



**ACR**  
Agencia Colombiana  
para la Reintegración



**AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN DE PERSONAS Y  
GRUPOS ALZADOS EN ARMAS (ACR)**

**Resultados del Diagnóstico de la Gestión de Conocimiento Aplicado a  
Dependencias, Grupos Territoriales y Grupos de Atención.**

**OFICINA ASESORA DE PLANEACION**

**BOGOTÁ D.C. DICIEMBRE DE 2015**

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.....	4
RESULTADOS POR COMPONENTES.....	4
Sistematización de experiencias de apoyo a investigaciones.....	4
Reajuste del Apoyo a Investigaciones Externas .....	7
Flujos de Información.....	11
Aplicación del Modelo GKMF .....	10
Iniciativas de Gestión de Conocimiento.....	12
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	14

## INTRODUCCIÓN

Durante el 2015, la Agencia Colombiana para la Reintegración, a través de la Oficina Asesora de Planeación, decide realizar un diagnóstico con el fin de evidenciar cual es la situación actual en el tema de gestión de conocimiento en las diferentes dependencias, grupos territoriales y grupos de atención de la entidad y crear una línea base que contribuya a la implementación de la Estrategia de Gestión de Conocimiento. Dicho diagnóstico tiene como objetivo caracterizar tres componentes principales: las iniciativas existentes, las capacidades y las necesidades de investigación.

El primer elemento hace referencia a aquellos procesos y prácticas que se han utilizado para crear, almacenar y compartir conocimiento en la ACR. Esta categoría se articula a través de dos componentes específicos: la sistematización de experiencias de apoyo a investigaciones de terceros y las iniciativas de gestión de conocimiento.

El segundo componente hace referencia a las capacidades de la agencia, es decir los recursos para la creación de conocimiento con los que se cuenta (existente capital humano, estructural y relacional con el que cuenta la ACR), así como los responsables de cada proceso. También identifica fuentes relevantes de conocimiento tácito y procesos generadores de conocimiento, aun cuando no sean explícitamente reconocidos como tal. Este elemento se operacionaliza principalmente a través de dos componentes: flujos de información, y la aplicación del modelo *Global Knowledge Management Framework (GKMF)*.

Y el tercer elemento hace referencia a las necesidades que tiene la entidad en materia de conocimiento, es decir el conocimiento que puede contribuir a su gestión y que aún no ha sido creado o consolidado. Este elemento se aplica a través del componente de reajuste de apoyo a investigaciones. En este sentido, cada componente busca identificar aspectos específicos y relevantes para la gestión del conocimiento.

## **DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO**

Se estructuran cinco (5) componentes para el desarrollo del diagnóstico, cada uno dirigido a analizar, describir y evaluar un aspecto significativo de la gestión del conocimiento: i) sistematización de experiencias de apoyo a investigaciones; ii) flujos de información; iii) iniciativas de gestión de conocimiento; iv) aplicación del modelo GKMF; y v) reajuste del apoyo a investigación realizadas por personas externas a la ACR.

El diseño metodológico del diagnóstico es de carácter mixto. Se utilizan técnicas de recolección cualitativas, como la entrevista semiestructurada, y cuantitativas como la encuesta. Según la naturaleza de cada componente así mismo prevalecen las técnicas e instrumentos a utilizar.

Los instrumentos aplicados para el diagnóstico se aplican durante el mes de septiembre y octubre del 2015, tanto en la sede central, como en los grupos territoriales y puntos de atención de la ACR. Además, recoge el periodo de enero de 2014, hasta el tercer trimestre del 2015.

## **RESULTADOS POR COMPONENTES**

### **Sistematización de experiencias de apoyo a investigaciones**

Este componente del diagnóstico permitió recoger la memoria institucional con respecto al apoyo de la ACR a investigaciones externas, reconstruir el proceso de evolución del mismo, y reconocer lecciones aprendidas y buenas prácticas a lo largo de los años. Además este ejercicio de sistematización permitió la evaluación del apoyo a investigaciones, identificando aspectos a mejorar y dando insumos para la construcción de un plan de mejoramiento.

Durante el mes de septiembre la recolección de información primaria se hizo a través de entrevistas semiestructuradas a ocho funcionarios de la entidad; un cuestionario aplicado a 27 investigadores externos, y un cuestionario aplicado a

445 colaboradores de la ACR. Así mismo, se hizo una revisión documental para la capturar información secundaria.

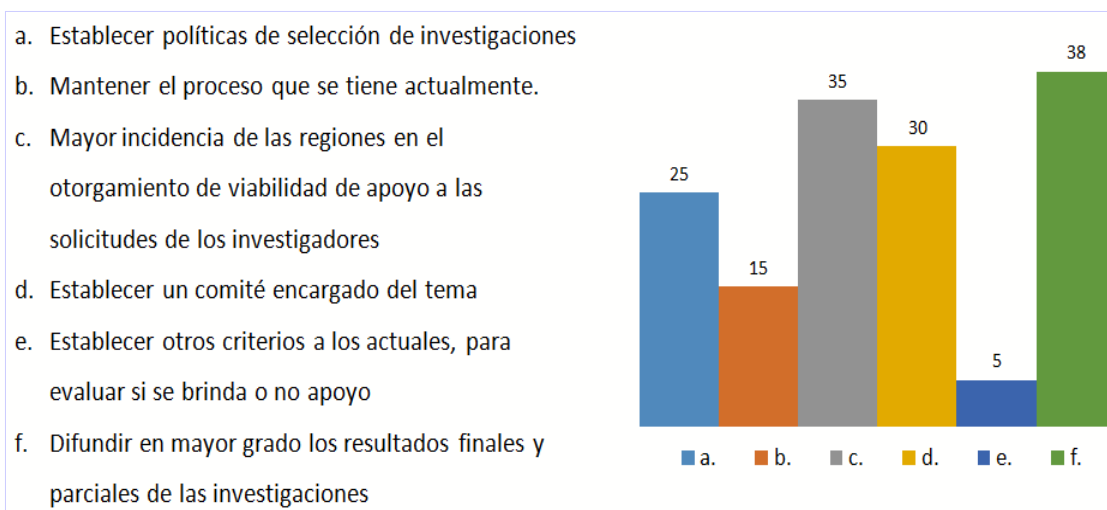
La sistematización evidenció que el apoyo a investigaciones externas ha sido un proceso de ensayo y error, que ha crecido exponencialmente desde el 2008 hasta la actualidad. Y si bien el apoyo a investigaciones surgió de manera espontánea y no sistemático, con el paso del tiempo se evidenció la necesidad de diseñar, construir e implementar instrumentos, que permitieran ordenar y articular esta tarea al interior de la entidad. Estos instrumentos han surgido como resultado de aprendizajes e incluyen protocolos técnicos y documentos como la guía de solicitud de apoyo a investigaciones, compromiso de confidencialidad, documento de concepto de viabilidad, procedimiento de apoyo y seguimiento a investigaciones.

Así mismo, la evolución del apoyo ha evidenciado un cambio en las dinámicas de relaciones entre los investigadores y la ACR. En un primer momento, las investigaciones se centraban en Bogotá, y sin protocolos muy claros. Sin embargo, la sobrecarga hizo que la ACR reorientara las investigaciones a otras regiones del país. Además se establecieron protocolos que permitieron negociar a la ACR con el investigador y llegar a acuerdos en términos de cronogramas de trabajo, acceso a la población y enfoques en temas de investigación.

La sistematización también indagó al interior de la entidad sobre la percepción de los colaboradores con respecto al procedimiento de apoyo vigente. En general el 65% consideran que es adecuado. Sin embargo, existe un desconocimiento al interior de la entidad con respecto al tema de apoyo a investigaciones externas. Por ejemplo, alrededor del 40% no sabe si la guía para solicitud de apoyo es adecuada. El 40% de los colaboradores no saben si el procedimiento publicado en el SIGER es adecuado. Además, aun no existe una apropiación de las investigaciones en el funcionamiento diario de la entidad. Por ejemplo, alrededor del 69% de los colaboradores no utiliza los resultados de las investigaciones como insumo para su trabajo. Un porcentaje igualmente significativo respondió que no conoce cuál ha sido el impacto del apoyo a investigaciones externas en la ACR.

Otro hallazgo importante a nivel interno de la ACR fue la necesidad de replantear el tema de socialización y visibilización de resultados. Se sugiere algunos medios para la difusión como la página web, SOMOS ACR, y un número alto considera que deben crearse espacios entre los investigadores y los colaboradores de la ACR. Además se sugiere mejorar la herramienta de seguimiento, y algunos grupos territoriales recomiendan involucrar tanto a la dependencia directamente relacionada con el tema, así como el grupo territorial durante el proceso de visibilización y seguimiento de los procesos investigativos.

Así mismo, los investigadores externos y los colaboradores presentaron propuestas y recomendaciones para fortalecer el apoyo. Las más comunes apuntan a difundir más los resultados de las investigaciones, aumentar la participación de las regiones en la gestión y organizar un grupo encargado del tema de investigaciones.



Todos estos resultados desagregados por preguntas están contenidos en el documento Sistematización de la Experiencia de Apoyo a investigadores externos a la ACR (ver anexo No. 1).

Para recoger los aprendizajes y recomendaciones del apoyo, se elaboró un plan de mejoramiento a implementar durante el primer semestre del 2016, con el fin de

hacer una reestructuración del apoyo que se ajuste más a las necesidades actuales de la entidad. El plan de mejoramiento es el siguiente:

Productos	Indicador		Trimestre				Áreas responsables	Actividad
	Nombre de Indicador	Meta de Indicador	1T	2T	3T	4T		
Viaibilidad de apoyo a investigaciones de terceros redefinida	Viaibilidad de apoyo a investigaciones ajustada	100%	50%	50%	0	0	OAP, DPR, OAJ, DG	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer propuesta de criterios para viabilizar investigaciones con base en resultados de diagnóstico de GC y demás aspectos analizados en 2015</li> <li>2. Validar propuesta con dependencias respectivas</li> <li>3. Implementar propuesta</li> <li>4. Mejorar los tiempos de respuesta a los investigadores respecto a la viabilidad de sus solicitudes</li> </ol>
Documentación ajustada de apoyo a investigaciones	Nº de documentos ajustados	7	7	0	0	0	DPR, OAP, OAJ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajustar guía de solicitud de apoyo a investigaciones,</li> <li>2. Ajustar base de datos seguimiento a investigaciones,</li> <li>3. Ajustar procedimiento</li> <li>4. Ajustar concepto de viabilidad</li> <li>5. Ajustar acta de compromiso de confidencialidad,</li> <li>6. Ajustar reporte de investigaciones</li> <li>7. Ajustar ficha técnica de investigaciones</li> </ol>
Visibilización de apoyo a investigaciones externas	Número de acciones de visibilización implementadas	6	3	1	1	1	OAP, OC, OTI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socializar la documentación de apoyo a investigaciones por diferentes canales.</li> <li>2. Elaborar y socializar mecanismo de información a los potenciales investigadores para solicitar apoyo a investigaciones (video Click)</li> <li>3. Socializar el documento de sistematización de apoyo investigaciones</li> </ol>
Fortalecimiento del seguimiento a investigaciones apoyadas por la ACR	Número de acciones de fortalecimiento al seguimiento realizadas	5	2	1	1	1	OAP, OC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar e implementar herramientas de seguimiento a investigaciones apoyadas a partir del Software administrador del SIGER</li> <li>2. Diseñar e implementar formato de reporte a investigaciones apoyadas</li> <li>3. Realizar reporte periódicos del apoyo a investigaciones</li> </ol>
Socialización de resultados parciales y/o informes finales de investigaciones apoyadas por la ACR	Número de acciones de socialización realizadas	10	2	3	3	2	OC, OTI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicar investigaciones terminadas, informes parciales y/o estado de ejecución de las investigaciones por diferentes canales.</li> <li>2. Implementar espacios de retroalimentación entre colaboradores ACR e investigadores (presencial y vía skype)</li> <li>3. Diseñar e implementar encuesta dirigida a colaboradores sobre utilización y/o consulta de las investigaciones apoyadas y socializar resultados</li> </ol>
	Porcentaje de ejercicios de retroalimentación ACR- investigadores	100%	100%	100%	100%	100%	Áreas interesadas según temática de investigaciones	
	Porcentaje de colaboradores que evidencian la consulta y/o utilización de las investigaciones apoyadas	100%	0	0	80%	0	Todas las dependencias, GT y PA de la ACR	

## Reajuste del Apoyo a Investigaciones Externas

El objetivo es reevaluar los criterios y el procedimiento de apoyo a investigaciones de personas externas a la entidad a partir de la identificación de las principales

necesidades de la ACR en materia de investigación sobre la implementación y gestión de la PRSE.

Para este componente se envió una matriz en Excel a diligenciar a las diferentes dependencias y grupos territoriales de la entidad sobre las necesidades de investigación (Ver anexo No. 2). Este ejercicio arrojó unos temas de interés y que se consideran prioritarios desde la labor diaria de la implementación de la política de reintegración.

A partir del análisis de resultados se clasificaron las respuestas en categorías temáticas y se pudo identificar los intereses más importantes. A través de una tabla de calor se evidenció que los temas de permanencia, enfoques diferenciales y temas productivos necesitan seguir siendo investigados y mejorados. Por otro lado, los factores psicosociales y el tema de los desvinculados del conflicto han sido trabajados y no se configura como prioridad para la investigación académica.

Si bien estos resultados fueron consolidados, aun es necesario validarlos con las dependencias correspondientes y con la Dirección General, para alinearlos a los objetivos estratégicos de la entidad.

Por otra parte se hizo una revisión del plan estratégico, del plan de acción institucional, y de los planes operativos para alinear las necesidades a los temas priorizados por la ACR.

A partir de estos resultados y en articulación con el primer componente del diagnóstico, se incluyó la reevaluación de los criterios y las necesidades de la entidad, en el plan de mejoramiento de apoyo a investigaciones a implementar en el 2016. Así mismo, estos resultados sirvieron de insumo para el diseño de la estrategia de gestión de conocimiento.



Permanencia	9
Enfoque diferencial de población (desvinculados, afrodescendientes, género, PPR con discapacidad, PPR indígenas, mandos medios, grupo etario, etc.).	8
Planes de Negocio	8
Reincidencia	8
Servicio Social	8
Empleabilidad	7
Reparación y Reconciliación	6
Deserción	6
Beneficios económicos	5
Seguimiento POST	4
Participación Ciudadana / Acción participativa	4
Creación de una estrategia de Reintegración	4
Estigmatización de las PPR	3
Formación Académica	3
Familias de PPR	3
Experiencia de procesos de intervención comunitaria(impacto, sostenibilidad y aplicación de los modelos)	3
Mediciones Objetivas y Subjetivas	2
Comunidad	2
Seguridad / (Comunidad - PPR)	2
Participación - inclusión Política	2
Situación Jurídica - Justicia y Paz (ley 1424)	2
Visibilización del proceso de Reintegración en las diferentes instancias.	2
Emprendimiento	1
Estudio de Memoria Histórica sobre los procesos de desmovilización	1
Factores Psicosociales - Casos exitosos	1
Habilidades y cualidades para ser un Reintegrador	1
Desvinculados	1

## Aplicación del Modelo GKMF

Este componente tiene por objetivo identificar las capacidades organizacionales y humanas que la entidad tiene para los procesos de conocimiento a partir del modelo *Global Knowledge Management Framework* (GKMF).

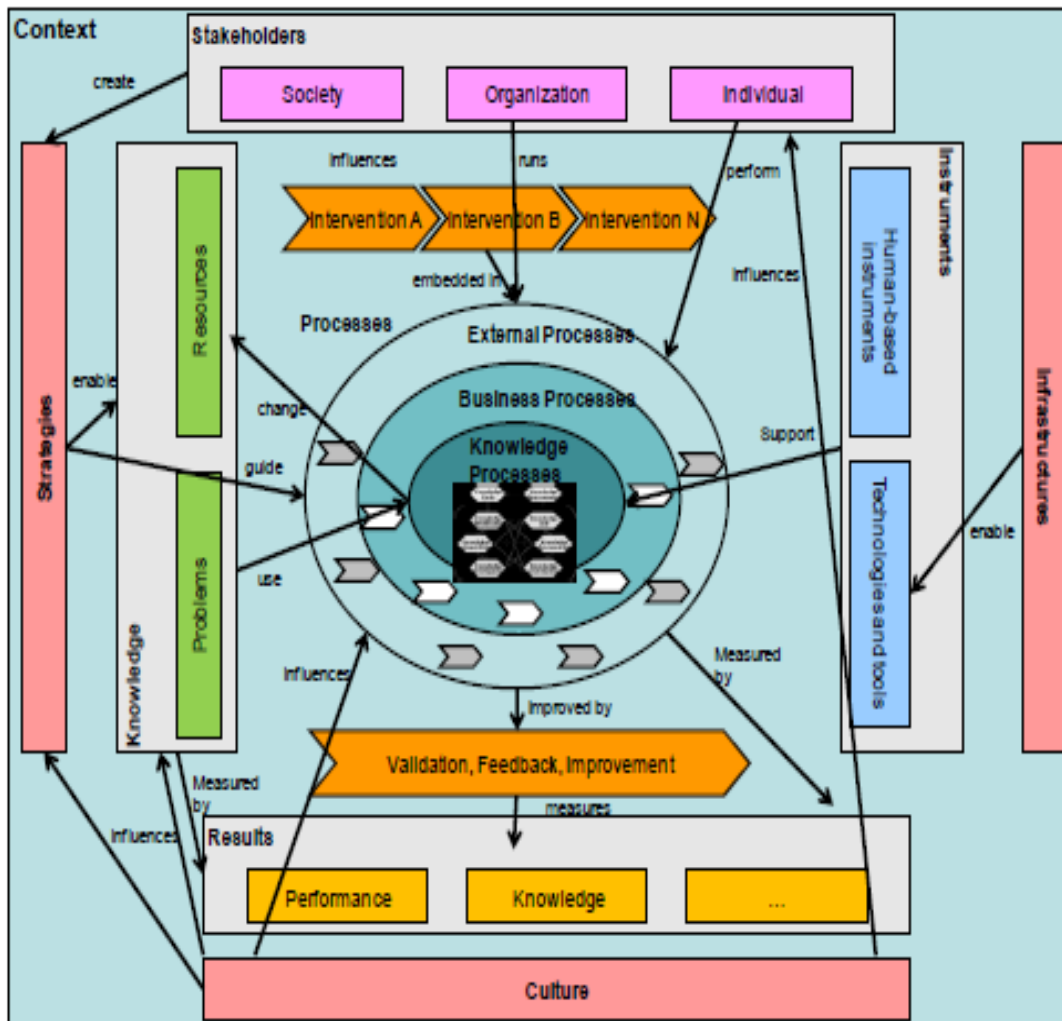
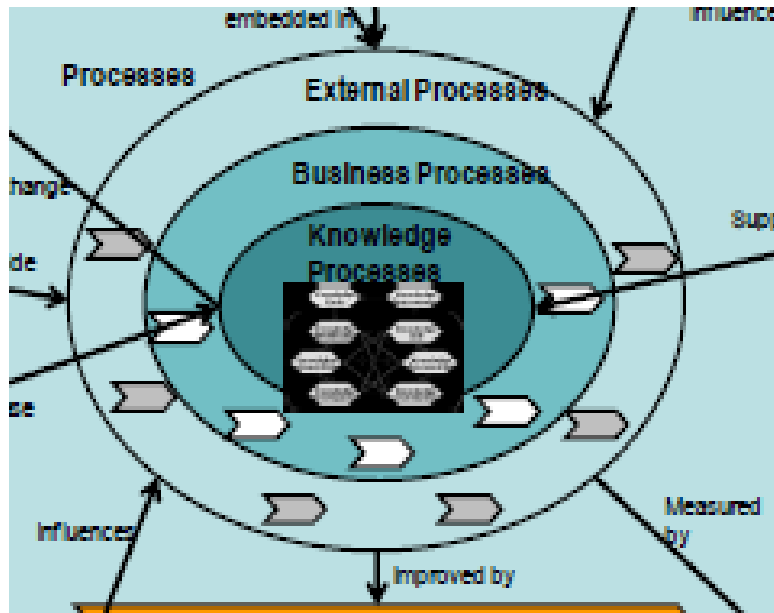


Figure 3: Global Knowledge Management Framework

Con el fin de alinear la aplicación del modelo a los objetivos estratégicos de la entidad, se realizó una priorización de los componentes del modelo y se centró el desarrollo del mismo en: categoría de procesos de negocio, categoría de partes interesadas, categorías de conocimiento, categoría de instrumentos. En la

categoría de procesos del negocio, se priorizaron los procesos misionales de la entidad y el proceso de relaciones externas.

En este sentido, el modelo quedó definido así:



A partir de allí se construyó una matriz de trabajo, y se hizo una identificación de las fuentes y los recursos de cada categoría en relación con los procesos de conocimiento: identificar, crear, aplicar, compartir, almacenar (Ver anexo No. 4). Este trabajo permitió evidenciar que si bien existe una gran cantidad de recursos y fuentes existentes en la entidad, una gran cantidad de recursos reposa en el conocimiento tácito de los colaboradores, y debe ser convertido en conocimiento explícito para facilitar su manejo.

Esta matriz también facilitó la conceptualización y priorización de los elementos críticos para el diseño de la Estrategia de Gestión de conocimiento.

### Flujos de Información

Para el desarrollo de este componente se conformó un grupo de trabajo que hizo una revisión normativa en relación a los flujos de información. Dada la complejidad del componente, se involucró a la Oficina de Tecnologías de la Información, y se alineó con el proyecto Gobierno en Línea (GEL). A partir de allí

se definió la metodología de trabajo y se diseñó la matriz de recolección de información para crear la línea base.

Este primer diseño fue sometido a una prueba piloto, y a los lineamientos dados sobre seguridad de activos brindadas por el Ministerio de Tecnologías de la Información. De esta manera se consolidó el instrumento final para recoger y clasificar la información sobre los activos de información (Ver anexo No. 3)

A partir de este instrumento se hará la recolección de información durante el 2016, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información.

### **Iniciativas de Gestión de Conocimiento**

El objetivo es identificar aquellas Iniciativas de Gestión del Conocimiento que ya existen dentro de la entidad, de manera que se logren determinar las capacidades de la ACR en el presente, para la realización de proyectos relacionados con el conocimiento. Lo anterior teniendo en cuenta los recursos disponibles, los aliados estratégicos adquiridos y los principales temas desarrollados. Para lograr el objetivo ya mencionado, se diseñó un formato en Excel con 15 campos a diligenciar, dirigidos a colaboradores de la ACR en Sede Central, Grupos Territoriales (GT) y Puntos de Atención (PA).

Este ejercicio permitió la compilación de 251 iniciativas con corte al mes de octubre del año 2015: 55 de las Dependencias de la Sede Central, 166 de los GT y 30 de los PA. Fue posible identificar que el 72% de las iniciativas son generadas en los GT y PA, fenómeno altamente significativo, si se tiene en cuenta que son estos lugares en los que se interactúa de forma directa con la población desmovilizada. De ahí que sea posible afirmar que un gran porcentaje de la generación de conocimiento proviene de aquéllos procesos en los que se atiende directamente a la población objetivo de la ACR, en comparación del 28% restante originado en las Dependencias de la Sede Central de la entidad, ubicada en Bogotá.

GT O PA	No. Iniciativas	
Grupo Territorial ACR- Bajo Magdalena Medio	56	<i>Más de 10 iniciativas</i>
Grupo Territorial ACR - Antioquia Chocó	20	
Grupo Territorial ACR - PAZ Y RECONCILIACION	16	
Punto de Atención ACR - Nariño	16	
Grupo Territorial ACR-Urabá	11	
Grupo Territorial ACR - Bolivar	9	<i>Entre 10 y 5 iniciativas</i>
Grupo Territorial ACR - Meta y Orinoquia	9	
Grupo Territorial ACR - Santander	9	
Grupo Territorial ACR - Bogotá	8	
Punto de Atención ACR - Cauca	7	
Punto de Atención ACR- Putumayo	7	
Grupo Territorial ACR - Alto Magdalena Medio	5	
Grupo Territorial ACR - Tolima	5	<i>Menos de 5 iniciativas</i>
Grupo Territorial ACR - Caquetá	4	
Grupo Territorial ACR - Cundinamarca Boyacá	4	
Grupo Territorial ACR - Valle del Cauca	4	
Grupo Territorial ACR - Huila	3	
Grupo Territorial ACR - Eje Cafetero	2	
Grupo Territorial ACR - Cordoba	1	
<b>Total general</b>	<b>196</b>	

Estas iniciativas se dividieron en 6 categorías: participación ciudadana, investigación, capacitaciones, innovación institucional, fijación de lineamientos y divulgación y sensibilización. Se encontró que en la ACR 75 de estas iniciativas están relacionadas con la divulgación y sensibilización, 44 se vinculan con la fijación de lineamientos, mientras 36 tienen que ver con la innovación institucional. Estas evidencias permiten inferir que tres objetivos importantes para la ACR como organización y que tienen que ver con la generación de conocimiento son la difusión de información relacionada con su existencia, logros y actividades (80 iniciativas); la fijación de lineamientos que permitan la articulación y el buen desarrollo de los procesos internos de la entidad (44 iniciativas); así como la necesidad de implementar procedimientos de mejora e innovación institucional (36 iniciativas). Además este ejercicio permitió identificar la correlación de las iniciativas con los recursos y los aliados estratégicos en dichos procesos.

Los resultados también evidencian que tan solo el 40% del total de las iniciativas impactan en los Planes Operativos de las Dependencias, los GT o los PA. El 7% se relaciona con los Planes de Acción Institucional, mientras el 1% de las IGC se enmarcan en relación al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Esto significa que cerca de la mitad de las IGC tienen un impacto directo en el cumplimiento de indicadores o planes de acción institucional de la ACR, mientras

una gran cantidad de iniciativas parecen desarticuladas respecto al trabajo estratégico de la organización.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El diagnóstico de gestión de conocimiento permitió brindar una perspectiva general de las capacidades, necesidades e iniciativas existentes al interior de la entidad. Así mismo, permitió identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, y realizar una evaluación de ciertos procedimientos. Todos estos resultados se constituyen en insumos para el diseño de implementación de la estrategia de gestión de conocimiento.

Adicional se llegó a una serie de conclusiones:

- Existe una gran dinámica de promoción de generación de conocimiento en las regiones, algo positivo teniendo en cuenta que allí es donde es necesaria la innovación para la mejora en la atención de la población involucrada en el proceso de reintegración. Este interés se ve reflejado tanto en el número significativo de iniciativas, así como en su interés en proponer temas de investigación y participar más activamente en el apoyo a investigaciones externas.
- Los GT y los PA han sido determinantes para la consolidación y creación de iniciativas, sobre todo aquellas que implican la ampliación del campo de acción a nuevos tipos de población y el manejo de alternativas novedosas a través de la investigación.
- Si bien existe un gran volumen de conocimiento técnico, especializado y operativo al interior de la entidad, aún falta mayor organización y articulación del mismo. Por un lado, una gran parte de este conocimiento continua siendo tácito, y reposa principalmente en los colaboradores, lo que puede dificultar su captura y transferencia. Por otro lado, aun el conocimiento explícito no está claramente identificado lo que crea cuellos de botellas, demoras en procesos administrativos y conocimiento duplicado así como subregistro. En este sentido, la estrategia de gestión de

conocimiento debe priorizar procesos de identificación, captura y almacenamiento de conocimiento

- Una buena parte del trabajo que se hace en materia de gestión de conocimiento no está siendo visibilizado adecuadamente al interior de la entidad, pues no tiene cabida dentro de los resultados planteados en los indicadores. Aquí también puede ocurrir que tanto los servidores como los colaboradores no sean conscientes de la importancia de estas iniciativas y de la manera en que su gestión y resultados podrían generar impactos directos en los indicadores que les corresponden. Esto último tendría como consecuencia el hecho, recurrente en muchas organizaciones, de que el apoyo y la destinación de diversos recursos, tanto humanos como financieros, sea percibido por los colaboradores y servidores como una carga innecesaria que afecta el trabajo cotidiano de la organización.
- Las actividades de gestión de conocimiento adolecen de una adecuada sincronización con las metas que deben cumplir las diferentes dependencias y grupos de la entidad. Se hace necesario revisar y articular de manera clara y estratégica la gestión de conocimiento para crear valor agregado y contribuir al cumplimiento de la misión y la visión de la entidad.
- A pesar de que una buena cantidad de actividades de gestión de conocimiento que se están llevando a cabo en la ACR, haciendo patente la capacidad y motivación que la organización tiene para ejecutar este tipo de iniciativas, la organización no sabe la naturaleza, el tipo y la cantidad de recursos que ha invertido en la promoción de estas ocupaciones. Es necesario, por ende, crear mecanismos de seguimiento a los recursos que la entidad moviliza, con el fin de evaluar su eficacia y pertinencia.