
JURISDICCIÓN ESPECIAL PARA LA PAZ

JEP

SECRETARÍA EJECUTIVA
Subdirección de Fortalecimiento Institucional

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA JEP

Diciembre de 2020

Aprobado en sesión del Comité de Gestión



Contenido

Introducción	1
1. Conceptos fundamentales	3
1.1. El conocimiento.....	3
1.2 La Gestión del Conocimiento - GC	7
1.3.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).....	11
1.3.2. Modelo de Kaplan y Norton (1996).....	13
1.3.3. Modelo Dow Chemical (1998).....	15
1.3.4. Modelo de Stankosky (2005)	16
2. Modelo de gestión de conocimiento de la JEP	18
2.3. Objetivos del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP	19
2.4. Principios del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP.....	20
2.5. El Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP.....	21
2.5.1. Pilares del Modelo	22
2.5.2. Elementos transversales del Modelo	23
2.5.3. La cima del modelo	24
2.5.4. Modelo de Gestión del Conocimiento. Inclusión de los flujos de conocimiento	25
3. Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP	28
3.3. Alcance del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP.....	28
3.3.1. Generación de conocimiento.....	28
3.3.2. Uso y apropiación del conocimiento	29
3.3.3. Síntesis del alcance	30
3.4. Acciones del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP.....	31
3.4.1. Medios de la implementación del Modelo.....	31
3.4.1.1. Capacitación e inducción	32
3.4.1.2. Pedagogía	32



3.4.1.3.	Sistematización de experiencias institucionales y lecciones aprendidas	34
3.4.1.4.	Síntesis de los medios como parte de las acciones del Sistema Integral de Gestión del Conocimiento de la JEP	35
3.4.2.	Herramientas de la implementación del Modelo	35
3.4.2.1.	Sitio de Gestión del Conocimiento	36
3.4.2.2.	Centro de Estudios de Justicia Transicional y Restaurativa de la JEP.....	36
3.4.2.3.	REDpostorio virtual	36
3.4.2.4.	Formación virtual.....	36
3.4.2.5	Metodología de sistematización de experiencias institucionales y lecciones aprendidas	37
3.4.2.6.	Red de gestión de conocimiento con enfoque pedagógico de la JEP.....	37
3.4.2.7.	Espacios de circulación y comunicación.....	39
3.4.2.8.	Síntesis de las herramientas como parte de las acciones del Sistema Integral de Gestión del Conocimiento de la JEP.....	39
3.4.3.	Síntesis de las acciones de implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP.....	40
3.5.	Síntesis de la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP	41
4.	Seguimiento y evaluación al modelo y a su implementación.....	42
5.	Bibliografía.....	44

Introducción

El conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico en las sociedades contemporáneas y desde luego, también en las organizaciones, por lo que su comprensión y gestión es esencial para lograr una mayor efectividad institucional.

El conocimiento es un bien simbólico y cultural del que se puede señalar la continua interrelación entre sus momentos y condiciones de producción, circulación, apropiación y creación. Así pues, la gestión del conocimiento debe entenderse como un proceso reflexivo continuo que se encuentra en una permanente búsqueda de sentido y que articula tanto a los acumulados experienciales (los que se generan en la praxis cotidiana de las organizaciones), como a aquellos conocimientos explícitos que son producto de la dialéctica de las comunidades que lo crean, lo circulan y/o lo transforman.

El conocimiento consiste en la visión global de un contexto, la comprensión de las relaciones que se dan dentro de un sistema y la capacidad de reconocer los factores clave y los puntos débiles previendo las futuras repercusiones de las medidas que se adopten para resolver problemas (Naciones Unidas, 2016). Para las Naciones Unidas (2016) el conocimiento se genera a partir de datos e información, donde los primeros son hechos o cifras que arrojan características sobre algunos temas en específico y lo segundo es el resultado de contextualizar, categorizar y condensar los datos, es decir, agregarle un cierto nivel de significado.

En consecuencia, el objeto de la gestión del conocimiento es, tanto el saber hacer de las instituciones, como el conocimiento producido en función de la misión institucional. Esta precisión es particularmente relevante en instituciones como la JEP, en la que se articula tanto el saber organizacional (organización que aprende de sí misma, de su propia experiencia), y aquel que se deriva de una misión que le impone generar día a día nuevo conocimiento en el campo de la justicia transicional y restaurativa, en razón a que debe implementar un modelo inédito en el mundo, a través de procesos de deliberación de sus actores.

Así, la gestión de conocimiento se define como el proceso de identificar, documentar, desarrollar, compartir y utilizar efectivamente estos saberes, con un enfoque multidisciplinario, orientado al logro de los objetivos de la organización haciendo el mejor uso del mismo (Hernández, 2016).

En la JEP, la Secretaría Ejecutiva tiene dentro de sus funciones la gestión estratégica y el desarrollo organizacional de la entidad; en este marco, le corresponde liderar la gestión del conocimiento de la entidad. La Subdirección de Fortalecimiento Institucional, en particular, tiene entre sus funciones definir las políticas y lineamientos, así como la definición de las estrategias y objetivos para la gestión del conocimiento en la JEP.

De la misma manera, dentro del modelo de gestión de la JEP, la Gestión del Conocimiento hace parte de una de sus dimensiones. Este modelo, es un conjunto ordenado y sistémico de herramientas que facilitan la administración de justicia y que permite alinear las órbitas judicial y administrativa de la Jurisdicción con el objetivo de que la entidad cumpla su misión y alcance de manera efectiva los objetivos propuestos y aquellos superiores que emanan de su ordenamiento constitucional, legal y reglamentario. El modelo de gestión se desarrolla a través de cuatro dimensiones. Una de ellas es la dimensión “Humana y cultura institucional” que cuenta a su vez con tres componentes: i) gestión de lo humano, ii) cultura y liderazgo y iii) gestión del conocimiento e innovación. En este último se inscribe el Modelo de Gestión de Conocimiento de la JEP.

Este documento se divide en cuatro capítulos. En el primero se presentan elementos conceptuales de los modelos de gestión de conocimiento, haciendo un repaso de la literatura en la materia; en el segundo, se esbozan las líneas generales del modelo para la JEP, atendiendo a sus particularidades y naturaleza; en el tercero se desarrollan los componentes del modelo en perspectiva de mostrar los componentes clave para su implementación; finalmente, en el cuarto, se presentan elementos para su seguimiento y evaluación.

1. Conceptos fundamentales

En el presente capítulo se exponen algunas nociones sobre el conocimiento y la Gestión de Conocimiento (GC), que ofrece la literatura en la materia, con el propósito de introducir elementos clave como la pirámide de datos-información-conocimiento, así como nociones de conocimiento implícito y explícito y de capital intelectual, humano y estructural.

En el caso de la JEP, es importante destacar que su naturaleza y propósitos le imponen construir conocimiento alrededor de un modelo de justicia inédito en el mundo, a partir de la permanente deliberación jurídica entre pares, lo cual le plantea un reto específico al proceso de gestión del conocimiento. El conocimiento en la Jurisdicción se produce y circula en escenarios ampliados y conjuntos de debate por medio de textos orales y escritos que se crean, fijan y transmiten mediante códigos organizados, coherentes y argumentales para comunicarse con los distintos públicos.

1.1. El conocimiento

Para Hernandez (2016) la definición más frecuente del conocimiento se refiere a “información valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada en un modelo mental, que permite a las personas darle sentido a su mundo, que procede de sus experiencias, percepciones convicciones y valores” (p.29).

En sintonía con esa definición genérica del conocimiento, Pavez (2001) lo define como:

(...) las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextuadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. (Pavez, 2001, citado por Rodríguez y González, 2013, p.87).

Por su parte, para Naciones Unidas (2016), el conocimiento se refiere en su forma más general, a:

la visión global de un contexto, la comprensión de las relaciones que se dan dentro de un sistema y la capacidad de reconocer los factores clave y los puntos débiles y prever las futuras repercusiones de las medidas que se adopten para resolver problemas (Holsapple –editor-, Handbook on Knowledge Management-, citado por Naciones Unidas, 2016, p.7).

Naciones Unidas (2016) entiende el conocimiento como la cúspide de una pirámide, cimentada sobre datos e información, donde los datos son hechos y cifras que arrojan información sobre algo específico, pero que no están organizados y constituyen la base de la pirámide. La información por su parte es el resultado de datos contextualizados, categorizados, calculados y condensados, y constituyen el siguiente nivel de la pirámide. El conocimiento, en la cima de la pirámide, se refiere al saber hacer, la comprensión, las experiencias, la percepción, la intuición e información contextualizada (Holsapple -editor Handbook on Knowledge Management-, citado por Naciones Unidas, 2016).

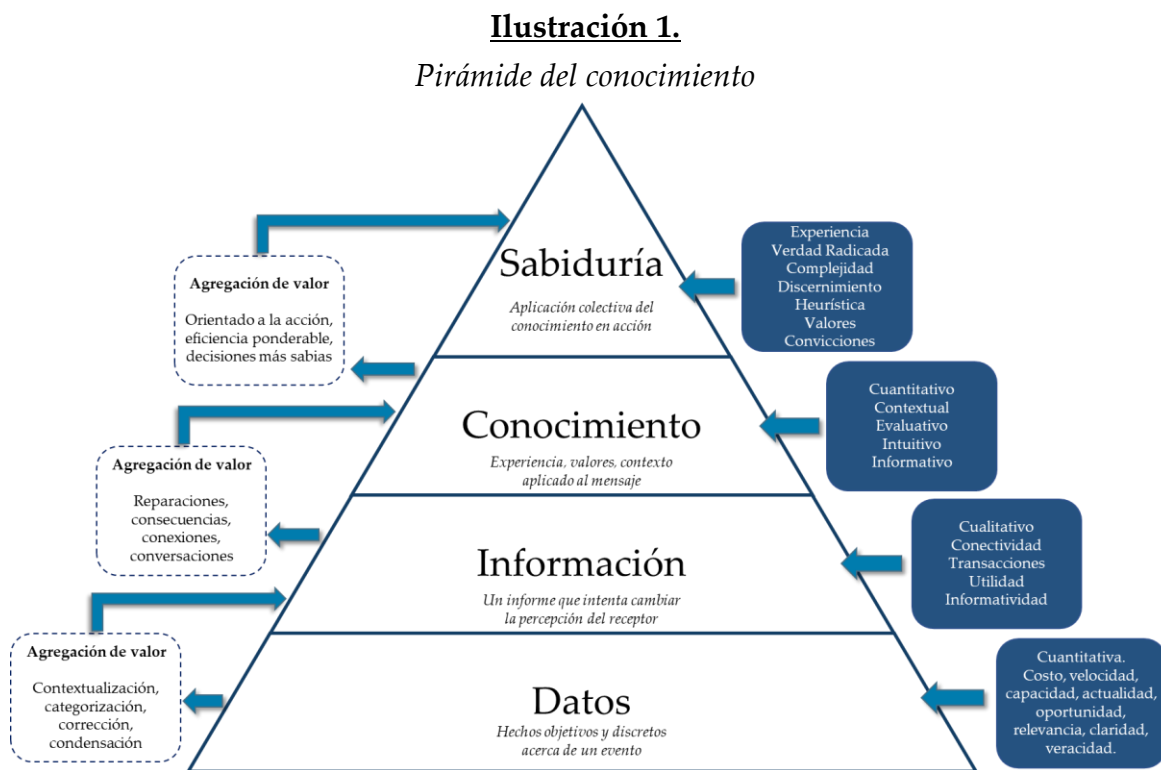
Sobre esta pirámide del conocimiento existe un consenso generalizado que Hernández (2016) retoma y complementa al adicionar un cuarto nivel en la cúspide de la pirámide, el de la sabiduría.

En ese orden de ideas, en la base de la pirámide están los datos, que son los hechos objetivos y discretos acerca de algo en concreto, pero que al añadirles el valor agregado de la comprensión se convierten en objeto de una contextualización, categorización, corrección y condensación, que los transforma en información.

En el siguiente nivel de la pirámide está la información, que siempre es un mensaje con un contenido relevante que intenta cambiar la percepción del receptor y se constituye en la entrada a un proceso de solución de problemas o de toma de decisiones (Hernández, 2016). Cuando se le agrega valor mediante su comprensión al establecer conexiones, comparaciones, consecuencias, contextos, interpretaciones, entre otros, esa información se transforma en conocimiento.

En el tercer nivel de la pirámide está el conocimiento, previamente definido, el cual implica experiencias, percepciones, convicciones y valores, así como el contexto aplicado al mensaje entregado por la información en el 2º piso de la pirámide, y la validación y organización de la información en un modelo mental.

Cuando el conocimiento se orienta a la acción o a la toma de decisiones y se asocia a la ética, es decir el juicio sobre la acción humana, se transforma en sabiduría. La sabiduría es el conocimiento convertido en acción e implica, por tanto, la aplicación colectiva del conocimiento. (ver **ilustración 1**).



Fuente: Hernández, 2016. (p.30).

Por su parte, para Vallejo (2018) el conocimiento no se restringe a las organizaciones sino que debe ser un objetivo de la sociedad en su conjunto, de manera que las sociedades de la información se transformen en sociedades del conocimiento en las que el Estado juega un papel promotor para la creación de conocimiento de todos

los sectores de la sociedad. Vallejo plantea que una sociedad del conocimiento sería el resultado de:

(...) un sistema sinérgico entre capitales (natural, humano, cultural, institucional, social, financiero, administrativo, relacional), que integra las lógicas local, regional, nacional y global; las dimensiones macro, meso y micro; la academia, las empresas, el tercer sector, la comunidad y el Gobierno, para transformar crecimiento en desarrollo. (p.23).

Respecto a este conjunto de definiciones, cabe señalar que asumen que los datos son objetivos y libres de interpretación e intención. La información aparece como un acto desinteresado que organiza, contextualiza y condensa; mientras que el conocimiento “emerge” de la comprensión de experiencias, percepción e información contextualizada. Este concepto resulta un poco instrumental y lineal. Por eso, para el modelo de GC de la JEP se adopta como característica particular del conocimiento la elaboración rigurosa de juicios y conceptos alrededor de la justicia transicional y restaurativa, entendida como campo que integra saberes, prácticas y reflexiones, pero también como campo de aplicación del ejercicio judicial y organizacional. Se asume esta perspectiva en reconocimiento de que el conocimiento es relacional y situado y obedece a una determinada postura ontológica, epistemológica, ética y política¹. Asumir esta postura frente al conocimiento advierte de entrada que el modelo de justicia transicional y restaurativa colombiano se encuentra situado y planteado en un horizonte paradigmático centrado en la justicia, la verdad y la no repetición y esa es la especificidad que debe expresarse en el modelo de GC de la JEP.

Estos elementos son particularmente evidentes y necesarios cuando, como en la JEP, se evidencia la existencia de escenarios de construcción colectiva de saberes y no solamente los procesos de instrumentalización que están en la base de los conceptos que se han descrito en este apartado.

¹ Para la JEP se reconoce que en el campo jurídico existen diferentes escuelas de pensamiento y por lo tanto una diversidad de juicios argumentales que muchas veces pueden entrar en conflicto.

1.2 La Gestión del Conocimiento - GC

Para que el conocimiento pueda ser apropiado y se convierta en un factor de cambio organizacional y social se requiere que sea gestionado. La literatura en la materia hace referencia fundamentalmente a la GC en organizaciones privadas, con énfasis en criterios de generación de valor agregado para mejorar la competitividad en el mercado. A continuación, se presentará parte del desarrollo conceptual sobre la GC para concluir en la definición de la GC adoptada para la JEP.

Así, la GC se relaciona estrechamente con la gestión del capital intelectual. Stewart (1991) acuñó el término de capital intelectual refiriéndose a él como la suma del conocimiento de las personas dentro de una organización que le da ventajas dentro del mercado. El capital intelectual resulta de conectar el conocimiento de las personas con las mejores prácticas al interior de una organización y con su experiencia especializada para generar valor.

Para Hernández (2016), el capital intelectual en las organizaciones es un activo intangible, que se refiere a la integración del conocimiento de los individuos que participan en la producción de valor, diferente del capital financiero y de los activos tangibles. Es el resultado de la integración del capital humano, con el estructural y el relacional. Sin embargo, es necesario interpelar estas definiciones en cuanto a su aplicación en instituciones públicas y, en particular en la JEP, puesto que no se puede considerar que los juicios o las decisiones jurídicas en restricto sentido agreguen valor.

El capital humano, explica Hernández (2016), se entiende como la disponibilidad de las capacidades, del talento y del saber hacer, del personal requerido para realizar las tareas que la estrategia de la compañía exige; el capital estructural, es la disponibilidad de los sistemas de información, de las aplicaciones, de bases de datos, procesos e infraestructura necesaria para que la organización cumpla con su estrategia trazada; y el capital relacional, son las relaciones con los asociados y a la conexión externa de la organización con proveedores, concesionarios, clientes y demás.

Así pues, se ha desarrollado una visión de la GC con una perspectiva más estratégica con miras a la construcción y gestión de los activos intelectuales. Pero desde una perspectiva más táctica y operacional podría entenderse la GC como una estrategia para formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital humano, que enfatizan aquellas actividades relacionadas con la captura, creación, transformación, transferencia y el uso del conocimiento (Sánchez, 2005, citado por González, 2009).

Rubio, De la O. y Ruíz (2018) comparten esta perspectiva más táctica y operacional en su definición de GC. Los autores hacen referencia a cómo el proceso constante de captación de conocimientos permite la transformación de recursos intangibles en materializados, y mejora las capacidades de competencia para la organización que los recibe. Sin embargo, esta definición corresponde a la esfera de la empresa; en el caso de las instituciones públicas y de la JEP, en particular, no es pertinente entender la GC como el proceso de transformar recursos intangibles en algo material.

En efecto, desde esa perspectiva táctica y operacional, Contreras y Tito (2013) la aplicación de GC se describe en una serie de procesos que se agrupan en 5 niveles que apuntan a la generación de valor con fines de mejorar la competitividad:

- Identificación: basado en el descubrimiento de información y conocimiento procedente de fuentes internas (del talento humano) y externas (clientes, proveedores, socios, bases de datos, competidores, entre otros).
- Selección y adquisición: hace referencia a la posibilidad de capturar y adquirir el conocimiento acorde y pertinente para la organización.
- Sistematización y almacenamiento: proceso de análisis y almacenamiento del conocimiento en plataformas de fácil acceso y recuperación.
- Tránsito: permite distribuir y diseminar el conocimiento para replicarlo en concordancia con los intereses y objetivos de la organización.
- Uso y generación: agrega valor al conocimiento gestionado para que, de manera colaborativa, pueda estimularse la construcción de nuevo conocimiento.

Otros autores presentan definiciones que buscan aproximar la GC a la órbita de instituciones que no persiguen ánimo de lucro. Avendaño y Flores (2016) proponen dos enfoques en la GC, el organizacional y el económico. El primero dirigido a instituciones que no persiguen lucro, plantea que la adquisición y generación de conocimientos son necesarios para afrontar los desafíos de la organización, pues les permite mayor capacidad de adaptación ante las oportunidades o ante las amenazas presentes y futuras. Un factor relevante dentro del enfoque organizacional hace referencia a las habilidades y dominio de disciplinas que preparan el terreno para la consecución de los objetivos y estrategias, soportadas por la excelencia técnica, organizacional y de gestión.

Dentro de este enfoque organizacional podría incluirse el concepto más general de GC de Naciones Unidas (2007), definido como el conjunto de procesos o prácticas sistemáticas que utilizan las organizaciones para reconocer, captar, almacenar, crear, actualizar, representar y distribuir los conocimientos para difundirlos en toda organización y posibilitar su utilización y asimilación (Naciones Unidas, 2007, citado en Naciones Unidas, 2016).

En segundo lugar, está el enfoque económico, que aplica a organizaciones que persiguen el lucro, en el que se orienta el análisis hacia la generación de riqueza a través del conocimiento y la manera en que las organizaciones potencian sus activos intelectuales en la consecución de ventajas competitivas (Avendaño y Flores, 2016). En concordancia con este enfoque, González, Joaquín y Collazos (2009), afirman que el propósito principal de la GC es lograr que el conocimiento sea reconocido y aprovechado como cualquier otro activo de negocio, como algo que se utiliza, mantiene y distribuye en beneficio de la organización.

En ese orden de ideas, el enfoque organizacional está más encaminado al logro de metas y al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mientras que el enfoque económico se centra en la generación de riqueza a través de la mejora en la posición de mercado de una empresa.

Si bien el enfoque organizacional sería el más pertinente para el caso de una entidad como la JEP, es indispensable elaborar una perspectiva distinta que de mejor cuenta

de sus objetivos misionales, centrados en el aporte a la verdad, a la justicia y a la paz, que derivan del ejercicio deliberativo/discursivo de sus miembros. Así, doctrinas jurídicas, acuerdos interpretativos, sentencias, decisiones o fallos, etc., en el marco de un contexto socio- político e histórico, son la manera de “operacionalizar” los fines de la institución. En ese sentido, la GC de la JEP debe concebirse como un proceso reflexivo continuo sobre la propia experiencia jurídica, agenciado bajo metodologías participativas que permitan documentar (fijar, transmitir) conocimientos que deben ser reelaborados y reinterpretados permanentemente al interior de la propia organización (diseño de espacios colectivos) o circulados fuera para su socialización y cualificación a partir de la deliberación pública.

1.3. Base conceptual de los modelos de Gestión del Conocimiento.

En este apartado se repasan algunos elementos conceptuales sobre los modelos de GC con el fin de ir moldeando un modelo de GC para la Jurisdicción.

Para Carvajal (2002), desde la perspectiva epistemológica, un modelo debe considerarse:

“(…) como una especie de descripción o representación de la realidad (hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras y sistemas, entre otros) que, por lo general, está en función de unos supuestos teóricos o de una teoría. Dicha representación es una construcción racional de un campo de estudio concreto, y suele presentarse en diferentes grados de abstracción.” (p.9).

La GC trae consigo un número significativo de concepciones teóricas que se han venido desarrollando, fortaleciendo y modificando desde el año 1980 para consolidarse formalmente en los años 90 y 2000’s.

1.3.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)

El modelo desarrollado por Nonaka y Takeuchi en 1995 parte del entendimiento de la GC como la capacidad para crear conocimiento y emplearlo para generar productos y tecnologías exitosas (Nonaka & Takeuchi, 1999). Se basa en dos conceptos, el conocimiento tácito y explícito, y en las formas de conversión del uno al otro.

López y Gutiérrez (2015) señalan que el conocimiento tácito se encuentra estrechamente relacionado con un proceso activo, dinámico y continuo de conocer, pero que es subjetivo y difícil de formalizar y transmitir. Mientras este conocimiento se ve condicionado a un contexto determinado, al pragmatismo, a la acción y al compromiso, el conocimiento explícito se traduce en un lenguaje formal y sistemático, basado en la objetividad y la codificación. A diferencia del tácito, el conocimiento explícito es carácter estático.

Polany (1966), citado por Hernandez (2106), afirma que el conocimiento tácito es parte de nuestro modelo mental, y procede de nuestras emociones, experiencias, intuición, observaciones, perspicacia, información comprendida y de la relación con las demás personas. Es el resultado global de los errores, correcciones, malas interpretaciones e ideas renovadas, es un conocimiento individual que no puede ser visible o transferido. En contraparte, el lenguaje formal y específico, que puede ser compartido, es una expresión del conocimiento explícito y se materializa en códigos, informes, manuales, presentaciones, formulaciones y demás.

Para Nonaka y Takeuchi (1999), la creación de conocimiento se fundamenta en un modelo dinámico según el cual el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito. De acuerdo con el modelo en mención, la creación del conocimiento se ve dinamizada por cuatro modos de conversión del conocimiento que generan un círculo virtuoso denominado SECI: socialización, externalización, combinación e internalización. Lo anterior en el entendido de que el conocimiento no es un proceso lineal sino interactivo y en espiral. Estos modos de conversión del conocimiento permiten que

el conocimiento individual sea enunciado, articulado y amplificado dentro y a través de la organización, tal como se observa en la ilustración 2.

En la socialización (de conocimiento tácito a tácito) se comparten experiencias y se genera conocimiento a partir de modelos mentales y habilidades técnicas compartidas. En la externalización (de conocimiento tácito a explícito), el conocimiento tácito se hace visible, descrito, concreto y accesible. En la combinación (de conocimiento explícito a explícito) se sistematizan conceptos a partir de los cuales se genera un sistema de conocimiento, tales como documentos, juntas o conversaciones. Por último, la internalización (de explícito a tácito), hace mención del aprender cuando se está involucrado en el proceso, son los modelos mentales compartidos y el saber hacer. Una vez es internalizado por los individuos, el conocimiento se amplía y reconfigura, lo que desencadena un aprendizaje grupal que permite hacer las cosas de manera diferente (Nonaka & Takeuchi, 1999, citado en, Hernandez, 2016).

Ilustración 2.

Modelo SECI de conversión del conocimiento.

		Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
		a	
Conocimiento tácito	desde	Socialización	Exteriorización
Conocimiento explícito		Interiorización	Combinación

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

Este modelo enfatiza en que crear conocimiento no es crear información, sino en procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que pertenecen a la organización y hacerlas disponibles para todos. Se visualiza a la empresa como un organismo vivo capaz de desarrollarse a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de

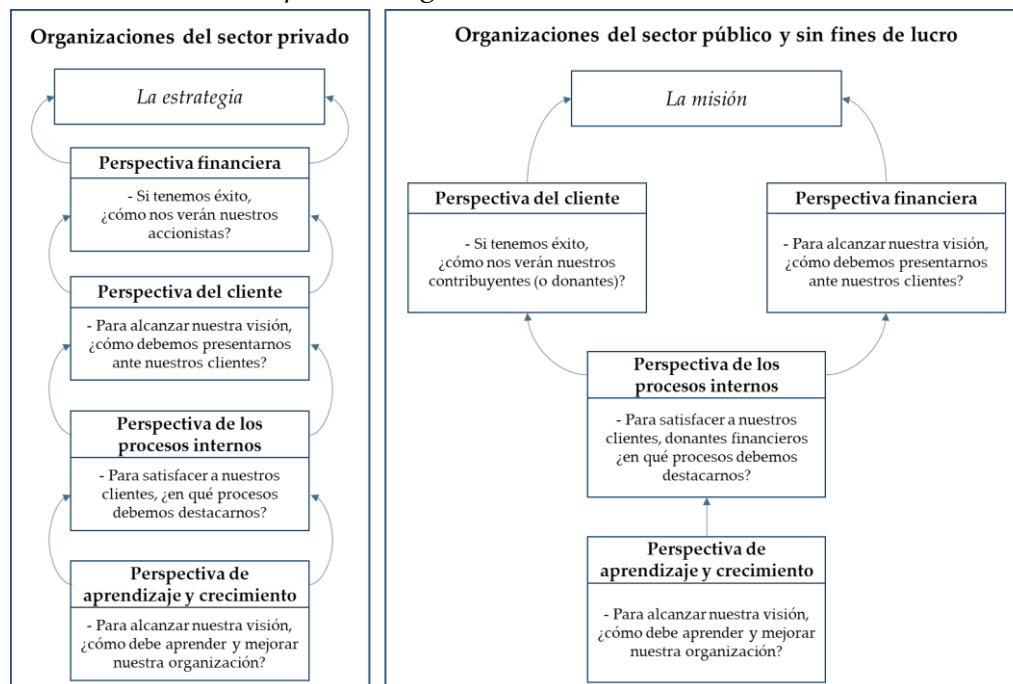


todos sus integrantes. El modelo no destaca el uso de las tecnologías de la información (TIC) como determinantes en la GC, sino que se enfoca más en los procesos humanos (Avendaño y Flores, 2016).

1.3.2. Modelo de Kaplan y Norton (1996)

El modelo de GC planteado por Kaplan y Norton de 1996 es conocido como el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). En primera instancia, es una herramienta de control organizacional que mide en términos financieros el desempeño empresarial desde la perspectiva financiera (de los accionistas), del cliente, de los procesos internos y, del aprendizaje y crecimiento (ver **ilustración 3**).

Ilustración 3. Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor.



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Adicionalmente, el modelo permite la articulación de las medidas contenidas en el BSC con la estrategia organizacional, al vincular las acciones de corto plazo con los objetivos estratégicos de largo plazo, de manera que tanto el sistema de gestión como el de medición estratégica, se vinculan al mando integral (Kaplan & Norton, 2007). Para los autores, el modelo permite conseguir una consistencia interna entre los

objetivos estratégicos y los indicadores empleados en el control de mando, el cual, además, ayuda a explicar la estrategia de la organización y su traducción en acciones (Kaplan y Norton 1996, citado por Martínez & Heredia, s.f.).

Malgioglio *et al.* (2002) explica estas 4 perspectivas para el sector privado, donde la perspectiva financiera del BSC se refiere a los indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado; la perspectiva de clientes, segmentados al igual que el mercado, indica el campo de competitividad de la unidad de negocio y las medidas de actuación correspondientes, en la que se destacan indicadores de retención de clientes, adquisición de clientes nuevos y satisfacción del cliente, entre otros; la perspectiva de procesos internos se refiere a los puntos críticos que permiten captar los clientes de los segmentos deseados y alcanzar las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas; finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite hacer mejoras y contribuir al crecimiento de largo plazo a través de las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Kaplan y Norton (2004) también desarrollan las 4 perspectivas desde un contexto institucional del sector público y de entidades sin ánimo de lucro (ver **ilustración 3**), en el que la perspectiva financiera se aborda, ya no desde la posición de los accionistas, sino desde los contribuyentes (para entidades públicas) o desde los donantes (para entidades sin ánimo de lucro).

Tanto para el sector privado como para el público, este modelo hace énfasis en el aprendizaje y en el conocimiento de los procesos, como un medio para el logro de los objetivos estratégicos o el desarrollo de la misión de la organización. Se parte de que las personas son los gestores de los logros estratégicos, donde los individuos adecuados deben ser contratados, entrenados y guiados en un proceso de aprendizaje continuo. Es así como desde la GC se fomentan actividades que incluyen la selección, la contratación, el entrenamiento, el desarrollo de equipos, la gestión de documentos, los sistemas colaborativos de comunicación, las auditorías del conocimiento y las capacidades de los empleados, el desarrollo de las bases de conocimiento (Hernández, 2016). Esto produce una cultura que estimula a las

personas a aprender, a hacer sugerencias y a cuestionar, así como al mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

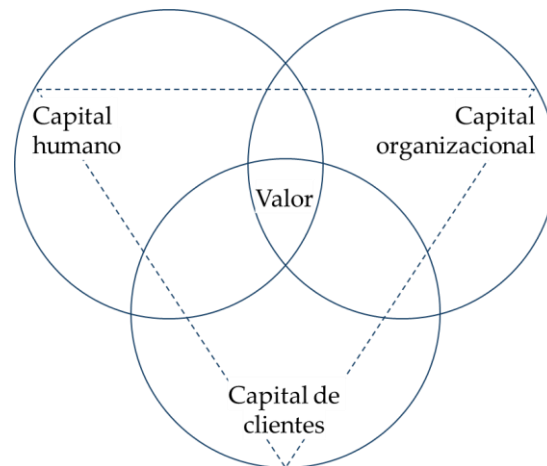
1.3.3. Modelo Dow Chemical (1998)

El modelo Dow Chemical, diseñado en 1998 y conocido así por la firma formuladora del mismo, surgió de la necesidad de la compañía de gestionar sus activos intangibles, incluido el conocimiento, para lo cual se requería construir un método de medición de este tipo de activos, y que su gestión incidiera en los resultados financieros de la empresa. (Sánchez (2000, en González y Rodríguez, 2010)

El modelo integra 3 ejes fundamentales en la incorporación de información que estimula la toma de decisiones y facilita la información a terceros sobre el valor de la empresa (Sánchez, 2005, citado por González, 2009). Como se observa en la **infografía 4**, los 3 ejes en mención se refieren al capital humano, el capital organizacional y el capital cliente como factores determinantes en la creación de valor. El capital humano representa las habilidades que los empleados tienen a la hora de responder ágilmente con soluciones a la clientela; el capital organizacional plantea las diferentes capacidades de codificación y uso de conocimiento por parte de la organización, sean valores, principios o cultura; el capital cliente hace mención a la atención y servicio al cliente, la generación de lealtad y gestión de franquicias, entre otros (González, 2009; González & Rodríguez, 2010). En el modelo, la GC se focaliza en que la interacción de estos elementos permita la generación de valor.

Ilustración 4.

Modelo de Dow Chemical

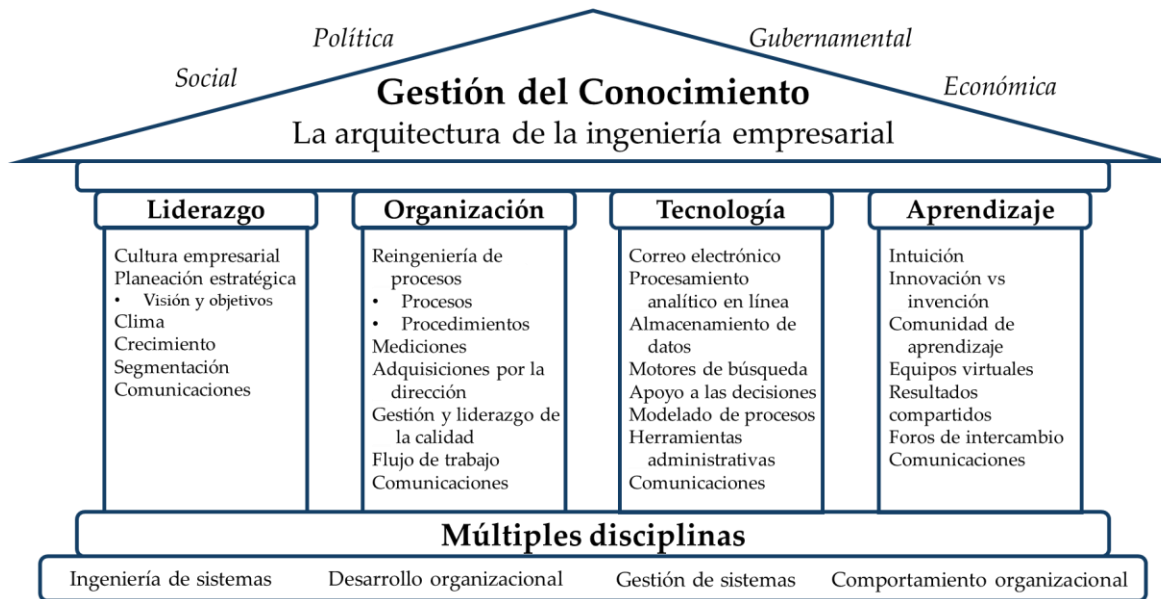


Fuente: Dow (1998) en González (2009).

1.3.4. Modelo de Stankosky (2005)

Este modelo se desarrolló en 2005 sobre la base de 4 pilares: el liderazgo, la organización, la tecnología y el aprendizaje (Ramírez y González, 2015). Estos pilares sostienen la GC desde un perspectiva integral y complementaria, de manera que cada uno de los elementos se encuentra relacionado directamente con el funcionamiento de los demás, lo cual proporciona un mayor dinamismo y efectividad a la GC, ya que todos propenden por asegurar el conocimiento, su representación, transferencia y utilización (ver **ilustración 5**).

Ilustración 5.
Modelo de Stankosky



Fuente: Stankosky (2005) en Ramírez y González (2015).

Traducción: JEP.

El primer pilar, el de liderazgo, hace referencia a la capacidad de desarrollar estrategias que orienten y nutran la cultura y el clima institucional, gracias a lo cual se promueve la visión y misión alineando la GC con la razón de ser de la organización. Por esta razón, es necesario un liderazgo fuerte y dedicado como componente del cambio cultural (Ramírez y González, 2015). Los elementos agrupados en el liderazgo están relacionados con la cultura organizacional, la planificación estratégica, el clima organizacional, el crecimiento, la segmentación (identificación de grupos de interés) y las comunicaciones.

El segundo pilar, el de la organización, hace énfasis en los procesos y procedimientos que permiten identificar el flujo del conocimiento en todos sus niveles. Los procesos operativos deben alinearse con el marco de gestión del conocimiento y la estrategia, incluyendo todas las medidas y objetivos de desempeño (misión-visión) (Ramírez y González, 2015). En este punto la creación de conocimiento se encuentra estrechamente ligada a las personas que integran la organización, mientras que la

gestión de conocimiento se asocia al proceso productivo y a los roles y responsabilidades asignadas (Arriaga & Alarcón, 2013).

El tercer pilar, el de la tecnología, funciona como herramienta necesaria de acompañamiento y concentración de información para el tomador de decisiones. Hace referencia a la infraestructura y plataformas que brinda soporte a la GC. El apoyo tecnológico contribuye a la captura y almacenaje de información, a la organización, compactación, búsqueda, recuperación y envío de la misma. Con las herramientas tecnológicas se potencializan las capacidades en materia de GC (Ramírez & González, 2015).

Por último, el cuarto pilar, el del aprendizaje, es en el que confluyen los demás pilares. Si bien el conocimiento reside en las personas, la creación de conocimiento ocurre en el proceso de interacción social en el que se aprende. El aumento de la comunicación interna, la promoción de equipos multi-funcionales, la creación de comunidades con disposición a aprender, son enfoques con los que se debería abordar el aprendizaje organizacional (Ramírez y González, 2015).

Sobre este tema, Senge (1990, citado en Hernández, 2016), menciona que una organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad de crear los resultados que se desean, y que el aprendizaje organizativo depende de la práctica de cultivar cinco disciplinas: 1) el aprendizaje en grupo, 2) la visión compartida, 3) los modelos mentales, 4) el dominio personal y 5) el pensamiento sistémico.

El modelo de GC de la JEP toma algunos elementos del modelo de Stankosky, como se abordará en el siguiente capítulo.

2. Modelo de gestión de conocimiento de la JEP

Como ya se ha señalado, para cumplir sus objetivos misionales la JEP está exigida a generar nuevo conocimiento de manera permanente y cotidiana al tener que

implementar un modelo de justicia transicional y restaurativa inédito en el mundo. Esto lo hace a partir de procesos deliberativos propios de la práctica judicial.

Así pues, el Modelo de Gestión del Conocimiento (MGC) que se define para la JEP toma elementos de los modelos presentados en el capítulo anterior, adaptándolos a la naturaleza de una institución donde, se reitera, el conocimiento surge de procesos deliberativos, en los que la dimensión ético- normativa está estrechamente ligada al compromiso con la paz y la reconciliación. La relación con el entorno o el contexto, lejos de tener un carácter instrumental, se establece, entre otros, a través de procesos de participación que desarrollan estrategias de vinculación con actores clave. En este último sentido, en el MGC la circulación o socialización trasciende el ámbito interno, para incorporar un alcance hacia el exterior de la Jurisdicción que busca ampliar la comprensión sobre el quehacer de la JEP por parte de las víctimas, comparecientes y de la sociedad en su conjunto.

2.3. Objetivos del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

General:

Desarrollar, organizar, compartir e integrar los procesos de producción y circulación de conocimiento de la entidad, para fortalecer la comprensión de las actuaciones y el quehacer de la JEP, apoyando el derecho de las víctimas a la justicia, el derecho a la verdad de la sociedad en general, y el derecho de los comparecientes a la seguridad jurídica, aportando así al logro de una paz estable y duradera.

Objetivos específicos

- Aportar a la comprensión de los contextos socio políticos en los que tiene lugar la toma de decisiones en la JEP.
- Identificar, hacer explícitos y promover los flujos de conocimiento, las interacciones y las relaciones sistémicas que vinculan a la JEP en su interior y a ésta con el entorno.
- Documentar las dinámicas de producción de conocimiento a partir de la comprensión de los procesos deliberativos que se desarrollan en la JEP en el



marco de la justicia transicional y restaurativa.

- Identificar y proponer mecanismos para la sistematización, comunicación y aprovechamiento de los conocimientos clave y las lecciones aprendidas de la entidad.
- Identificar actores y funciones que permitan desarrollar y fortalecer los procesos de gestión del conocimiento de la entidad.
- Definir la gestión de formación y pedagogía como pilar de la Gestión del Conocimiento de la JEP.
- Poner a disposición de los grupos de interés, el conocimiento misional y organizacional relevante generado por la Jurisdicción.

2.4. Principios del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

Los principios del MGC de la JEP se entenderán como aquellas ideas fundamentales que establecen y facilitan su funcionamiento:

- **Producción de conocimiento argumentativo y participativo:** la JEP produce conocimiento sobre la implementación de un modelo de justicia transicional y restaurativa inédito en el mundo, y lo hace a través de dinámicas argumentativas y participativas. En ese sentido la GC en la JEP es un proceso sistemático y reflexivo que se propone la sistematización de esa producción, con miras a la construcción de memoria institucional y colectiva, el fortalecimiento de los fines misionales de la organización y la reflexión crítica sobre su propio quehacer.
- **Fortaleza en su talento humano:** el modelo de GC reconoce como su principal fortaleza contar con un talento humano altamente competente y comprometido. El conocimiento sobre la justicia transicional y restaurativa de los servidores de la JEP se identifica como la mayor fortaleza de conocimiento de la entidad.
- **Orientación pedagógica:** los contenidos desarrollados en la entidad tienen como fin alimentar, fortalecer y facilitar la circulación de los procesos de aprendizaje tanto de los servidores de la JEP, como de los distintos actores interesados (víctimas, comparecientes y sociedad en general).

- **Orientación ética regulativa:** la sistematización de los procesos de producción y circulación de conocimiento se orientan con base en los valores y propósitos relativos a la aplicación de la justicia restaurativa y la construcción de la paz en el país.
- **Comunicación:** los procesos de comunicación que surgen desde las dinámicas de GC se orientan por principios de rectitud, coherencia, responsabilidad, verdad.
- **Proceso enseñanza-aprendizaje:** el conocimiento en la entidad es el resultado de reflexiones sobre el quehacer de la institución. En este escenario, las lecciones aprendidas y buenas prácticas, identificadas como aprendizaje y enseñanza, son el componente que permite consolidar y garantizar el funcionamiento y efectividad de la entidad.
- **Redes de conocimiento y redes de aprendizaje:** a través de la asociación y la colaboración, las distintas áreas de la JEP comparten su conocimiento, se generan procesos de aprendizaje y de sistematización de forma tal que se fortalece la efectividad en el logro de los objetivos de la entidad.
- **Coordinación:** las áreas de la JEP desarrollan acciones de gestión de conocimiento y las ejecutan de forma articulada, en atención a las funciones específicas de cada área involucrada.
- **Orientación hacia el Sistema Integral:** los conceptos, principios y flujos de conocimiento desarrollados por la JEP y el MGC podrán ser socializados, aplicados y apropiados por el SIVJRNR, el sector público y organizaciones externas en general con el fin de retroalimentarse y buscar acuerdos colaborativos con otras entidades.
- **Sistematicidad:** se reconoce que el conocimiento en la JEP no es disperso sino, por el contrario, es unificado y forma parte de un todo. Los conocimientos contienen relaciones tanto entre los servidores, como entre las áreas y deben ser identificados como tal.

2.5. El Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

La GC en la JEP se entiende como el proceso sistemático de identificar y hacer visibles los flujos de conocimiento de la entidad, con el fin de preservar, administrar, utilizar y socializar el conocimiento que se genera en la entidad.



Para el diseño del esquema conceptual del MGC de la JEP se utilizarán varios de los elementos de los modelos presentados en el capítulo uno.

2.5.1. Pilares del Modelo

El MGC de la JEP se desarrolla con base en cuatro pilares. Tres de ellos fueron expuestos en el modelo de Stankosky de 2005 que son, liderazgo, organización y aprendizaje y uno particular e innovador para la entidad que es el pilar de memoria (ilustración 6). Estos elementos tienen como finalidad hacer operativo el modelo de la JEP y brindarle un mayor dinamismo y efectividad a la generación, socialización y apropiación del conocimiento.

Ilustración 6.

Pilares del MGC de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

El primer pilar, el de liderazgo, genera una cultura organizacional en la que la GC debe incorporarse en el desarrollo y funcionamiento de la JEP convirtiéndose en un apoyo permanente a su diseño e implementación. Este liderazgo debe potencializarse partiendo del reconocimiento de algunas particularidades de la jurisdicción tales como que, primero, la estructura de la JEP es horizontal entre sus unidades básicas y segundo, en la magistratura, la toma de decisiones es colegiada.

En el segundo pilar, el de la organización, los procesos y procedimientos permiten que el conocimiento circule en todos los niveles de la entidad. La JEP ha avanzado en el autoconocimiento mediante el levantamiento y socialización de los procesos y procedimientos misionales, de relacionamiento, de gestión y de evaluación y control. Ahora bien, la GC exige desarrollar un trabajo basado en redes que impone modelos flexibles y adaptables transversales a la estructura organizacional.

El tercer pilar, el de aprendizaje, agrupa todos los conocimientos, prácticas y experiencias propias y apropiadas por los servidores de la institución. El modelo pone el énfasis en identificar y hacer explícitos los conocimientos que radican en las personas y las rutas o caminos que se transitan para llegar a una determinada decisión, con el fin de que sean apropiados o incorporados en los procesos institucionales. Además, este pilar refleja la esencia del principio de aprendizaje/enseñanza dónde la generación y circulación de conocimiento ocurre en la interacción de las personas. Así pues, en la JEP el aprendizaje no solo se centra en la formación o capacitación de los servidores, sino que busca facilitar una multiplicidad de espacios que fomentan la interacción social, la comunicación interna y los espacios de reflexión y socialización. Este pilar incluye la identificación y sistematización de experiencias JEP como mecanismo de construcción, consolidación y actualización de los saberes institucionales.

2.5.2. Elementos transversales del Modelo

Los elementos transversales del MGC se dividen en dos. Los de conocimiento y los de gestión (**ilustración 7**).

Los conocimientos transversales del MGC de la JEP son el misional y el organizacional. El conocimiento organizacional hace referencia al conocimiento de los servidores de la JEP enfocados al desenvolvimiento dentro del entorno organizativo, que no es en sí mismo un conocimiento asociado con la misión de la institución, pero que la apoya, soporta o complementa. En términos de los procesos de la JEP, corresponden a los conocimientos que hacen parte de los procesos de gestión, de relacionamiento y de evaluación y control. Por su parte, el conocimiento misional, está relacionado con la naturaleza y el propósito de la entidad relativos a la implementación de un modelo de justicia transicional y restaurativa. Los conocimientos se visualizan sobre en los pilares de liderazgo, organización y aprendizaje y memoria, toda vez que estos elementos son lo que les dan soporte.

Ilustración 7.

Elementos transversales del MGC de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento, tanto organizacional como misional puede ser tácito o explícito. Para el modelo, el primero es el conocimiento que poseen y generan los servidores y que tiende a ser informal, social o personal. El segundo es el que se estructura, sistematiza y que generalmente pasa a conformar los acervos archivísticos (documentales, audiovisuales, etc).

Por otro lado, los elementos transversales de gestión corresponden a los lineamientos institucionales y la tecnología. Determinan el contexto en el cual se desarrolla el MGC como son las normas, reglamentos y directrices para el caso de los lineamientos institucionales.

En la misma vía, en cuanto a tecnología, la incorporación de elementos tecnológicos de soporte y sistemas de información, facilitan la implementación del MGC apoyando las necesidades y flujos de información de la entidad.

2.5.3. La cima del modelo

En la cima del MGC está el cumplimiento de la misión de la JEP (**ilustración 8**). Es decir, en el modelo, tanto los pilares del modelo como sus elementos transversales, tienen como norte la aplicación de justicia transicional y restaurativa. Por lo tanto,



la implementación de la GC en la JEP apunta al desarrollo de los objetivos de este modelo propio de justicia que son:

- Satisfacer el derecho de las víctimas a la justicia
- Ofrecer verdad judicial a la sociedad colombiana
- Proteger los derechos de las víctimas
- Contribuir al logro de una paz estable y duradera
- Adoptar decisiones que otorguen plena seguridad jurídica a quienes participaron de manera directa e indirecta en el conflicto armado.

Ilustración 8.

La cima del MGC de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

Fuente ícono: www.flaticon.com

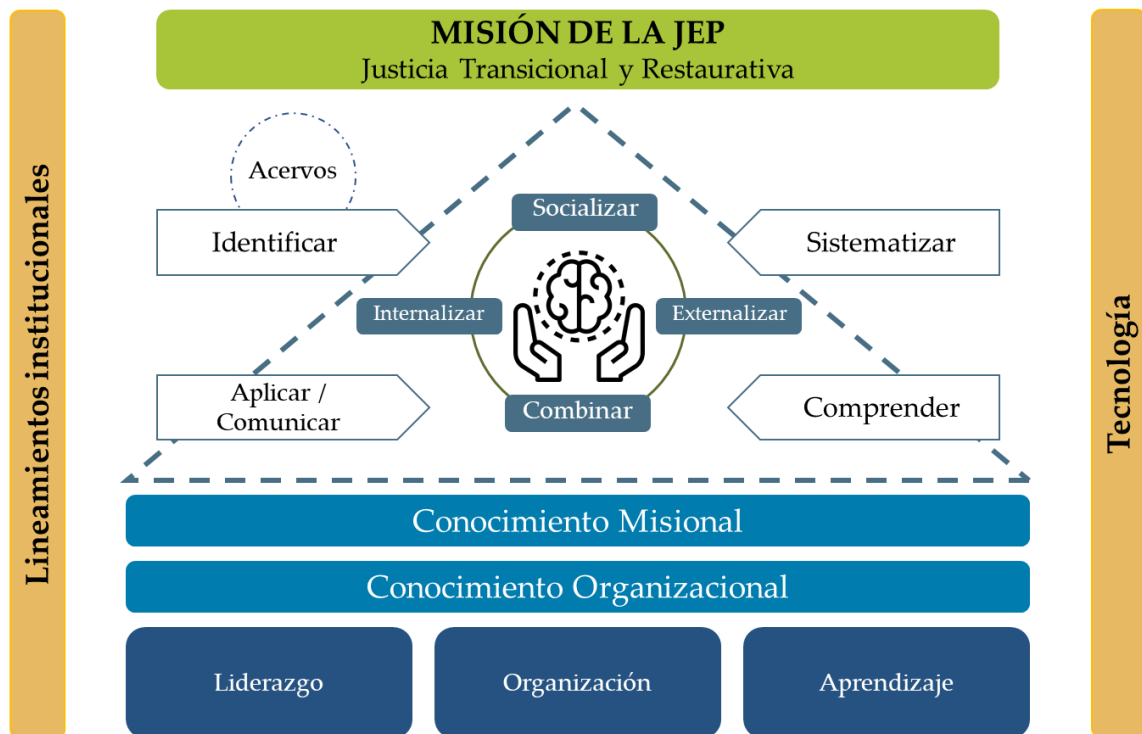
2.5.4. Modelo de Gestión del Conocimiento. Inclusión de los flujos de conocimiento

Como parte fundamental del MGC se incluye el ciclo de conocimiento planteado en el modelo de Nonaka y Takeuchi de 1995 (**ilustración 9**). Así pues, la noción de los

factores dinamizadores de la conversión del conocimiento, denominados SECI (socialización, internalización, externalización y combinación), facilitan que el conocimiento de la JEP sea identificado, sistematizado, comprendido y aplicado en la entidad.

Ilustración 9.

Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

Fuente ícono: www.flaticon.com

Como parte de la identificación de los conocimientos de la JEP, el MGC tiene un punto de partida con la determinación de un grupo de acervos de conocimiento de la entidad. En la misma vía, la sistematización de conocimientos fortalece los procesos de conversión del conocimiento, en particular los de externalización y combinación, como factor clave para comprender y comunicar los aprendizajes y experiencias propias de la entidad. Con lo anterior, este ciclo que se desarrolla en la cima del modelo permite no solo la identificación y documentación del conocimiento existente en la JEP, sino que potencializa de las capacidades de los servidores y su contribución en la apropiación y generación de conocimiento.

En conclusión, el MGC se enfoca en el desarrollo, organización, socialización e integración de los procesos de creación y circulación del conocimiento de la entidad, fortaleciendo el ciclo SECI, en procura de los objetivos misionales de la JEP tomando como base los conocimientos misionales y organizaciones de la entidad, y sustentándose en los pilares de liderazgo, organización, aprendizaje y memoria. Todo lo anterior facilitado por un marco tecnológico y de lineamientos institucionales (**ilustración 9**).

3. Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

La conceptualización del MGC de la JEP está acompañada de la determinación del marco de implementación de este. Lo anterior tiene como fin materializar, en acciones concretas, los elementos planteados a lo largo del modelo.

3.3. Alcance del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

Para la correcta definición del marco de implementación del MGC es necesaria la definición de su alcance. Así pues, para este caso, el referido alcance se determinará en dos elementos, el primero de generación de conocimiento y un segundo sobre su uso, apropiación y circulación.

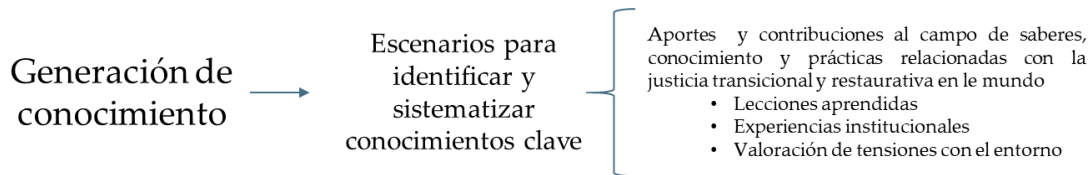
3.3.1. Generación de conocimiento

En consideración de los escenarios establecidos en el Acuerdo Final y la misionalidad de la JEP, la generación del conocimiento en la entidad es un proceso natural. Esta se realiza al interior de todas las áreas por lo que la institución en general, como parte de la implementación del MGC, deberá definir los escenarios para determinar y sistematizar los conocimientos generados en el qué hacer de la entidad.

Como resultado, el MGC contribuye a que el conocimiento en la JEP este sistematizado e identifique los aportes y contribuciones al campo de saberes, conocimiento y prácticas relacionadas con la justicia transicional y restaurativa en el mundo por medio de la determinación de mejores prácticas, problemas recurrentes, experiencias institucionales, avances claves y la valoración de las tensiones del entorno que sean resultantes del ejercicio misional de la entidad.

Ilustración 10

Primer alcance. Generación de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

En la misma vía, y considerando los principios del MGC, el objeto misional de la JEP y el reto que representa la consolidación de la justicia transicional y restaurativa como mecanismo de paz, son las Salas de Justicia, el Tribunal para la Paz, la Unidad de Investigación y Acusación - UIA y la Secretaría Ejecutiva, en sus funciones misionales, las áreas que, en su conjunto, son las llamadas a generar la mayor cantidad de conocimiento en la entidad.

3.3.2. Uso y apropiación del conocimiento

Como se ha presentado, el conocimiento es un activo fundamental de la entidad, sin embargo, en términos de su gestión, el uso y apropiación de este, por medio del MGC, se hace necesario para alcanzar dos resultados. El primero, sobre mejorar la efectividad de la JEP en el ejercicio de sus funciones y el segundo para dar a conocer sus actuaciones y fortalecer el entendimiento del quehacer institucional. Estos elementos le permiten a la entidad afrontar de forma acertada los desafíos que encuentre permitiendo una mayor capacidad de adaptación ante las oportunidades o amenazas presentes y futuras. Así pues, este alcance tiene un componente interno y uno externo.

Al interior de la JEP

Hacia adentro de la entidad, la consolidación del conocimiento institucional se logra en la medida que los funcionarios dispongan y utilicen los saberes de la institución. Con lo anterior, es determinante el diseño y desarrollo de escenarios de enseñanza y aprendizaje (inducciones, capacitaciones, conversatorios, seminarios, charlas,

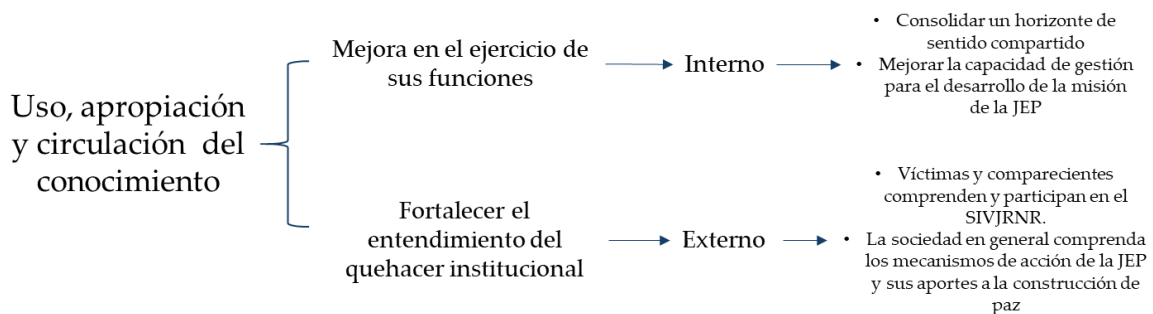
talleres etc.) dirigidos a los servidores de la JEP que permitan la apropiación del relato institucional, los diferentes conocimientos pertinentes para su trabajo y aquellos saberes desarrollados por la entidad.

Al exterior de la JEP

Hacia afuera, los diferentes grupos de interés necesitan de un conocimiento acerca de la misión de la institución y la manera como se está dando forma al modelo de justicia transicional y restaurativa establecido en los acuerdos de paz. En ese sentido, se hace necesario adelantar un proceso pedagógico hacia los grupos de interés víctimas, comparecientes, universidades, escuelas, entidades gubernamentales, entes de control y organizaciones no gubernamentales, la sociedad en su conjunto, a través de acciones tales como seminarios, encuentros y talleres, por mencionar algunas, que busquen la sensibilización y comprensión social del modelo de justicia transicional y restaurativa como base fundamental de la construcción de una paz duradera y estable.

Ilustración 11

Segundo alcance. Uso y apropiación del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Síntesis del alcance

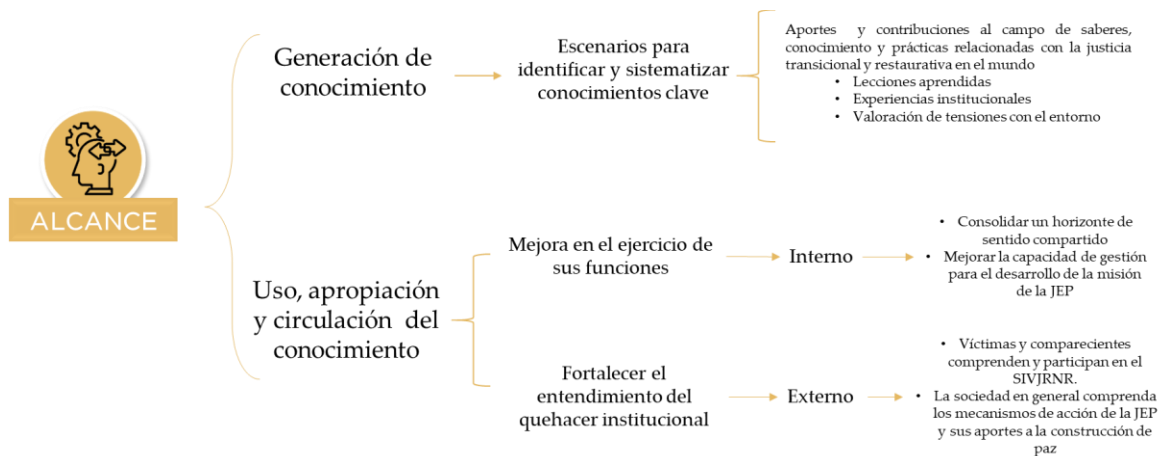
En conclusión, el alcance de la implementación del MGC de la JEP se divide en dos elementos, uno de generación de conocimiento y otro asociado a su uso, apropiación y circulación. El primer alcance tiene como finalidad, la identificación de mejores prácticas, problemas recurrentes, experiencias institucionales, avances claves y la



valoración de las tensiones del entorno, todo lo anterior con el objetivo de mejorar la eficiencia en el desarrollo de la misionalidad de la JEP y la segunda, con un enfoque interno y externo, propende por la mejora en ejercicio de las funciones institucionales y el fortalecimiento del entendimiento del que hacer de la entidad.

Ilustración 12

Alcance del Modelo de Gestión de Conocimiento de la JEP



Fuente: Elaboración propia

Fuente ícono: flaticon.com

3.4. Acciones del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

Las acciones de la implementación del MGC de la JEP hacen referencia a los medios y herramientas que se usan y desarrollan como parte de las actividades necesarias para lograr el alcance. En términos generales, son los elementos que materializan la Gestión del Conocimiento en la entidad permitiéndole a la Jurisdicción fortalecer su ejercicio misional.

3.4.1. Medios de la implementación del Modelo

Los medios de la implementación del MGC de la JEP son las funciones y tareas específicas por las cuales se ejecuta y desarrolla el modelo. Tiene tres componentes



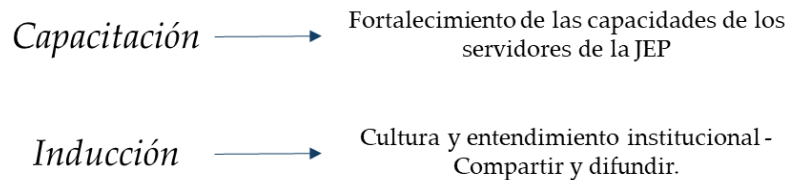
básicos que son I. Capacitación e inducción, II. Pedagogía y III. Sistematización de experiencias institucionales y lecciones aprendidas.

3.4.1.1. Capacitación e inducción

La capacitación e inducción es la actividad que materializa, en mayor medida, el alcance interno de la implementación del modelo sobre el uso, apropiación y circulación del conocimiento. Tiene por objeto fortalecer la cultura organizacional y la capacidad institucional de la JEP, a través de procesos de formación que amplíen y complementen los conocimientos específicos de las personas vinculadas a la entidad, promuevan el desarrollo de habilidades y destrezas, procurando mejorar las capacidades, las competencias y el desarrollo personal integral, para contribuir, a través de un trabajo articulado, al cumplimiento de la misión institucional.

Ilustración 13

Medio Uno. Capacitación e inducción



Fuente: Elaboración propia.

La Subdirección de Fortalecimiento Institucional tiene la función de liderar gestión de formación en la JEP y lo hace a través de la formulación de un Plan Anual de Capacitación, así como la planeación y desarrollo de eventos de inducción y reinducción.

3.4.1.2. Pedagogía

La pedagogía en la JEP materializa, principalmente, el alcance externo de la implementación del modelo sobre el uso, apropiación y circulación del conocimiento. Su objetivo es promover con los grupos de interés de la JEP, los procesos y espacios de reflexión y comprensión sobre el contenido conceptual y el

alcance e impacto de la justicia que imparte la JEP, así como sobre los mecanismos de acceso y participación efectiva de los titulares de derechos de interés de la JEP, con el fin de garantizar el derecho a la justicia de las víctimas y comparecientes, y contribuir a la reconciliación y la construcción de paz en el país.

Al igual que la capacitación, la Subdirección de Fortalecimiento Institucional tiene la función de articular gestión pedagógica de la JEP y lo realiza por medio de la Estrategia pedagógica y un plan anual de pedagogía.

Ilustración 14

Medio dos. Pedagogía



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia pedagógica de la JEP reconoce que la función pedagógica de la entidad se desarrolla en distintas dependencias de la institución y propende por coordinar estas acciones, en cabeza de la SFI, por medio de tres líneas de acción estratégica (LAE) que son:

1. *Garantías de acceso a la justicia.* Esta LAE hace referencia al fortalecimiento del conocimiento de los mecanismos definidos en el punto 5 del Acuerdo Final de Paz y que dan origen al SIVJRN, teniendo un especial énfasis en fortalecer el acceso a la justicia de víctimas y comparecientes
2. *Comprensión de la justicia restaurativa.* Se define como la comprensión y apropiación los conceptos básicos que rigen el que hacer de la Jurisdicción por parte de la ciudadanía en general y de la misma JEP.
3. *Cultura de paz, reconciliación y no repetición.* Se concibe bajo dos enfoques, el primero, que es generacional, asociado al fortalecimiento del concepto de paz como oportunidad para el país, alentando el rechazo de la sociedad a la guerra y sus efectos de forma tal que contribuya a fomentar valores de justicia social, respeto y tolerancia. El segundo, sobre macrocasos, busca el

reconocimiento de lo ocurrido esclareciendo las violaciones e infracciones ofreciendo una explicación amplia a toda la sociedad de la complejidad del conflicto.

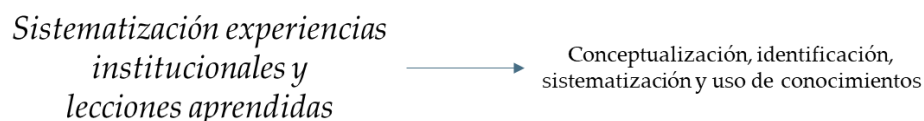
3.4.1.3. Sistematización de experiencias institucionales y lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas en la JEP materializan los dos alcances de la implementación del modelo. A través de éstas se procura por la documentación y sistematización de los aprendizajes y conocimientos de los servidores de la JEP y por lo tanto de la entidad, con la finalidad de facilitar la circulación de conocimiento relevante o novedoso que sea el resultado de las experiencias del accionar misional de la Jurisdicción. Así pues, este apartado sobre sistematización de experiencias institucionales tiene como máxima la materialización del pilar de memoria institucional.

De la misma manera, las lecciones aprendidas también son el resultado del funcionamiento del ciclo SECI, toda vez que procuran volver explícitos los conocimientos generados por la JEP de forma tal que contribuyen a la promoción los flujos de conocimiento, así como sus interacciones y las relaciones sistémicas que vinculan a la JEP en su interior y a ésta con el entorno.

Ilustración 15

Medio tres. Lecciones Aprendidas



Fuente: Elaboración propia.

3.4.1.4. Síntesis de los medios como parte de las acciones del Sistema Integral de Gestión del Conocimiento de la JEP

Los medios son los elementos específicos por las cuales se ejecuta y desarrolla el MGC. Forman parte de las funciones definidas para las áreas de la JEP y son una de las acciones que permiten el logro del alcance del referido modelo. Tienen tres componentes con objetivos particulares que le permiten a la entidad fortalecer su ejercicio misional.

Ilustración 16

Medios del Sistema Integral de Gestión del Conocimiento de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

Fuente ícono: flaticon.com

3.4.2. Herramientas de la implementación del Modelo

Las herramientas de la implementación del MGC de la JEP son el conjunto de instrumentos que se utilizan o deberán ser utilizados por la JEP para ejecutar los

medios y así dar cumplimiento al alcance del modelo. Se tienen identificadas siete herramientas fundamentales para la gestión del sistema, éstas son:

3.4.2.1. Sitio de Gestión del Conocimiento

El sitio de GC es un lugar virtual en la [intranet](#) de la entidad que agrupa la información relacionada a la GC, al MGC y a la implementación del referido modelo. A través del sitio, la JEP pone a disposición de sus servidores los avances realizados en el marco de la implementación del MGC tales como el plan anual de capacitación, la estrategia de pedagogía y el REDpositorio virtual entre otros.

3.4.2.2. Proyecto - Centro de Estudios de Justicia Transicional y Restaurativa de la JEP

El centro de Estudios de Justicia Transicional y Restaurativa de La JEP es un espacio académico de alto nivel desarrollado entre la entidad y su entorno que permite la discusión, socialización e intercambio de experiencias de justicia transicional y restaurativa como parte de la promoción de los escenarios de entendimiento de la misionalidad de la JEP.

3.4.2.3. REDpositorio virtual

El REDpositorio es un sitio virtual en el cual se depositan y almacenan, de forma centralizada, los diferentes archivos y documentos resultantes de la implementación de la GC de la entidad, permitiendo su consulta masiva y constante. Allí se encuentra información y documentación sobre las actividades realizadas en el plan de capacitación y el de pedagogía, las lecciones aprendidas documentadas por la entidad y demás elementos propios de la GC.

3.4.2.4. Formación virtual

La formación virtual es una herramienta que permite el acceso masivo e indiscriminado de personas al conocimiento sobre temas específicos. La entidad cuenta con el **Campus Virtual JEP** que es un espacio virtual de formación basado en



un repositorio E-learning. El desarrollo de esta herramienta permite, entre otras, las siguientes actividades:

- Focalizar público, tanto interno como externo de la JEP, para el acceso a los procesos de formación virtual.
- Centro de almacenamiento de la información de los cursos de capacitación e inducción para que la referida documentación pueda ser consultada por los servidores de la JEP y grupos de interés.
- Medio para el desarrollo de capacitaciones e inducción conforme se identifiquen necesidades en la entidad.

3.4.2.5. Metodología de sistematización de experiencias institucionales y lecciones aprendidas

Es una herramienta que determina el método y estructura que orientan el proceso de sistematización de experiencias y lecciones aprendidas. Es una guía flexible que se constituye en una bitácora de consulta durante el ejercicio de sistematización. Esta documentación de experiencias permite volver reflexivamente sobre acciones significativas de la JEP y los procesos deliberativos que las median. Se orienta desde apuestas participativas y fomenta y fortalece el trabajo colectivo, identificando, además, elementos cruciales para el diálogo JEP y sociedad.

3.4.2.6. Red de gestión de conocimiento con enfoque pedagógico de la JEP

Dentro de la implementación del MGC de la Jurisdicción, se hace necesario un equipo para crear y consolidar, formalmente, un sistema de gestión organizacional encargado de la formulación, gestión, implementación y evaluación de acciones formativas en el marco del modelo de gestión de conocimiento de la JEP. Este grupo de personas debe orientar, gestionar y actualizar el conjunto de iniciativas pedagógicas desarrollados por la institución, así como promover la articulación óptima entre servidores y dependencias que se relacionan en este marco de gestión pedagógica con el objetivo de optimizar recursos y potenciar los propósitos formativos comunes.

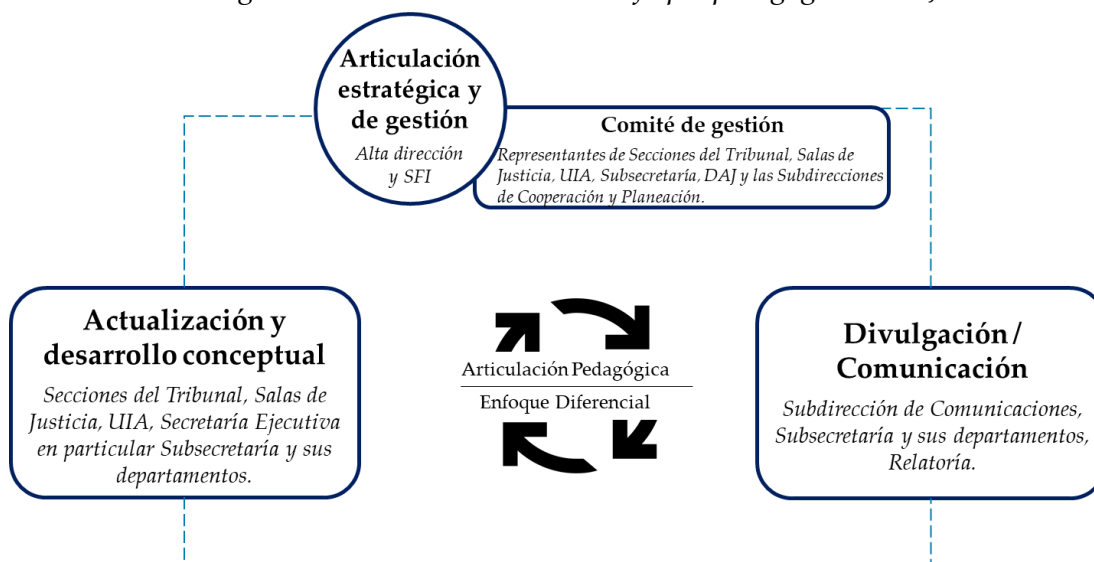
Para el cumplimiento de los fines de la red de gestión del conocimiento con enfoque pedagógico, múltiples instancias y áreas de la JEP deben aportar y vincularse al desarrollo de las actividades. En primera instancia y en consideración de sus funciones misionales, la Subdirección de Fortalecimiento Institucional es el área encargada de facilitar, gestionar y coordinar las actividades de articulación estratégicas de la red acompañada de un apoyo de alta dirección de la entidad que facilite la toma de decisiones. Así mismo, este escenario deberá contar con un comité de gestión, con designación formal ante la SFI, que este integrado por representantes de las Secciones del Tribunal, Salas de Justicia, UIA, Subsecretaría, Dirección de Asuntos Jurídicos y Subdirecciones de Cooperación y Planeación.

Segundo, los elementos de actualización y desarrollo conceptual están a la cabeza de las áreas generadoras de conocimiento misional de la entidad, es decir, las Salas y Secciones de la JEP, así como de la UIA, la Dirección de Asuntos Jurídicos y la Subsecretaría con todos sus departamentos.

Tercero, las acciones de divulgación y comunicación se desarrollan como parte de las funciones propias de áreas de la JEP tales como la Subdirección de Comunicaciones, la Subsecretaría y sus departamentos y la relatoría.

Ilustración 17

Red de gestión de conocimiento con enfoque pedagógico de la JEP



Fuente: Elaboración propia.



Finalmente, esta estructura de gestión debe contar con una articulación pedagógica hacia los enfoques diferenciales y debe establecer, también, un sistema de seguimiento, actualización y evaluación a las prácticas pedagógicas de la Jurisdicción que permita determinar las necesidades propias de cualificación y articulación de manera permanente.

3.4.2.7. Espacios de circulación y comunicación

La GC es necesariamente un proceso comunicativo. De esta máxima, se desprende la necesidad de consolidar y definir la forma en que se desarrollarán las actividades de formación y pedagogía y que se entenderán, a la luz de la implementación del MGC, como los espacios de circulación y comunicación del conocimiento.

Estos espacios tienen como objeto brindar escenarios propicios para el intercambio de saberes de forma tal que el conocimiento de la entidad se haga visible y propenda por su uso y apropiación. Como instrumentos de esta comunicación y circulación se encuentran:

- Boletines
- Seminarios
- Cursos
- Conversatorios
- Focos
- Talleres

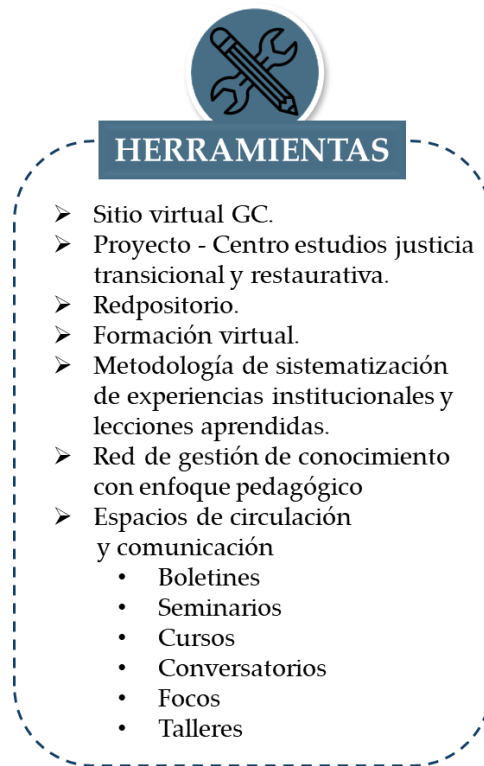
3.4.2.8. Síntesis de las herramientas como parte de las acciones del Sistema Integral de Gestión del Conocimiento de la JEP.

Las herramientas son las actividades que instrumentalizan el funcionamiento del MGC. A través de ellas se posibilita el cumplimiento del alcance del sistema. Se tienen identificadas seis herramientas que son I. sitio virtual de GC, II. centro de estudios de justicia transicional y restaurativa de la JEP, III. REDpositorio, IV. formación virtual, V. metodología de sistematización de experiencias institucionales

y lecciones aprendidas, VI. red de gestión de conocimiento con enfoque pedagógico de la JEP y VII. espacios de circulación y comunicación.

Ilustración 18

Herramientas de implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

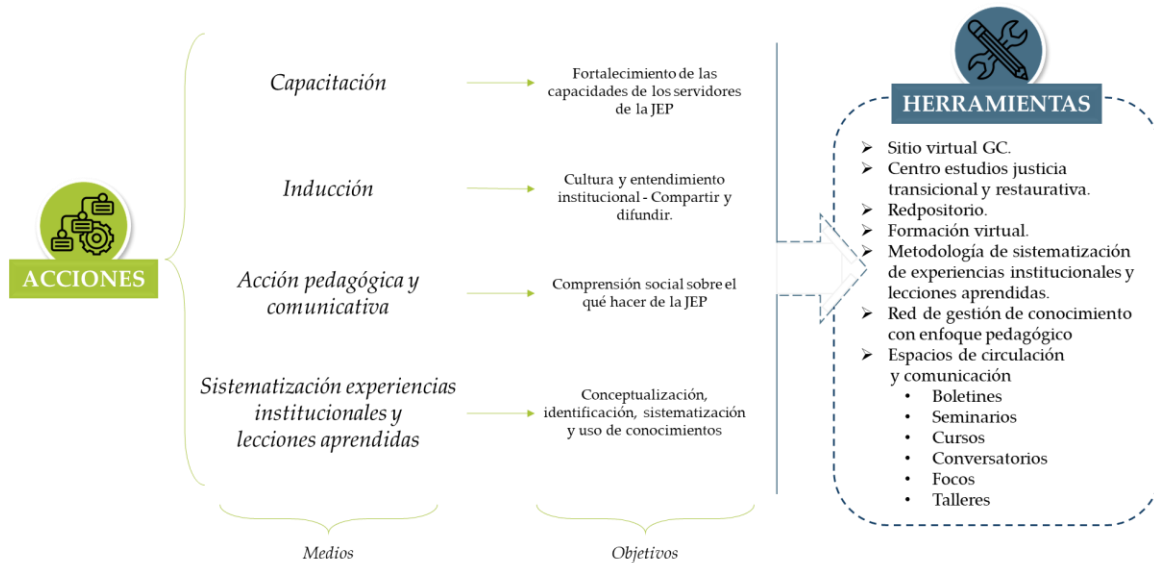
Fuente ícono: flaticon.com

3.4.3. Síntesis de las acciones de implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

Las acciones del MGC de la Jurisdicción hacen referencia a los medios y herramientas que se deben usar y desarrollar durante la implementación del modelo para el logro de su alcance. Sus objetivos y conceptos se definen a través de los medios y su instrumentalización y materialización en actividades específicas se desarrolla a través de las herramientas.

Ilustración 19

Acciones para la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

Fuente ícono: flaticon.com

3.5. Síntesis de la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento de la JEP

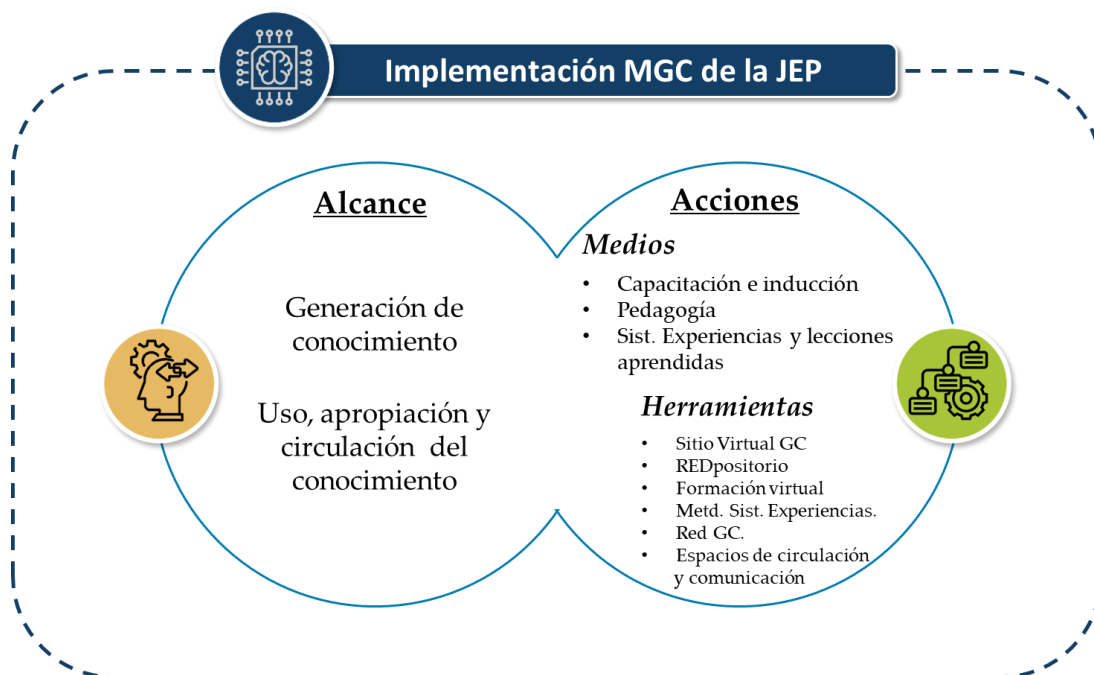
La implementación del MGC de la JEP contribuye a fortalecer el desarrollo, organización, integración y sistematización de los procesos de creación y circulación de conocimiento de la entidad. Con este modelo, se facilita el entendimiento de las actuaciones y el que hacer de la JEP apoyando el derecho de las víctimas a la justicia, el derecho a la verdad de la sociedad en general, y el derecho de los comparecientes a la seguridad jurídica.

El alcance de la implementación del modelo se divide en dos elementos, uno de generación de conocimiento y otro asociado a su uso, apropiación y circulación. Para el logro de este alcance, se cuenta con un grupo acciones (medios y herramientas) por medio de las cuales se definen funciones, actividades e instrumentos que

materializan la GC en la entidad permitiéndole a la JEP fortalecer su ejercicio misional.

Ilustración 20

Implementación del Gestión del Conocimiento de la JEP



Fuente: Elaboración propia.

Fuente íconos: flaticon.com

4. Seguimiento al modelo y a su implementación

Como parte de los principios y conceptualizaciones que impulsan la GC en la JEP y su respectivo modelo e implementación, se hace necesario un proceso de seguimiento y evaluación de los elementos planteados en el presente documento que permitan una retroalimentación activa de la GC en la JEP. En atención a sus competencias, la Subdirección de Fortalecimiento Institucional (SFI) será la encargada de liderar este proceso.

Así pues, como parte de la referida evaluación y seguimiento de la GC y su modelo, es responsabilidad de la SFI el periódico seguimiento de los conceptos, principios, funcionamiento y nivel de apropiación de la GC en la entidad de forma tal que, de

ser necesario, se realicen actualizaciones al modelo que se consideren pertinentes. Para ese proceso, se deberá tener como base, los métodos y materiales utilizados en el desarrollo del diagnóstico de GC.

En la misma vía, en cuanto a la implementación del modelo, la SFI deberá incorporar las acciones de implementación del MGC a su Plan Operativo Anual y realizar un seguimiento anual de estas buscando evaluar la ejecución de las referidas actividades con el objeto de retroalimentar, cada año, la implementación del Modelo.

5. Bibliografía

- Arriaga, R. & Alarcón, L. (2013). Estilos de organización y acciones clave que facilitan la gestión de conocimiento en un proyecto de construcción. *Revista de la Construcción*, 12(2), 5-15.
- Avendaño, V. & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias*, 4(10), 201-227.
- Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12(1), 14 pp.
- Contraloría General de la República-CGR. (2018). Diagnostico organizacional de gestión del conocimiento en la CGR. Diseñar e implementar el modelo de gestión de conocimiento e innovación para la Contraloría General de la República-CGR. CINTEL-MUTIMEDIA SERVICE. Bogotá.
- Cegarra, Juan & Martinez, A. (2017). Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva. Alfaomega. Madrid, España.
- Contreras, F. & Tito, P. (2013). La gestión de conocimiento y las políticas públicas. 1a ed. Perú: Universidad María Auxiliadora.
- Función Pública (s.f.). Gestión del conocimiento. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/gestion-del-conocimiento/descripcion>
- Gobierno Nacional, FARC. (2016). Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Noviembre 24 de 2016.
- González, A., Joaquín, C. y Collazos, C. (2009). Karagabi KMMModel: Modelo de referencia para la introducción de iniciativas de gestión del conocimiento en organizaciones basadas en conocimiento.
- González, J., Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, (43), 113-128.

- González, J. (2009). El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial. *Teacs*, 1(2), 9-33.
- Hernández, V. (2016). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Alfaomega. Buenos Aires, Argentina.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. [Traducido al español de Carlos Ganzinelli] Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Scholl Review*.
- López, F. & Gutiérrez, H. (2015). La gestión del conocimiento: modelos de comprensión y definiciones. Colección Académica de Ciencias Estratégicas. 2 (2), 84-111.
- Malgioglio, J., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., Mancini, C., Nanini, S., Tapia, A. & Vásquez, C. (2002). Distintos enfoques del capital intelectual. Séptimas Jornadas, 43 pp.
- Martínez, M. & Heredia, J. (s.f.). El Balanced Scorecard. Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Naciones Unidas (2016). Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas. Ginebra, Suiza.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. [Traducido al español de Martín Hernández Kocka]. México DF: Oxford University Press México S.A. de C.V.

- Pardo, O. (2004). Red de gestión del conocimiento para el sector público en Colombia. *Panorama Económico*, 12(12), 57-74.
- Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. CEPAL – SERIE Manuales, (22), 92 pp.
- Ramírez, C. & González, L. (2015). Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el área de apoyo operativo en un centro de investigación y desarrollo de Colombia. (Tesis de maestría, Universidad del Valle). Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10041/1/CB-0542478.pdf>
- Rodríguez, M. & González, J. (2013). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, a través de modelos universitarios. *Económicas CUC*, 34(1), 85-116.
- Rubio, Z., De la O. Burrola, V. & Ruíz, M. (2018). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en las tecnologías de información y comunicación. *Criterio Libre*. (28), 221-236.
- Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México.
- Stankosky, M. (2005). *Creating the discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Stewart, T. (1991). Brain Power. How intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune*. June 3.
- Vallejo, C. (2018). *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento*. Bogotá, Colombia.
- Waissbluth, M., et al. (2014). Co-creación para la innovación: Un caso en el Sector Público Chileno. *Revista Ingeniería de Sistemas*. Volumen XXVIII, Septiembre de 2014.