

Formulación de un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, M.I.P.G para la división de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander.

Silvia Juliana Gordillo Mendoza

Laura Catalina Forero Cárdenas

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Luis Eduardo Becerra Ardila

M.Sc. En Administración

Tutor

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

Los agradecimientos de este proyecto de grado van dirigidos a cada una de las personas que aportaron de una u otra forma a la culminación de este, en especial al Magíster en Gerencia de Negocios, Juan Camilo Lésmez Peralta, quien desempeñó el rol de tutor del proyecto y gracias a su conocimiento y apoyo en el tema fue posible el desarrollo de este, así mismo se extiende un agradecimiento al M.Sc. En Administración - Luis Eduardo Becerra Ardila director del proyecto de grado.

-Laura Forero

Quisiera agradecer a mi familia que siempre ha velado por mi bienestar y desarrollo personal, me han guiado y apoyado en todo el transcurso de mi vida, gracias a ellos me convertí en la persona que soy.

-Silvia Gordillo

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Objetivos	14
2. Generalidades de la División de Gestión de Talento Humano.....	15
2.1 Direccionamiento estratégico	15
2.2 Caracterización del proceso.....	17
2.3 Estructura organizacional	18
3. Planteamiento del problema	21
4. Marco de referencia.....	24
4.1 Marco de antecedentes.....	24
4.2 Marco Teórico	27
4.2.1. Conocimiento	28
4.2.2. Tipos de Conocimiento	28
4.2.3. Gestión del conocimiento.....	29
4.2.4. Innovación.....	35
4.2.5. Tipos de Innovación	36
4.2.6 Gestión de la innovación	38
4.2.7 Modelo Integrado de Planeación y Gestión – M.I.P.G	40
4.3 Marco Legal.....	47

4.3.1	Ley 1753 de 2015:.....	47
4.3.2	Decreto 1083 de 2015:	47
4.3.3	Decreto 430 de 2016:	48
4.3.4	Decreto 1499 de 2017:	48
5.	Metodología	49
5.1	Etapa 1: Análisis preliminar del proceso.	49
5.2	Etapa 2: Revisión bibliográfica y normativa.	50
5.3	Etapa 3: Elaboración del diagnóstico.	50
5.4	Etapa 4: Análisis de resultados.	51
5.5	Etapa 5: Formulación del plan de acción.....	52
5.6	Etapa 6: Ajustes y socialización del plan de acción.	52
6.	Diagnóstico Inicial	53
6.1	Lineamientos del autodiagnóstico	54
6.2	Aplicación del auto diagnóstico.....	57
6.2.1	Componente de Planeación	57
6.2.2	Componente de Generación y producción	59
6.2.3	Componente de Herramientas de uso y apropiación	61
6.2.4	Componente de Analítica Institucional	62
6.2.5	Componente de Cultura de compartir y difundir	64
6.3	Análisis de resultados del autodiagnóstico.....	66

6.3.1	Componente Planeación.....	67
6.3.2	Componente Generación y Producción.....	68
6.3.3	Componente Herramientas de uso y apropiación.....	69
6.3.4	Componente Analítica Institucional.....	69
6.3.5	Componente Cultura de compartir y difundir	70
6.3.6	Lista de priorización de actividades	71
7.	Formulación del plan de acción.....	74
7.1	Lineamientos de la formulación del plan de acción	74
7.2	Definición de iniciativas para el plan de acción	75
7.2.1.	Componente Planeación.....	75
7.2.2.	Componente Generación y Producción.....	80
7.2.3	Componente Herramientas de uso y apropiación.....	87
7.2.4	Componente Analítica Institucional.....	90
7.2.5	Componente Cultura de Compartir y Difundir	91
7.2.6	Plan de acción gestión del conocimiento e innovación.....	95
8.	Ajustes y socialización del plan de acción	97
9.	Conclusiones	99
10.	Recomendaciones.....	101
	Referencias Bibliográficas	102

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	13
Tabla 2. Definiciones de Innovación.....	35
Tabla 3. Elementos del autodiagnóstico.....	55
Tabla 4. Escala de calificación del autodiagnóstico.....	57
Tabla 5. Criterios del componente Planeación.....	58
Tabla 6. Criterios del componente Generación y producción.....	59
Tabla 7. Criterios del componente Herramientas de uso y apropiación.....	61
Tabla 8. Criterios del componente Analítica institucional.....	63
Tabla 9. Criterios del componente Cultura de compartir y difundir.....	64
Tabla 10. Lista de priorización de actividades.....	71
Tabla 11. Iniciativa #1 Mapeo de riesgos.....	76
Tabla 12. Iniciativa #2 Equipo Gestión del Conocimiento e Innovación	78
Tabla 13. Iniciativa #3. Proceso de ideación.....	80
Tabla 14. Iniciativa #4 Capacidades y Habilidades	81
Tabla 15. Iniciativa #5 Participación en eventos.....	84
Tabla 16. Iniciativa #6 Repositorios activos	88
Tabla 17. Ejemplos de Categorización del conocimiento.....	89
Tabla 18. Iniciativa #7 Analítica de Datos.....	90
Tabla 19. Iniciativa #8 Difusión del Conocimiento	91
Tabla 20. Iniciativa #9 Comunidades efectivas.....	93

Lista de Figuras

Figura 1. Caracterización del proceso de Talento Humano.	17
Figura 2. Organigrama de la División de Gestión de Talento Humano.	18
Figura 3. Fases de la creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi.	31
Figura 4. Elementos de la gestión del conocimiento.	34
Figura 5. Dimensiones operativas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	42
Figura 6. Ejes de la Dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación.	45
Figura 7. Metodología del proyecto.	49
Figura 8. Puntaje gestión del conocimiento e innovación por componentes.	67
Figura 9. Puntaje por categorías - Generación y Producción.	69
Figura 10. Puntaje por categorías - Cultura de compartir y difundir.	70
Figura 11. Ruta de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación.	75
Figura 12. Plan de acción gestión del conocimiento e innovación	96
Figura 13. Presentación plan de acción gestión del conocimiento e innovación.	97
Figura 14. Socialización plan de acción gestión del conocimiento e innovación	98

Lista de Apéndices

(Ver apéndices en la carpeta adjunta)

Apéndice A. Descripción de la entidad.

Apéndice B. Plan Estratégico de Talento Humano UIS 2021-2024.

Apéndice C. Autodiagnóstico gestión del conocimiento e innovación.

Apéndice D. Formato de retención del conocimiento.

Apéndice E. Formato de transferencia de aprendizajes.

Apéndice F. Tablero de acciones para mitigar la fuga de conocimiento.

Apéndice G. Matriz de identificación de retos de innovación.

Apéndice H. Formato lecciones aprendidas.

Apéndice I. Formato buenas prácticas.

Apéndice J. Matriz de interacción de información institucional.

Apéndice K. Presentación plan de acción gestión del conocimiento e innovación.

Apéndice L. Socialización plan de acción gestión del conocimiento e innovación.

Apéndice M. Vídeo plan de acción gestión del conocimiento e innovación.

Resumen

Título: Formulación de un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, M.I.P.G para la división de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander. *

Autoras: Silvia Juliana Gordillo Mendoza, Laura Catalina Forero Cárdenas.**

Palabras Clave: Gestión del conocimiento, Innovación, Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Descripción: En la actualidad, el conocimiento en las organizaciones es considerado como uno de los activos intangibles más importantes, a la hora de generar ventajas competitivas en un entorno empresarial dinámico. La gestión del conocimiento actúa como una estrategia para la creación de valor organizacional, el crecimiento del capital intelectual mediante el aprendizaje organizacional y el aumento del desempeño organizacional, ya que ayuda a la generación, transferencia y aplicación del conocimiento.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) propuesto por el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP), ofrece lineamientos a seguir en cada una de sus siete dimensiones operativas, para una adecuada gestión en las entidades de carácter público del país, como lo es la Universidad Industrial de Santander.

Este proyecto consiste en formular un plan de acción para la adecuada implementación de la sexta dimensión, sobre la gestión del conocimiento e innovación del M.I.P.G, en la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, para esto, primero se realiza un diagnóstico de la división en esta temática mediante la herramienta proporcionada por el DAFP para determinar su estado inicial, luego se analizan los resultados del diagnóstico, con el fin de a partir de estos, crear diversas estrategias para contrarrestar las brechas encontradas e incrementar el desempeño de esta dimensión dentro de la división mediante el plan de acción establecido.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MSc. Luis Eduardo Becerra Ardila. Tutor: Juan Camilo Lésmez Peralta.

Abstract

Title: Formulation of an action plan for the implementation of the knowledge management and innovation dimension of the Integrated Planning and Management Model, M.I.P.G. for the Human Resources division of the Universidad Industrial de Santander.*

Authors: Silvia Juliana Gordillo Mendoza, Laura Catalina Forero Cárdenas.**

Key Words: Knowledge Management, Innovation, Integrated Planning and Management Model.

Description: Nowadays, knowledge in organizations is considered one of the most important intangible assets, when it comes to generating competitive advantages in a dynamic business environment. Knowledge management acts as a strategy for the creation of organizational value, the growth of intellectual capital through organizational learning and the increase of organizational performance, since it helps the generation, transfer and application of knowledge.

The Integrated Planning and Management Model (MIPG) proposed by the Administrative Department of Public Function (DAFP), offers guidelines to be followed in each of its seven operational dimensions, for an adequate management in the country's public entities, such as the Universidad Industrial de Santander.

This project consists of formulating an action plan for the adequate implementation of the sixth dimension, on knowledge management and innovation of the M.I.P. G, in the Division of Human Talent Management of the Universidad Industrial de Santander, for this, first a diagnosis of the division in this area is made using the tool provided by the DAFP to determine its initial state, then the results of the diagnosis are analyzed, in order to create various strategies to counteract the gaps found and increase the performance of this dimension in the division through the established action plan.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MSc. Luis Eduardo Becerra Ardila. Tutor: Juan Camilo Lésmez Peralta.

Introducción

En Colombia, desde hace más de una década, el gobierno nacional ha diseñado una serie de herramientas, sistemas y modelos para cumplir con los objetivos estatales en términos de la calidad de la gestión pública en las entidades del estado. El Departamento Administrativo de Función Pública – D.A.F.P, es el encargado de velar por el mejoramiento continuo de la gestión en las entidades nacionales de carácter público, por esta razón, el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión”, establecido en el Decreto 1499 de 2017, tiene como fin ser un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de todas las entidades y organismos públicos con el propósito de hacer sus procesos más eficientes, satisfaciendo así las necesidades y demandas de los ciudadanos, a través de la respuesta y atención que se brinda, bajo los principios de la integridad, la transparencia, la innovación y la efectividad. (Función Pública, 2017).

La Universidad Industrial de Santander, organizada como establecimiento público del orden departamental, tiene un compromiso social, de innovación y de mejoramiento continuo, relacionado con el fortalecimiento de la nación y la democracia, a su vez que, en sus más de setenta años de existencia ha fortalecido una cultura de gestión de alta calidad de los procesos. En su proyecto institucional, plantea como reto, el fortalecimiento de la gestión administrativa al servicio de las funciones misionales, con innovación, transparencia en los procesos y eficiencia. (Universidad Industrial de Santander, 2018). El M.I.P.G es una herramienta que ayudará a enfrentar dicho reto, procurando una adecuada implementación y adopción por parte de los funcionarios de la institución, con miras a cumplir con lo establecido en la ley como entidad oficial.

El Departamento Administrativo de Función Pública (2017) plantea que, para la implementación del modelo, es necesario contemplar tres componentes: *Institucionalidad*, relacionada a los actores del modelo, *Operación*, relacionada al cómo se va a ejecutar, y *Medición*, relacionada a su seguimiento y control. En cuanto a la operación, en el M.I.P.G se establecen siete dimensiones según diferentes perspectivas, estas contienen elementos claves para el proceso de gestión, con el propósito común de poner en marcha correctamente el modelo integrado; La sexta dimensión actúa de forma articulada con las demás, esta corresponde a la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en la cual, se contempla al conocimiento como activo principal para la evolución y busca gestionar el conocimiento en las entidades por medio de cuatro ejes: La generación y producción del conocimiento, la cultura de compartir y difundir, herramientas para la apropiación del conocimiento y la analítica institucional, bajo los cuales se desea lograr el aprovechamiento total del conocimiento, tanto explícito como tácito, que se encuentra dentro de las organizaciones con el fin de mejorar continuamente. (Función Pública). Lo anterior, se ejecutará efectivamente con el correcto desarrollo de la dimensión central que corresponde al Talento humano, en donde cada funcionario adoptará los lineamientos determinados de forma íntegra para obtener los resultados deseados en la implementación del M.I.P.G.

Por lo anterior, es necesario, formular un plan de acción para la implementación de la dimensión de Gestión del conocimiento y la Innovación, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en la División de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de tener una ruta a seguir, identificando al conocimiento como activo principal y cumpliendo con la normativa para las instituciones públicas del país. A continuación, se presentan los objetivos del proyecto y se relaciona el capítulo donde se da su cumplimiento.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento e innovación en la división de Gestión de Talento Humano de la UIS con relación al M.I.P.G.	Capítulo 6.2
Realizar un análisis de resultados del diagnóstico que permita identificar fortalezas y debilidades para priorizar las acciones a realizar.	Capítulo 6.3
Diseñar el plan de acción a partir de las prioridades identificadas en el análisis de resultados del diagnóstico para ser presentado al Equipo Técnico M.I.P.G. de la universidad.	Capítulo 7.
Ajustar el plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación a partir de las observaciones realizadas por el Equipo Técnico M.I.P.G. de la universidad.	Capítulo 8.

1. Objetivos

1.1.Objetivo General

Formular un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión para la división de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de cumplir con los requisitos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

1.2.Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento e innovación en la división de Gestión de Talento Humano de la UIS con relación al M.I.P.G.

Realizar un análisis de resultados del diagnóstico que permita identificar fortalezas y debilidades para priorizar las acciones a realizar.

Diseñar el plan de acción a partir de las prioridades identificadas en el análisis de resultados del diagnóstico para ser presentado al Equipo Técnico M.I.P.G. de la universidad.

Ajustar el plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación a partir de las observaciones realizadas por el Equipo Técnico M.I.P.G. de la universidad.

2. Generalidades de la División de Gestión de Talento Humano

La División de Gestión de Talento Humano fue creada desde el año 2019, con Hernán Porras Díaz como rector de la Universidad Industrial de Santander, mediante el Acuerdo del Consejo Superior n°070 de 2019, como unidad anexa a la Vicerrectoría Administrativa, buscando siempre el beneficio y bienestar de la comunidad UIS. (División de Gestión del Talento Humano - DGTH)

La DGTH se creó en la Universidad Industrial de Santander (Ver Apéndice A), con el fin de coordinar y apoyar todas las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro del personal de la Universidad; por medio de esta, se busca garantizar los derechos de los trabajadores al ser contratados, también garantizar el aprovechamiento de su capacidad y el impulso para mejorar día a día, con el fin de contribuir a la institución con la misión propuesta. (División de Gestión del Talento Humano - DGTH)

2.1 Direccionamiento estratégico

2.1.1. **Misión y Visión:** La División de Gestión de talento humano con el objetivo de contribuir al propósito de la Universidad Industrial de Santander, lidera procesos de mejora continua relacionados con los recursos humanos, fomentando el análisis jerárquico y la implementación de herramientas y teorías que permitan implementar la asesoría, coordinación y apoyo a los procesos de selección, inducción, entrenamiento, desarrollo, bienestar social y capacitación del Talento Humano al servicio de la Universidad. (División de Gestión del Talento Humano - DGTH)

2.1.2. **Valores:** Dentro de sus principales valores se encuentran la innovación y el liderazgo, necesarios para generar ideas innovadoras que transformen la experiencia del servicio, siempre velando por fomentar la cultura UIS. Otro de los valores fundamentales, es la confianza que se brinda al demostrando la transparencia y confidencialidad del manejo de cada documento que se administra dentro de la unidad, este encaminado al buen servicio que presta la división para la solución de problemas, y, por último, es importante recalcar el respeto que se tiene en pro a la dignidad y la inclusión de cada una de las personas. (División de Gestión de Talento Humano, 2021)

2.1.3. **Estrategia:** La Universidad Industrial de Santander cuenta con seis (6) líneas para desarrollar el plan estratégico de gestión humana (Ver Apéndice B), por medio del cual busca dar solución a los resultados obtenidos por instrumentos de diagnóstico y así fijar el ciclo de vida laboral de los funcionarios de la Universidad. De igual forma, es indispensable implementar medidas de mejoramiento que permitan el desarrollo de los procesos llevados a cabo por el área de talento humano. (División de Gestión de Talento Humano, 2021)

Algunos de los objetivos estratégicos de la unidad son “Desarrollar un programa integral de bienestar, basado en la colaboración y el empoderamiento de la comunidad universitaria, a través de estrategias comunicativas y de participación”, para este se plantearon acciones como la formulación de la política de bienestar laboral UIS, ejecutar las actividades de bienestar institucional, entre otras acciones que se proyectaron realizar entre el 2021 y el 2023, otro de los objetivos es “Implementar y estandarizar acciones para la gestión del conocimiento de la DGTH para garantizar la continuidad de los procesos y la mínima afectación en la prestación de servicios como consecuencia de las situaciones administrativas de los funcionarios”, para lograr este objetivo se planearon acciones de actualización tanto del sistema informativo como de los documentos

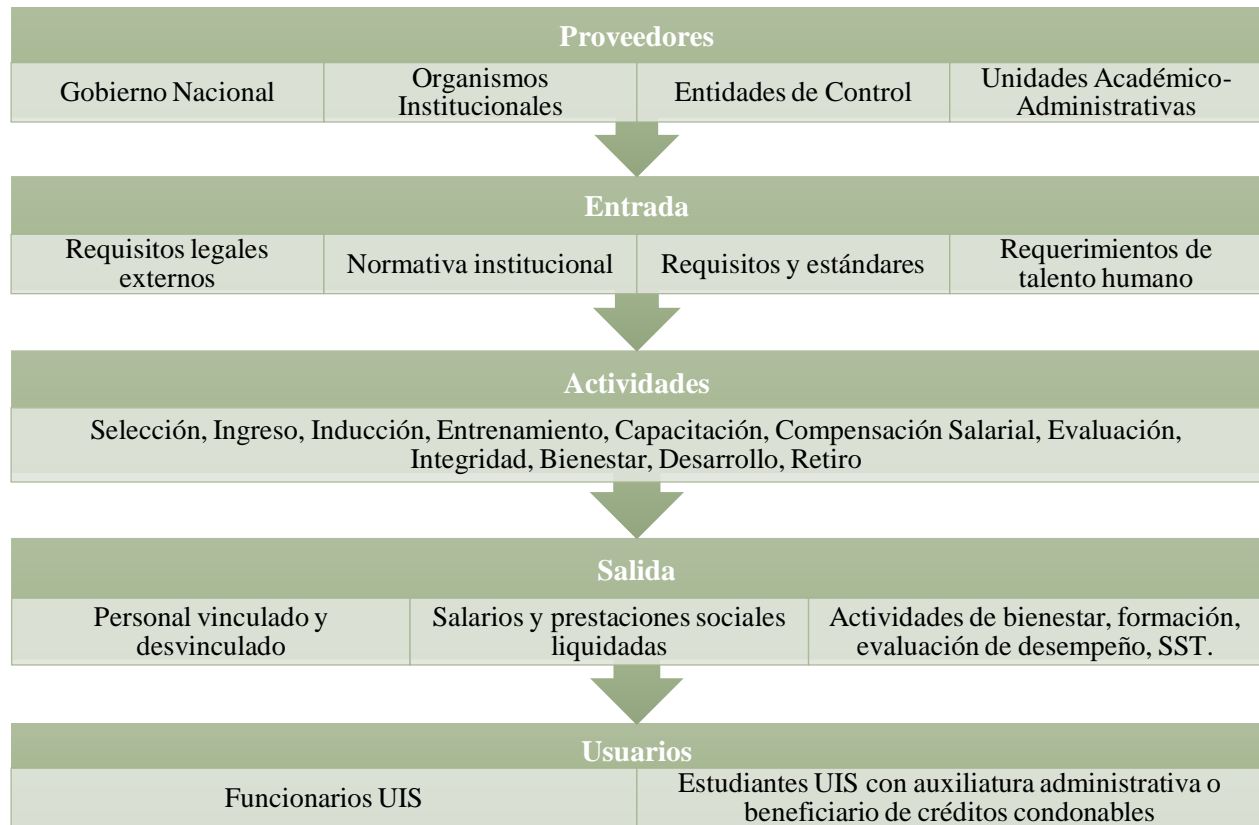
necesarios para la mejora de las brechas dentro de la gestión del conocimiento. (División de Gestión de Talento Humano, 2021)

2.2 Caracterización del proceso

Con el fin de lograr el objetivo de la división de gestión de talento humano, se lleva un proceso que permite coordinar y apoyar las actividades desde la selección hasta el retiro del personal de la universidad, velando siempre por el bienestar de la comunidad universitaria. En la siguiente imagen se puede observar el proceso que se maneja dentro de la DGTH.

Figura 1.

Caracterización del proceso de Talento Humano.



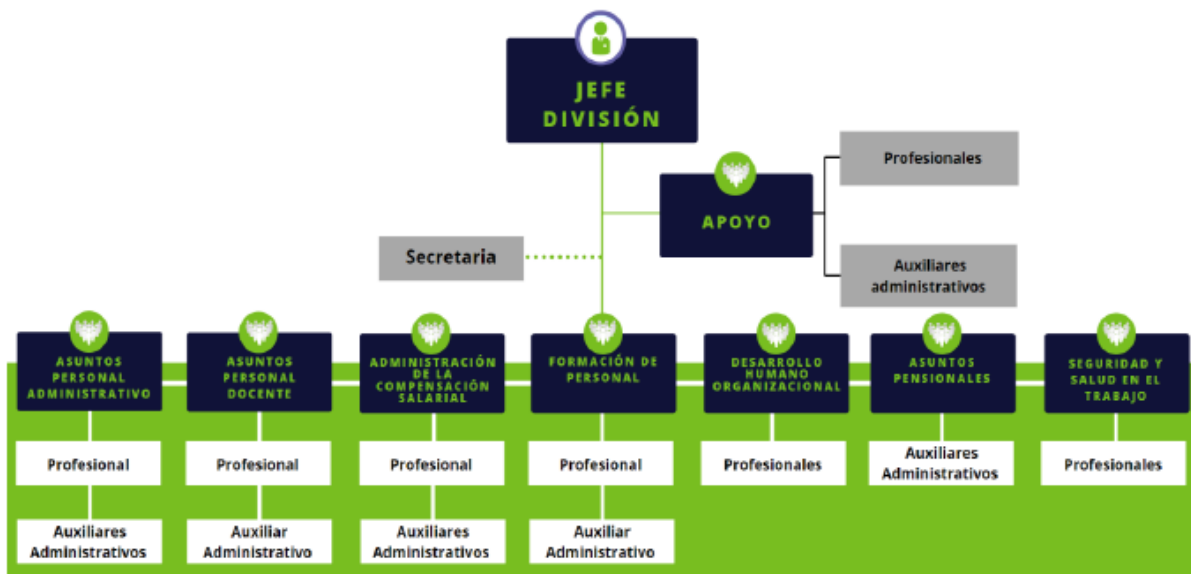
Nota: Adaptado del Plan Estratégico de Talento Humano 2021-2024

2.3 Estructura organizacional

La División de Gestión de Talento Humano se divide en 7 subprocesos los cuales permiten el funcionamiento óptimo de la división, de esta forma poder cumplir con su objetivo y brindar el mejor servicio a todo el personal. En la siguiente imagen se representa la estructura de la unidad donde se muestran los diferentes procesos que se manejan en esta. (UIS, s.f.)

Figura 2.

Organigrama de la División de Gestión de Talento Humano.



Nota: Adaptado de Universidad Industrial de Santander

Es de vital importancia entender el proceso a llevar a cabo dentro de la unidad cuando se requiere de acciones y decisiones a tomar. Por lo tanto, y para garantizar la solución oportuna de cada procedimiento a llevar por la unidad se cuenta con personal capacitado para cada subproceso de la división de gestión del talento humano. Por lo tanto, el equipo humano se divide en 38 funcionarios de planta general y temporal, y dos contratistas para gestión documental y de archivo. Las funciones que realiza cada departamento de la división son las siguientes: (UIS, s.f.)

- **Asuntos - Personal Administrativo:** El personal encargado de esta área debe atender y coordinar cada una de las actividades relacionadas con el personal administrativo de la universidad.
- **Asuntos - Personal Docente:** Las funciones a realizar en este subproceso tienen que ver con la coordinación de las actividades de los profesores tanto de los docentes planta como de los catedra de la universidad.
- **Administración de la Compensación Salarial:** Esta unidad se encarga por medio de las directrices de la universidad y normatividad vigente de mantener y asegurar los salarios y las liquidaciones de los trabajadores de la universidad.
- **Formación de Personal:** Por medio de esta área se busca satisfacer las necesidades de los docentes frente a lo que son las capacitaciones, entrenamiento, formación, orientación y acompañamiento para permitir y fomentar el crecimiento profesional de los docentes.
- **Asuntos Pensionales:** Área encargada de gestionar y tramitar pensiones según las normativas vigentes legales.
- **Desarrollo Humano Organizacional:** Departamento encargado de promover acciones para todo el personal que favorezcan la calidad de vida y el ambiente laboral.
- **Seguridad y Salud en el Trabajo:** En este subproceso se quiere minimizar y controlar los riesgos a los que se puede ver expuesto el personal de la universidad ante cualquier acontecimiento, haciendo esto posible por medio de la implementación de la normativo de SST.

Para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos anteriormente para cada subproceso dentro de la división de gestión de talento humano, los profesionales contratados para cada rango deben cumplir con los siguientes requisitos y competencias, estos siendo comunes para todos los cargos dentro de la institución debido a su naturaleza de empleos públicos:

- No tener antecedentes penales, ni jurídicos.
- No haber sido participe de grupos paramilitares, ni de narcotráfico en Colombia.
- No presentar antecedentes fiscales vigentes.
- No presentar antecedentes disciplinarios vigentes.
- No presentar antecedentes penales vigentes, con excepción de los delitos políticos y culposos.
- No tener procesos de alimentos pendientes.
- No estar inhabilitado o temporalmente suspendido de la profesión, en los casos de profesiones reglamentadas y que requieran de Tarjeta Profesional para su ejercicio.
- No desempeñar simultáneamente más de un empleo público ni recibir más de una asignación que provenga del tesoro público, o de empresas o de instituciones en las que tenga parte mayoritaria el Estado, salvo los casos expresamente determinados por la ley.
- Los demás previstos en la constitución política, la ley y los reglamentos. (UIS, s.f.)

Por otro lado, los títulos académicos deben corresponder estudios realizados en instituciones formales, tanto para la educación media como para la educación superior. Estos se acreditarán por medio de certificados, diplomas, grados o títulos. Para los estudios en el exterior estos se requieren de la homologación y la convalidación por parte del Ministerio de Educación

Nacional o de la autoridad competente. Dependiendo del cargo al que el profesional aspire cambian los requisitos tanto de estudios, como de experiencia requerida para obtener el puesto. (UIS, s.f.)

3. Planteamiento del problema

Desde que autores como Drucker y Toffler le dieron una gran importancia al conocimiento, diversos investigadores se dieron a la tarea de teorizar sobre su gestión y su relación con la industria, determinando al conocimiento como el activo más importante para una organización, siendo en la actualidad el activo que genera más riqueza; es de esta forma como el conocimiento sobre el talento humano genera un mayor sentido para la sociedad. (Mineducación)

Ante los constantes cambios que se pueden observar en las normas y políticas de las organizaciones, generando nuevos paradigmas y diferentes enfoques administrativos, las habilidades, destrezas y demás técnicas forman gran parte del conocimiento fundamental a conservar para que se pueda tener un aumento progresivo del capital humano y comprender los cambios que se han generado con el tiempo. (Guarín Manrique, 2016)

Al ser el capital intelectual un elemento de vital importancia para la eficiencia administrativa y los procesos de innovación es considerado como un activo intangible competente para generar valor y ventajas competitivas dentro de las empresas, capaz de asumir una gran responsabilidad para la creación, desarrollo y gestión del saber hacer, vinculándose directamente con la gestión del conocimiento. (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007). Es fundamental para el mejoramiento de las organizaciones, desarrollar habilidades y competencias que puedan ser

compartidos con el personal, así estos, se apropian de lo compartido por la organización, logrando estipular rutinas y prácticas para hacer que la empresa sea más eficaz y adaptable al entorno, gracias a la difusión del conocimiento.

En los últimos años se ha evidenciado como varias organizaciones requieren de un personal en específico para el desarrollo de algunas funciones, por lo tanto, al no tener un modelo adecuado de gestión del conocimiento, son dependientes del personal que ya tienen capacitado, sin contar con una herramienta eficiente que les permita transmitir el conocimiento tácito y explícito a otros miembros que lleguen a formar parte de la organización.

La gestión del conocimiento se centra en optimizar la utilización de este recurso, por medio de la creación de las condiciones y planes a desarrollar para mejorar los flujos del conocimiento, logrando gestionar el entorno apropiado para hacer posible la creación y administración del conocimiento tácito y su transmisión a explícito. (Ocaña, 2009). Es fundamental para toda organización generar estrategias que gestionen el conocimiento, debido a que se puede correr el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la correlación del cambio.

Aunque la gestión del conocimiento día a día ha tomado mayor fuerza en el ámbito empresarial, diversos autores, incluyendo a Arboleda, coinciden en que aún el desconocimiento entre directivos organizacionales perdura sobre la temática, y por lo tanto la confusión al momento de crear nuevas estrategias para capitalizar el conocimiento dentro de las organizaciones. (Agudelo & Valencia, 2018).

Las entidades estatales educativas han trabajado en transformar y mejorar el sistema de aprendizaje, de tal forma que sea adecuado para toda la comunidad, desafortunadamente algunas carecen de una cultura de mejora continua y renovación, donde la sociedad conozca la acción y el

saber de la institución. Sin ir demasiado lejos, la presencia de una rígida estructura laboral por funciones, la práctica de una cultura organizacional basada en la retención individual del conocimiento o fallas en la articulación de la información compartida entre las personas son, por ejemplo, causas muy comunes que ayudan a comprender como se desarrolla esta disciplina dentro de las organizaciones (Perez, 2003). Sumado a esto, el enfocarse en procesos completamente operativos o financieros, no promueve que las organizaciones encuentren un verdadero estímulo que permitan un avance en la gestión del conocimiento.

Esta problemática, básicamente se centra en comprender cómo es posible amplificar el conocimiento de cada persona a un conocimiento colectivo, que logre abarcar los grupos de trabajo de la organización. Teniendo presente que, tanto el conocimiento tácito como explícito se lleva a cabo por los individuos, y es necesario compartirlo con otros, para lograr una cultura basada en conocimiento.

De modo que, el presente trabajo apoya a la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, mediante la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con el fin de fortalecer estrategias que son fundamentales para el desarrollo de una organización pública como la universidad; algunas de estas como el liderazgo en talento humano, agilizar, simplificar y flexibilizar operaciones, buscando desarrollar una cultura organizacional sólida y promover la coordinación, con el objetivo de ser eficientes, transparentes y agregar valor, pensando en las necesidades de la comunidad universitaria. (Función Pública, s.f.).

4. Marco de referencia

4.1 Marco de antecedentes

La gestión del conocimiento en las organizaciones ha tomado una gran relevancia en los últimos años como factor determinante en el desempeño empresarial, al ser considerado el conocimiento, como uno de los activos más importantes ya que facilita la toma de decisiones, por esto se ha venido incorporando cada vez más a las políticas y lineamientos de diferentes empresas e instituciones, con el objetivo final de lograr un buen direccionamiento estratégico. (Agudelo & Valencia, 2018)

En una revisión de literatura sobre la gestión del conocimiento se pueden destacar algunos trabajos relevantes a la temática, dispuestos en las bases de datos de la Universidad Industrial de Santander, que sirven como referencia para el presente proyecto.

Engativá Pardo Brayan Jesús (2018) propuso un plan de implementación de la gestión documental bajo el marco del M.I.P.G para una entidad pública, con el fin de garantizar la creación y el flujo adecuado de la información interna y externa de la entidad, mediante los canales de comunicación apropiados. Para el desarrollo del proyecto, se tuvieron en cuenta tres etapas, en primer lugar, se efectuó el autodiagnóstico de la gestión documental, en donde se evaluaron las actividades de gestión y se plantearon acciones de mejora para las de bajo desempeño, en segundo lugar, se definieron categorías documentales, mediante la revisión y depuración de tipologías documentales para obtener un flujo de información más corto en el proceso de radicación, por último, se establecieron las rutas de distribución de mensajería, gracias a la revisión de las

comunicaciones externas, las entidades, el lugar hacia donde iban dirigidas y el tiempo que tomaba el proceso en cada una de dichas entidades, garantizando la mejor ruta para la entrega de documentos de forma ordenada y en el menor tiempo posible, mejorando el tiempo de atención a los usuarios.

Moreno Gil Angie Katherinne (2019), diseñó un modelo de gestión del conocimiento en la empresa Electrificadora de Santander S.A. E.S.P (ESSA), con el fin de establecer una estrategia de gestión del conocimiento que contribuyera a la innovación y la competitividad de la institución en el sector eléctrico. Para cumplir con el objetivo, el proceso estuvo compuesto por cinco etapas: Primero se efectuó un análisis organizacional en donde se identificaron los procesos y actores clave para la gestión del conocimiento en la empresa, luego se llevó a cabo un diagnóstico de los procesos identificados por medio de herramientas tales como entrevistas, encuestas y una lista de chequeo estructurada con el fin de conocer el estado de cumplimiento bajo el estándar de la norma ISO 30401:2018 de gestión de conocimiento y priorizando así las brechas identificadas, como tercera etapa estuvo el diseño del modelo, que consistió en estructurar el modelo de gestión de conocimiento a partir de características de diferentes modelos ajustadas al direccionamiento estratégico de la empresa, también en identificar los grupos de interés y elaborar la matriz de gestión del riesgo, acto seguido se elabora la estructura documental (manuales, políticas, indicadores, estrategias) requerida para el modelo diseñado con el objetivo de realizar seguimiento y optimizar la transferencia del conocimiento, por último se realiza una capacitación por medio de un taller para el personal de la empresa con el fin de socializar el modelo y lograr conseguir una adecuada adopción. El modelo fue diseñado cumple con la estrategia empresarial de la ESSA y tiene elementos nucleares que promueven la generación, captura, transmisión y aplicación de los

conocimientos del talento humano de la entidad, propiciando así una cultura organizacional con liderazgo y mejoramiento continuo.

Mendoza Galvis Belsy Bibiana (2020), formuló un plan de acción para establecer el nivel actual de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión para la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, con el fin de proponer acciones potenciales para lograr la implementación efectiva de dicha dimensión. Con este propósito, se plantean cinco etapas para el desarrollo del proyecto, la primera etapa corresponde a un análisis preliminar, en donde se contextualiza y profundiza la información sobre el proceso de gestión del talento humano en la entidad, la segunda etapa estuvo orientada a la elaboración del diagnóstico con respecto a la gestión del conocimiento y la innovación usando la herramienta dispuesta en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión denominada FURAG, siendo aplicada en los subprocesos de la gestión del talento humano para identificar su estado inicial y que sirva como base para la formulación del plan de acción, como tercera etapa se efectúa un análisis de las brechas identificadas en la etapa anterior, para definir cuáles deberían ser priorizadas acorde a las principales necesidades de la entidad, en la cuarta etapa se genera la propuesta del plan de acción a seguir en conjunto con los funcionarios del proceso y se socializa al comité institucional del MIPG para su posterior aprobación, por último se presenta la socialización de los resultados y se realiza una capacitación a los funcionarios para que se procure conservar el plan de acción y así garantizar el correcto desarrollo de la dimensión. El plan de acción formulado permitió que las falencias identificadas en la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación fueran superadas y alcanzar el estado de cumplimiento deseado de la implementación de la dimensión y por lo tanto de todo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, beneficiando el desempeño de la entidad y generando un aumento de competitividad en la región.

Sarabia López, Valeri Tatiana (2021), diseñó un plan de acción para lograr la correcta implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. El proyecto fue desarrollado en seis etapas: Análisis preliminar del proceso, revisión bibliográfica y normativa, elaboración del diagnóstico, análisis de priorización de brechas, formulación y aprobación del plan de acción y socialización de resultados. Como complemento para seguir con una cultura organizacional orientada a resultados con un capital humano competente, comprometido y proactivo, se realiza el plan de acción de acuerdo con los resultados de la herramienta autodiagnóstico aplicada, planteando actividades para los ítems con puntajes menos favorables, con el fin de proporcionar oportunidades de mejora y generar un impacto en la gestión del conocimiento y la innovación de la empresa, las estrategias planteadas fueron: Preservar el conocimiento, generar conocimiento estratégico, tomar decisiones basadas en eficiencia, tener alianzas efectivas y consolidación y acceso al conocimiento, estas últimas sirvieron de apoyo para la adecuada implementación de la dimensión conforme al plan de acción definido y con la meta de articular la dimensión tratada con las demás dimensiones del M.I.P.G con el propósito de mejorar año tras año su puntaje.

4.2 Marco Teórico

En este marco se identifican algunos conceptos claves relacionados a la gestión del conocimiento y la innovación, para un mayor entendimiento de los términos utilizados en el desarrollo del proyecto.

4.2.1. **Conocimiento.** Es descrito como la suma de lo que es conocido, un cuerpo de verdades, principios e información, que, en el contexto de los negocios, guía las operaciones. (Fresno Chávez, 2018). De igual forma, se entiende al conocimiento como el conjunto de: la información, el entendimiento, las habilidades, los valores y las actitudes, que se adquieren a través del aprendizaje y que da un sentido a la experiencia. (UNESCO, 2015).

En el ámbito empresarial, este es considerado como un activo estratégico fundamental, ya que permite, generar nuevos productos y servicios, adoptar mejores prácticas e incrementar el capital intelectual de las organizaciones. (Ponce, Rejas, Fritis, & Guirriman, 2022)

4.2.2. **Tipos de Conocimiento.** Con base en la teoría ampliamente discutida de Nonaka y Takeuchi (1995), en su libro “La organización creadora de conocimiento”, el conocimiento humano dependiendo de la forma en que se asimila, se clasifica en dos tipos: Tácito y Explícito.

4.2.2.1. **Conocimiento Tácito (Implícito).** Este tipo de conocimiento depende de cada individuo, gracias a sus propias acciones, experiencias, ideales, valores y emociones, es decir, es personal, por lo tanto, es de difícil expresión y definición, y esto conlleva a que sea compleja su comunicación. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

4.2.2.2. **Conocimiento Explícito.** Es representable de forma externa a las personas mediante un lenguaje, la escritura, dibujos, símbolos, números, bases de datos, entre otros, lo que permite que sea fácil de compartir y comunicar. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

4.2.3. **Gestión del conocimiento.** Se describe a la gestión del conocimiento como el proceso mediante el cual se identifica y captura el conocimiento, inicialmente de forma individual, para luego organizarlo y compartirlo entre los miembros de una organización, creando nuevo conocimiento e incorporándolo en los productos y servicios, mediante la toma de decisiones, para obtener una ventaja competitiva y por lo tanto lograr el mejoramiento de la institución. (Ponce, Rejas, Fritis, & Guirriman, 2022). Esto puede traducir a la gestión del conocimiento, como una estrategia empresarial o recurso estratégico en el que se involucran ideas, habilidades, competencias, para incrementar la eficacia de la organización. Por lo anterior, la gestión del conocimiento es considerada como un componente principal en las empresas, en dónde se determina las destrezas para ofrecer o mejorar sus servicios y generar un valor agregado en el mercado. (Arévalo Avecillas, Nájera Acuña, & Piñero A., 2018).

En el caso de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior, lo que se busca es, direccionar los activos cognitivos como bienes estratégicos que ayudan a mejorar sus actividades sustantivas como la docencia, investigación, extensión y proyección social con el fin de mantener la calidad institucional, esto se logra mediante la articulación de tecnologías y personas que

fomenten las políticas y prácticas para el intercambio de conocimiento. (Rodríguez-Ponce, Cohen-Hornickel, Pedraja-Rejas, Araneda-Guirriman, & Rodríguez-Ponce, 2014).

El objetivo de la gestión del conocimiento es amplio, desde aprovechar el conocimiento de los funcionarios mediante su intercambio, aprender permanentemente como organización, estimular la creatividad e innovación, capturar y compartir buenas prácticas, gestionar la propiedad intelectual hasta mejorar la satisfacción de los usuarios; Si esto se cumple, la organización presentará beneficios tales como: la disminución de costos, el desarrollo organizacional, el aumento del rendimiento y el incremento de sus ingresos. (Marulanda, López, & López, 2016).

El proceso de gestión del conocimiento implica unas fases establecidas, estas derivadas de la espiral de creación de conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi (1995): Socialización, exteriorización, combinación e interiorización, que se pueden sintetizar en: Crear, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento. Crear el conocimiento se da mediante el hacer, cuando se conectan las ideas existentes entre sí gracias a la interacción social, es decir, se genera un nuevo conocimiento que sustituye al anterior. Almacenar el conocimiento se refiere a mantener y gestionar el conocimiento de forma continua, en la memoria o bases de conocimiento, debe ser de fácil acceso y ser distribuido de forma eficaz. La fase de compartir se ejecuta cuando las personas dentro de una organización transfieren el conocimiento creado, incrementando el conocimiento y generando valor

estratégico, de aquí surge un concepto estrechamente relacionado, el cual es el aprendizaje organizacional. Por último, aplicar el conocimiento significa utilizarlo en beneficio de la organización, es decir, convertirlo con fines prácticos según los objetivos empresariales. (Ponce, Rejas, Fritis, & Guirriman, 2022).

Figura 3.

Fases de la creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi.



Nota: Adaptado del artículo Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. (Pulido Reina & Muñoz, 2018)

El reto que representa la gestión del conocimiento en las organizaciones es lograr que se dé una correcta transformación de los datos en información y posteriormente en conocimiento para maximizar su uso en la institución, con el objetivo de que este proceso sea de carácter sistemático y conlleve a la mejora continua. (Fresno Chávez, 2018)

Según Nonaka & Takeuchi (1995), para llevar a cabo el proceso de la gestión del conocimiento, es necesario que exista un contexto adecuado, para que este fluya correctamente, es decir, como organización debe existir una cultura basada en el

conocimiento, desde el conocimiento a nivel individual hasta el conocimiento a nivel grupal. Para que este contexto sea propicio, se deben posibilitar una serie de condiciones en la organización.

- ❖ **Intención:** Toda entidad desea alcanzar sus objetivos, para ello el compromiso es un factor fundamental para la creación de nuevo conocimiento, por esto la organización debe fomentarlo mediante su estrategia organizacional, de la cual deriva su “visión” sobre el tipo de conocimiento que se quiere desarrollar a futuro.

- ❖ **Autonomía:** Es la capacidad de una organización para dar a sus colaboradores la libertad de actuar de forma autónoma bajo los lineamientos de sus equipos y sus responsabilidades, lo que promueve el desarrollo de nuevas ideas y, por lo tanto, nuevas oportunidades, fomentando el flujo de nuevo conocimiento organizacional.

- ❖ **Fluctuación y Caos Creativo:** Dentro de la organización se debe estimular la interacción tanto interna como externa, con el fin de discutir sobre rutinas, hábitos y reconsiderar la perspectiva sobre cómo abordar las diferentes situaciones. Además, en épocas de crisis también se genera conocimiento, denominado “caos creativo” y se hace con el fin de encaminar a los miembros de los equipos a que se concentren en identificar la problemática y generar soluciones para la crisis, lo cual se puede entender como una “reflexión en la acción”.

- ❖ Redundancia: La organización debe proveer información adicional para los colaboradores además de la de los requerimientos operacionales para un equipo. Con esto se logra que, las diversas percepciones de los colaboradores se compartan y se combinen conocimientos de tipo tácito, lo que promueve la generación de conceptos más desarrollados y a su vez los que participan adquieran nuevas habilidades. Para crear redundancia, se puede recurrir a una rotación estratégica del personal entre áreas diferentes en cuanto a tecnología o función y para mantener la redundancia en la organización, se recurre a la participación en los espacios formales e informales de comunicación durante el día a día.

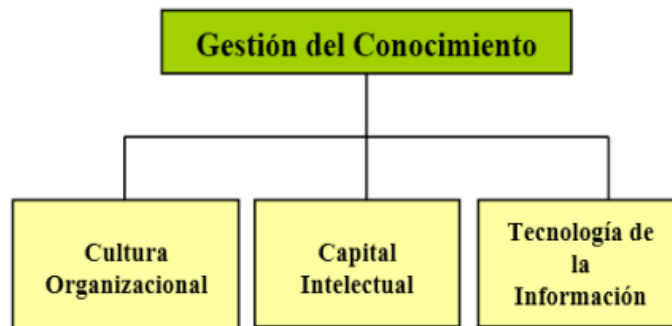
- ❖ Variedad de requisitos: Esta condición se refiere a la diversidad interna de la organización, para sobrellevar los retos del entorno que la rodea. Los colaboradores pueden enfrentar diversas situaciones si tienen distintas habilidades y competencias, lo cual se puede fomentar haciendo diferentes combinaciones del conocimiento, esto gracias a un acceso rápido y amplio a la información.

Ahora, posibilitando el contexto adecuado, la gestión del conocimiento actúa como un factor indispensable para el éxito de una organización, creando, identificando, desarrollando y aplicando el conocimiento clave que esta necesita, fomentando así una cultura de aprendizaje continuo y un adecuado flujo de conocimiento organizacional. (Rojas Dávila & Torres Briones, 2019).

4.2.3.1 Elementos de la gestión del conocimiento. Además de considerarse la identificación del conocimiento y su gestión como fuente de ventaja competitiva, se deben tener en cuenta los elementos de la gestión del conocimiento para su adecuada implementación en la organización.

Figura 4.

Elementos de la gestión del conocimiento.



Nota: Adaptado del artículo La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. (Agudelo & Valencia, 2018)

La cultura organizacional es la representación de la apropiación de la visión de la compañía en los trabajadores y los resultados gracias a su aplicación; el capital intelectual hace referencia a los activos intangibles al interior de la organización; por último, la tecnología de la información contempla aquellas herramientas informáticas que apoyan el desarrollo de determinadas actividades; en conjunto, estos tres elementos ayudan a articular el proceso de la gestión del conocimiento de forma colectiva e individual, afianzando habilidades y destrezas de quienes participan activamente en el proceso.

En consecuencia, la gestión del conocimiento ha evolucionado como estrategia empresarial para impulsar transformaciones dentro de la organización, apoyado en el uso de las tecnologías de la información para lograr ventajas competitivas y un buen desempeño organizacional.

4.2.4. **Innovación.** Hoy en día, al tener un entorno empresarial altamente competitivo, la innovación se toma como un concepto elemental que se debe incorporar en los procesos de una organización para lograr ofrecer nuevos y/o mejorados productos y servicios, participando en el contexto dinámico del mercado y generando beneficios para la compañía. Bajo esta premisa, se ha evidenciado a lo largo del tiempo que el concepto de innovación tiene distintas definiciones dependiendo del contexto en el que esté aplicado, a continuación, se enlistan algunas definiciones mencionadas por diferentes autores.

Tabla 2.

Definiciones de Innovación.

Autor(es)	Definición
Thompson (1965)	Creación de nuevas ideas, procesos, productos y servicios.
Van de Ven (1986)	Idea percibida como nueva para las personas que hacen parte de ella o que estén involucradas.
West y Anderson (1996)	El desarrollo efectivo de procesos y nuevos productos para las organizaciones.
Hamel (2006)	Las modificaciones a los métodos y prácticas de la organización para el cambio en el desempeño de la organización
Baregheh, Rowley y Sambrook (2009)	Proceso de múltiples etapas, junto con la transformación de ideas en productos nuevos/mejorados.

Battisti & Stoneman (2010)	Involucra nuevas estrategias, prácticas y marketing para las organizaciones.
Ramírez (2015)	Proceso dinámico e interactivo para adquirir conocimientos en la organización por vivencia propia, en el desarrollo de sus procesos.

Nota: Adaptado del artículo Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. (Polanco Martínez, Riascos Erazo, & Escobar Valencia, 2022)

Ahora bien, Joseph Schumpeter (1939), líder en estudios sobre innovación, definió a la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer las cosas (Garzón & Ibarra, 2013); también mencionó que las organizaciones deberían innovar para generar renovación en su valor, y que esta fomenta el desarrollo económico por medio de un proceso dinámico denominado “destrucción creadora”, en el que nuevas tecnologías y elementos reemplazan a los anteriores. Así, en el proceso, se estimula el rendimiento de la organización y se potencian sus habilidades para innovar. (OCDE/Eurostat, 2007).

4.2.5. Tipos de Innovación. En la literatura, se encuentran distintas tipologías sobre la innovación. El Manual de Oslo (2007), propone cuatro clases de innovación:

4.2.5.1 Innovación de producto. Se evidencia cuando se crea un producto nuevo o se efectúan cambios significativos en las características o la funcionalidad de un producto ya existente. (OCDE/Eurostat, 2007)

4.2.5.2 Innovación de proceso. Está relacionada con la implementación de un nuevo método de producción/distribución, o su mejora significativa, puede ser en técnicas,

equipo, materiales o software. Unas de las metas que se puede alcanzar con este tipo de innovación, es la disminución de los costos unitarios y el aumento de la calidad. (OCDE/Eurostat, 2007)

4.2.5.3 *Innovación Organizativa.* Asociada con la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas del negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa. En cuanto a la innovación en las prácticas empresariales, puede realizarse una organización de rutinas, adopción de sistemas para mejorar el aprendizaje, procedimientos de gestión y distribución del conocimiento; la innovación en la organización de trabajo se evidencia en la asignación de responsabilidades, integración de actividades y autonomía en la toma de decisiones de los colaboradores. Por último, la innovación en las relaciones exteriores se da cuando se emplean nuevas formas de interactuar con otras entidades, con los proveedores y haciendo uso de nuevos métodos como la subcontratación de actividades. Tiene como objetivo mejorar el desempeño de la organización mediante la reducción de costos administrativos o mejorar la satisfacción laboral de los empleados. (OCDE/Eurostat, 2007)

4.2.5.4 *Innovación de marketing/comercial.* Hace referencia al uso de un nuevo método de mercadotecnia o comercialización, lo que conlleva a mejoras en cuanto diseño, empaque, promoción, precio y posicionamiento del producto en el mercado. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o reposicionar un producto. (OCDE/Eurostat, 2007)

Asimismo, existe otro tipo de clasificación de la innovación según su grado de originalidad o novedad.

4.2.5.5 *Innovación radical.* Se define como el desarrollo de un nuevo conocimiento y tecnología, fuera del “paradigma establecido”, es decir, que antes no se había visto. (Andreau & Baiget, 2016). La innovación radical requiere experimentación y da como resultado productos de mayor nivel (menor costo, mejores o nuevas características) que ya no tienen competencia debido a sus novedosos atributos. (Garzón Castrillón & Ibarra Mares, 2013)

4.2.5.6 *Innovación incremental.* Se define como las mejoras en los productos o métodos basadas en los ya existentes. (Andreau & Baiget, 2016). Según Schumpeter (1939) citado por Garzón e Ibarra (2013) esta innovación contribuye continuamente al proceso de cambio ya que se adapta a los requerimientos del mercado, sin cambiar el concepto original del producto.

4.2.6 *Gestión de la innovación.* La gestión de la innovación es definida como, el conjunto de prácticas, conocimiento y herramientas adoptadas en la organización, para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas, que a su vez se orienta al diseño e incorporación de rutinas que fomenten la sistematización del proceso de innovación. (González Candía, García Coliñanco, Caro, & Romero Hernández, 2014)

En una organización, la innovación actúa como un factor dinamizador de su competitividad, ya que es concebida como la capacidad de la entidad para crear

soluciones ingeniosas, creativas y rentables, que atiendan a las necesidades de los usuarios y de la sociedad en general. (Nagles G., 2007).

La innovación trae consigo una serie de ventajas para las empresas como: mejorar la productividad, incrementar su competitividad, ser sostenibles en el mercado, expandir los negocios gracias al mejoramiento del portafolio de productos y potenciar el acceso a nuevos mercados, por lo tanto, su gestión continua se convierte en una estrategia diferenciadora, lo que permite ser un marco de referencia en la industria. Por otra parte, para propiciar la innovación en la organización, es beneficioso, estimular el pensamiento disruptivo, actuar con conocimiento de las fuentes de innovación, realizar vigilancia tecnológica, enfocar interdisciplinariamente los problemas y crear redes para fomentar la asociación. (González Candía, García Coliñanco, Caro, & Romero Hernández, 2014).

No obstante, en algunas ocasiones se encuentran obstáculos para implementar una cultura de innovación en las entidades, a pesar de sus múltiples ventajas, estos pueden ser: falta de personal cualificado con conocimientos para desarrollar innovaciones, funcionarios que presentan conductas resistentes a los cambios innovadores, y tener un nivel de carga laboral tan alto que no permita aunar esfuerzos para pensar en temas de innovación y obtener las ventajas competitivas que esta representa. (Flores Urbáez, 2015)

4.2.7 *Modelo Integrado de Planeación y Gestión – M.I.P.G*

4.2.7.1. **Definición.** El Departamento Administrativo de Función Pública (2018) define al Modelo Integrado de Planeación y Gestión como: “Un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”. En el modelo, se contemplan cinco objetivos, los cuales son:

- ❖ Fortalecer el liderazgo y el talento humano.
- ❖ Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación.
- ❖ Desarrollar una cultura organizacional sólida.
- ❖ Promover la Coordinación interinstitucional.
- ❖ Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana.

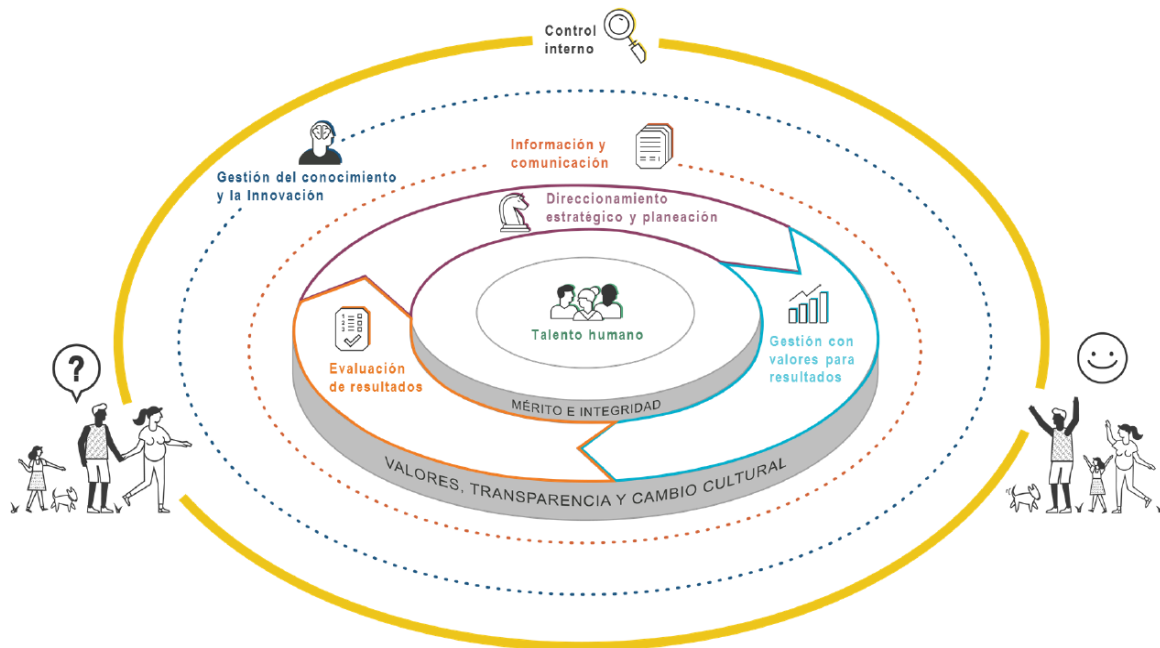
Lo anterior se traduce en que el MIPG proporciona un grupo de conceptos, elementos y criterios para llevar a cabo una adecuada gestión en las entidades oficiales, resolviendo las situaciones problema con calidad e integridad y por lo tanto consolidar el servicio de forma eficiente, transparente y centrado en satisfacer las necesidades de los usuarios.

4.2.7.2.Funcionamiento. El MIPG funciona bajo tres componentes: Institucionalidad, Operación y Medición. La Institucionalidad se refiere a la articulación de diferentes instituciones con el fin de determinar los lineamientos bajo los cuales rige el modelo para obtener los resultados deseados. La Operación dispone la forma en la que se va a desarrollar el modelo, en este caso, mediante siete dimensiones operativas, que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional. Por último, la Medición, implica recolectar información de las entidades sobre la implementación de las políticas, mediante el uso del instrumento llamado “Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG”, para luego realizar un procesamiento estadístico y valorar el desempeño institucional. (Función Pública)

4.2.7.3.Operación. Como se mencionó anteriormente, en el componente de Operación, se contemplan siete dimensiones operativas, las cuales son: Talento humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento e innovación, y Control interno. Estas en conjunto, aportan a la gestión organizacional con las diferentes temáticas de las dimensiones, ya que están basadas en el ciclo Deming o PHVA y permiten que el modelo opere adecuadamente.

Figura 5.

Dimensiones operativas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.



Nota: Adaptado de Función Pública.

4.2.7.3.1. Dimensión 1. Gestión del Talento Humano. Es la base sobre la cual se construye el modelo, ya que se concibe al talento humano como el capital más importante en la organización, debido a que los funcionarios en su día a día realizan actividades que deben estar encaminadas a lograr una buena gestión en los procesos, esto se logra proporcionando lineamientos claros a modo de orientación para que dichas actividades aporten al cumplimiento de las metas institucionales. (Departamento Administrativo de Función Pública, 2021).

4.2.7.3.2. Dimensión 2. Direccionamiento estratégico y planeación. Esta dimensión, se encarga de la definición de la ruta estratégica para orientar la gestión de la organización. Se contemplan definiciones tales como la misión de la entidad, sus características propias, es decir, necesidades y problemas de sus usuarios, para que en su planeación se tengan en cuenta las prioridades, capacidades internas y entorno institucional, con el fin de pronosticar sus retos, definir los impactos y cumplir su meta de desempeño. (Departamento Administrativo de Función Pública, 2021)

4.2.7.3.3. Dimensión 3. Gestión con valores para resultados. Mediante un conjunto de prácticas, elementos e instrumentos se ejecuta el plan de acción para el desarrollo de las actividades y lograr los resultados esperados, esto, en el marco de los valores del sector público (integridad, transparencia, confianza, excelencia, calidad) para garantizar la satisfacción de los usuarios. Se tienen en cuenta esquemas operativos ágiles y el uso de las TIC's, con el fin de simplificar procesos, tener trámites efectivos, garantizar una adecuada gestión de recursos, esto, en constante interacción con la sociedad para suplir sus necesidades y velar por sus derechos. (Departamento Administrativo de Función Pública, 2021)

4.2.7.3.4. Dimensión 4. Evaluación de resultados. Debido al uso de herramientas clave para medir los resultados, se pone en conocimiento de la

organización cómo va el avance de su gestión, evaluando el logro de los objetivos planteados en el plan institucional. A medida que su estrategia se va desarrollando, es indispensable el seguimiento constante a estos avances, para determinar el cumplimiento o no de los logros estipulados, esto se realiza a través de unos indicadores clave en términos de gestión, que permiten el monitoreo de las actividades ejecutadas y, por lo tanto, tomar decisiones para mejorar y fortalecer las acciones realizadas.

4.2.7.3.5. Dimensión 5. Información y la comunicación. En el modelo, esta es considerada, como una dimensión articuladora que facilita la relación entre la organización y el entorno (grupos de valor, grupos de interés), también facilita las operaciones internas debido a la claridad de la información, esta última, debe plasmarse en documentos de soporte (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros), para su fácil difusión y apropiación, de igual forma, para garantizar su trazabilidad y acceso a la información pública, mediante diferentes canales de comunicación. (Departamento Administrativo de Función Pública, 2021)

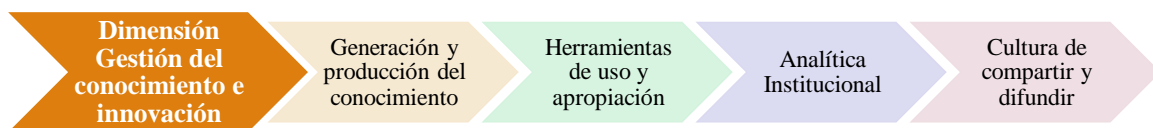
4.2.7.3.6. Dimensión 6. Gestión del conocimiento y la innovación. Esta es considerada, una dimensión transversal, es decir, ayuda a fortalecer en las demás dimensiones, un doble ciclo de conocimiento (generar, capturar, compartir, aplicar, evaluar, mejorar, difundir y aprender), su propósito es impulsar la transformación de la información en capital

intelectual, que es considerado como un activo principal por las organizaciones, también apoya a la realización de actividades para la transmisión del conocimiento entre los diferentes actores, optimizando su interpretación, uso y apropiación, fomentando una cultura basada en el conocimiento, tanto explícito (tangible) como tácito (intangibles) dentro de la organización. De igual forma, impulsa el aprendizaje gracias al entorno, con las relaciones y alianzas colaborativas, la innovación, lo que permite la generación de mejores productos y/o servicios. (Departamento Administrativo de Función Pública, 2021)

En esta dimensión, se contemplan cuatro ejes para su desarrollo: Generación y producción del conocimiento, herramientas de uso y apropiación, cultura de compartir y difundir y analítica institucional.

Figura 6.

Ejes de la Dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación.



- ❖ **Generación y producción del conocimiento:** En este eje se consolida el capital intelectual; está relacionado con las acciones y lineamientos para generar, actualizar y mejorar el conocimiento, de igual forma, se centra en que los funcionarios tengan las habilidades para idear, investigar, experimentar e innovar en el día a día. Tiene cuatro criterios para su

desarrollo: Ideación, experimentación, innovación e investigación.
(Función Pública, s.f.)

- ❖ **Herramientas de uso y apropiación:** Hace referencia a la identificación y evaluación de los sistemas de información, las bases de datos y su organización, con el fin de indagar nuevas herramientas, analizar las existentes y mejorarlas si es necesario. A su vez, busca que la información sea confiable y de fácil acceso para los funcionarios, ya que su adecuado uso promueve el ejercicio de innovación. Para su ejecución tiene un solo criterio: Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento. (Función Pública, s.f.)

- ❖ **Analítica institucional:** Relacionada con identificar la forma en que las organizaciones analizan sus datos, transformándolos en información valiosa por medio de métodos y herramientas estadísticas, apoyados en instrumentos de visualización de datos, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones. (Función Pública, s.f.)

- ❖ **Cultura de compartir y difundir:** Este eje se centra en extender el conocimiento que se produce en la entidad, busca consolidar la memoria institucional y fortalecer el capital intelectual por medio de un aprendizaje conjunto, para ello es necesario fomentar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva. (Función Pública, s.f.)

4.2.7.3.7. Dimensión 7. Control Interno. Se hace necesario, para las entidades, contar con directrices y pautas que le permitan controlar procesos como la planeación, gestión y evaluación de las instituciones, para así, generar acciones y mecanismo de control, preventivas, de verificación y evaluativas procurando el mejoramiento de la organización. Esta dimensión es clave para la sostenibilidad del Modelo integrado de planeación y gestión. (Departamento Administrativo de Función Pública, 2021).

4.3 Marco Legal

4.3.1 Ley 1753 de 2015: Plantea la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en uno solo y como estrategia la implementación y desarrollo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en las entidades del orden territorial, manteniendo los criterios diferenciales según sus características y especificidades. (Pública, Ley 1753 de 2015, 2015)

4.3.2 Decreto 1083 de 2015: El cual en el artículo 2.2.22.1.1. Sistema de gestión, indica que el objetivo del sistema es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional, cuyos resultados logren la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. Por lo tanto, se propone estrategias de articulación y coordinación de las entidades que lo integran, con el fin de fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

y evitar la colisión de competencias y la duplicidad de funciones. Por otro lado, la integración de los planes mencionados en el presente artículo se hará sin perjuicio de las competencias de las instancias respectivas para formularlos y adoptarlos. (Pública, Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública, 2015)

4.3.3 Decreto 430 de 2016: Se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. En el cual, se estipulan las funciones de la dirección de Gestión del Conocimiento, las cuales van desde diseñar y aplicar estrategias para el mejor aprovechamiento de las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento para que sea más accesible a los servidores públicos; hasta desarrollar capacidad técnica que permita el uso y aplicación de instrumentos diseñados por el Departamento en cooperación con centros de pensamiento, universidades y de más entidades. (Pública, Decreto 430 de 2016, 2016).

4.3.4 Decreto 1499 de 2017: Por medio de este decreto se modifica el decreto 1083 de 2015 donde se requiere reglamentar el alcance del sistema de gestión y de control interno, permitiendo el fortalecimiento de mecanismos, métodos y procedimientos al interior de los organismos y entidades del estado.

Para el correcto funcionamiento de los sistemas de control y de calidad interno se adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual sirve como referencia para los mecanismos de acción, control, evaluación y demás; con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo nacionales, siendo un modelo que seguir por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público. Se podrá realizar seguimiento a la implementación y

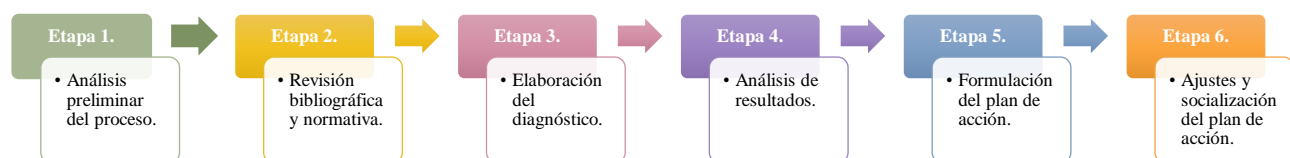
operación del modelo; y este será realizado por un jefe de control interno en representación de los ministerios y departamentos administrativos y un jefe de control interno en representación de las gobernaciones, estos deberán ser elegidos anualmente mediante aleatoriamente. (Pública, Decreto 1499 de 2017, 2017).

5. Metodología

Con miras a cumplir con el objetivo de, formular un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del M.I.P.G para la división de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, se plantean seis etapas para el desarrollo del proyecto en cuestión, en las que se involucran los objetivos específicos y actividades puntuales para su ejecución.

Figura 7.

Metodología del proyecto.



5.1 Etapa 1: Análisis preliminar del proceso.

En primera instancia, se hace un acercamiento a la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, con el propósito de comprender su

funcionamiento, su misión, visión y cómo esta actuaría para acoger los lineamientos definidos en el M.I.P.G para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en la unidad. Para esto es necesario comprender exactamente el fin de implementar este modelo dentro de la división, conocer las áreas que se abarcan y los procesos que son llevados a cabo en la DGTH de la universidad, así mismo el conocer las funciones y cargos desempeñados por cada uno de los funcionarios presentes en cada área.

5.2 Etapa 2: Revisión bibliográfica y normativa.

En esta etapa se realiza una revisión de literatura relacionada con la gestión del conocimiento, la innovación, el modelo integrado de planeación y gestión, y a su vez una revisión de la normativa asociada a este en Colombia, esto implica un extenso análisis de la temática a tratar, para de esta forma profundizar sobre los conceptos relacionados y tener una adecuada apropiación del tema. Por tal motivo, resulta necesario para el desarrollo del proyecto conocer cómo se maneja y gestiona el M.I.P.G en las entidades y así analizar los beneficios que la implementación de este trae para poder enfocarlo en la Universidad Industrial de Santander.

5.3 Etapa 3: Elaboración del diagnóstico.

Esta etapa, tiene como propósito identificar el estado actual de la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en la unidad, teniendo como

apoyo la herramienta auto diagnóstica del M.I.P.G, cuyo diligenciamiento corresponde al responsable de la división y el resultado final indica el nivel de desarrollo que tiene la dimensión, en términos de los criterios evaluados, en el momento en que fue aplicado. Este autodiagnóstico cuenta con una escala de calificación del 1 al 100, dividida por niveles del 1 al 5, siendo uno el nivel más crítico y cinco el nivel con los criterios mejor desarrollados y trabajados dentro de la división.

Por medio de este diagnóstico se pretende identificar las brechas encontradas dentro de la DGTH permitiendo plantear diferentes iniciativas dependiendo el criterio a mejorar y de la posterior priorización que se le dé a cada uno de estos, con el fin de mejorar la gestión del conocimiento dentro de la unidad.

5.4 Etapa 4: Análisis de resultados.

A partir del auto diagnóstico aplicado, se realiza un análisis detallado del resultado, en donde se identifican las fortalezas y los aspectos en los que se debe mejorar, con el fin de determinar cuales, de estos últimos, se deben priorizar en el plan de acción a formular, teniendo en cuenta las necesidades primordiales de la D.G.T.H y el alcance del proyecto. Por lo tanto, partiendo de la lista de priorización a realizar se identificarán los criterios a abarcar y el orden en el que se deben implementar las acciones de mejora.

5.5 Etapa 5: Formulación del plan de acción.

Teniendo como base las problemáticas presentes, se procede a formular un plan de acción que conlleve a la adopción de estrategias y realización de actividades, según las orientaciones del M.I.P.G, para mejorar el desempeño de cada uno de los componentes evaluados.

Dependiendo del grado de priorización de cada criterio se diseñan las iniciativas pertinentes para mejorar las áreas con falencias dentro de la unidad partiendo de las acciones que se llevan a cabo dentro de esta, para así realizar una propuesta para enviar al equipo técnico M.I.P.G y posteriormente al comité encargado de su aprobación, que en este caso es el Equipo de M.I.P.G de la universidad.

5.6 Etapa 6: Ajustes y socialización del plan de acción.

Teniendo como punto de partida, la aprobación del plan de acción diseñado, se efectúan los ajustes pertinentes al plan de acción, en caso de ser necesario, y posteriormente, se realiza la respectiva socialización de este último con los funcionarios del equipo, con el fin de afianzar las estrategias planteadas para la correcta implementación de la dimensión y su perdurabilidad.

6. Diagnóstico Inicial

En la Universidad Industrial de Santander, el componente de gestión del conocimiento e innovación estaría a cargo de la División de Gestión de Talento Humano, cuyo propósito como proceso de apoyo, es la administración del talento humano, por medio de la coordinación y apoyo a las actividades de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, administración y retiro de todo el personal de la universidad, asegurando su integridad, buscando el aprovechamiento y mejoramiento de su talento, para el cumplimiento de la misión institucional. Esta unidad, se encuentra conformada por 38 funcionarios de planta general y temporal, divididos entre el jefe de la división, secretaria, profesionales y auxiliares administrativos, y 2 contratistas para gestión documental y archivo, este equipo atiende los diferentes subprocesos que efectúa la división, los cuales son: Administración de la compensación salarial, asuntos de personal administrativo, asuntos de personal docente, asuntos pensionales, formación de personal, desarrollo humano organizacional, seguridad y salud en el trabajo, entre otros. Como se evidencia, no se cuenta con un subproceso en específico para tratar asuntos sobre la gestión del conocimiento y la innovación.

Para llevar a cabo los subprocesos mencionados anteriormente, se hace uso de diferentes sistemas de información que pone a disposición la universidad, tales como: Sistema de recursos humanos -SIRH, el cual es un sistema interno de manejo de información y gestión de los procesos de la DGTH, la Intranet UIS que es un espacio digital que permite a los funcionarios acceder a servicios de la DGTH, y el Sistema de información y gestión del empleo público -SIGEP, un sistema del DAFP que contiene la información sobre el talento humano de las organizaciones públicas. Asimismo, se está llevando a cabo un proyecto de renovación de sistemas de información

administrativos con el objetivo de mejorar la gestión de la información bajo el marco del subprograma de modernización física y tecnológica que lidera la Vicerrectoría Administrativa, lo cual impacta de forma positiva a la gestión del conocimiento y la innovación. (División de Gestión de Talento Humano, 2021)

En el mapeo de riesgos del Plan estratégico de talento humano, la DGTH identificó para la vigencia 2020-2021, diez riesgos de los cuales dos pueden ser mitigados directamente con una adecuada implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la división, estos fueron: Fallas en la integridad de la información de apoyo de los funcionarios de la universidad almacenada en archivos físicos o SI y dificultad en el acceso a los servicios ofrecidos por la DGTH. (División de Gestión de Talento Humano, 2021).

6.1 Lineamientos del autodiagnóstico

En primera instancia, es necesario aplicar la herramienta auto diagnóstica (Ver Apéndice C), proporcionada por el D.A.F.P, que permitirá medir el nivel del estado actual de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en la entidad evidenciando en su resultado, fortalezas y puntos débiles para proponer un plan de acción encaminado a la mejora continua de los servicios ofrecidos. La herramienta auto diagnóstica mencionada, se diligencia en una plantilla de Ms. Excel, compuesta por 37 criterios específicos para cada componente, estos permiten la valoración de cada uno de los ejes de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del M.I.P.G, con el fin de obtener un puntaje promedio como resultado final del estado actual de la implementación de la dimensión.

Tabla 3.*Elementos del autodiagnóstico.*

Elementos	Descripción
Componentes	Son los grandes temas que enmarcan la política objeto de medición.
Categorías	Corresponde a las acciones que la entidad debe contemplar para el avance de la respectiva política.
Calificación	Puntaje automático obtenido como resultado de la auto calificación que haga en el avance de la política.
Actividades de gestión	Actividades puntuales que la entidad debe emprender para avanzar en la implementación de la política.
Puntaje	Es la casilla donde la entidad se autocalifica de acuerdo con las actividades descritas, en una escala de 0 a 100.
Observaciones	Espacio donde se podrá hacer las anotaciones o comentarios que se consideren pertinentes.

 Nota: Adaptado de Función Pública

El autodiagnóstico se divide en cinco componentes: Planeación, Generación y Producción, Herramientas de uso y apropiación, Analítica Institucional y Cultura de compartir y difundir. Cabe resaltar, que el componente de planeación no hace parte de la dimensión, sino que actúa como una fase previa a su desarrollo. A continuación, se presentan sus definiciones según Función Pública:

- ❖ **Planeación:** Evalúa si el proceso tiene un conocimiento previo sobre la identificación del conocimiento que allí se maneja, así como también la capacidad de proyectar estrategias a partir de las necesidades, para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación.

- ❖ **Generación y Producción:** Mide la capacidad que tiene el proceso de generar nuevo conocimiento o actualizar el existente mediante la ideación, investigación, experimentación e innovación en la cotidianidad.






- ❖ **Herramientas de uso y apropiación:** Valora si el proceso puede identificar y gestionar aquellas herramientas y procesos que permitan obtener, organizar, usar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente la información del proceso.

- ❖ **Analítica Institucional:** Identifica si el proceso analiza sus datos, entendido como la transformación de los datos en información estratégica, a través de métodos y herramientas estadísticas o matemáticas, como también su gestión.

- ❖ **Cultura de compartir y difundir:** Evalúa si el proceso desarrolla una visión estratégica de comunicación, consolidación de redes y la enseñanza - aprendizaje para difundir y reforzar la gestión del conocimiento.

El estado de los componentes se determina por los puntajes que se asignan a cada uno de los criterios o actividades de gestión, mediante una escala de calificación de cinco niveles, que se muestra a continuación.

Tabla 4.*Escala de calificación del autodiagnóstico.*

Puntaje	Nivel	Color
1 – 20	1	
21 – 40	2	
41 – 60	3	
61 – 80	4	
81 - 100	5	

Nota: Adaptado de Función Pública.

6.2 Aplicación del auto diagnóstico

El puntaje final de la aplicación del autodiagnóstico fue de 45 puntos, lo que indica que se encuentra en un nivel medio en cuanto a la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación, a continuación, se presenta el diligenciamiento de cada uno de los componentes, con sus respectivas observaciones, que proporcionaran un contexto para saber el trasfondo del puntaje final.

6.2.1 *Componente de Planeación*

En la categoría de planeación, se obtuvo la puntuación más alta de esta dependencia, siendo de 72 sobre 100, ubicándose en el cuarto nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, a continuación, se puede observar una tabla donde se especifican las categorías, junto con los criterios, puntuaciones y observaciones correspondientes a esta categoría, en la cual también se puede observar que la identificación de los riesgos es el criterio con la menor puntuación.

Tabla 5.*Criterios del componente Planeación. Adaptado de la herramienta auto diagnóstica.*

Categoría	Criterio	Puntuación	Observaciones
Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	100	SIRH, Intranet proceso talento humano y bases de datos.
	Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.	100	Listado maestro de documentos internos del proceso de talento humano.
	Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.	100	Plan de gestión de talento humano e indicadores de gestión del proceso.
	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.	30	Identificación en el mapa de riesgos de Talento Humano 2022-2023
	Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.	60	Se identifican necesidades de formación en la evaluación de desempeño y se incluye en el plan de capacitación.
	Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.	40	Se cuenta con un profesional encargado de hacer seguimiento a las acciones de mejora asociadas con la Gestión

			del Conocimiento y la Innovación.
--	--	--	-----------------------------------

6.2.2 *Componente de Generación y producción*

Por otro lado generación y producción, componente con puntaje de 39,1 sobre 100 ubicándose en el segundo nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, esto debido en gran parte a la actividad del desarrollo de pruebas de experimentación que obtuvo el menor puntaje.

Tabla 6.

Criterios del componente Generación y producción. Adaptado de la herramienta auto diagnóstica.

Categoría	Criterio	Puntuación	Observaciones
Ideación	Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.	40	Se realizan sesiones de trabajo para generación de soluciones a las necesidades identificadas.
	Contar con espacios de ideación e innovación.	30	Se realizan reuniones periódicas en las que se comparten problemáticas de la división y de manera grupal se busca identificar mecanismos de solución.
	Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.	10	No se cuenta con mecanismos de evaluación.

Experimentación	Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.	1	No se realizan pruebas de experimentación.
Innovación	Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados.	50	Se cuenta con un plan estratégico de la División de Gestión de Talento Humano que incorpora el componente de innovación.
	Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.	50	Se realizó la identificación y análisis del método Great Culture to Innovate del Great Place to Work.
	Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.	40	La planeación estratégica de la División de Gestión de Talento Humano incluye desarrollar en el personal capacidades en innovación.
	Participar en eventos de innovación.	30	Algunos integrantes de la División de Gestión del Talento Humano han asistido a actividades de formación en innovación.
Investigación	Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.	60	Se han identificado necesidades de investigación asociadas con la gestión del talento humano y se han promovido actividades para tal propósito.

Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.	80	Se ha participado en tres eventos académicos en lo transcurrido del año, dos de ellos en calidad de panelistas.
--	-----------	---

6.2.3 *Componente de Herramientas de uso y apropiación*

Al observar el componente de “herramientas de uso y apropiación”, la puntuación fue de 50,3 sobre 100 ubicándose en el tercer nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, puntuación que, aunque supera el 50, la división de talento humano no cuenta con repositorios que le permita almacenar y difundir conocimientos necesarios para la realización de actividades dentro de esta.

Tabla 7.

Criterios del componente Herramientas de uso y apropiación. Adaptado de la herramienta auto diagnóstica.

Categoría	Criterio	Puntuación	Observaciones
Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.	90	Se cuenta con una acción de mejora enfocada a la transferencia de conocimiento y las herramientas de uso y apropiación del conocimiento son evaluadas periódicamente a través de auditorías.
	Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del	50	Se tiene identificado el conocimiento tácito a partir de la experiencia y experticia de quienes integran el proceso, y así

	conocimiento requerido por la entidad.		mismo, se clasifica en subprocesos.
	Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.	60	Se identifican necesidades de tecnología para desarrollo de actividades que aseguren la gestión del conocimiento en los subprocesos críticos.
	Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.	100	Se cuenta con SIRH, intranet y bases de datos compartidas en One Drive.
	Contar con repositorios de buenas prácticas.	1	No se cumple.
	Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	1	No se cumple.

6.2.4 *Componente de Analítica Institucional*

El componente de “Analítica Institucional” tiene una puntuación de 36,2 sobre 100 ubicándose en el segundo nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, uno de los criterios más preocupantes de este componente es el contar con herramientas de analítica institucional, ya que no se tienen estas herramientas para el tratamiento de datos.

Tabla 8.

Criterios del componente Analítica institucional. Adaptado de la herramienta auto diagnóstica.

Categoría	Criterio	Puntuación	Observaciones
Ejecución de análisis y visualización de datos e información	Gestionar los datos de la entidad.	80	Al estar la División de Gestión de Talento Humano clasificada en subprocesos cada uno de estos tiene identificada la información sensible para la toma de decisiones y esta es compartida en sesiones de comité de líderes.
	Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.	1	No se cumple.
	Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.	40	Cada subproceso cuenta con métodos establecidos para la recolección de datos críticos para su operación.
	Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.	20	A través de las evaluaciones de desempeño se han identificado las necesidades de fortalecimiento de competencias en analítica de datos.
	Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los	40	Cada subproceso realiza análisis de datos a partir de estadística

	resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.		descriptiva y esto se compara con el plan de gestión del proceso.
--	--	--	---

6.2.5 *Componente de Cultura de compartir y difundir*

Por último, el componente de “Cultura de compartir y difundir” con una puntuación de 35,2 sobre 100, se ubica en el en el segundo nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, este es el componente con la menor puntuación ya que no realiza cooperaciones con otras entidades que le permita potenciar el conocimiento dentro de la división.

Tabla 9.

Criterios del componente Cultura de compartir y difundir. Adaptado de la herramienta auto diagnóstica.

Categoría	Criterio	Puntuación	Observaciones
Establecimiento de acciones fundamentales	Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.	80	La documentación del proceso cuenta con una trazabilidad de cambios y se encuentra disponible en la intranet.
	Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.	20	El conocimiento que es transmitido no es creado por la División de Gestión de Talento Humano.
		21	

	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.		Las buenas prácticas que se han identificado en la división no han sido debidamente documentadas.
	Llevar a cabo acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.	20	La planeación anual tiene en cuenta los aprendizajes de experiencias no favorables, sin embargo, no se tienen lineamientos al respecto.
	Generar espacios formales e informales de cocreación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.	50	Se tienen espacios establecidos con periodicidad definida en los cuales se realiza trabajo colectivo y colaborativo para la construcción de soluciones.
Consolidación de la cultura de compartir y difundir	Contar con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora.	100	Comité simbiosis.
	Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y	10	Se ha asistido a capacitaciones básicas del tema de Gestión de

compartir la experiencia al interior de la entidad.		Conocimiento y la Innovación del MIPG.
Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.	10	Se tiene interacción con el grupo de investigación INNOTEC cuya área de experticia es la Gestión del Conocimiento y la Innovación.
Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	40	Se han realizado acercamientos con el grupo de investigación INNOTEC cuya área de experticia es la Gestión del Conocimiento y la Innovación, con Great Place to Work y Great Culture to Innovate.
Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.	1	No se han realizado cooperaciones.

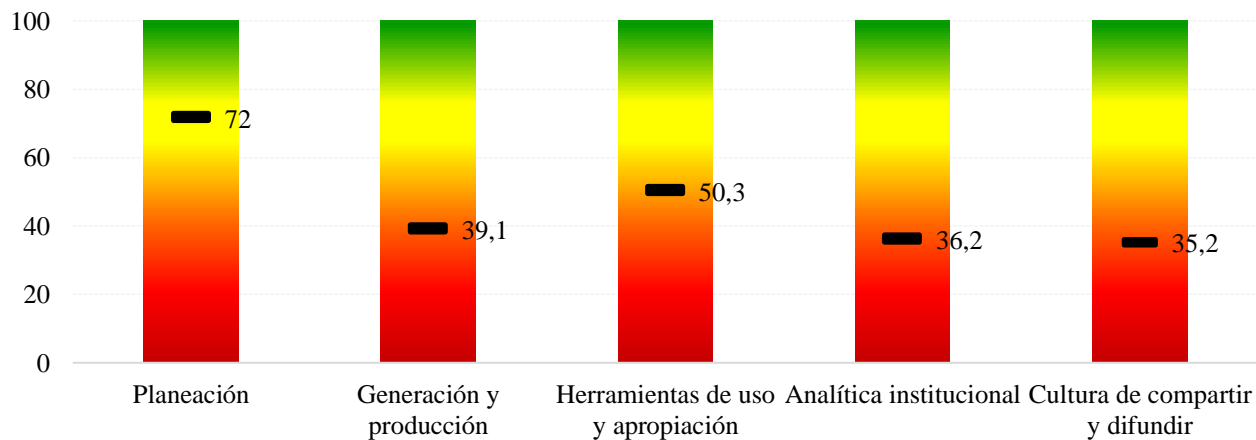
6.3 Análisis de resultados del autodiagnóstico

A modo general, se presenta el puntaje de cada uno de los componentes, para visualizar de forma individual su comportamiento en cuanto al nivel de cumplimiento de la política. Como se

evidencia en la gráfica, el componente de planeación es el de mejor desempeño, seguido de herramientas de uso y apropiación con un desempeño medio, y los componentes de generación y producción, analítica institucional y cultura de compartir y difundir con desempeño bajo respectivamente.

Figura 8.

Puntaje gestión del conocimiento e innovación por componentes. Adaptado de herramienta auto diagnóstica.



6.3.1 *Componente Planeación*

Comprende la única categoría de identificación del conocimiento relevante para la entidad, la cual tuvo un puntaje de 72, se evidencia que actividades como identificar y organizar el conocimiento explícito, tener un inventario de conocimiento explícito y gestionar el conocimiento relevante, están siendo ejecutadas de forma adecuada mediante diferentes herramientas. Por otra parte, hay un desempeño medio en la identificación de necesidades de conocimiento asociadas a la formación, que necesita ser fortalecido, por último, actividades como la identificación de los riesgos de fuga de capital y contar con una persona que trabaje en los temas de gestión de

conocimiento e innovación del M.I.P.G cuentan con un desempeño bajo, lo que conlleva a establecerlas como prioridad en el plan de acción.

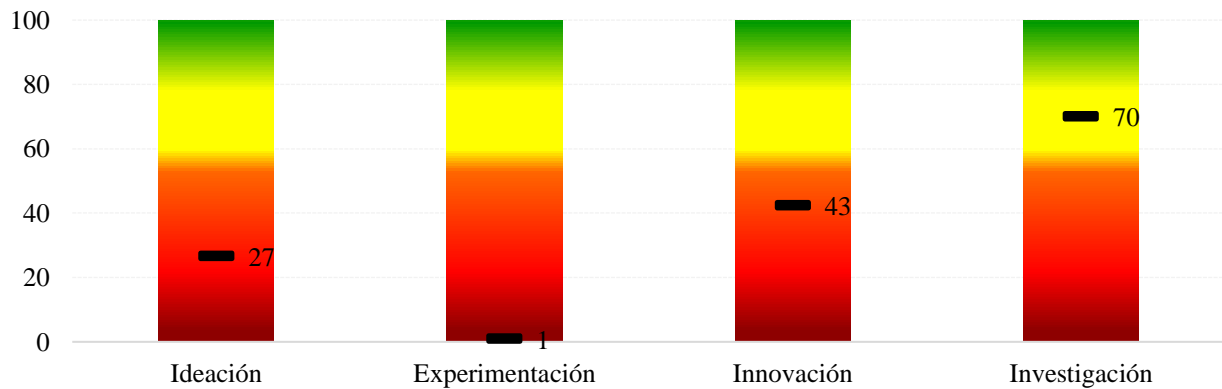
6.3.2 *Componente Generación y Producción*

Con un puntaje de 39,1, este componente lo conforman las categorías de: Ideación, experimentación, innovación e investigación.

La categoría de ideación, que busca generar ideas y nuevas propuestas, presenta un desempeño bajo, esto debido principalmente a que no se cuenta con mecanismos de evaluación del resultado del proceso de ideación, actividad prioritaria en el plan de acción, a su vez, actividades como emplear y documentar métodos de ideación para generar soluciones en la unidad y contar con espacios de ideación e innovación no se están desarrollando adecuadamente. En cuanto a la experimentación, se evidencia que no se está ejecutando en la división, lo que hace que se ponga como prioridad para fomentar pruebas piloto en escenarios controlados y reducir el riesgo de pérdida de recursos. Por otro lado, la innovación presenta varias oportunidades de mejora en aspectos como tener una cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento, aplicar diferentes procesos de innovación, fortalecer las capacidades del personal en términos de innovación y contar con una participación en eventos de innovación. Finalmente, la investigación, tiene un desempeño adecuado, gracias al desarrollo de actividades como identificar las necesidades investigativas asociadas con la gestión del talento humano y la participación en eventos académicos en calidad de panelistas.

Figura 9.

Puntaje por categorías - Generación y Producción. Adaptado de herramienta auto diagnóstica.



6.3.3 *Componente Herramientas de uso y apropiación*

Conformado únicamente por la categoría de identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento, con un puntaje de 50,3, tiene un alto desempeño en cuanto a la evaluación periódica de las herramientas de uso y apropiación mediante auditorías y tener repositorios de conocimiento de fácil acceso como SIRH, intranet y bases de datos de one drive. Cuenta con un desempeño medio en actividades como identificar y clasificar el conocimiento tácito y la priorización de necesidades de tecnología para a gestión del conocimiento y la innovación. A pesar de que se cuenta con distintos repositorios de conocimiento, no se cuenta con repositorios de buenas prácticas ni de lecciones aprendidas que son vitales para el aprendizaje continuo de los funcionarios, actividades que se posicionan como prioridad para el plan de acción.

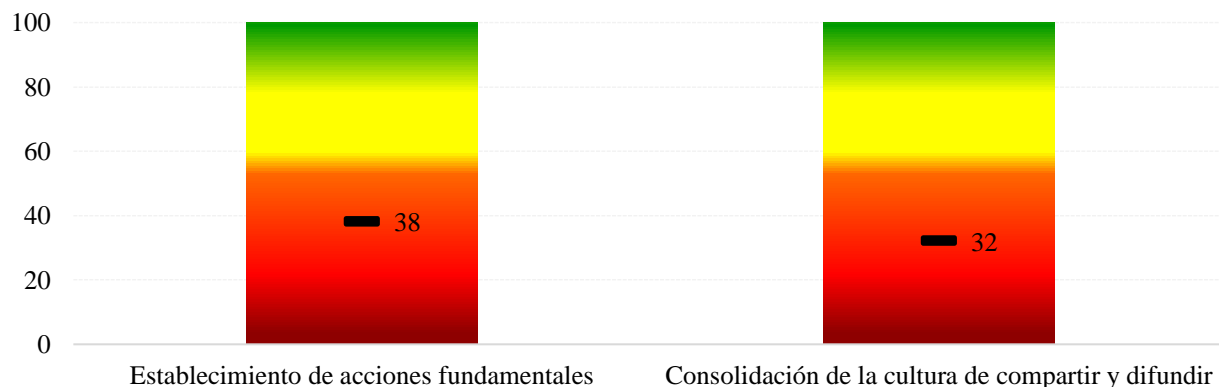
6.3.4 *Componente Analítica Institucional*

Su única categoría es la de ejecución de análisis y visualización de datos e información, con el fin de tomar decisiones basadas en evidencia, obtuvo un puntaje de 36,2, tiene un desempeño

bajo en actividades como: contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad y el desarrollo de análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de gestión, a su vez, no cuenta con herramientas de analítica institucional y presenta una brecha en el desarrollo de competencias y habilidades de los funcionarios en materia de analítica institucional.

6.3.5 *Componente Cultura de compartir y difundir*

Figura 10. Puntaje por categorías - Cultura de compartir y difundir. Adaptado de la herramienta auto diagnóstica.



Este componente contempla las categorías de establecimiento de acciones fundamentales y consolidación de la cultura de compartir y difundir, con un bajo puntaje de 38 y 36 respectivamente. En la primera categoría, se encuentran actividades de muy bajo desempeño como: contar con estrategias de comunicación para compartir el conocimiento ya que el conocimiento transmitido no es creado en la división, también, el llevar a cabo acciones de aprendizaje basadas en problemas dentro de su planeación ya que no existen lineamientos para ello. También hay un bajo desempeño en la participación en convocatorias con las buenas prácticas debido a que esta últimas no se

encuentran documentadas. Se pueden presentar oportunidades de mejora en la generación de espacios formales e informales de cocreación.

6.3.6 *Lista de priorización de actividades*

En consecuencia, con el análisis anterior, se establece una lista de priorización para el plan de acción, de aquellas actividades que están identificadas con un desempeño bajo, es decir, las categorizadas en los niveles 1 y 2, ya que afectan altamente la correcta ejecución de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en la D.G.T.H, teniendo un total de 21 actividades con potencial de mejora, que serán abordadas en el plan de acción.

Tabla 10.

Lista de priorización de actividades.

<i>Componente</i>	<i>Categoría</i>	<i>Criterio</i>	<i>Nivel</i>
<i>Planeación</i>	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.	2
		Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.	2
<i>Generación y Producción</i>	Ideación	Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.	2
		Contar con espacios de ideación e innovación.	2
		Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.	1

	Experimentación	Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.	1
	Innovación	Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.	2
		Participar en eventos de innovación.	2
Herramientas de uso y apropiación	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Contar con repositorios de buenas prácticas.	1
		Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	1
Analítica Institucional	Ejecución de análisis y visualización de datos e información	Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.	1
		Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.	2
		Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.	1
		Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.	2
		Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que	1

<i>Cultura de compartir y difundir</i>	Establecimiento de acciones fundamentales	produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.	
		Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	2
		Llevar a cabo acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.	1
	Consolidación de la cultura de compartir y difundir	Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.	1
		Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.	1
		Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	2
		Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.	1

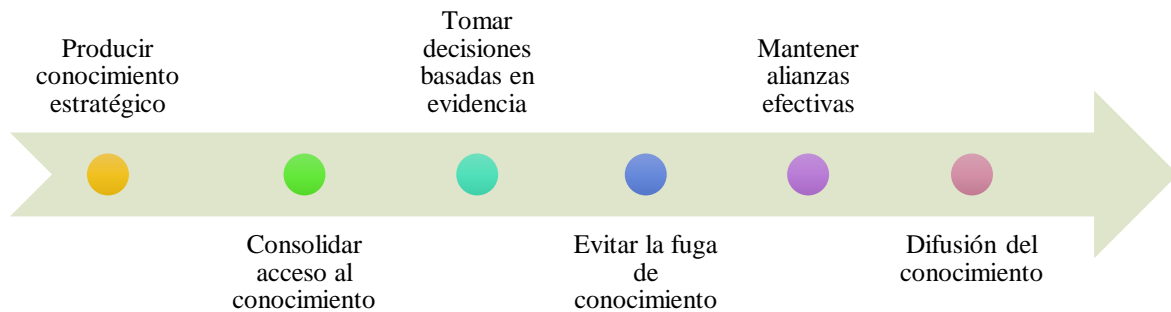
7. Formulación del plan de acción

7.1 Lineamientos de la formulación del plan de acción

A partir de las debilidades identificadas en el proceso de auto diagnóstico, se procede a la elaboración del plan de acción, el cual contempla las estrategias a corto, mediano y largo plazo para mejorar los desempeños no favorables en algunas actividades, procurando que, a medida del proceso de implementación de la dimensión se obtengan los resultados esperados, teniendo en cuenta como base, los requerimientos de la gestión del conocimiento y la innovación como: la consolidación de espacios de ideación y procesos de innovación, la creación de herramientas para la gestión de la información y su almacenamiento sostenible en repositorios de fácil acceso, el fortalecimiento del uso de la información para el análisis y la toma de decisiones, la capacidad de compartir el conocimiento al interior y exterior de la entidad, el fomento de procesos de enseñanza-aprendizaje, la comunicación efectiva con los grupos de interés y el fortalecimiento de la memoria institucional por medio de herramientas de captura, preservación y difusión del conocimiento, esto con el último fin de seguir la ruta de implementación establecida por el D.A.F.P, en la que se contempla las siguientes estrategias: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

Figura 11.

Ruta de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación.



Nota: Adaptado de Manual Operativo MIPG

7.2 Definición de iniciativas para el plan de acción

En esta sección, se definirán las iniciativas para mejorar el desempeño de las actividades de la gestión del conocimiento e innovación, enmarcándolas en un plan de acción.

7.2.1. Componente Planeación

En primer lugar, en el ejercicio de la identificación del conocimiento más relevante de la entidad, se tienen dos actividades con alto potencial de mejora, una relacionada a los riesgos de fuga del capital intelectual y otra concerniente a los responsables de implementar, seguir y evaluar las acciones de mejora de la dimensión en el marco del MIPG.

Tabla 11.*Iniciativa #1 Mapeo de riesgos*

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brecha</i>
Planeación	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la división y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.
<i>Categoría</i>	
Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	
<i>Iniciativa #1. Mapeo de riesgos</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Se plantea identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual para complementar el mapa de riesgos de talento humano 2022-2023 y diligenciar un tablero de acciones para mitigar la fuga de conocimiento en la DGTH, este último consiste en: 1) Identificar el conocimiento que podría fugarse. 2) Definir acciones para gestionar el conocimiento. 3) Establecer el lugar para almacenar la información.	Funcionarios DGTH Base de datos
	<i>Responsable</i>
	Líder DGTH
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2023-2024

Una de las problemáticas que llegan a ser de gran importancia para una organización es la fuga de capital intelectual, para esto se deben tener presentes las amenazas tanto externas como internas que puedan convertirse en pérdida de conocimiento, pudiendo afectar en gran medida el desempeño del proceso.

El capital intelectual está conformado por: el *capital humano*, siendo el personal que aplica el conocimiento explícito y tácito dentro de la unidad, así mismo se relaciona con la experiencia y el nivel para trabajar tanto individual como grupalmente. Por otro lado, está el *capital relacional*, es el conocimiento adquirido por la relación que tiene la entidad con el entorno, especialmente con los grupos de interés. Y, por último, el *capital estructural* que está integrado por la infraestructura

organizacional de la unidad y consiste en la aplicación del conocimiento para llevar a cabo las funciones, actividades y tareas de la entidad. (Función Pública, 2021)

Algunos de los riesgos que se pueden presentar con respecto a la fuga de capital intelectual son: Cambios de situación administrativa donde las políticas de la entidad se transformen y los funcionarios se vean obligados a cambiar la metodología bajo la que trabajan, baja apropiación de las funciones que se deben realizar, lo que puede llevar a un desaprendizaje del conocimiento, también en algunos casos en que solo una persona o pocas, tengan el conocimiento especializado para algún proceso, existe el riesgo de retiro del servidor ya sea por jubilación o por cambio del funcionario, y el no tener documentado el conocimiento y el aprendizaje adquirido representa una afectación a los procesos. (Función Pública, 2021)

La falta de mecanismos y procedimientos adecuados para la retención del conocimiento dentro de la división de gestión de talento humano es uno de los riesgos que se puede observar al momento del retiro de un funcionario, ya que se llega a depender del conocimiento de este trabajador para cumplir adecuadamente con los procesos que llevan a cabo en el área, así al no tener definidas herramientas de retención del conocimiento se puede llegar a perder el mismo. Por lo tanto, se recomienda hacer uso de un formato de retención del conocimiento (Ver Apéndice D), para permitir una adecuada transferencia del conocimiento.

Dentro de toda organización siempre se debe velar por aportar al crecimiento personal e intelectual del talento humano que se encuentra dentro de esta, por lo tanto, el no contar con espacios que permitan este crecimiento y esparcimiento dentro de la institución puede conllevar a un riesgo de pérdida de personal y con ello del conocimiento. Así mismo, no promover intercambio de saberes tanto dentro como fuera de la institución, evita lograr una inteligencia colectiva, a su vez no contar con herramientas que retengan el conocimiento adquirido por las capacitaciones, puede

llevar a una posible fuga de saberes, por ello, se recomienda la implementación de un formato de transferencia de aprendizajes (Ver Apéndice E) cada vez que se realice una capacitación o curso para los funcionarios.

La pérdida de documentación y archivo sigue siendo una problemática dentro de cualquier institución, sobre todo cuando se deben manejar diferentes procesos dentro de la misma área y la información no está consolidada y clasificada, haciendo que no se pueda contar con una consulta eficiente.

Para permitir la correcta aplicación de la política de gestión del conocimiento e innovación, es necesario que dentro de toda organización se identifiquen las necesidades de investigación, identificar el conocimiento que está en riesgo de pérdida y registrarlo en un mapa de conocimientos, realizar retención del conocimiento y transferencia de aprendizajes, entre otras, logrando por medio de estas estrategias mitigar la fuga de capital intelectual. Una de las medidas más efectivas para mitigar la fuga de capital intelectual, es la elaboración de un tablero de acciones (Ver Apéndice F), por medio del cual la unidad pueda identificar el conocimiento en riesgo de fuga, independientemente de la razón por la que esto suceda. (Función Pública, 2021)

Tabla 12.

Iniciativa #2 Equipo Gestión del Conocimiento e Innovación

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brecha</i>
Planeación	Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.
<i>Categoría</i>	
Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	
Iniciativa #2. Equipo Gestión del Conocimiento e Innovación	

<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Teniendo en cuenta que en la división ya se cuenta con un profesional encargado de hacer el seguimiento a las actividades de gestión del conocimiento e innovación, se plantea conformar un equipo de apoyo en la DGTH, y que su líder, participe en las sesiones del equipo técnico MIPG, esto con el fin de aportar desde la perspectiva del proceso de talento humano y tener un amplio panorama en los diferentes temas que se tratan.	Funcionarios DGTH
	<i>Responsable</i>
	Líder DGTH
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2023-2024

El D.A.F.P plantea que, para iniciar con la implementación de la gestión del conocimiento e innovación, se debe establecer un líder de la dimensión para orientar la ruta a seguir y llevar a cabo un adecuado seguimiento, como algunas funciones del líder se establecen:

- Promover el diseño, elaboración, ejecución, evaluación y mejoramiento de la gestión del conocimiento y la innovación.
- Actuar como interlocutor de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, así como ante la alta dirección.
- Integrar y estimular a los distintos actores involucrados en el desarrollo de la dimensión.
- Guiar el ejercicio de autodiagnóstico y el diligenciamiento del FURAG de la dimensión, con el fin de plantear acciones de mejora según los resultados. (Función Pública, 2020)

Como recomendación, el líder de gestión del conocimiento e innovación debería participar en las sesiones del equipo técnico M.I.P.G de la universidad, que cuenta con participantes de áreas como: Planeación, Vicerrectoría Administrativa y Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, que desde su competencia aportarían al desarrollo de la dimensión y velarían por la

ejecución de las actividades concernientes a su implementación, teniendo en cuenta tareas, responsables, plazos, productos esperados, recursos necesarios y espacios de reunión.

7.2.2. *Componente Generación y Producción*

En la categoría de ideación, se identificaron varias actividades con un nivel de desempeño bajo, relacionadas con el proceso de ideación, desde su empleo hasta su evaluación, lo mismo para la actividad de la categoría establecimiento de acciones fundamentales concerniente a las acciones de aprendizaje basadas en problemas, las cuales afectan el objetivo de generar conocimiento estratégico para la entidad.

Tabla 13.

Iniciativa #3. Proceso de ideación

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brecha</i>
*Generación y Producción *Cultura de compartir y difundir	*Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.
<i>Categoría</i>	*Contar con espacios de ideación e innovación.
*Ideación *Establecimiento de acciones fundamentales	*Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados. *Llevar a cabo acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.
Iniciativa #3. Proceso de ideación	
<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Para contar con los espacios de ideación, se plantea: 1. Establecer los métodos y herramientas a utilizar para la generación de ideas. (Diagrama Ishikawa, lluvia de ideas, retos de conocimiento e innovación, entre otros) 2. Tener agendado un espacio periódico en donde se llevaría a cabo el proceso de ideación.	Funcionarios DGTH Lugar de reuniones
	<i>Responsable</i>
	Líder DGTH
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2023-2024

<p>3. Contar con un lugar físico/virtual donde se realizaría el proceso de ideación con los integrantes del equipo.</p> <p>4. Documentar y evaluar los resultados de los espacios de ideación.</p>	
--	--

Para el proceso de ideación, el D.A.F.P. plantea una serie de pasos, en primer lugar, se encuentra la identificación de necesidades propias del proceso de talento humano, para esto se podría utilizar una matriz de priorización, en segundo lugar, se encuentra la identificación de los actores involucrados en el proceso utilizando como herramienta un mapa de actores, en tercer lugar está la comprensión de la problemática desde la perspectiva del usuario para un mejor entendimiento de la situación para ello es necesario, hacer la caracterización del usuario y por último está la definición y delimitación del reto a trabajar utilizando diferentes herramientas de generación de ideas como: diagrama causa-efecto, lluvia de ideas, mapas mentales, entre otras para construir la solución, para este último paso, el D.A.F.P. dispone de una matriz para la identificación de retos de innovación que se puede utilizar de forma interna en la división (Ver Apéndice G). (Función Pública, s.f.)

Tabla 14.

Iniciativa #4 Capacidades y Habilidades

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brechas</i>
*Generación y Producción *Analítica Institucional	*Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados. *Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.
<i>Categoría</i>	
*Innovación *Ejecución de análisis y visualización de datos e información	
Iniciativa #4. Capacidades y Habilidades	

<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Para el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de la DGTH, se plantea: 1) Identificar de las capacidades en temas de innovación y analítica institucional requeridas por los funcionarios para el desempeño de sus actividades. 2) Incluir las capacidades en el plan estratégico para su ejecución y seguimiento. 3) Revisar que el plan de capacitación este acorde con las capacidades y habilidades identificadas. 4) Buscar entidades que ofrezcan la enseñanza de ese tipo de capacidades para que por medio de estas se realice la capacitación.	Funcionarios DGTH Plan Estratégico DGTH
	<i>Responsable</i>
	Líder DGTH
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2023-2024

Como parte de la estrategia de mejora continua dentro de cualquier organización, es de suma importancia el fomento hacia los funcionarios, de adquirir nuevas capacidades y habilidades de investigación, innovación, entre otros conocimientos, que sean útiles para un mejor desarrollo de las actividades cotidianas, lo que se convierte en última instancia como un desempeño organizacional óptimo y orientado a resultados.

Según el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 planteado por el D.A.F.P, el ejercicio de capacitación, se orienta a desarrollar destrezas, habilidades y competencias específicas para propiciar la eficacia individual y grupal, propiciando así el crecimiento laboral de los funcionarios y el mejoramiento en la prestación del servicio. Se clasifican las capacidades según unos ejes temáticos, en este caso, los ejes de gestión del conocimiento y la innovación y transformación digital. (Función Pública, 2020)

Específicamente para las capacidades para la gestión del conocimiento y la innovación se deben tener en cuenta los ejes de la dimensión, que permitirán guiar el desarrollo de las habilidades y capacidades con las que debe contar un servidor público. (Función Pública, 2020)

El eje de Generación y producción incentiva capacidades en temas de innovación con el fin de idear, investigar, experimentar e innovar. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se deben desarrollar seis capacidades esenciales en los funcionarios: (Función Pública, 2020)

- Iteración: Experimentación de soluciones por medio de prototipos.
- Conocimientos en temas de datos: Toma de decisiones basadas en evidencia.
- Centrados en el usuario: Tener principalmente en cuenta la experiencia del usuario al momento de utilizar los servicios.
- Curiosidad: Identificar periódicamente problemas y generar ideas para su solución.
- Storytelling: Nuevas formas de comunicar la información teniendo en cuenta la experiencia del usuario.
- Cuestionarse: Identificar cómo se están resolviendo los problemas y abordarlos de forma diferente.

En cuanto al eje de Herramientas para el uso y apropiación, que organiza la información en sistemas, se requieren capacidades como: destrezas de organización, capacidad de análisis, capacidad escritural, trabajo en equipo y el pensamiento crítico. En el componente de Analítica institucional se deben fortalecer competencias matemáticas y estadísticas, así como el manejo de programas especializados para análisis de datos para tomar mejores decisiones. Por último, en el componente de Cultura de compartir y difundir, se requiere que los funcionarios desarrollen habilidades de comunicación asertiva y competencias blandas. (Función Pública, 2020)

Ahora, las capacidades en cuanto a la transformación digital son indispensables en el marco de la industria 4.0, al implementarse la digitalización de los procesos y las TIC's de forma articulada, con el fin de lograr la automatización de trámites y procedimientos. Por lo tanto, se

requiere que todos los servidores públicos puedan contar con habilidades en temas de: big data, cloud computing, internet de las cosas, ciberseguridad, inteligencia artificial, que les permitan el manejo de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de los recursos digitales. (Función Pública, 2020)

Dentro del plan estratégico de talento humano de la UIS, se plantea gestionar la implementación de actividades de capacitación e inducción, teniendo en cuenta los objetivos de cada unidad y según la ejecución del plan de capacitación semestral que está vigente en la organización. Algunas temáticas de capacitación propuestas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación del D.A.F.P que se pueden impartir en la división son: Herramientas para estructurar el conocimiento, estrategias para la generación y promoción del conocimiento, analítica de datos, administración del conocimiento, gestión de aprendizaje institucional, cambio cultural para la experimentación e innovación.

Tabla 15.

Iniciativa #5 Participación en eventos

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brechas</i>
*Generación y Producción *Cultura de compartir y difundir	*Participar en eventos de innovación. *Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales. *Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.
<i>Categoría</i>	
*Innovación *Establecimiento de acciones fundamentales *Consolidación de la cultura de compartir y difundir	
Iniciativa #5. Participación en eventos	
<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Para esta iniciativa, es necesario:	Financieros

1)Revisar, en primera medida, el presupuesto asignado para la asistencia a eventos de gestión del conocimiento e innovación. 2)Identificar y definir los eventos a los que se podría asistir relacionados con la gestión del conocimiento y la innovación. 3)Realizar un cronograma con las fechas de estos eventos. 4)Establecer posibles participantes que irían en representación de la división.	Funcionarios DGTH
	Responsable
	Líder DGTH
	Duración
	Vigencia 2023

En la D.G.T.H. no se tiene definido un presupuesto para atender a los eventos de gestión del conocimiento e innovación, por lo tanto, para poder implementar esta iniciativa, es necesario gestionar los recursos necesarios con la unidad administrativa pertinente en la universidad e incluirlo en el presupuesto de la división.

Hoy en día, el hablar sobre gestión del conocimiento es cada vez más importante y crucial para contar con una transmisión del conociendo y saberes entre el personal de una organización, por tal motivo a continuación se muestra una serie de eventos relacionados con la gestión del conocimiento que se realizan tanto en Colombia como en otras partes del mundo.

- **Primer Encuentro de Gestión del Conocimiento en el sector público**

Lugar: Bogotá.

Duración: Del 15 al 16 de noviembre del 2016.

Descripción: El primer congreso organizado por el ministerio de Educación Nacional, El Min Tic y el DANE fue organizado para poder compartir diferentes perspectivas sobre la gestión del conocimiento con un enfoque en la importancia de abordarlo en las entidades del sector público. A lo largo de este congreso también se resaltó la importancia de la investigación, siendo esta un gran potencializado para la creación y generación de conocimiento. Cabe resaltar que el reto de este congreso

era mostrar la necesidad de generar nuevo conocimiento, saberlo aplicar, saber apropiarse de él y poder transmitirlo.

Enlace del evento: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/eventos/primer-encuentro-de-gestion-del-conocimiento-para-el-sector-publico>

- **Semana Sectorial de Gestión del Conocimiento e Innovación**

Lugar: Bogotá.

Duración: Del 26 al 30 de octubre del 2017

Descripción: El primer congreso organizado por el ministerio de Educación Nacional, El Min Tic y El DANE fue organizado para poder compartir diferentes perspectivas sobre la gestión del conocimiento con un enfoque en la importancia de abordarlo en las entidades del sector público. Se desarrolló la importancia de la dimensión del conocimiento y la innovación en el MIPG y los Ejes de la gestión del conocimiento y la innovación.

Enlace del evento: <https://prosperidadsocial.gov.co/eventos/semana-sectorial-de-gestion-del-conocimiento-e-innovacion-2022/>

- **Interruptor, valor público en movimiento**

Lugar: Bogotá, Colombia.

Duración: Del 17 al 19 de noviembre del 2021.

Descripción: Su objetivo es posicionar las temáticas relacionadas con la modernización del Estado como un medio para impulsar el desarrollo del país, sigue los lineamientos estratégicos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-

2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad, con expertos en expertos en prospectiva, innovación pública, regulación internacional y en eficiencia institucional.

Enlace del evento: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP-enciende-nuevamente-el-Interruptor.aspx>

- **VII Congreso Internacional EDO 2023**

Lugar: Barcelona, España.

Duración: Del 17 al 19 de mayo del 2023.

Descripción: Tiene por objetivo analizar el rol de los directivos en la gestión del conocimiento y el talento en las organizaciones, las redes sociales corporativas para la promoción del aprendizaje social y el aprendizaje en acción como herramienta para potenciar el desarrollo profesional. Este congreso pretender ser el espacio donde se presentan y analizan las nuevas propuestas de gestión del conocimiento.

Enlace del evento: <https://www.redage.org/eventos/vii-ciedo-2023>

7.2.3 *Componente Herramientas de uso y apropiación*

Para facilitar el acceso al conocimiento de la división, es necesario crear y utilizar los repositorios tanto de buenas prácticas como de lecciones aprendidas, en el marco de las herramientas de uso y apropiación.

Tabla 16.*Iniciativa #6 Repositorios activos*

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación		
Componente	Brechas	
Herramientas de uso y apropiación	*Contar con repositorios de buenas prácticas. *Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	
Categoría		
Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.		
Iniciativa #6. Repositorios activos		
Descripción	Recursos	
<p>En esta iniciativa se busca mantener un repositorio de buenas prácticas y lecciones aprendidas, a partir de la oportuna documentación de estas por parte de los funcionarios de la DGTH en una base de datos, con el fin de compartir el conocimiento y no repetir errores o simplemente tener una visión nueva sobre la forma de desempeñar actividades. Teniendo apoyo de DSI y Gestión Documental para la estructura de los repositorios, para ello se debe:</p> <p>1)Identificar el lugar dónde estarán alojados los repositorios. 2)Definir y adecuar los formatos a los requerimientos y necesidades específicas de información de la división. 3)Asignar responsables de diligenciamiento, revisión y actualización de los formatos.</p>	Funcionarios DGTH Formatos repositorios DAFP Base de datos Funcionarios DSI Funcionarios Gestión Documental	
	Responsable	Líder DGTH
	Duración	Vigencia 2023-2024

El D.A.F.P establece la importancia de los repositorios, considerados como el lugar donde se pueden almacenar productos de conocimiento de forma organizada, como una herramienta que permite hacer uso de este y contribuir a una adecuada apropiación. Son fundamentales para la búsqueda, identificación y preservación del conocimiento en la entidad. (Función Pública, s.f.).

Las buenas prácticas se consideran como acciones o actividades específicas que se basan en un conocimiento o investigación realizada y que proporcionan herramientas, métodos y técnicas

para desarrollar eficientemente el proceso de gestión siendo un referente de la entidad. Por otra parte, las lecciones aprendidas actúan como la enseñanza que queda luego de ciertas experiencias por medio del análisis y reflexión de los factores que incidieron en el resultado de la actividad. (Función Pública, s.f.)

La relación entre la gestión del conocimiento y la innovación con la gestión documental es sobre la preservación, difusión del conocimiento y su documentación (categorización del conocimiento), por ello, se hace necesario, por ejemplo, contar con repositorios tanto de buenas prácticas como de lecciones aprendidas, con el fin de fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional y enriquecer la memoria institucional, esto se puede realizar teniendo como guía los formatos diseñados en ambos casos por el D.A.F.P. y adecuándolos a los requerimientos de la división. (Ver Apéndices H y I).

Tabla 17.

Ejemplos de Categorización del conocimiento.

¿Indica cómo hacer algo?	¿Sirve de modelo para algo similar?	¿Permite tomar decisiones?	¿Es útil para generar nuevo conocimiento?	¿Genera un cambio o mejora?
*Lineamientos *Protocolos *Procesos *Manuales *Guías *Metodologías *Planes	*Proyectos *Conceptos *Documentos *Estrategias *Buenas prácticas	*Análisis de datos *Recomendaciones *Conclusiones *Lecciones aprendidas *Diagnósticos *Informes	*Publicaciones *Investigación *Artículos *Memorias	*Hallazgos *Proyectos de innovación *Herramientas

Nota: Adaptado de Función Pública, 2020.

7.2.4 *Componente Analítica Institucional*

Para fortalecer el objetivo de tomar decisiones basadas en evidencias, es necesario mejorar el desempeño de las actividades de la categoría ejecución de análisis y visualización de datos e información, en materia de analítica institucional.

Tabla 18.

Iniciativa #7 Analítica de Datos

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>		
<i>Componente</i>	<i>Brechas</i>	
Analítica Institucional	*Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad. *Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias. *Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.	
<i>Categoría</i>		
Ejecución de análisis y visualización de datos e información		
Iniciativa #7. Analítica de Datos		
<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>	
Para esta iniciativa es necesario: 1) Identificar las herramientas de analítica de datos utilizadas en la entidad. 2) Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de cada subproceso, es decir, ¿qué datos se van a recolectar?, ¿en dónde se van a diligenciar?, ¿quiénes son los responsables de los datos?, ¿cada cuánto se actualizan los datos? 3) Construir tablero de visualización para la analítica de datos de la DGTH. 4) Llevar un seguimiento de los datos recolectados a través de la herramienta de analítica seleccionada, con el fin de realizar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos.	Herramienta Analítica Información procesos Funcionarios DGTH Base de datos	
	<i>Responsable</i>	Líder DGTH
	<i>Duración</i>	
		Vigencia 2023-2024

Las herramientas de analítica de datos ayudan a la transformación de los datos en información estratégica mediante su análisis, contribuyendo así al proceso de toma de decisiones basadas en evidencia. La analítica institucional, contempla tres tipos de fuentes de datos: Datos Operativos, referentes al funcionamiento de la entidad que ayudan a llevar un control y seguimiento, Datos Misionales, que son los datos registrados sobre los procesos para cumplir la misión y Datos Externos, concernientes a datos públicos disponibles como de tipo económico, geográfico o demográfico. (Función Pública, s.f.)

Según los datos recolectados, se pueden efectuar tres tipos de análisis: Análisis descriptivos, que describen las tendencias de los datos existentes, Análisis predictivos, que utilizan datos históricos para proyectar eventos futuros y Análisis prescriptivos que consisten en informar sobre lo que debería suceder para lograr los resultados esperados. (Función Pública, 2020)

7.2.5 *Componente Cultura de Compartir y Difundir*

Con el fin de fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento y mantener alianzas efectivas, es necesario mejorar el desempeño en categorías como la consolidación de la cultura de compartir y difundir y el establecimiento de acciones fundamentales.

Tabla 19.

Iniciativa #8 Difusión del Conocimiento

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brechas</i>
Cultura de compartir y difundir	*Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.
<i>Categoría</i>	
Establecimiento de acciones fundamentales	
Iniciativa #8. Difusión del Conocimiento	

<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Para esta iniciativa es necesario: 1) Definir qué conocimiento se desea difundir.	Herramientas ofimáticas Funcionarios DGTH
2) Establecer los canales por los cuales se va a compartir el conocimiento. (Alertas informativas, espacios de comunicación)	Responsable Líder DGTH
3) Identificar las partes objetivo a las cuales se va a difundir el conocimiento.	Duración
4) Determinar en qué momento se difunde la información y su periodicidad.	Vigencia 2023-2024

Según el conocimiento que se genere en la división, es necesario contar con un plan de comunicación con el fin de difundir dicho conocimiento tanto interna como externamente. La información comunicada debe ser veraz, clara y actualizada y difundida por medio de los canales adecuados.

Se tiene como guía la matriz de interacción de información institucional en lo referente al talento humano de la universidad, para responder las preguntas: ¿Cómo se efectúa la movilidad de la información?, ¿qué se comunica al interior de la entidad?, ¿cuándo se comunica?, ¿quién lo comunica?, ¿a quién se comunica? y ¿cómo se comunica?

En primer lugar, desde la división de gestión de talento humano, se pueden comunicar de forma interna: Planes e informes de gestión, acciones correctivas, preventivas y de mejora, control de salidas no conformes, informes y evaluaciones de desempeño, mapa de riesgos, proyectos de resolución, listados, reportes y ordenes de compensación salarial, planes de entrenamiento y capacitación, entre otros. A su vez de forma externa se pueden comunicar: Respuestas a PQRDSR, requerimientos de entidades gubernamentales, informes de gestión, respuestas a solicitudes de sindicatos, listados de personal, convocatorias de vinculación a la universidad, certificados laborales, reportes de accidentes e incidentes laborales, entre otros.

Se tienen dispuestos canales de comunicación como: Pagina web UIS, correo electrónico, comunicaciones escritas, listado maestro de documentos, sistema de información RH, intranet y reuniones. En cuanto a la frecuencia, el emisor y el receptor de la comunicación dependen del tipo de esta. (Ver Apéndice J)

Tabla 20.

Iniciativa #9 Comunidades efectivas

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brechas
Cultura de compartir y difundir	*Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública. *Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad. *Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.
Categoría	
Establecimiento de acciones fundamentales	
Consolidación de la cultura de compartir y difundir	
Iniciativa #9. Comunidades efectivas	
Descripción	Recursos
En el marco de la gestión del conocimiento y la innovación se hace necesaria la participación en diferentes tipos de alianzas, redes de conocimiento para el intercambio de experiencias, el fomento al aprendizaje y el planteamiento de soluciones, se establecen los siguientes pasos: 1)Identificar organismos, redes de conocimiento con y en las que se pueda participar. 2)Revisar de qué forma se podrían crear alianzas para fomentar soluciones innovadoras.	Líder GC+I
	Responsable
	Líder Gestión del conocimiento e innovación
	Duración
	Vigencia 2023-2024

Con miras a desarrollar la iniciativa de comunidades efectivas descrita anteriormente, resulta importante identificar entidades, organismos, programas que aporten en temas de gestión del conocimiento e innovación y con los cuales se pueda desarrollar una relación para beneficio de la dimensión.

Las redes de conocimiento requieren de una cantidad de actores y recursos, en las que su vínculo se da gracias a la creación y difusión del conocimiento. Por otra parte, las comunidades de práctica se consideran como un espacio de interacción en el que se construye y se aporta mutuamente mediante el conocimiento en determinados temas. (Función Pública, s.f.)

Como entidades que potencien el conocimiento, se puede relacionar al Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones – MINTIC, el cual es el encargado de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector TIC en el país, su misión es la transformación digital del estado por medio de diferentes iniciativas, como Colombia 4.0, Gobierno Digital y Talento Digital, para fortalecer las competencias digitales de los ciudadanos. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s.f.). Haciendo énfasis en el Gobierno Digital, se cuenta con la iniciativa del Centro de Innovación Pública Digital, el cual trabaja con métodos de innovación para estimular el uso de tecnologías digitales, actúa como laboratorio brindando acompañamiento para la solución de retos, como agencia de conocimiento, proporcionando cápsulas y eventos sobre innovación digital y como dinamizador del ecosistema. (Gobierno Digital, s.f.). Otra entidad para mencionar sería la firma Great Culture to Innovate, cuya misión es asesorar a las organizaciones a valorar y entender su cultura de innovación mediante conocimiento de vanguardia y tecnología de punta para el análisis de la información. (Great Culture to Innovate, s.f.)

Desde la academia, en la Universidad Industrial de Santander, asociados a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, se cuenta con el grupo de investigación INNOTECH, que trabaja los temas de gestión del conocimiento e innovación en las organizaciones, y con el laboratorio SEMIOSIS, que promueve el aprendizaje utilizando distintas herramientas de gestión de la innovación, actores con los que se podrían efectuar alianzas estratégicas con el fin del desarrollar soluciones innovadoras a las diferentes necesidades que se presenten.

En forma de participación en una red de conocimiento o comunidad de práctica, se presenta la opción del registro en el banco de éxitos del Departamento Administrativo de Función Pública, el cual consiste en ser una fuente de aprendizaje para el intercambio de conocimiento en entidades públicas, por medio de la difusión de prácticas exitosas en materia de gestión, que mejoran la prestación de los servicios y la solución a problemáticas. (Función Pública, s.f.). A su vez, la Fundación Botín radicada en España, ofrece un programa académico multidisciplinario llamado Fortalecimiento de la Función Pública en América Latina, que consiste en fortalecer el buen funcionamiento de las instituciones públicas para así lograr un buen desarrollo sostenible, económico y social. (Fundación Botín, s.f.)

7.2.6 *Plan de acción gestión del conocimiento e innovación*

Con la definición de las nueve iniciativas para la gestión del conocimiento e innovación que cubren las brechas priorizadas, se pretende ofrecer una ruta a seguir para mejorar el desempeño de las actividades de gestión de esta dimensión en la DGTH.

Figura 12.

Plan de acción gestión del conocimiento e innovación



El propósito con este plan de acción es lograr su ejecución en la división, con el fin de mejorar el desempeño de esta última y empezar a obtener resultados en cuanto a la gestión del conocimiento, para ello, el paso siguiente luego del visto bueno por parte del jefe de la división, es hacerlo llegar al Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la universidad, autoridad encargada de orientar la implementación y operación del MIPG, para su posterior oficialización y puesta en marcha, teniendo en cuenta actividades, responsables, vigencias y aprobación de recursos necesarios.

8. Ajustes y socialización del plan de acción

Con el plan de acción definido, se procede a realizar una reunión con el Equipo Técnico M.I.P.G de la universidad, con el fin de hacer la presentación del plan de acción (Ver Apéndice K) y obtener retroalimentación para realizar los ajustes pertinentes, esto con el objetivo de asegurar una adecuada implementación en el futuro.

La sesión fue realizada el día 28 de marzo de 2023, por medio de Ms. Teams y contó con la participación de integrantes del Equipo Técnico M.I.P.G., como Sandra Leguizamón de la unidad administrativa de Planeación, Adriana Afanador de Control Interno y Evaluación de Gestión y Mayerly Llanes de la Vicerrectoría Administrativa, quienes compartieron sus observaciones para mejorar el plan de acción y realizar los ajustes pertinentes.

Figura 13.

Presentación plan de acción gestión del conocimiento e innovación.

Planeación

Componente	Brecha
Planeación	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.

Categoría
Identificación del conocimiento más relevante de la entidad

Iniciativa #1. Mapeo de riesgos

Descripción	Recursos
Se plantea identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual para complementar el mapa de riesgos de talento humano 2022-2023 y diligenciar un tablero de acciones para mitigar la fuga de conocimiento en la DGTH, este último consiste en: 1) Identificar el conocimiento que podría fugarse. 2) Definir acciones para gestionar el conocimiento. 3) Establecer el lugar para almacenar la información.	Funcionario DGTH Base de datos

Responsable
Lider DGTH

Duración
Vigencia 2022 - 2023

- Falta de mecanismos y procedimientos adecuados para la retención y transferencia del conocimiento
- Formato de retención del conocimiento
- Formato de transferencia de aprendizajes
- Tablero de acciones

5 Aniversario UIS 1948 - 2023

Haga clic para agregar notas

Reunión
SM
SANDRA MILENA LEGUIZAMON MILA

Realizados los ajustes necesarios al plan de acción, como corrección de las vigencias de las iniciativas y adecuación de la redacción de las brechas, se efectuó una reunión con el jefe de la división de gestión de talento humano (Ver Apéndice L), Juan Camilo Lésmez Peralta, con el fin de socializar las iniciativas planteadas y adoptar el plan de acción como ruta a seguir, para mejorar el desempeño de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación.

A su vez, se realiza un video de socialización (Ver Apéndice M), para presentar este plan de acción a los funcionarios de la división, con el objetivo de hacerles conocer el proceso que se está llevando a cabo dentro de la división.

Figura 14.

Socialización plan de acción gestión del conocimiento e innovación



9. Conclusiones

La Universidad Industrial de Santander, organizada como establecimiento público, debe adoptar las políticas y herramientas dispuestas por los entes gubernamentales, como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) propuesto por el Departamento Administrativo de Función Pública, con el fin de mejorar el desempeño de la gestión pública y obtener resultados orientados a las necesidades de los usuarios. Desde el año 2018 se han venido adelantando actividades relacionadas a la implementación de este modelo en la universidad, contando con la participación de diferentes unidades administrativas, como la División de Gestión de Talento Humano.

Para poder implementar exitosamente la dimensión de gestión del conocimiento e innovación dentro de toda institución, es fundamental apropiarse de conceptos como conocimiento, innovación y aprendizaje organizacional, los cuales deben estar abarcados en los planes de gestión. En el caso de la DGTH, se decidió formular un plan de acción para esta dimensión, teniendo en cuenta que el talento humano es la base del MIPG y mediante este se usa adecuadamente el conocimiento y se garantiza su gestión, logrando aprender a hacer mejor las cosas y adaptarse a los cambios ágilmente.

Es fundamental para cualquier organización contar con un modelo que le permita plantear estrategias para convertir el conocimiento explícito en tácito y poder conservarlo. Por medio de la herramienta de autodiagnóstico del M.I.P.G, aplicada dentro de la división y que sirvió como línea base, se identificó que se contaba con un nivel de desempeño de la dimensión medio (45 de 100 puntos), y se pudieron identificar diferentes brechas en todos los componentes, ya que varios de los criterios a evaluar no contaban con una calificación favorable, por lo que se generó una lista de

priorización de las actividades que contaban con puntajes bajos para enfocar las estrategias a dichas actividades. Uno de los criterios por mencionar es la existencia de repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas, ya que dentro de la DGTH no se cuenta con ninguna clase de estos, los cuales contribuyen a que el conocimiento no se pierda en el transcurso del tiempo, y también permite la transferencia de conocimiento, por lo que se genera una iniciativa para esta actividad en el plan de acción.

Aunque existen diferentes tipos de riesgos en cuanto a la fuga de capital intelectual, estrategias como la difusión del conocimiento y el conocimiento colectivo ayudan a mitigarlos, utilizando herramientas de transferencia del conocimiento, vitales para mantener el conocimiento dentro de la división sin importar que se presenten cambios abruptos. Así mismo, en aras de la mejora continua es necesario la constante capacitación de los funcionarios que permita el aumento del aprendizaje, permitiendo el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para la ejecución de los procesos dentro de la unidad. Por lo cual, se formularon estrategias que fueron plasmadas dentro del plan de acción que apoyara la adecuada implementación de la dimensión en la DGTH.

Con la formulación del plan de acción de gestión del conocimiento e innovación en la DGTH, se espera lograr una adecuada implementación de la dimensión, aportando así a la apropiación de todo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Universidad Industrial de Santander, mediante una cultura basada en el conocimiento.

10. Recomendaciones

Para asegurar la implementación del plan de acción en la división, se recomienda que haya un profesional encargado de presentarlo al Comité Institucional de Gestión y Desempeño, para su oficialización por parte de esta autoridad en la universidad.

Como parte fundamental de apoyar el proceso de la gestión del conocimiento e innovación en la división, se deben implementar herramientas de transferencia del conocimiento dentro de esta, y su adecuada documentación para asegurar su perdurabilidad en el tiempo.

Es necesario que se incluya en el plan de capacitaciones de la DGTH, tópicos en temas de gestión del conocimiento e innovación, como también en analítica de datos, con el fin de propiciar el crecimiento profesional de los funcionarios en esta temática y lograr un aprendizaje colectivo.

Con el fin de medir el desempeño del plan de acción formulado, se recomienda que haya un profesional encargado de hacer seguimiento periódico a las actividades planteadas y velar por su adecuado cumplimiento en la división de gestión de talento humano.

En función de la correcta apropiación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se sugiere que se puedan realizar otros proyectos paralelos sobre las demás dimensiones del modelo que aún no tengan un desempeño óptimo en la división, con el fin último de que las actividades planteadas se puedan replicar a otras unidades administrativas de la universidad.

Se sugiere revisar en la vicerrectoría de investigación y extensión de la universidad, la forma en la que se han implementado estrategias en temas de gestión del conocimiento e innovación e intentar adaptarlas a la parte administrativa.

Referencias Bibliográficas

Agudelo, E. J., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 26(4), 673-684.

Andreau, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Arévalo Avecillas, D., Nájera Acuña, S., & Piñero A., E. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Información Tecnológica*, 199-212.

Departamento Administrativo de Función Pública. (Marzo de 2021). *Función Pública*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-5606500817c1?t=1620912527516>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Marzo de 2021). *MIPG Función Pública*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3?t=1638367931337>

División de Gestión de Talento Humano. (2021). *Plan Estratégico de Talento Humano 2021 - 2024*. Bucaramanga.

División de Gestión del Talento Humano - DGTH. (s.f.). *División de Gestión del Talento Humano - DGTH*. Obtenido de UIS- DGTH: <https://uis.edu.co/uis-talento-humano-es/#:~:text=Creada%20como%20unidad%20adscrita%20a,%C2%B0%20070%20de%202019>.

Engativá Pardo, B. J. (Agosto de 2018). Propuesta de un plan de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión a la gestión documental de una entidad pública. Bogotá, Colombia.

Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281010>

Fresno Chávez, C. (2018). ¿Qué es la gestión del conocimiento? En C. Fresno Chávez, *¿Qué es la gestión del conocimiento?* (pág. 27). Córdoba: El Cid Editor.

Función Pública. (11 de Septiembre de 2017). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Función Pública. (Octubre de 2020). *Función Pública*. Obtenido de Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/detalle-publicacion?entryId=37386704>

Función Pública. (Marzo de 2020). *Función Pública*. Obtenido de Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 :

https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34208239

Función Pública. (Septiembre de 2021). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas:

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703525/Guia_para_evitar_mitigar_fuga_conocimiento_entidades_publicas_v1.pdf/747acfc8-4d3e-bca6-c46c-43be4f3c384d?t=1633738668395#:~:text=Control%20de%20riesgos%20relacionados%20con,desarrollo%20de%20p

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2022-07-26_Presentaci%C3%B3n_general_MIPG+%281%29.pdf/cf5452e4-5608-460d-6262-3ecb2e646ab8?t=1660251234878

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de MIPG: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Gestión del conocimiento: Herramientas para uso y apropiación: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/herramientas-para-uso-y-apropiacion>

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Gestión del conocimiento: Buenas prácticas y lecciones aprendidas: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/buenas-practicasy-lecciones-aprendidas>

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Gestión del conocimiento: Redes y comunidades de práctica: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/redes-y-comunidades-de-practica>

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Banco de éxitos: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/buenas-practicas-de-gestion-publica-colombiana/banco-de-exitos>

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Analítica Institucional: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/analitica-institucional>

Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Ideación: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/ideacion>

Función Pública. (s.f.). *M.I.P.G.* Obtenido de M.I.P.G: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Fundación Botín. (s.f.). *Fundación Botín*. Obtenido de Fortalecimiento de la Función Pública en América Latina: <https://fundacionbotin.org/programas/fortalecimiento-funcion-publica-america-latina/>

Garzón Castrillón, M. A., & Ibarra Mares, A. (Junio de 2013). Innovación Empresarial, Difusión, Definiciones y Tipología. Una revisión de la literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60.

Gobierno Digital. (s.f.). *Gobierno Digital*. Obtenido de Centro de Innovación Pública Digital: <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/>

González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de idea: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*, 109-135.

Great Culture to Innovate. (s.f.). *Great Culture to Innovate*. Obtenido de <https://greatculturetoinnovate.co/acerca-de-nosotros/>

Guarín Manrique, L. D. (2016). *MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO BASADO EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN COMO SOPORTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER*. Obtenido de Tangara UIS: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/165394.pdf>

Humano, U.-D. d. (2021). *Plan Estratégico de Talento Humano UIS 2021-2024*. Obtenido de Plan Estratégico de Talento Humano UIS 2021-2024: <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/05/planEstrategicoTalentoHumano.pdf>

Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 3-10.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (07 de Julio de 2007). *Negotium*. Obtenido de Negotium: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230705.pdf>

Mendoza Galvis, B. B. (2020). Formulación de un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación de acuerdo al Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el proceso de gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia.

Mineducación. (s.f.). *Guía de implementación de la política de gestión de conocimiento y la innovación.*

Mineducación. (s.f.). *Mineducación.* Obtenido de Mineducación:
https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.* Obtenido de Acerca del MINTIC:
<https://www.mintic.gov.co/porta1/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/118044:Marco-Estrategico>

Moreno Gil, A. K. (2019). Modelo para la Gestión del Conocimeinto en la Electrificadora de Santander S.A.E.S.E - ESSA. Bucaramanga, Colombia.

Nagles G., N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 77-87.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento.* Oxford University Press.

Ocaña, A. B. (Enero de 2009). *Universidad Nacional Autónoma de México – UNAM (México)* . Obtenido de Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7150/barragan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OCDE/Eurostat. (2007). *Oslo. Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Obtenido de Comunidad de Madrid: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

Perez, M. (2003). *Upf*. Obtenido de Gestión del conocimiento y documentación digital: un estudio de caso.: https://arxiu-web.upf.edu/hipertextnet/numero-1/gestion_conoc.html

Polanco Martínez, A. L., Riascos Erazo, S. C., & Escobar Valencia, M. (2022). Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. *Revista Dimensión Empresarial*, 20(1), 22-54. doi:10.15665/dem.v20i1.2642

Ponce, E. R., Rejas, L. P., Fritis, C. M., & Guirriman, C. A. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 266-278.

Pública, D. A. (2015). *Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública*. Obtenido de Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866#1083>

Pública, D. A. (2015). *Ley 1753 de 2015*. Obtenido de Ley 1753 de 2015: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61933>

Pública, D. A. (2016). *Decreto 430 de 2016*. Obtenido de Decreto 430 de 2016: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68813>

Pública, D. A. (2017). *Decreto 1499 de 2017*. Obtenido de Decreto 1499 de 2017: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Pulido Reina, J. S., & Muñoz, F. A. (2018). Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Criterio Libre*, 131-149.

Rodríguez-Ponce, E., Cohen-Hornickel, W., Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirriman, C., & Rodríguez-Ponce, J. (2014). La gestión del conocimiento y la calidad de la docencia de postgrado en las universidades: un estudio exploratorio. *Revista INNOVAR Journal*, 24, 59-66. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42506>

Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. (2019). La Gestión del Conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37.

Sarabia López, V. T. (2021). Formulación de un plan de acción para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en su dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación en la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. Bucaramanga, Colombia.

UIS. (s.f.). *Manual de Funciones*. Obtenido de Manual de Funciones: <https://www.uis.edu.co/intranet/formacionPersonal/documentos/reglamentos/ManualFuncionesProfesionales.PDF>

UNESCO. (2015). Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial? En UNESCO, *Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial?* (pág. 11). París.

Universidad Industrial de Santander. (21 de Septiembre de 2018). *Universidad Industrial de Santander*. Obtenido de Proyecto Institucional: https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/05/proyectoInstitucional_compressed.pdf