



El empleo
es de todos

Mintrabajo

MANUAL GENERAL DE LA UNIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL



Unidad del
**Servicio
de Empleo**

NOS **ACERCA** AL
TRABAJO

MANUAL GENERAL DE LA
UNIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO
PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Y LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL



Unidad del
**Servicio
de Empleo**

NOS ACERCA AL
TRABAJO

ANGI VIVIANA VELÁSQUEZ VELÁSQUEZ
Directora General

JUAN DAVID VÉLEZ BOLÍVAR
Secretario General

CARLOS ALBERTO GARZÓN FLÓREZ
Subdirector de Promoción

MARÍA ELENA SILVA
Subdirectora de Desarrollo y Tecnología (e.)

JUAN MANUEL PULIDO VILLEGAS
Subdirector de Administración y Seguimiento

FREDY ARTURO RAMOS RINCÓN
Asesor de Planeación

JULIÁN DAVID CALDERÓN HORTÚA
Asesor de Comunicaciones

PABLO ANTONIO ORDÓÑEZ PEÑA
Asesor Jurídico

ANGÉLICA MARÍA BETANCUR GRISALES
Asesora de la Dirección General

NELSON GERMÁN VELÁSQUEZ PABÓN
Asesor de la Dirección General

JUAN MANUEL BELLO JARAMILLO
Asesor de Control Interno

ALEXANDER GARZÓN
Corrector de Estilo

PAULA CAMILA CRUZ FAJARDO
Diseño y diagramación

Elaborado por:

MANUEL FERNÁNDEZ OCHOA
Dirección General / Planeación.

JUNIO DE 2020

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	5
1. Generalidades	8
2. Modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Unidad del SPE	9
2.1 Elementos conceptuales generales	9
2.2 Ejes del conocimiento en el marco del MIPG	10
2.3 Ecosistema de innovación de la Unidad del SPE	12
2.3.1 Arquitectura del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE	13
2.3.2 Operación del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE	15
3. Hoja de ruta para la adopción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de la Unidad del SPE	16

INTRODUCCIÓN

El cumplimiento de la misión institucional de la Unidad del Servicio Público de Empleo (Unidad del SPE) demanda la producción, conservación y difusión del conocimiento necesario para atender las problemáticas de los grupos de valor, mejorando con ello la gestión de la entidad y garantizando el cumplimiento de metas y resultados. La actual era digital plantea retos para la administración pública que exigen la adaptación al cambio y la permanente innovación como requisitos institucionales para atender las necesidades de los ciudadanos que solicitan respuestas rápidas, soluciones focalizadas y espacios de interacción abiertos.

Para ello, la Unidad del SPE desarrolla un ecosistema de innovación que orienta el uso de nuevas herramientas, instrumentos y prácticas para la gestión del conocimiento y la innovación, bajo las orientaciones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, propendiendo por un intercambio fluido de conocimiento a través de redes y plataformas internas y externas, a fin de asegurar el desarrollo continuo y la modernización de la gestión de la entidad.

La gestión del conocimiento y la innovación en la Unidad del SPE implica la administración del conocimiento tácito (intangibile) y explícito (tangibile) en la entidad, mejorando los productos y servicios que ofrece, garantizando un alto desempeño orientado a resultados. Lo anterior mejora el ciclo de la gestión institucional, en tanto produce y conserva el capital intelectual, atiende los riesgos asociados a la fuga de conocimiento, promueve una administración eficiente de los flujos de información, interconecta islas de conocimiento, fortalece los ejercicios de formación y de aprendizaje, promueve buenas prácticas y facilita la innovación y adaptación de productos y servicios institucionales mediante ejercicios de codiseño y cocreación.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) reconoce una serie de problemas institucionales que, a la manera de patologías, se asocian a la necesidad de adoptar acciones —antídotos— en el marco de la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación. A continuación, se presentan dichas patologías:

Tabla 1. Patologías y antídotos de la gestión del conocimiento

PATOLOGÍAS	ANTÍDOTOS
Resistencia para trabajar de forma colaborativa	• Proyectos transversales • Comunicación horizontal • Grupos de análisis y políticas
Resistencia al cambio organizacional	• Cultura organizacional • Comunicación horizontal • Formación y capacitación
Deficiencia en el acceso y almacenamiento de la información	• Datos estandarizados y confiables • Datos abiertos • Herramientas de gestión de información • Calidad estadística • Adaptación a nuevas tecnologías
Resistencia al uso de herramientas tecnológicas	• Enseñanza – aprendizaje de las herramientas • Trabajo colaborativo • Formación y capacitación
Ausencia o debilidad de estrategias de analítica institucional	• Datos estandarizados y confiables • Cultura organizacional de análisis • Bases de datos compartidas
Ausencia o debilidad de espacios para compartir y difundir conocimientos	• Espacios formales de aprendizaje (cursos, seminarios, eventos institucionales, universidad corporativa, entre otros) • Espacios alternativos de aprendizaje (talleres, cafés, lluvia de ideas, entre otras)
Ausencia de memoria institucional	• Hitos históricos de la entidad • Metodologías de registro e identificación de lecciones aprendidas

Fuente: propia, con base en Función Pública¹

¹ Adaptado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/cuales-son-sus-dificultades>

Este Manual General de la Unidad del Servicio Público de Empleo para la Gestión del Conocimiento y la Innovación Institucional establece las generales conceptuales, la arquitectura institucional y la hoja de ruta para la adopción de una estrategia permanente de gestión del conocimiento al interior de la entidad, dando alcance así a la implementación de acciones —antídotos— frente a las patologías identificadas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

A continuación, se presenta: primero, las generalidades del este documento, en cuanto a su objetivo y alcance; segundo, el modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación que implementa la Unidad del Servicio Público de Empleo a la manera de un ecosistema, y tercero, la hoja de ruta para la adopción de la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de la entidad.



1. GENERALIDADES

OBJETIVO

Presentar las generalidades conceptuales y procedimentales del modelo de gestión del conocimiento adoptado por la entidad; de igual forma, establecer la hoja de ruta para la adopción de la *Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de la Unidad del SPE*.

ALCANCE

Este Manual es orientador, y su implementación está sujeta a los lineamientos que, desde la alta dirección de la Unidad del SPE, se estimen pertinentes para garantizar el cumplimiento de su objetivo; de ahí que se puedan adelantar los ajustes, extensiones y modificaciones que se estimen pertinentes. La hoja de ruta para la adopción de la *Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de la Unidad del SPE 2020* tendrá vigencia en tanto se estén desarrollando productos y resultados asociados, cuyo cumplimiento se estima para un periodo de dos años; empero, las generalidades conceptuales y procedimentales que aquí se presentan bajo el modelo de gestión del conocimiento de la entidad son transversales, y su consulta por parte de servidores públicos y contratistas es obligatoria.

Por lo anterior, la adopción del presente documento debe ir acompañada por una campaña de difusión y socialización al interior de la Unidad del SPE.

2. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN DE LA UNIDAD DEL SPE

El modelo de innovación que asume la Unidad del SPE adopta las orientaciones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en lo referente a la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación; no obstante, se plasman particularidades en términos de arquitectura institucional, organización de equipos de trabajo y utilización de herramientas de acuerdo con la naturaleza de la misión de la entidad. De igual forma, el modelo de innovación de la Unidad se interrelaciona con las acciones de participación ciudadana en la gestión pública que se adelantan, integrando a los grupos de valor a los ejercicios de diagnóstico de desafíos institucionales, a la vez que se articulan en jornadas de ideación y cocreación de soluciones.

2.1 ELEMENTOS CONCEPTUALES GENERALES

A continuación, se presenta el glosario conceptual general adoptado en este documento, tomado del Manual de Gestión del Conocimiento del Ministerio del Trabajo²:

Conocimiento: Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Conocimiento en las organizaciones: El conocimiento en las entidades se presenta de manera intangible en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones. Así mismo, se evidencia de manera explícita en los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones.

Conocimiento explícito: Es aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio y puede ser transmitido inmediatamente a otros.

²Manual de Gestión del Conocimiento del Ministerio del Trabajo, 2018.

Conocimiento tácito: Es el bagaje de experiencias, aprendizajes y hábitos aprendidos que acumulamos a lo largo de la vida. Es altamente personal, difícil de formalizar y comunicar a los otros.

Gestión del conocimiento y la innovación: Es la articulación de los diferentes capitales que tiene como fin dinamizar la política pública, facilitando el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, e interconectando el conocimiento entre los servidores y las dependencias, promoviendo así buenas prácticas de gestión.

Innovación: Es la transformación de CONOCIMIENTO en nuevos productos y servicios.
Triada del conocimiento: El conocimiento dentro de las entidades se soporta en las personas, procesos y tecnología.

Valor agregado: Entiéndase como el mejoramiento de productos y servicios en el sector público.

2.2 EJES DEL CONOCIMIENTO EN EL MARCO DEL MIPG

La gestión del conocimiento y la innovación, como política de gestión y desempeño, tiene como propósito facilitar el aprendizaje y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución de su entorno, a través de la gestión de un conocimiento colectivo y de vanguardia, que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos y, además, propicie su transformación en entidades que, a través de su dinámica, faciliten la innovación institucional en el marco de un Estado eficiente y productivo. (Manual operativo del MIPG, versión 3, 2019). Se reconoce que el sector público genera entonces una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento; y la Unidad del SPE genera un conocimiento de alto valor, en tanto es la entidad encargada de acercar a los colombianos a las oportunidades de trabajo formales de manera democrática, equitativa y transparente.

La Gestión del Conocimiento y la Innovación permite la obtención de mejores resultados, en tanto avanza desde lo ya construido y se interconecta con otras políticas para mejorar el aprendizaje. Lo anterior, entendiendo que el conocimiento en las entidades es un activo principal y debe estar disponible para todos, con procesos y procedimientos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional de forma transversal. Para este propósito, y partiendo de las orientaciones del MIPG, se reconocen cuatro ejes fundamentales que delimitan acciones de una estrategia adecuada de gestión del conocimiento y la innovación en la Unidad del SPE:

- **Generación y producción:** Se centra en la posibilidad de consolidar grupos de servidores públicos al interior de la Unidad del SPE capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas.

El capital intelectual de la entidad se consolida en este eje, y desde aquí puede conectarse con cualquiera de los otros tres; esto determina que la gestión del conocimiento y la innovación es interactiva y constructiva y parte del quehacer de las personas que conforman la institución.

- **Herramientas para uso y apropiación:** Se refiere a la generación de herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento de la Unidad del SPE, identificando procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información a través de herramientas tecnológicas confiables. Su rol principal es poner a disposición el conocimiento para su uso por parte de las personas al interior y fuera de la entidad.

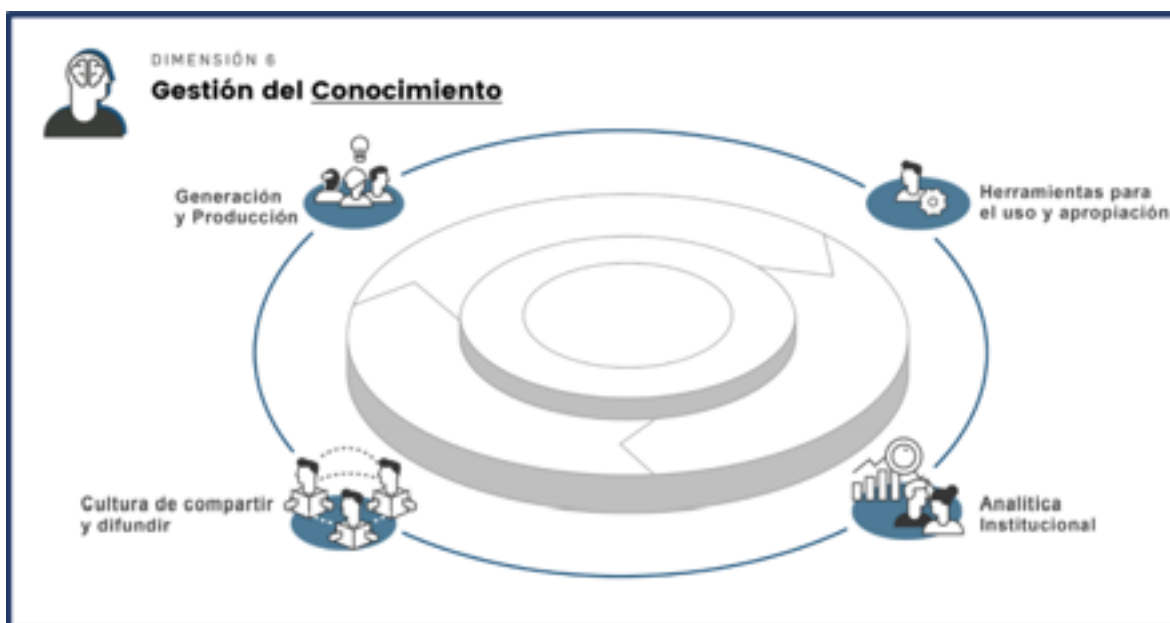
La tecnología, sumada a los procesos de archivística y gestión documental, permiten a este eje la organización, clasificación y sistematización de la información, lo que genera procesos más participativos con los grupos de valor de las entidades, que, utilizando la analítica institucional, contribuyen a la generación y producción del conocimiento que posteriormente es compartido y difundido para el mejoramiento de los productos o servicios del Estado.

- **Analítica institucional:** Permite convertir los datos producidos por la entidad en conocimiento útil para la toma de decisiones a través de su análisis. Con la identificación de las relaciones, entre datos producidos por la entidad y otros datos externos, se pueden generar distintos modelos para identificar relaciones entre variables representadas en los datos, tendencias, y entender el comportamiento de los procesos y cómo estos pueden ser mejorados. Este eje le permite a la Unidad del SPE tener evidencia que ayude a responder preguntas que posteriormente guíen la toma de decisiones con la mayor cantidad de información posible.

- **Cultura de compartir y difundir:** Consiste en desarrollar una visión estratégica de comunicación, consolidación de redes y la enseñanza-aprendizaje para difundir y reforzar la gestión del conocimiento. Las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional, la retroalimentación, y conjuntamente incentivan los procesos de aprendizaje. Este eje se estructura en la concepción de una cultura de memoria institucional y en el fortalecimiento compartido del conocimiento de la entidad, que, de forma decisiva y articulada con acciones de participación ciudadana, involucra permanentemente a los grupos de valor institucionales.

A continuación, se presenta una ilustración que refleja el funcionamiento de los cuatro ejes expuestos:

Ilustración 1. Ejes gestión del conocimiento MIPG



Fuente: Función Pública

Descripción de la imagen:

DIMENSIÓN 6

Gestión del Conocimiento

En una forma circular secuencial se evidencia: Generación y Producción, Herramientas para el uso y apropiación, Analítica institucional y Cultura de compartir y difundir.

2.3 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE LA UNIDAD DEL SPE

Si bien la Unidad del SPE adopta los lineamientos que en materia de gestión del conocimiento establece el MIPG, lo hace a partir de un ecosistema de innovación propio y particular, que reconoce las características y necesidades de la entidad y de los grupos de valor institucionales. El ecosistema de innovación de la Unidad del SPE se define como el conjunto de procesos, procedimientos, conocimientos, servidores públicos, contratistas, grupos de valor, sistemas de información, tecnologías, herramientas, instrumentos y metodologías que, a través de instancias de coordinación, nodos de operación en red y estrategias, facilitan la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

La operación del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE incorpora innovación enfocada en la gobernanza colaborativa que, a través de la conformación de nodos y el trabajo articulado

en red, permite que se generen acciones en los cuatro ejes de conocimiento establecidos en el MIPG, entendiendo que un nodo es un punto de intersección y conexión de varios actores y elementos que confluyen para la consecución de un objetivo.

2.3.1 Arquitectura del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE

La arquitectura del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE se refiere a las reglas de funcionamiento y modos de organización a través de los cuales interactúan los diferentes actores inmersos en la adopción de la política de gestión del conocimiento y la innovación, considerando roles institucionales, funciones y competencias. En este sentido, la arquitectura presenta tres niveles: decisorio, de coordinación y de operación.

Nivel decisorio: La instancia de decisión del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE es el Comité de Gestión y Desempeño Institucional que aprueba la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de la entidad y delega en el grupo de planeación la tarea de coordinación de su implementación.

Nivel de coordinación: El grupo de planeación de la Unidad del SPE, en cabeza del asesor que cumple funciones de jefe de planeación, es responsable de la puesta en marcha del ecosistema a través de las siguientes acciones:

- Coordina la elaboración de la estrategia de gestión del conocimiento de la Unidad y la pone a consideración del nivel decisorio para aprobación.
- Pone a consideración del Comité de Gestión y Desempeño Institucional el grado de avance en la adopción de la estrategia de gestión del conocimiento.
- Coordina la activación de nodos de gestión del conocimiento, empezando por el nodo relacionado con el grupo de planeación.
- Lidera el desarrollo de las acciones y espacios de innovación a través de la designación de un delegado del nodo de planeación que acompaña cada uno de los otros nodos de gestión del conocimiento.
- Hace seguimiento a los nodos de gestión del conocimiento.
- Hace seguimiento al grado de avance de la estrategia de gestión del conocimiento.

Por lo anterior, el grupo de planeación es el primer nodo articulador del ecosistema de innovación de la entidad.

Nivel de operación: La operación del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE se estructura en forma de red, a través de nodos de trabajo que adelantan acciones en los cuatro ejes establecidos por MIPG (generación y producción, herramientas para el uso y la apropiación, analítica institucional y cultura del compartir y difundir). Los nodos, que pueden comunicarse y trabajar conjuntamente entre sí, tienen como labor implementar los lineamientos que, en materia de gestión del conocimiento, definen las instancias de decisión y coordinación de la entidad; lo anterior, entendiendo que un nodo es un punto de intersección y conexión de varios actores y elementos que confluyen para la consecución de los objetivos, productos y resultados de la estrategia de gestión del conocimiento de la entidad.

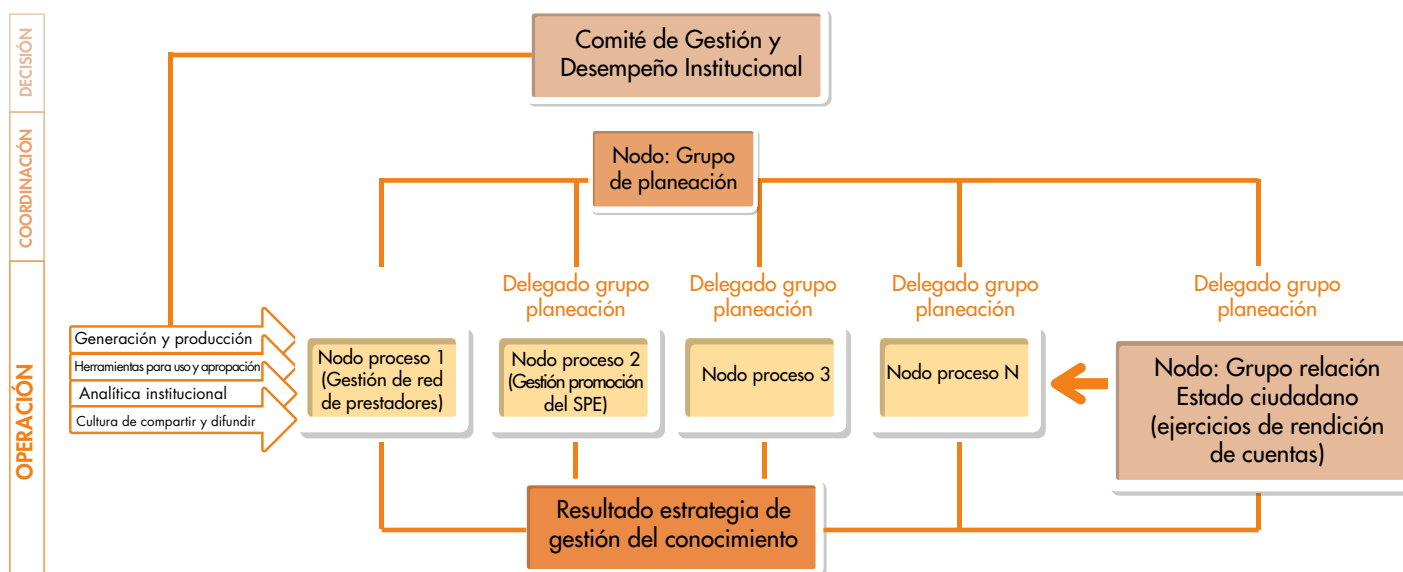
Estos nodos son conformados en primera instancia por servidores públicos y contratistas de la Unidad del SPE, y están asociados a por lo menos uno de los procesos institucionales³; pero, dados los objetivos particulares de cada nodo, estos pueden involucrar grupos de valor, academia, organizaciones de la sociedad civil, gremios y otros actores no institucionales.

El primer nodo del ecosistema es el grupo de planeación institucional que tiene la labor de generar los conocimientos y capacidades necesarias para coordinar la articulación de los demás nodos; de igual forma, el ecosistema contempla un nodo fijo de innovación: el grupo de mejora de la relación Estado-ciudadano que coordina ejercicios de rendición de cuentas bajo la metodología establecida en el documento Protocolo de la Unidad del Servicio Público de Empleo para generar innovación pública en la promoción de ejercicios de rendición de cuentas. Este nodo cobra relevancia, pues trabaja en conjunto con otros nodos que requieren adoptar ejercicios de ideación y cocreación en escenarios de rendición de cuentas institucionales.

A continuación, se presenta un esquema que ilustra la arquitectura y operación del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE.

³ Ver los 9 procesos institucionales de la Unidad del SPE.

Ilustración 2. Ecosistema de innovación de la Unidad del SPE



Fuente: Unidad del SPE, 2020.

2.3.2 Operación del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE

La operación del ecosistema de innovación de la Unidad del SPE se orienta a dar cumplimiento a la estrategia para la gestión del conocimiento y la innovación de la entidad⁴; no obstante, y en tanto se requiere el desarrollo de diferentes insumos y productos con tiempos diversos de elaboración para dicho objetivo, el presente documento brinda la hoja de ruta para cumplir con este propósito.

⁴ Ver anexo: Estrategia para la gestión del conocimiento y la innovación en la Unidad del SPE, 2020.

3. HOJA DE RUTA PARA LA ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN DE LA UNIDAD DEL SPE

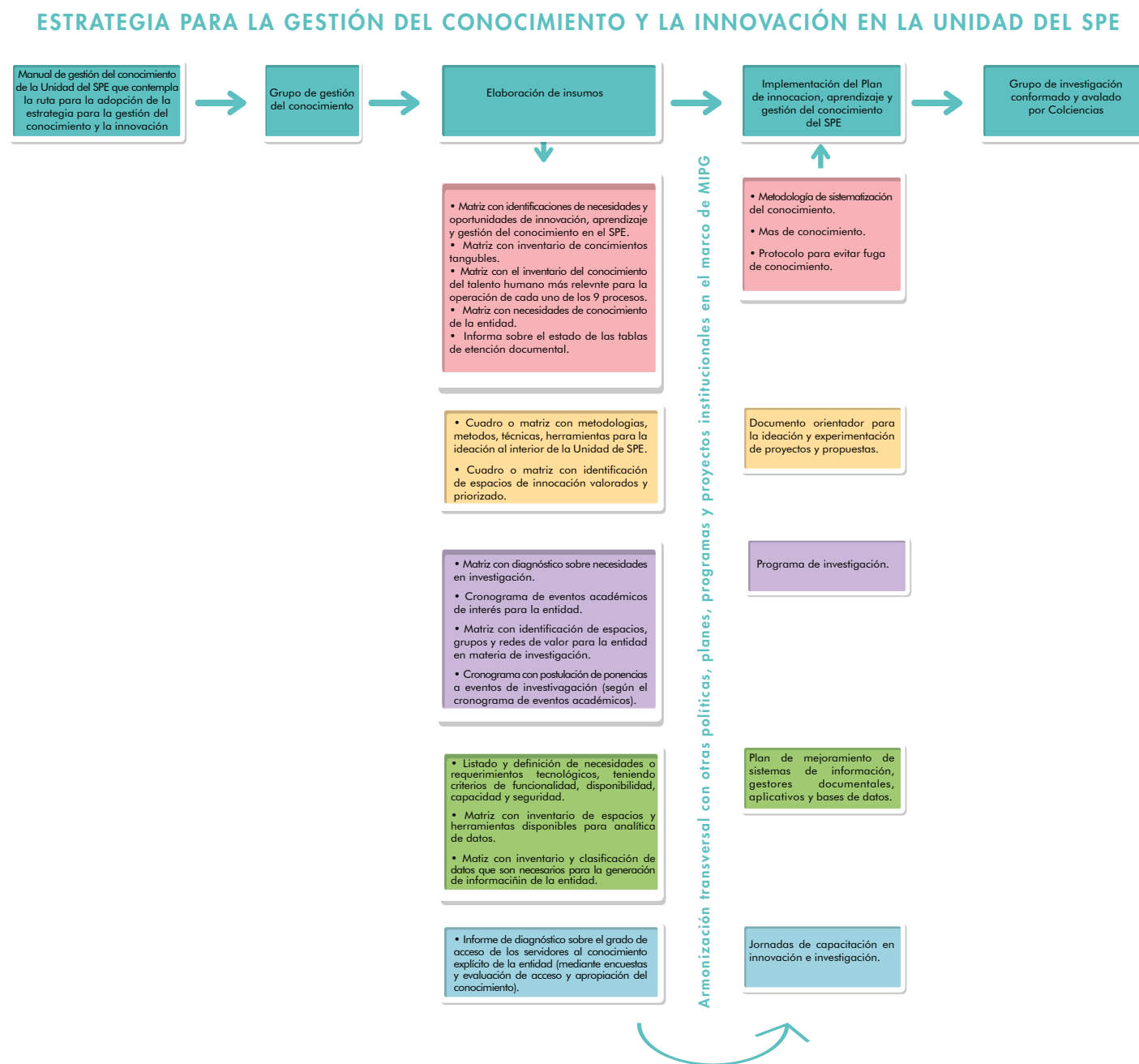
Para dar cumplimiento a la estrategia para la gestión del conocimiento y la innovación de la Unidad del SPE, se ha establecido una hoja de ruta que orienta el desarrollo de seis hitos:

- Elaboración del Manual de Gestión del Conocimiento de la Unidad del SPE (este documento en cuestión).
- Conformación del grupo (nodos) de Gestión del Conocimiento de la Unidad del SPE.
- Elaboración de insumos, por ejemplo: matriz con identificaciones de necesidades y oportunidades de innovación, aprendizaje y gestión del conocimiento en el SPE; matriz con inventario de conocimientos tangibles; matriz con el inventario del conocimiento de talento humano más relevante para la operación de cada uno de los 9 los procesos; matriz con necesidades de conocimiento de la entidad; cuadro o matriz con metodologías, métodos, técnicas y herramientas para la ideación al interior de la Unidad del SPE; matriz con inventario de espacios y herramientas disponibles para analítica de datos, entre otros.
- Elaboración del Plan de innovación, aprendizaje y gestión del conocimiento del SPE (que incluye estrategia de optimización de la analítica institucional).
- Implementación del Plan de innovación, aprendizaje y gestión del conocimiento del SPE (que incluye estrategia de optimización de la analítica institucional).
- Conformación del Grupo de investigación de la Unidad del SPE avalado por Colciencias.

A continuación, se presenta la ilustración de la hoja de ruta para la adopción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de la Unidad del SPE⁵.

⁵ Ver anexo: Estrategia para la gestión del conocimiento y la innovación en la Unidad del SPE, 2020.

Ilustración 3. Hoja de ruta para la adopción de la Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de la Unidad del SPE



Fuente: Unidad del SPE, 2020.



Unidad del
**Servicio
de Empleo**

NOS ACERCA AL
—TRABAJO—

Unidad del Servicio Público de Empleo
Tel: (1) 756 0009
Carrera 69 # 25B-44, piso 7
Bogotá, D. C., Colombia