotidianos.

En el diagnóstico se tuvieron en cuenta: la tecnología, los procesos, las personas y los valores de la entidad, también cobró importancia la necesidad de elaborar un mapa de conocimiento organizacional para determinar cuánto se sabía de lo que sabía. Además, se hizo un diagnóstico de prácticas habituales en los procesos, como producción o proveedor o usuario. Esto con el fin de obtener retroalimentación e intercambio, utilizando para este fin, la matriz de relaciones. De esta manera se alinearon las necesidades de conocimiento con las fuentes de este. En caso de no estar alineada se proponía adquirir el conocimiento faltante. En esta etapa también se hizo necesario hacer un diagnóstico de las capacidades dinámicas, para evaluar la calidad del aprendizaje organizacional.

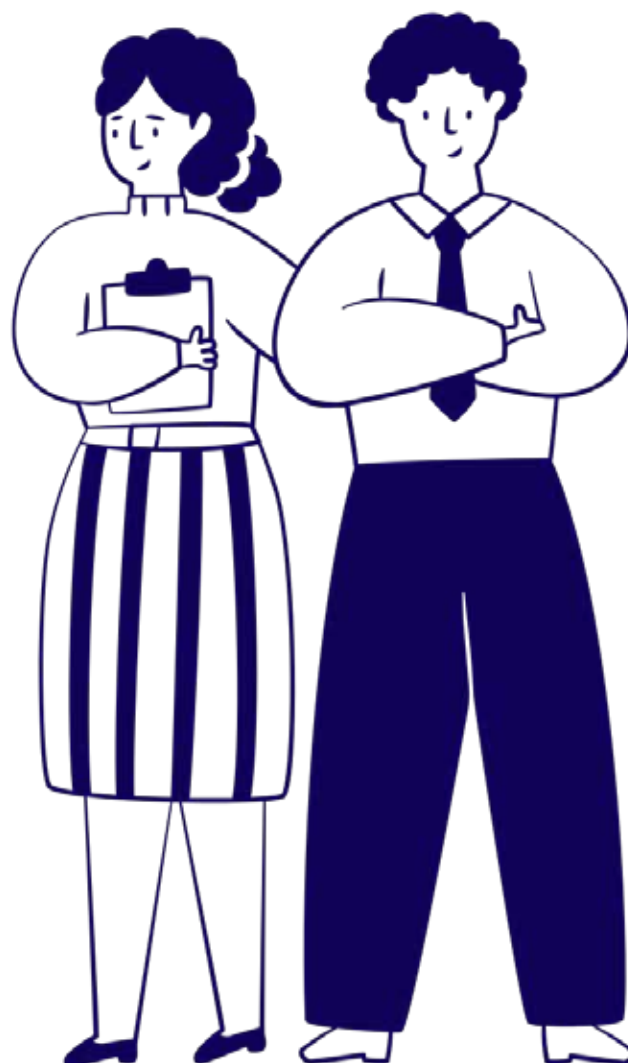
Dentro de las fortalezas estaban las grandes capacidades del talento humano altamente calificado; la moderada

capacidad de sus procesos y procedimientos, así como los significativos modelos, metodologías, publicaciones y trabajos realizados. Había una capacidad media de la tecnología, ya que, a pesar de contar con unas robustas bases de datos y sistemas de información, así como excelentes medios de comunicación como web, televisión, videoconferencias, entre otros, no había un gran sistema que articulara lo anterior y compartiera la misma información en toda la entidad de una manera segura, rápida y confiable.

Una de las debilidades correspondió a la infraestructura tecnológica, ya que los datos e información se manejaban de manera individual y desarticulada, además una gran debilidad consistía en que el cien por ciento de la información no estaba conectada con las redes de conocimiento. Otra debilidad consistió en la falta de lineamientos respecto al sistema de gestión del conocimiento.

Las oportunidades identificadas en la capacidad tecnológica fueron posibilidades de expansión y de acceso al uso de nuevas tecnologías. En cuanto a la capacidad económica se identificaron el aprovechamiento de la agenda de conectividad, las posibles alianzas estratégicas que se podían realizar y la influencia de la tecnología en la atención al cliente, lo cual hacía parte de la capacidad cultural de la entidad. La principal amenaza fue la competencia de otras entidades de formación para el trabajo, que tenían funciones similares a nivel técnico y las universidades a nivel tecnológico de la formación.

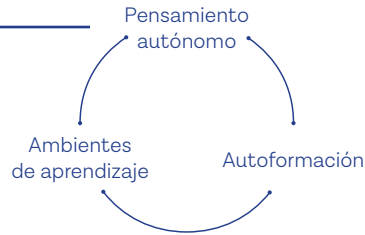
Como se muestra en la siguiente gráfica, se determinaron los factores claves para lograr una cultura de la gestión del conocimiento a través de tres (3) objetivos estratégicos: elaboración de herramientas y contenidos de conocimiento; acceso y transferencia de conocimiento, y generación de la cultura del conocimiento.



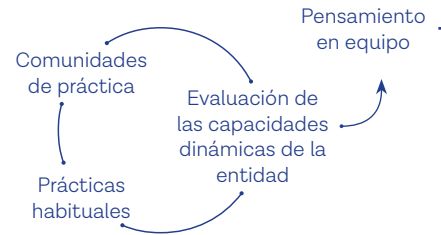
Talento humano motivado para el aprendizaje y compartir conocimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3
Generar cultura del conocimiento

➤ **Estrategia 1: Autoaprendizaje**

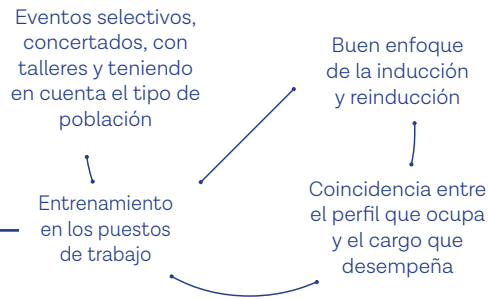


➤ **Estrategia 2: Aprendizaje compartido**



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2
Accesar y transferir conocimiento

➤ **Estrategia 1: Entrenamiento y capacitación bajo el enfoque de competencias laborales**

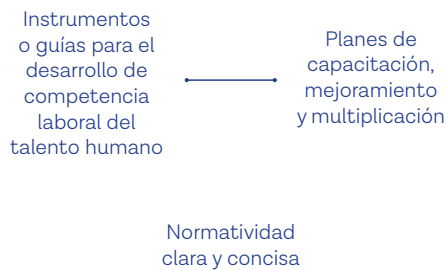


➤ **Estrategia 2: Transferencia de conocimiento**

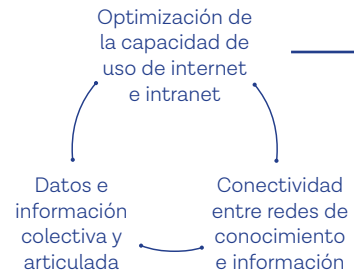


OBJETIVO ESTRATÉGICO 1
Elaborar herramientas y contenidos de conocimiento

➤ **Estrategia 1: Documentar conocimientos tácticos y convertirlos en explícitos**



➤ **Estrategia 2: Creación de entornos favorables al conocimiento**



Las estrategias definidas a partir del DOFA, fueron las siguientes:



Unas relacionadas con el crecimiento, que proponían **“Documentación de Conocimientos Tácticos y Convertirlos en Explícitos”**. Otras relacionadas con el aprovechamiento de la oportunidad de transferencia de conocimiento con especialización en competencias laborales y finalmente otras relacionadas con la mitigación de la debilidad del desconocimiento de normas, procesos y procedimientos. Se propusieron los siguientes proyectos estratégicos:

- ▶ Desarrollo de programas CRM (Customer Relationship Management) a través de la central de llamada - Call Center, para detectar y analizar necesidades de usuarios de Gestión del Conocimiento G.C. y la distribución de los conocimientos requeridos. Con una meta para el 2006 de un reporte de necesidades de usuarios a través del programa CRM-Call Center.
- ▶ Identificación de conocimientos claves para la Formación Profesional Integral - F.P.I., así como, la modificación de normas que buscaba establecer los conocimientos que incidían en la

F.P.I. y estaban vinculados a los objetivos estratégicos de la entidad, corregir errores actuales de la normatividad, ajustes y coherencia entre lo establecido y lo que se realiza en el día a día. En las metas se establecieron como documentos de conocimientos que impactaban en la F.P.I., modificación de acuerdos y resoluciones.

- ▶ Diseño de cursos virtuales y planes de multiplicación, enfoque competencias laborales, en temáticas de fortalecimiento organizacional. La meta establecida consistió en una implementación de cursos virtuales relacionados con temas de gestión del conocimiento.
- ▶ Propiedad intelectual y derechos de autor: buscaba brindar herramientas para proteger esto mediante contrato de confidencialidad y código de ética. La meta consistió en un Instructivo para la protección de la propiedad intelectual y derechos de autor de los funcionarios SENA.

El monitoreo estratégico se veía necesario para evaluar el avance en los objetivos y estrategias, en el caso de la estrategia elaborar herramientas y contenidos de conocimiento, las variables e indicadores fueron los siguientes:

Variables	Nombre del Indicador	Fórmula
Herramientas de conocimiento	Capacidad de documentación de conocimientos tácitos y convertirlos en explícitos.	No. De documentos elaborados durante el semestre.
	Formas de compartir los conocimientos tácitos y explícitos	Número de formas de compartir conocimiento implementadas.
Contenidos de conocimiento	Capacidad de crear entornos favorables al conocimiento	Sin definir
	Calidad de datos o información.	Sin definir
	Implementación de la Estrategia	Total estrategias implementadas / Total estrategias x 100
Eficacia del Objetivo	Nivel de logro	Total de meta alcanzada / Total meta establecida x 100.
		Total meta alcanzada / Total objetivo definido x 100



La estrategia **“Creación de Entornos Favorables al Conocimiento”**, tenía como propósito aprovechar las oportunidades de expansión; posibles alianzas estratégicas; influencia de la tecnología en la satisfacción del cliente y mitigar las debilidades de datos e información individual y desarticulada. Se veía que no existía conectividad entre redes de conocimiento e información y “lineamientos del sistema de gestión del conocimiento”. Se propusieron los siguientes proyectos estratégicos:

- Banco de Conocimiento con el fin de codificar el conocimiento tácito

y explícito, catalogación, depuración y, limpieza y seguridad de dicho conocimiento. La meta para el 2006 permitiría contar con el Banco de Conocimientos (bancos de ideas, de historias, mejores prácticas, lecciones aprendidas y mapas de conocimiento).

Las metas para el 2007, consistía en tener un Banco de Competencias (páginas amarillas, árboles de competencia, conocimientos de expertos y mapas de competencias), así como un Sistema de Bibliotecas (meta descriptores de libros, revistas, informes, papers y otros).

► Adquisición y Puesta en Marcha de la Plataforma Tecnológica de las Comunicaciones Interactivas de la Red de Gestión del Conocimiento del SENA para facilitar y garantizar la internacionalización y globalización de datos, información y conocimiento. Se programó una meta para el 2006 de una plataforma tecnológica de las comunidades interactivas de la red de gestión del conocimiento, funcionando correctamente.



La estrategia

“Entrenamiento y Capacitación bajo el esquema de Competencias Laborales”, aprovechaba las

oportunidades de transferencia de conocimientos con especialización de las competencias laborales; existencia de nuevas tecnologías pedagógicas en el medio y mitigación de las debilidades de no asumir responsabilidad; falta de entrenamiento en puestos de trabajo; mal enfoque de la inducción y reinducción (datos e información); No existencia de plan de multiplicación; desequilibrio de cargas de trabajo y falencias entre el perfil que ocupa y el cargo que desempeña. Se propusieron los siguientes proyectos estratégicos:

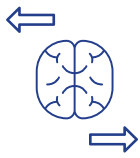
► Revisión de Perfiles ocupacionales y cargos a nivel nacional y en coordinación con el Grupo de Gestión Humana, con el fin de Identificar los perfiles ocupaciones de los servidores públicos y potencial para apoyar las estrategias de gestión del conocimiento, cuya meta para el año 2006 consistía en contar con los perfiles ocupaciones de los cargos de Instructores y administrativos.

► Administrar Talento Humano con Capacidad para Multiplicar los Conocimientos (Banco de Talentos del SENA). Con una meta de Banco de talento humano en funcionamiento.

► Revisión y Mejoramiento del Clima Organizacional, en coordinación con el Grupo de Gestión Humana, en donde se buscaba identificar y conceptualizar la cultura de la entidad, teniendo en cuenta los saberes acumulados, creencias, hábitos, costumbres y valores predominantes en el SENA. La meta proyectada fue del 100% de la revisión del clima organizacional.

► Sensibilización en Gestión del Conocimiento, en coordinación con el Grupo de Inteligencia Corporativa y Gestión de la Calidad para concientizar a todos los funcionarios de la entidad sobre la importancia que tiene el conocimiento como activo y valor individual y colectivo. La meta se estableció con el 100% de los servidores públicos sensibilizados en la GC.

► Ejecutar y administrar el Programa de Profesionalización de Instructores, en coordinación con la Dirección de Formación Profesional, con una meta del 100% de los Instructores que faltaban por profesionalizarse.



En las estrategias de supervivencia se precisó la **“Transferencia de Conocimiento”** para aprovechar las oportunidades de posibilidades de acceso a nuevas tecnologías; transferencia de conocimiento con especialización en competencias laborales; existencia de nuevas metodologías pedagógicas en el medio y las fortalezas de talento humano calificado; y modelos, metodologías, publicaciones y trabajos realizados. La estrategia de “Aprendizaje Compartido”, aprovechaba las oportunidades de transferencia de conocimiento con especialización en competencias laborales; posibles alianzas estratégicas y las fortalezas de talento humano altamente calificado; procesos y procedimientos establecidos y modelos, metodologías, publicaciones y trabajos realizados. La estrategia de autoaprendizaje buscaba aprovechar las posibilidades de expansión; posibilidades de acceso a nuevas tecnologías y talento humano altamente calificado. Se propusieron los siguientes proyectos estratégicos:

- ▶ Transferencia de Conocimiento mediante “Páginas Amarillas”, para conectar entre quienes demandaban conocimiento y quienes lo poseían para crear Mercados de Conocimiento tanto en una organización, comunidad o región. La meta para el 2006 permitiría contar con un directorio de personas que ofertaran y demandaran conocimientos.

- ▶ Transferencia de Conocimiento a través de la Construcción de Mapas de Conocimiento, para ubicar grupos informales de generación de conocimiento en un determinado sistema. Las metas de 2006 y 2007 consistió en tener los mapas de conocimiento de las áreas misiones y de apoyo, respectivamente.

- ▶ Transferencia de Conocimiento con Estudios de Mejores Prácticas: se quería que a través de la “sabiduría documentada”, seleccionada de un grupo de procesos comparables y su aplicación, se pudiera obtener el mismo resultado en las mismas condiciones de la situación o proceso seleccionado. La meta de 2006 era un documento de mejores prácticas de las áreas misionales.

- ▶ Transferencia de Conocimiento a través de lecciones aprendidas con el fin de permitir a los usuarios conocimientos relacionados con lecciones aprendidas de entidades homólogas, para ser incorporadas para el mejoramiento de sus procesos. La meta para el 2007 se proyectó como un documento de lecciones aprendidas.

Para monitorear estratégicamente y evaluar el avance en los objetivos y estrategias, en el caso de la estrategia, acceder y transferir conocimiento, las variables e indicadores fueron los siguientes:

Variables	Nombre del Indicador	Fórmula
Entrenamiento bajo esquema de competencias laborales.	Tasa de entrenamiento	Sin definir
	Nivel de Satisfacción del Cliente Interno ⁴ :	Sin definir
Capacitación bajo el esquema de competencias laborales.	Nivel de Gestión del Talento Humano ⁵	Sin definir
Acceso	Incorporación de Nuevos Usuarios.	No. Usuarios Nuevos / No. Total de Usuarios.
Transferencia de conocimientos	Transferencia a través de "páginas amarillas"	Sin definir
	Transferencia a través de mapas de conocimiento.	Sin definir
	Transferencia a través de mejores prácticas	Sin definir
	Transferencia a través de "lecciones aprendidas".	Sin definir
Estrategias	Implementación de la Estrategia	Total estrategias implementadas / Total estrategias x 100
Eficacia del Objetivo	Nivel de logro	Total de meta alcanzada / Total meta establecida x 100.

4. Permite medir el clima organizacional y el ambiente laboral de la Entidad, mediante encuestas que se efectuarán semestralmente

5. Permite evaluar la efectividad de la gestión del talento humano, medida por el avance trimestral en los programas de inducción, reinducción, capacitación y entrenamiento.

En el análisis de vulnerabilidad, se detectó que, un alto nivel de impacto y probabilidad, la inexistencia de una política interna de gestión del conocimiento a través de un acto administrativo traía como consecuencia la falta de legitimidad del sistema. Sumado a lo anterior estaba la falta de lineamientos para la implementación del sistema, lo que conllevaba a la desorientación y acciones reactivas.

El análisis de vulnerabilidad arrojó que la estrategia de “creación de entornos favorables al conocimiento”, estaba preparada para afrontarse debido a que, a pesar de la existencia de pocas herramientas organizadas para el acceso de la información y el conocimiento, y de haber una desarticulación y subutilización de los recursos, tenía un nivel de impacto medio y una buena capacidad de reacción.

En cuanto a la estrategia “Documentación de Conocimientos Tácitos y Convertirlos en Explícitos”, reveló que no se documentaban los conocimientos tácitos de los funcionarios, lo que conllevaba a una pérdida de la memoria institucional y del capital intelectual.

Respecto a las Estrategias “Transferencia de conocimiento”, se encontró que al no compartir conocimiento, por tanto, no se generaba aprendizaje. En el “Autoaprendizaje” es casi inexistente esta cultura, lo cual tiene como consecuencia un pensamiento dependiente que hace a la entidad vulnerable y el “Aprendizaje compartido” tenía la amenaza de que, al no compartir el conocimiento, el pensamiento se transformaba en individual y no había una cultura del conocimiento.

Para lograr objetivo de generar cultura de conocimiento, se planteó las estrategias de autoaprendizaje y aprendizaje compartido. Se propusieron los siguientes proyectos estratégicos para la **estrategia de autoaprendizaje**:

- ▶ Propiciar Ambientes de Aprendizaje para Estimular la Capacidad de Autoformación Permanente y el Pensamiento Autónomo. Su objetivo fue fortalecer a través de redes de conocimiento, liderazgo transformador, visión de futuro para transmitir motivación e integrarse a la comunidad, autocontrol, modelos mentales compartidos, pensamiento sistémico. El entrenamiento en estos espacios se denominaba “acompañamiento individual”. La meta definida para los servidores públicos de la Dirección General fue del 100% de utilización de los ambientes de aprendizaje.

- ▶ Escuela de Instructores del Conocimiento “Aprender a Enseñar” para formar futuros Instructores para el SENA y otras entidades homólogas. Acá la meta para el 2007 se planteó como un 50% del total de los Instructores de planta y contrato formados bajo la metodología SENA.

Y para **aprendizajes compartido**, se propusieron los siguientes proyectos estratégicos:

- ▶ Fortalecer las Comunidades de Práctica para Estimular el Pensamiento en Equipo el cual buscaba el aprendizaje en equipo, implementar y dar soporte a las comunidades de prácticas en los sistemas de innovación, con miem-



bros identificados y luego reunidos. Estas comunidades se proyectaban construir en reuniones personales y virtuales, armando grupos experimentales con diferentes temáticas y con objetivos claros y delimitados, cuantificando ahorros y aumentos de la productividad para crear soluciones a partir del conocimiento implícito de los participantes. La meta 2006 se proyectó para contar con una red de vínculos interpersonales, funcionando con énfasis en el contacto personal y en las necesidades humanas.

- Elaboración del Mapa de Conocimiento Organizacional: su fin era determinar ¿Cuánto sabe de lo que sabe?, basados en la división y atribución de los funcionarios de acuerdo con su especialización. La meta para el 2007 se programó para obtener un mapa de conocimiento organizacional diseñado e implementado.

- Diagnóstico de Prácticas Habituales para Investigar flujos de conocimiento desde las fuentes (producción o proveedor) hasta el destino (cliente o usuario) más mecanismos de retroalimentación e intercambio. A través del uso de la Matriz de Relación, se pudo alinear las necesidades de conocimiento frente a las fuentes de conocimiento estratégico, imprescindible y útil existente. Si las fuentes y necesidades no estaban mayoritariamente alineadas, la Gestión del Conocimiento estaría concentrado en adquirir el conocimiento faltante. La meta establecida para el 2006 fue tener una red de vínculos interpersonales, funcionando con énfasis en el contacto personal y en las necesidades humanas.

- Evaluación de las Capacidades Dinámicas: este proyecto buscaba medir el comportamiento del Sistema de Gestión del Conocimiento, de manera individual como colectiva, así como la capacidad de absorción individual, el examen de aprendizaje proactivo, la capacidad de absorción organización, la existencia de políticas o procedimiento formales o informales. La meta establecida para el 2007 fue una evaluación de aprendizaje organizacional realizada.

Para la evaluación de la estrategia, generar cultura de gestión del conocimiento, las variables e indicadores fueron los siguientes:

Variables	Nombre del Indicador	Fórmula
Aprendizaje	Tasa de Utilización del conocimiento disponible en la entidad	Sin definir
	Nivel de Productividad Laboral ⁶	Sin definir
	Velocidad del aprendizaje	Sin definir
Estrategia	Implementación de la Estrategia	Total de estrategias implementadas / Total estrategias x 100
Creatividad	Índice de creatividad	No. De sugerencias implementadas / No. Sugerencias.
Eficacia del Objetivo	Nivel de logro	Total de meta alcanzada / Total meta establecida x 100.
		Total meta alcanzada / Total objetivo definido x 100

En la elaboración de herramientas y contenidos de conocimiento, se establecieron las estrategias de documentar conocimientos tácitos y convertirlos en explícitos, esto soportado en la elaboración de proyectos como instrumentos o guías para el desarrollo de competencias, planes de capacitación y contar con normatividad clara y concisa. La estrategia

6. Permite calcular el nivel de productividad individual y por área medido a partir de la evaluación del desempeño del desempeño sobre concertación de objetivos, que se efectúa semestralmente.

de creación de entornos favorables al conocimiento buscaba la optimización de la capacidad de uso de la intranet y de internet, con datos e información colectiva y articulada, además de la conectividad entre redes de conocimiento y la información.

Se definió la visión del grupo de la siguiente manera: somos el Grupo de Trabajo Integrado de Gestión del Conocimiento del SENA que se compromete con la construcción colectiva y los resultados, generando progreso personal y social para nuestros usuarios y todos los miembros de nuestra entidad.

Una vez teniendo claro hacia donde queríamos ir, se definió la misión de la si-

guiente manera: Estimular la generación de conocimiento pertinente que permita el fortalecimiento de la formación profesional integral, y fomentar la participación y la interrelación de elementos tácitos y explícitos con el fin de lograr una organización creativa basada en su capital intelectual.

Se elaboró el primer borrador de la estructura del mapa de conocimiento o la oferta de conocimiento interno, conformada por cuatro (4) vectores: 1. Gestión de la Formación para el Aprendizaje Permanente; 2. Consolidación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo; 3. Gestión para el Apoyo a las Políticas Nacionales y Regionales de Empleo y Empleabilidad; 4. Gestión Tecnológica, Innovación y Emprendimiento para la Competitividad. Cada vector se desglosaba en los temas, las acciones estratégicas o productos más representativos de cada macroproceso corporativo (Planeación y direccionamiento corporativo, control de gestión, jurídico, control interno disciplinario); misionales (formación profesional, normalización, evaluación y certificación de competencias laborales y articulación de programas, gestión para el empleo y el trabajo);

apoyo (comunicaciones institucionales, mercadeo y cooperación nacional e internacional, gestión del talento humano, gestión de los recursos financieros, gestión administrativa, gestión documental, gestión de la informática y las comunicaciones).

Ejemplo de este ejercicio fue el tema de inteligencia organizacional, se dividió en inventario de necesidades, localización de fuentes y publicaciones para la incorporación de información. En políticas, se dividió en políticas institucionales y CONPES. Para plan estratégico en plan estratégico institucional y plan estratégico de centro; y así sucesivamente se hizo para cada vector. Con esto se espera tener la estructura para ir alimentándola con la información que se iba a consolidar.

Se diseñaron los árboles de problemas de bibliotecas, insumo para formular el proyecto de modernización y virtualización de las Unidades de Información Técnica U.I.T. de las bibliotecas y centros de documentación. Se formuló el proyecto de optimización de la internet e intranet del SENA para el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Monitoreo de Información.



Aprendizajes que se obtuvieron con la elaboración de las herramientas:



Las herramientas de gestión de conocimiento deben estar apoyadas por la alta dirección, porque cuando esta se establece en un plan estratégico, queda explícita su implementación.

○ **El trabajo colaborativo e interdisciplinario** debe contar con un clima de confianza para aprovechar la experiencia técnica de los miembros. Esto facilita la motivación y agiliza el desarrollo de la gestión del conocimiento en la entidad.

○ **Es necesario replantear la articulación de las áreas hacia el aporte**, tanto para la creación de capital intelectual como para el apoyo de las tecnologías. Esto con la intención de que sirva como medio y como fin.

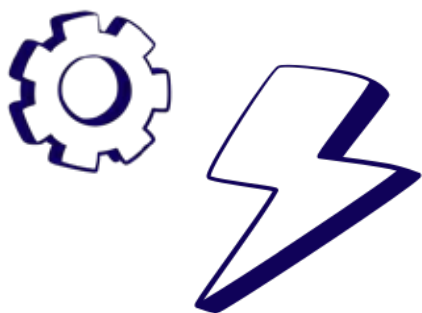
○ **Los materiales como cartillas y videos de diferentes temáticas que aportan a la didáctica y la pedagogía**, que fueron identificados para el 2005, siguen vigentes y son el eje fundamental de la gestión de la entidad, como es la biblioteca virtual del SENA (<https://biblioteca.sena.edu.co/>).

○ **El diseño de la entidad con el enfoque de procesos** facilita la asimilación a través de la implementación en comunidades de aprendizaje de cada área regional y de centro, en donde se puedan aplicar los procedimientos desde una práctica real que facilite su desarrollo.

○ **La continuidad de las herramientas debe realizarse**, aunque se presenten cambios en la administración; para esto se debe contar con un modelo propio de la entidad articulado e implementado, independientemente de que existan orientaciones por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP.

○ **La documentación y socialización de los avances de las herramientas debe ser un proceso** permanente para a la comunidad del SENA. Esto con el fin de dinamizar el saber institucional que conduzca a la recuperación y el fortalecimiento del conocimiento.

Propuesta de aspectos que se puedan retomar hoy como aprendizajes.



Los aspectos que en la actualidad es posible retomar, producto del aprendizaje obtenido con esta experiencia para aplicarlos con el apoyo de la alta dirección, son los siguientes:

- **Definir una política y unas estrategias** para aplicar la prospectiva y para que el conocimiento sea público.

Empezar a trabajar por grupos con un propósito común utilizando metodologías de líneas de tiempo, documentos de investigación. También podría ser por fases del proyecto e interconectarlas al final.

- **Divulgar permanente los avances en el trabajo de los equipos**, para que se conviertan en herramientas conceptuales y en herramientas técnicas en la aplica-

ción práctica del conocimiento. Aquí es importante el uso oportuno y adecuado de las herramientas tecnológicas disponibles en cada momento, para lo que se requiere un compromiso institucional en el suministro oportuno y actualizado de los recursos tecnológicos disponibles en el mercado, así como una capacitación permanente en el uso y manejo de estos recursos.

- **Documentar la gestión a nivel interno de la entidad** y la preservación de investigaciones que le permitan al SENA darle visibilidad mundial sobre la gestión del conocimiento.

- **Adquirir plataformas o sistemas que permitan la interconexión de la gestión documental** y las demás bases de datos existentes en la entidad, con el fin de definir qué conocimientos de valor se generan y se puedan compartir en cada uno de ellos. Las bases más importantes son SofiaPlus (<http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>) que es el portal de oferta educativa; el Sistema de Gestión de Proyectos SENNOVA – SGPS (<http://sennova.senaedu.edu.co/>); la biblioteca virtual del SENA (<https://biblioteca.sena.edu.co/>); el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (<https://dsnft.sena.edu.co/>).

co/servlet/com.portalsena.scigamlogin) mediante el cual se administra la normalización y certificación de competencias; el Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano (<https://observatorio.sena.edu.co/>) el cual contiene las normas de competencias laboral, la Clasificación Nacional de Ocupaciones C.N.O., tendencias ocupacionales, entre otros.

○ **Generar comunicación entre las áreas y el liderazgo de estas**, para lograr unidad. Un instrumento para utilizar sería el trabajo por sectores o redes de conocimiento, con el fin de plantear diseños de programas pertinentes y de calidad.

○ **Realizar un inventario de información** que permitan identificar quiénes son y dónde están los investigadores e instructores.

Retomar la elaboración de un modelo o estructura de gestión del conocimiento para la entidad a partir de la definición de unos objetivos estratégicos, los cuales permitan definir unas estrategias y unos proyectos posteriores a desarrollar.

○ **Irradiar en todos los niveles de la entidad la importancia y utilidad de gestionar el conocimiento.** Igualmente es importante tener jornadas permanentes de reuniones con los funcionarios para crear, implementar y hacer seguimiento al modelo.

En síntesis, los productos básicos que un sistema de gestión del conocimiento debe tener son: gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo el tipo de fuente; además, memoria institucional recopilada para consulta y análisis; bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad; espacios de trabajo que promuevan el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento. Los resultados de la gestión de la entidad se incorporarán en repositorios de información o bases de datos sencillas para su consulta, análisis y mejora. También servirán para tomar decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información disponibles y para alianzas estratégicas o grupos de investigación donde se revisen experiencias y se compartan con otros.

Referentes Bibliográficos

SENA. (2001). Evaluación de Gestión y Resultados de la Entidad entre 2002 y 2006

SENA (2007). Plan Estratégico 2007-2010 “Sena: Conocimiento para todos los colombianos”

Enciso Jiménez Briyith y otros. (2011). “Experiencia de diseño e implementación del modelo de gestión por procesos en el SENA, bajo el estándar de calidad ISO 9001:2000”

DAFP (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Versión 4.

