

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.

Valeri Tatiana Sarabia López

Práctica empresarial para optar por el título de Ingeniera Industrial

Director

Leidy Johanna Cárdenas Solano

MSc. en Ingeniería Industrial

Tutora

Claudia Leonor Rivera Mejía

Esp. Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga, Santander

2021

Agradecimientos

A Dios por brindarme la sabiduría, paciencia, medios y dedicación para culminar mis estudios.

A mi mamá que me ha dado todo su amor, comprensión y apoyo, y es feliz tan solo con verme
feliz.

A mi hermanita que con su admiración me motiva a ser mejor cada día y alcanzar todas mis
metas para darle el mejor ejemplo que sea posible.

A mi familia y amigos que me han apoyado durante este largo proceso con palabras de aliento para
seguir adelante o un chiste cuando es necesario un cambio de ánimo.

A la empresa Aguas de Barrancabermeja por darme la oportunidad de hacer parte de su equipo
de trabajo y obtener mi primera experiencia laboral.

A la Doctora Claudia Leonor Rivera por su guía enriquecedora y buena disposición a través del
desarrollo de mi proyecto.

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Objetivos	16
1.1. Objetivo general	16
1.2. Objetivos específicos	16
2. Generalidades de la empresa	17
2.1. Reseña histórica	17
2.2. Identificación de la empresa.....	20
2.3. Direccionamiento estratégico.....	21
2.3.1. Misión	21
2.3.2. Visión	21
2.3.3. Mapa de procesos	21
2.3.4. Organigrama.....	22
3. Planteamiento del problema.....	23
4. Marco de referencia.....	25
4.1. Marco de antecedentes	25
4.2. Marco teórico	27
4.2.1. MIPG - Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	28
4.3. Marco legal.....	39
4.3.1. Decreto 2482 de 2012	39
4.3.2. Decreto 430 de 2016	40
4.3.3. Decreto 1499 de 2017	40
4.3.4. Ley 1955 de 2019.....	41
5. Metodología	41

6.	Diagnóstico del proceso	44
6.1.	Metodología para el diagnóstico	45
6.1.1.	Revisión de conceptos y marco normativo de Gestión del Conocimiento y la Innovación 46	
6.1.2.	Acercamiento a la empresa y al proceso de Gestión del Talento Humano	46
6.1.3.	Recolección y análisis de información y evaluaciones previas	47
6.1.4.	Diligenciamiento del formato de autodiagnóstico	48
6.1.5.	Análisis y observaciones de los resultados del autodiagnóstico	48
6.2.	Resultados del diagnóstico	65
6.2.1.	Planeación	66
6.2.2.	Generación y producción	67
6.2.3.	Herramientas de uso y apropiación	69
6.2.4.	Analítica institucional	70
6.2.5.	Cultura de compartir y difundir.....	72
7.	Diseño del plan de acción	73
7.1.	Plan de acción formulado para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en el proceso de Gestión del Talento Humano de la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P.	75
7.1.1.	Planeación.	78
7.1.2.	Generación y producción	86
8.	Socialización del plan de acción	111
9.	Conclusiones	121
10.	Recomendaciones.....	124
	Referencias bibliográficas.....	126

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de procesos Aguas de Barrancabermeja.....	22
Figura 2. Organigrama Aguas de Barrancabermeja.....	22
Figura 3. Funcionamiento del MIPG	29
Figura 4. Dimensiones del MIPG	31
Figura 5. Metodología del proyecto.....	42
Figura 6. Metodología del diagnóstico	46
Figura 7. Resultados FURAG 2019.....	47
Figura 8. Componente de planeación.....	66
Figura 9. Componente de generación y producción	69
Figura 10. Componente herramientas de uso y apropiación.....	70
Figura 11. Componente analítica institucional	71
Figura 12. Componente cultura de compartir y difundir	72
Figura 13. Encuesta de satisfacción.....	113
Figura 14. Resultado de encuesta (1).....	115
Figura 15. Resultado encuesta (2).....	116
Figura 16. Resultado encuesta (3).....	116
Figura 17. Resultado encuesta (4).....	117
Figura 18. Resultado encuesta (5).....	117
Figura 19. Resultado encuesta (6).....	118
Figura 20. Resultado encuesta (7).....	118
Figura 21. Resultado encuesta (8).....	119

Figura 22. Resultado encuesta (9)..... 119

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	15
Tabla 2. Clasificación de puntajes.	49
Tabla 3. Diagnóstico planeación.....	49
Tabla 4. Diagnóstico generación y producción.....	53
Tabla 5. Diagnóstico herramientas de uso y apropiación.	57
Tabla 6. Diagnóstico analítico institucional.....	59
Tabla 7. Diagnóstico cultura de compartir y difundir.....	61
Tabla 8. Equipo interdisciplinario.....	73
Tabla 9. Ruta de implementación.	77
Tabla 10. Acción de mejora (1).	78
Tabla 11. Acción de mejora (2).	79
Tabla 12. Acción de mejora (3).	80
Tabla 13. Acción de mejora (4).	81
Tabla 14. Acción de mejora (5).	82
Tabla 15. Acción de mejora (6).	83
Tabla 16. Acción de mejora (7).	84
Tabla 17. Acción de mejora (8).	85
Tabla 18. Acción de mejora (9).	87
Tabla 19. Acción de mejora (10).	88
Tabla 20. Acción de mejora (11).	89
Tabla 21. Acción de mejora (12).	91
Tabla 22. Acción de mejora (13).	92

Tabla 23. Acción de mejora (14).	93
Tabla 24. Acción de mejora (15).	94
Tabla 25. Acción de mejora (16).	96
Tabla 26. Acción de mejora (17).	97
Tabla 27. Acción de mejora (18).	98
Tabla 28. Acción de mejora (19).	99
Tabla 29. Acción de mejora (20).	100
Tabla 30. Acción de mejora (21).	101
Tabla 31. Acción de mejora (22).	102
Tabla 32. Acción de mejora (23).	103
Tabla 33. Acción de mejora (24).	104
Tabla 34. Acción de mejora (25).	105
Tabla 35. Acción de mejora (26).	106
Tabla 36. Acción de mejora (27).	107
Tabla 37. Acción de mejora (28).	108
Tabla 38. Acción de mejora (29).	109
Tabla 39. Rango de resultados indicadores.....	110

Lista de apéndices

(Los apéndices se encuentran adjuntos en la carpeta “APÉNDICES” y se pueden visualizar en la base de datos de la UIS)

Apéndice A. Descripción de la empresa

Apéndice B. Revisión de matrícula 2020-2

Apéndice C. Carta empresa

Apéndice D. Hoja de vida tutor de la empresa

Apéndice E. Política de Gestión del Conocimiento y la innovación

Apéndice F. Ventas enero 2021

Apéndice G. Plan estratégico GTH

Apéndice H. Descriptor de cargos talento humano

Apéndice I. Formato transferencia de conocimiento

Apéndice J. Resultados FURAG 2019

Apéndice K. Autodiagnóstico

Apéndice L. Normograma

Apéndice M. Matriz de riesgos

Apéndice N. Equipo interdisciplinario

Apéndice O. Semillero

Apéndice P. Formato buenas practicas

Apéndice Q. Socialización

Apéndice R. Encuesta de satisfacción

Resumen

Título: 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.*

Autores: Valeri Tatiana Sarabia López **

Palabras Claves: Modelo integrado de planeación y gestión, Gestión del conocimiento, innovación, Formulación, Plan de acción, Dimensiones operativas del MIPG, conocimiento.

Descripción: El presente proyecto de grado se desarrolla a través de la modalidad de práctica empresarial en la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. Durante los últimos años las entidades de orden público han estado implementando el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG decretado por el gobierno nacional con el propósito de llevar a cabo una mejor gestión y ofrecer lineamientos que se puedan tomar como línea base. Desde el año 2018 la empresa Aguas de Barrancabermeja ha estado trabajando en la implementación del modelo por dimensiones. El proyecto de grado tiene como objetivo la formulación de un plan de acción que apoye el proceso de implementación de la sexta dimensión del MIPG denominada “Gestión del conocimiento y la innovación” en la entidad.

Durante los primeros dos meses de práctica se realiza un reconocimiento de la empresa, sus procesos de gestión y a partir de esas entradas se hace un diagnóstico del estado actual de Gestión del Conocimiento y la Innovación, para este propósito se aplica la herramienta de autodiagnóstico proporcionada por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

A continuación, se procede al análisis de los resultados arrojados por el diagnóstico y a partir de ello se desarrollan estrategias e ideas para la formulación del plan de acción que tiene como fin la implementación de la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación en la empresa.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Leidy Johana Cárdenas Solano. MSc en Ingeniería Industrial

Abstract

Title: Formulation of an action plan for the implementation of the Integrated Planning and Management Model - MIPG in its dimension Knowledge Management and Innovation in the company Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P^{*}

Author: Valeri Tatiana Sarabia López.^{**}

Key words: Integrated planning and management model, knowledge management, innovation, formulation, action plan, operational dimensions of the MIPG, knowledge.

Description: The present degree project is developed through the modality of business practice in the company Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. During the last years the law enforcement entities have been implementing the Integrated Model of Planning and Management - MIPG decreed by the national government with the purpose of carrying out a better management and offering guidelines that can be taken as a baseline.

During the first two months of practice a recognition of the company is made, its management processes and from these entries a diagnosis is made of the current state of Knowledge Management and Innovation, for this purpose, the self-diagnostic tool provided by the Departamento Administrativo de la Función Pública is applied.

We then proceed to the analysis of the results produced by the diagnosis and from this we develop strategies and ideas for the formulation of the action plan that aims to implement the dimension of Knowledge Management and Innovation in the enterprise.

^{*} Bachelor Thesis

^{**} Faculty of Physical-mechanical Engineering. Industrial and business studies' School. Director: Leidy Johana Cárdenas Solano. MSc in Industrial Engineering.

Introducción

Las entidades públicas tienen entre sus principales objetivos proporcionar beneficios visibles y medibles a la ciudadanía, desde el año 1991 con la constitución, el Gobierno Nacional ha mostrado gran interés por mejorar la calidad en la prestación de servicios del Estado al ciudadano, lo cual se ve reflejado en la creación de los principios guía de la actuación de los servidores públicos así como en la posibilidad de que la administración pública cuente con herramientas para cumplir sus metas en términos de calidad en la gestión y satisfacción ciudadana. (DAFP, Función Pública, 2018).

En alineación con los principios de la constitución, el Gobierno Nacional debe procurar que todas las entidades ejecuten y hagan seguimiento a su gestión a través de herramientas como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG que es el reflejo del compromiso que deben tener los servidores públicos con los ciudadanos, es decir, busca fortalecer la medición del desempeño de la Administración Pública. El decreto 1499 del 2017 establece el MIPG 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, de manera que brinda apoyo en el manejo de los procesos desde sus diferentes dimensiones de trabajo.

El MIPG está compuesto por siete dimensiones de trabajo que reúnen las políticas de gestión y desempeño institucional, que, al implementarse de manera articulada, permiten que el

modelo funcione (DAFP, Función Pública, s.f.). Para verificar y evaluar los avances en la implementación y gestión de las políticas del MIPG, existe el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG).

La dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación plantea la importancia de que las entidades conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión, (DAFP, Función Pública, s.f.). Con esta dimensión se espera llegar a el desarrollo de acciones para compartir y difundir el conocimiento entre los servidores públicos y los grupos de valor, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, esto implica, además, que las entidades promuevan el análisis, evaluación y retroalimentación de dichas acciones, lo que les permitirá el mejoramiento continuo. Esta dimensión facilita a las entidades aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica, por esto se hace necesario que los trabajadores puedan expresar el conocimiento de forma clara en los informes, planes, instructivos, entre otros documentos; razón por la cual el talento humano es fundamental al momento de implementar esta dimensión.

En el último reporte de FURAG que se aplicó en la entidad correspondiente al año 2019, la dimensión Gestión del Conocimiento y la innovación obtuvo un puntaje significativamente bajo en comparación a las demás dimensiones.

En consecuencia, es evidente la necesidad por parte de la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. de diseñar e implementar un plan de acción para trabajar en las

problemáticas que están presentes y se identifiquen durante el desarrollo de este proyecto, teniendo como premisa que el talento humano es el activo más importante en las entidades y la principal fuente de conocimiento; de esta forma se puede esperar un mejor resultado en la implementación, con el propósito de mejorar la eficiencia, transparencia y generación de valor a la ciudadanía.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Conocimiento y la Innovación para la identificación de las problemáticas presentes.	Numerales 6.1.1. - 6.1.2. - 6.1.3. - 6.1.4. - 6.1.5.
Analizar las problemáticas identificadas de acuerdo con las capacidades actuales y proyectadas de la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P.	Numerales 6.2.1.- 6.2.2. - 6.2.3. - 6.2.4. - 6.2.5.
Diseñar un plan de acción que permita llevar a cabo la implementación de la herramienta MIPG en su dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación.	Numeral 7.
Socializar al nivel directivo y capacitar al personal involucrado en el proceso de gestión del talento humano respecto al plan de acción elaborado.	Numeral 8.
Brindar las recomendaciones y sugerencias pertinentes para la mejora del proceso de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	Numeral 10.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Formular 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.

1.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Conocimiento y la Innovación para la identificación de las problemáticas presentes.
- Analizar las problemáticas identificadas de acuerdo con las capacidades actuales y proyectadas de la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P.
- Diseñar un plan de acción que permita llevar a cabo la implementación de la herramienta MIPG en su dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- Socializar al nivel directivo y capacitar al personal involucrado en el proceso de gestión del talento humano respecto al plan de acción elaborado.
- Brindar las recomendaciones y sugerencias pertinentes para la mejora del proceso de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

2. Generalidades de la empresa

2.1. Reseña histórica

En el año 1918, la ciudadanía de Barrancabermeja es dotada de un pozo artesano y cisterna para la provisión de agua potable. El costo de perforación fue sufragado por los vecinos y la bomba fue obsequiada por la Tropical Oil Company. En 1928, después de haberse aprobado la construcción técnica del acueducto, se cambió de proyecto por diferentes inconvenientes y se optó por continuar con el sistema de pozos artesanales.

En 1930 se realizó la perforación de diferentes pozos, se tendió tubería de distribución y se montó un tanque de presión. Bombas eléctricas succionaban el agua de los pozos y la llevaban por las tuberías matrices al tanque de presión, desde donde iba la red de distribución, pero debido a la falta de mantenimiento a los equipos de bombeo y a los pozos, Barrancabermeja se quedó sin agua, generando una protesta de la población. El problema es solucionado mediante la instalación de un equipo de bombeo a vapor para obtener agua del Caño Cardales.

En 1939, después de continuas protestas por parte de la ciudadanía, el Departamento de Santander comienza la construcción del acueducto, montándose la planta de tratamiento sobre la ribera del Caño Cardales. Dicha Planta contó con varios tanques de sedimentación, tanque de cloración, filtros de arena y equipo eléctrico de bombeo; de igual manera, un tanque elevado para garantizar el servicio a las partes altas de la ciudad.

En la década de los años sesenta, el Instituto Nacional de Fomento Municipal INSFOPAL, promovió la creación de sociedades anónimas que se encargaron de la operación, mantenimiento, comercialización de los servicios de acueducto y alcantarillado de todo el país, unas con carácter local y la mayoría con ámbito regional, asociando a los municipios de cada departamento.

En Santander se creó la sociedad de Acueductos y Alcantarillados de este departamento denominado ACUASUR S.A., que entró a manejar los servicios de Barrancabermeja; esta figura dejó a cargo del INSFOPAL, la responsabilidad por la ejecución de las obras.

En 1962 el Concejo Municipal dispone que el Municipio suscriba acciones en la sociedad Acueducto y Alcantarillado de Santander S.A. (ACUASUR) filial del Instituto Nacional de Fomento Municipal. Esta determinación se toma debido a la creciente demanda de agua tratada por parte de la población y a la carencia de recursos económicos del Municipio de Barrancabermeja. Se consideró que siendo ACUASUR la encargada de cumplir con la política de INSFOPAL en el Departamento de Santander, era la alternativa viable para la solución del problema del agua.

En 1963 se desarrolló un movimiento popular que terminó en paro cívico como reclamación ciudadana que solicitaba solución a los problemas de Acueducto y Alcantarillado.

Por solicitud de INSFOPAL, el Instituto Nacional de Salud elaboró en 1966 un proyecto de construcción de acueducto dotado óptimamente para satisfacer los problemas de la ciudadanía; el proyecto no se hizo realizable y posteriormente en 1969 es recuperado y se comienza la

construcción de un acueducto, el mejoramiento de redes de alcantarillado y modernización de la red de contraincendios.

Los diferentes cambios administrativos e institucionales ocurridos en el país llevaron a transformar las ACUASUR en una de las EMPOS (Empresas de Obras Sanitarias) y en Santander nació EMPOSAN S.A., con carácter de Empresa Industrial y Comercial del Estado de ámbito departamental y tutela nacional.

En desarrollo de la filosofía contenida en la ley y con base en las facultades otorgadas por esta, fue expedido el Decreto 077 de 1987, el cual ordenó el traslado al Municipio de la responsabilidad por la prestación de los servicios de Agua Potable y Saneamiento (entre otros servicios), autorizando la participación de los departamentos, intendencias y comisarías según el caso.

En julio de 1987, el Consejo de Política Económica y Social - CONPES, estableció las condiciones financieras para la mencionada enajenación y se inició en forma el proceso de descentralización administrativa y financiera en favor de los municipios de todo el país.

El 31 de agosto de 1989 fue creada EDASABA mediante Acuerdo Municipal No. 020 de 1989.

Mediante Acuerdo Municipal No. 065 de 1996, se reestructuró la empresa y se ajustó de acuerdo con la Ley 142 de 1994, convirtiéndose en EDASABA E.S.P. El 3 de octubre de 2005 se publica el Decreto No. 198 de liquidación de la Empresa de Acueducto y Saneamiento Básico de Barrancabermeja EDASABA E.S.P.

La firma consultora EQUITY INVESTMENT S.A. propone tres alternativas para el esquema de operación de los servicios de Acueducto y Alcantarillado.

- AGUAS como OPERADOR - GESTOR
- AGUAS (+) OPERADOR - GESTOR
- AGUAS (+) OPERADOR GESTOR - SUPERVISOR

El Municipio de Barrancabermeja elige la alternativa 1, AGUAS como OPERADOR GESTOR, como muestra de su compromiso de mantener una Empresa Pública y actuando con responsabilidad en pro del bienestar general. El día 19 de septiembre de 2005 mediante Escritura Pública No. 1724 se crea la sociedad AGUAS DE BARRANCABERMEJA S.A. E.S.P.

2.2. Identificación de la empresa

Datos básicos

- Nombre de la empresa: Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P.
- NIT- 900.045.408-1
- Representante legal: Carlos Arturo Vásquez Aldana

Datos de contacto

- Dirección: Carretera nacional Planta de tratamiento de Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. Barrio el Boston.
- Teléfono: (097) 6216504
- Correo electrónico: contactenos@aguasdebarrancabermeja.gov.co

2.3. Direccionamiento estratégico

2.3.1. Misión

“Somos una Empresa que presta servicios públicos domiciliarios de acueducto y saneamiento básico en el área de influencia, a través de la gestión integral de procesos para la satisfacción de los grupos de valor.” Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. (Barrancabermeja, s.f.)

2.3.2. Visión

“Ser una Empresa posicionada y sostenible, con altos estándares de calidad a través de la optimización de los procesos y el compromiso constante de medición y mejora.” Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P (Barrancabermeja, s.f.)

2.3.3. Mapa de procesos

A continuación, se puede observar el mapa de procesos de la entidad; el presente proyecto se lleva a cabo dentro del proceso de Gestión del talento humano y es supervisado por Control de gestión.

Figura 1.

Mapa de procesos Aguas de Barrancabermeja

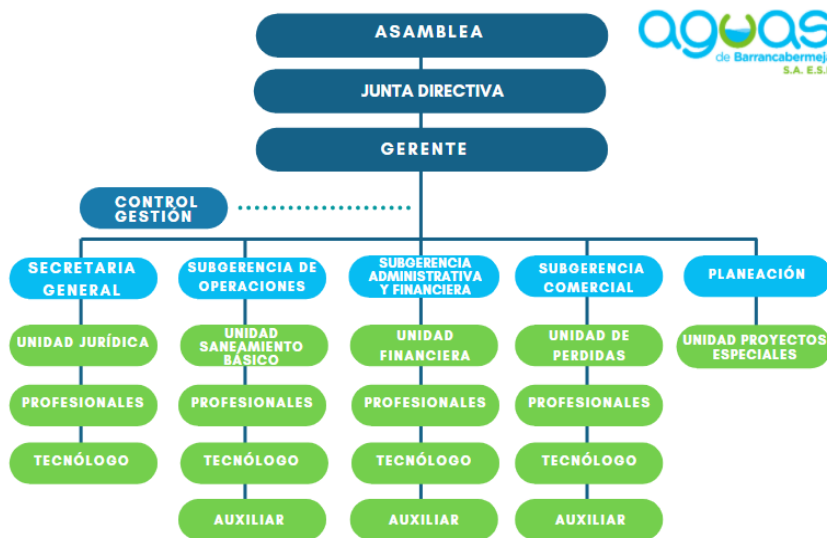


2.3.4. Organigrama

En la siguiente figura se puede observar la estructura organizacional de la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P.

Figura 2.

Organigrama Aguas de Barrancabermeja



3. Planteamiento del problema

Las entidades públicas tienen como prioridad brindar atención eficaz y eficiente a los ciudadanos con el objetivo de generar un impacto positivo que beneficie a la comunidad y este beneficio se retribuya a los funcionarios en forma de gratitud y confianza plena en el servicio que se está prestando.

El gobierno nacional estableció en 2017 el decreto 1499 por medio del cual se realiza la actualización más reciente al Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, de acuerdo con esto, la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. se acogió al decreto y ha estado trabajando en la implementación de las políticas que rigen el MIPG en sus 7 dimensiones. El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) brinda herramientas para apoyar la transición de las entidades y evaluar el nivel de implementación, una de ellas es el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG) que se aplica cada año de manera interna y se compara con entidades que realicen labores similares para obtener un panorama general de las políticas del modelo, esto ayuda a capturar, monitorear y evaluar los avances tanto en el sector económico donde se encuentra la empresa como dentro de ella, su calificación va de 0 a 100.

En la evaluación FURAG aplicada al finalizar el año 2019 la empresa obtuvo un puntaje de 71.1 como Índice de Desempeño Institucional. Al desglosar la calificación en dimensiones y políticas para analizar el cumplimiento de forma más detallada y buscar oportunidades de mejora, se encontró que la dimensión con menor puntaje con respecto a las demás fue la de Gestión del Conocimiento y la Innovación con calificación de 66 puntos. Por medio de información

compartida por el personal de talento humano se ha logrado detectar que posiblemente la principal causa que conlleva a esta calificación es el desconocimiento del modelo de gestión, sus dimensiones, la forma en que se manejan, cómo funcionan y el aporte que brindan a la entidad, a pesar de que los funcionarios han cursado y aprobado el curso virtual de MIPG proporcionado por el DAFP, este no es suficiente para proporcionar bases sólidas que permitan la correcta y completa implementación del modelo.

La dimensión de gestión del conocimiento y la innovación busca preservar, documentar y aprovechar la memoria institucional. Para lograr la correcta implementación de esta dimensión se debe examinar, organizar, clasificar y analizar los datos e información producidos en la entidad, estos procesos permiten que la implementación del MIPG en su totalidad se lleve a cabo, por tanto, se entiende que la gestión del conocimiento y la innovación es una dimensión clave para lograr la puesta en marcha del MIPG de manera articulada.

Basado en lo anterior, este proyecto de grado busca analizar los motivos que llevaron a obtener una calificación no favorable y el nivel de cumplimiento en la implementación de la sexta dimensión que esta representa, de esta forma se pueda lograr la formulación y puesta en marcha del plan de acción de acuerdo con las condiciones actuales de la empresa.

4. Marco de referencia

4.1. Marco de antecedentes

La Universidad Industrial de Santander es un espacio de estudio, investigación y aprendizaje, estudiantes de pregrado y posgrado están constantemente generando aportes al progreso de la sociedad, entre estos se han estudiado formas de implementar o mejorar la gestión del conocimiento y la innovación en el ámbito empresarial, como se pretende en este estudio. A continuación, se muestran algunos de los proyectos más relevantes y que pueden brindar un aporte significativo en el desarrollo del proyecto en la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P.

Bornacelly Barros Marinelly (2014) diseña una metodología para la construcción de sistemas de gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas, el autor se basa en la afirmación de que la innovación en las empresas es una actividad clave para la permanencia de las mismas en un mercado tan cambiante, competitivo y diverso como el actual. Este concepto no es nuevo, Schumpeter (1883-1950), desde su teoría de los ciclos económicos, afirmó que para obtener ganancias y posteriormente, desarrollo, era necesario “desestabilizar” el equilibrio ordinario del sistema económico, lo cual sólo era posible a través de las acciones “desestabilizadoras” de los emprendedores, representadas en introducción de nuevos productos, nuevas fuentes de materia prima, nuevos métodos, nuevos mercados, nuevas formas de organización empresarial, en conclusión; generación de diferentes tipos de innovación. La autora concluye que las empresas en las que se cuenta con un sistema de gestión de la innovación tienen a su alcance un conjunto de herramientas, prácticas y conocimientos cuya implementación les garantiza la presencia de la

innovación en todos sus procesos contribuyendo a la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas, lo cual va de la mano con el aumento de los niveles de productividad y la competitividad de las organizaciones.

Pérez Pérez Oscar Javier (2019), presenta en el desarrollo de su proyecto un plan de innovación para la división de recursos humanos de Financiera Comultrasan, cooperativa que ha conservado la calificación Doble AA desde 2012, expedida por el Comité Técnico de Sociedad Calificadora de Value and Risk, la cual se interpreta como un éxito en resultados financieros, operacionales e institucionales (Adaptado de Financiera Comultrasan, 2018), estimulando de cierto modo, que ha de marcar la pauta en concordancia a su visión que se ha definido como: “... ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera” (FINANCIERA COMULTRASAN, s.f.); lo que incide en la búsqueda de alternativas para la optimización de sus procesos, con miras a reaccionar de manera oportuna ante los cambios que repercuten en el mercado, o de igual modo, sacar provecho de sus ventajas competitivas en el sector económico en el que se desempeña. Por eso es que financiera comultrasan decidió realizar una actualización a su ejercicio prospectivo en el 2014, con el fin de trazarse un escenario con postura de retador que le permita competir con las nuevas tendencias del entorno. Para ello, se incluye en sus factores claves de éxito la innovación, como el proceso de aplicación de prácticas, herramientas y conocimiento de manera organizada y continua, con la finalidad de generar ideas que permitan mejorar o desarrollar productos, servicios o procesos que agreguen valor, en respuesta a la estrategia competitiva de la organización y el mercado (Adaptado de entrevista a Serrano, 2018). Dicho esto, y acorde a la perspectiva de directivos de Gestión Humana, el autor busca contemplar un plan de innovación por medio del cual se vincule, fomente y empodere la participación del personal, como actor que dispone de

experiencias de primera mano en: los productos y/o servicios que oferta, los procesos internos por los cuales se soporta, el blindaje a la gestión de la información que posee y el manejo y disposición de recursos.

Mendoza Galvis Belsy Bibiana (2020), plantea en el marco de su proyecto de grado la metodología para elaborar un plan de acción que permita la implementación de la dimensión gestión del conocimiento y la innovación en la alcaldía de Bucaramanga, para esto propone priorizar las actividades críticas según las capacidades de la entidad en el momento en que se realizó el estudio, esto se llevó a cabo mediante un diagnóstico, a partir de los resultados la autora elaboró fichas técnicas detalladas con las actividades seleccionadas para implementar en el corto, mediano y largo plazo, a cada actividad se asignó un responsable para asegurar el cumplimiento de la misma. La autora concluye que la gestión del conocimiento y la innovación es una pieza clave en la implementación de MIPG en su totalidad, no se pueden cerrar todas las brechas encontradas, por eso se priorizaron las de mayor impacto, a partir de allí se elaboraron las 29 fichas técnicas y se socializaron con el personal de talento humano que es el departamento encargado de implementar y evaluar la herramienta MIPG.

4.2. Marco teórico

Dentro del marco teórico se exponen conceptos básicos necesarios para entender la temática tratada en el desarrollo de este proyecto.

4.2.1. MIPG - Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El sistema de gestión de calidad, creado en el artículo 133 de la ley 1753 de 2015, que integra los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad y lo articula con el sistema de control interno, es el conjunto de entidades y organismos del estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad, siendo el MIPG el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación. La pérdida de vigencia de las disposiciones de los dos sistemas citados no implica que la calidad no siga siendo el atributo principal de la gestión pública, ni que cada uno de los componentes del modelo no esté dirigido al logro de tal propósito (DAFP, Función Pública, glosario, 2020).

4.2.1.1. ¿Qué es el MIPG?. Es 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, así mismo cuenta con cuatro características que muestra el Decreto 1499 de 2017, como se muestra a continuación:

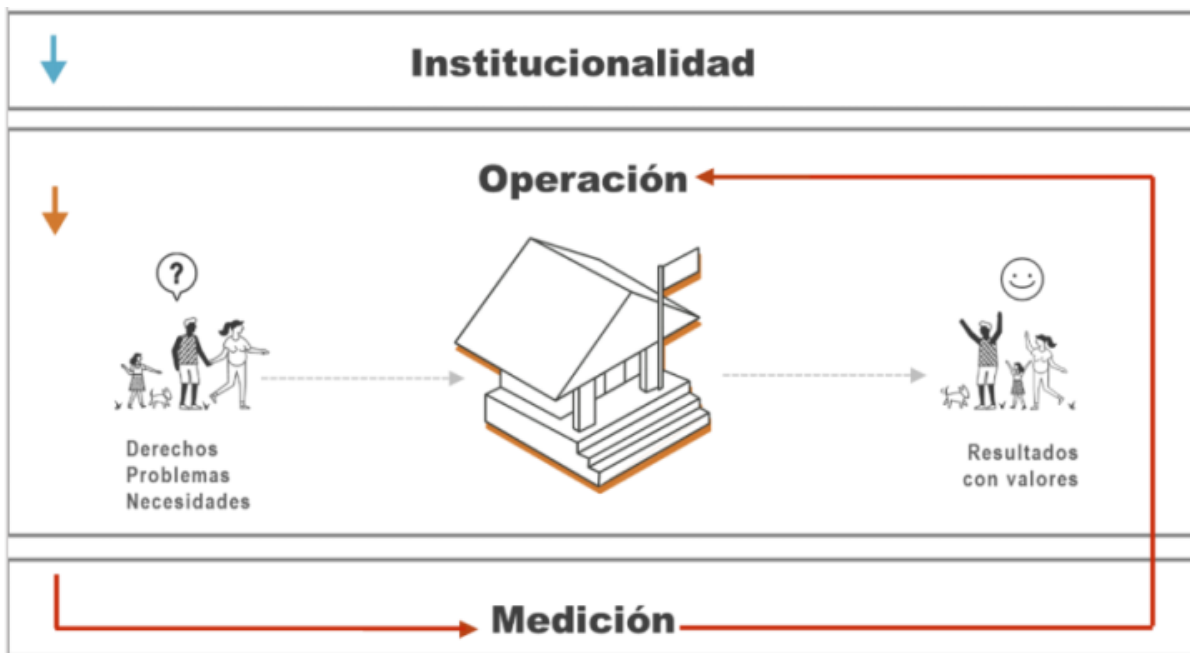
- Es un marco de referencia porque contempla un conjunto de conceptos, elementos, criterios, que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas.
- Enmarca la gestión en la calidad y la integridad, al buscar su mejoramiento permanentemente para garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

- El fin de la gestión es generar resultados con valores, es decir, bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos, obtenidos en el marco de los valores del servicio público (Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia).
- Busca generar valor público a través de la entrega de resultados que respondan y satisfagan las necesidades y demandas de los ciudadanos.

4.2.1.2. ¿Cómo funciona el MIPG? El MIPG funciona a través de tres componentes fundamentales como se muestra en la siguiente figura.

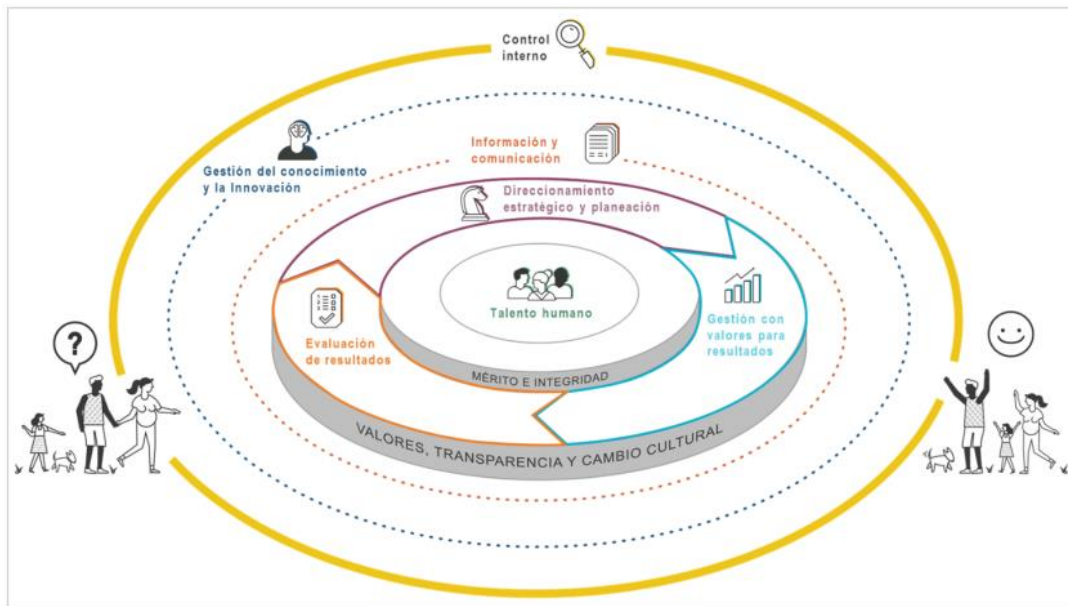
Figura 3.

Funcionamiento del MIPG



- **Institucionalidad:** conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos.
- **Operación:** MIPG opera a través de un conjunto de dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el MIPG funcione.
- **Medición:** instrumentos y métodos que permiten valorar el desempeño y la gestión de las entidades públicas.

4.2.1.3. Dimensiones operativas del MIPG. MIPG opera a través de la puesta en marcha de 7 dimensiones que, a su vez, agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada. Estas dimensiones recopilan los puntos más relevantes de los procesos que llevan a cabo las entidades públicas para la transformación de insumos en resultados favorables que generen el impacto deseado, esto es, con el fin de que el desempeño institucional genere valor público. A continuación, se puede observar la figura con el esquema de las 7 dimensiones acompañada de una breve descripción de cada una.

Figura 4.*Dimensiones del MIPG*

- a) Talento humano. MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y como el gran factor de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.
- Alcance de la dimensión. El propósito de esta dimensión es ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. Esta dimensión orienta el ingreso

y desarrollo de los servidores garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual. Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes Políticas de Gestión y Desempeño Institucional:

- Gestión estratégica del talento humano.
- Integridad.

Con esta dimensión y la implementación de las políticas que la componen, se logra cumplir con el objetivo central de MIPG: “Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas”.

- b) **Direccionamiento Estratégico y Planeación.** MIPG tiene como condición que las entidades tengan claro el horizonte a corto y mediano plazo que le permita definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad. En torno a la satisfacción de las necesidades ciudadanas, las entidades focalizan sus procesos y el uso de sus recursos.
- c) **Gestión con Valores para Resultados.** MIPG facilita que la gestión de las entidades esté orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad. Para esto, pone en marcha los cursos de acción o trayectorias de implementación definidas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación y contando con el talento humano disponible en la entidad.
- d) **Evaluación para Resultados.** Esta dimensión tiene como propósito promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Tener un

conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad (i) saber permanentemente el estado de avance de su gestión, (ii) plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y (iii) al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos. La Evaluación de Resultados permite también definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de necesidades y resolución de los problemas de los grupos de valor

- e) Información y Comunicación. La dimensión tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación interna de una entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
- f) Gestión del Conocimiento y la Innovación. Fortalece de forma transversal a las demás dimensiones del MIPG en tanto busca que las entidades públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, plantea la importancia de que las entidades conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión.
- g) Control Interno. MIPG promueve el mejoramiento continuo de las entidades, razón por la cual éstas deben establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de éste. El Control Interno

es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito.

Gestión del conocimiento. Aunque existe una multitud de definiciones de gestión del conocimiento, hay evidentes coincidencias entre ellas. En particular, hay un acuerdo general acerca de que sus objetivos principales son identificar, capturar y distribuir el conocimiento colectivo de una organización, así como crear nuevo conocimiento, con el fin de ayudar a las organizaciones a competir y sobrevivir (Choo, 1996).

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa. La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información." (Nagles G., 2007).

La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. (Canals, 2003).

Conocimiento como activo de las organizaciones. Considerar el conocimiento como un activo corporativo intangible es algo relativamente nuevo, e implica la necesidad de gestionarlo y de dedicarle al menos la misma atención que se les presta a otros activos tangibles de los que se obtienen un rendimiento visible. Su emergencia al primer plano ha sido el resultado de una cadena de hechos, que se inicia con la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) la cual provoca una globalización económica, social y cultural. Esta globalización ha traído consigo una mayor competencia a todos los niveles que se traduce en una necesidad de innovar. Dado que el motor de la innovación es el conocimiento, éste ha alcanzado tal importancia que se ha convertido en el recurso más importante en la economía actual, y su adecuada gestión, en la piedra angular de la dirección de las organizaciones más competitivas. (Caro, 2009).

Gestión del conocimiento en las organizaciones. Organizar y distribuir el conocimiento requiere, en primera instancia, materializarlo; es decir, extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales, procedimientos, documentos, etc. Esto es transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito. En síntesis, dar estructura al conocimiento que posee la organización para facilitar el proceso de distribución y su posterior aplicación en el proceso de creación de valor (Means & Faulkner, 2001).

La creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en la empresa es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, mediante la utilización del conocimiento empresarial para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y productiva todo el potencial del conocimiento y los recursos disponibles en la organización. La explotación del conocimiento corresponde a la acción que permite asegurar la sostenibilidad de la empresa por medio de: la

utilización del conocimiento de la organización en los procesos de fabricación de productos o prestación de servicios; la generación de productos y servicios de alto valor agregado y diferenciados; la estructuración de los procesos realizados; la aplicación de sistemas de gestión que optimicen la efectividad en el uso de los recursos y la capacidad de la organización (Harrington, 1993).

Un aspecto fundamental en la explotación del conocimiento corresponde a la utilización de este en la generación de procesos de innovación de manera sistemática. Esto permite desplegar el potencial del conocimiento como fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles que aseguren la viabilidad y perdurabilidad de la empresa.

Transferencia de conocimiento. Conjunto de actividades dirigidas a la entrega de conocimiento entre las partes interesadas con el fin de facilitar el uso, la aplicación, explotación y evaluación del conocimiento. Tomado del documento “Innovación, transferencia y empresa” (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.)

Innovación. La innovación se ha posicionado como uno de los fenómenos de mayor impacto en las economías actuales, ya que ha instituido una filosofía de cambio continuo; Joseph Schumpeter (1934) quien es considerado el padre de la innovación, la definió en un sentido general para el cual tuvo en cuenta varios casos de cambio para ser considerados como innovación. Estos son: innovación de producto, como por ejemplo, la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes y el uso de una nueva fuente de materias primas; innovación; la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un producto (innovación de proceso), y finalmente la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

En su teoría, Schumpeter identificó la innovación en términos de los modelos Mark I y Mark II, en los cuales presentó algunos patrones de innovación que en cada sector se encuentran relacionados con su estructura industrial, la tecnología y el conocimiento base característico de ese sector. El Mark I fue denominado por este autor como la «destrucción creadora», debido a que el patrón de la actividad innovativa se caracteriza por la facilidad de ingresar en la industria y la importancia que estas nuevas empresas adquieren dentro de esa actividad innovativa. Al ingresar estas nuevas empresas también se integran nuevas ideas, nuevos productos o procesos en la industria que desorganizan los esquemas de producción, distribución y comercialización. Sin embargo, en estas circunstancias esas innovaciones se hacen obsoletas rápidamente, impidiendo que alguna de las empresas pueda obtener una posición dominante en el mercado (Schumpeter, 1934).

El Mark II, propuesto en 1942, subraya la importancia de las actividades de investigación y desarrollo para realizar innovaciones. Este patrón se caracteriza por lo que él llamó la «acumulación creadora», que permite la existencia de barreras de entrada que derivan de la competencia en proyectos de gran escala, su producción y recursos financieros, convirtiéndose así el conocimiento en la barrera más importante. Este modelo está asociado con la existencia de pocas empresas o empresas grandes.

En el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005) se define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. Asimismo, diferencia entre innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y organizacional:

- La innovación de producto consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes.
- La innovación de proceso supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y su objetivo principal es la reducción de costes.
- La innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- La innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Esta concepción global de la innovación se ha ido enriqueciendo con el tiempo y se le han añadido otros componentes específicos, como son la capacidad creativa que permite encontrar soluciones originales a problemas concretos y la capacidad de anticiparse por parte de la organización para captar oportunidades de mercado antes que sus competidores (Hidalgo Nuchera & León Serrano, 2013). No obstante, es de gran interés resaltar el hecho de que al hacer referencia la innovación, expresa que estas capacidades se han enfocado a la necesidad de crear nuevos procesos, productos o servicios útiles para la sociedad.

Innovación pública. Procesos que se enfocan en abordar eficientemente desafíos públicos de alta complejidad e incertidumbre, explorando y evaluando alternativas hasta encontrar soluciones efectivas que puedan escalarse (Departamento Nacional de Planeación, 2018-2022).

Gestión para resultados. Marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (Tomado del documento

“Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público” elaborado por el BID y el CLAD, 2007).

Talento humano. “Son las personas, sus conocimientos, experiencias, habilidades y pasiones que permiten movilizar a la organización hacia el logro de sus cometidos. La gestión del talento humano es el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos para orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo”. (DAFP, Función Pública, glosario, 2020).

4.3. Marco legal

A continuación, se presentan políticas públicas en materia de modelos de gestión y control que se han venido implementando en las entidades, y las normas referentes al modelo integrado de planeación y gestión-MIPG que rige la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación.

4.3.1. Decreto 2482 de 2012

Por la cual se establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación, el cual comprende referentes, políticas de desarrollo administrativo, metodología, instancias y el formulario único reporte de avances de la gestión. (DAFP, Función Pública, 2012).

La implementación del modelo integrado de planeación y gestión se hará bajo la metodología expedida por el departamento administrativo de la función pública.

4.3.2. Decreto 430 de 2016

Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual tiene como objeto el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado, su organización y funcionamiento, el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio al ciudadano, mediante la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, la adopción de instrumentos técnicos y jurídicos, la asesoría y la capacitación. (DAFP, Función Pública, 2016)

4.3.3. Decreto 1499 de 2017

Mediante el cual se define el Modelo integrado de planeación y gestión - MIPG 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. (DAFP, Función Pública, 2017)

En esta política se condensan las 7 dimensiones que componen el MIPG entre las cuales se encuentra la gestión del conocimiento y la innovación, así como las 19 políticas que las entidades públicas deben cumplir.

Dentro de este decreto se pueden destacar los siguientes aspectos:

- La función pública debe adoptar y actualizar un manual operativo para el modelo integrado de planeación y gestión (Capítulo 3, Artículo 2.2.22.3.5.)

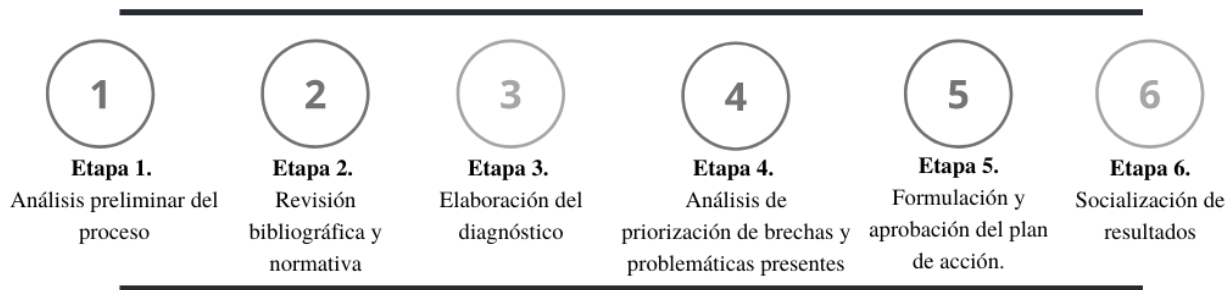
- En cada una de las entidades se integrará un Comité Institucional de Gestión y Desempeño encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG (Capítulo 3, Artículo 2.2.22.3.8.)
- La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del formulario único de reporte y avance de gestión - FURAG (Capítulo 3, Artículo 2.2.22.3.10.)

4.3.4. Ley 1955 de 2019

Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. El plan tiene como objetivo sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030.

5. Metodología

Las etapas descritas a continuación, fueron diseñadas para el análisis del estado actual de la sexta dimensión de MIPG- Gestión del Conocimiento y la Innovación, y creación del plan de acción para su implementación en la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. En la figura 5 se pueden observar las etapas desarrolladas durante el proyecto.

Figura 5.

Metodología del proyecto

ETAPA 1. Análisis preliminar del proceso: En esta primera etapa se ejecutaron actividades encaminadas al acercamiento con la cultura organizacional de la empresa, del área de talento humano y control de gestión que son las encargadas de llevar el control de la herramienta MIPG y asegurar su cumplimiento, esto con la finalidad de poder orientar el proyecto; todo esto se llevó a cabo mediante diferentes reuniones con la tutora y directores de cada una de las dependencias involucradas. También, a través de revisión de los procesos documentados con los que cuenta la entidad.

ETAPA 2. Revisión bibliográfica y normativa: Durante esta etapa del proceso se realizó una revisión bibliográfica de estudios relacionados con la implementación de Gestión del Conocimiento y la Innovación en entidades públicas de orden nacional y territorial, con el fin de apropiarse del tema y encontrar una guía de las actividades que se pueden proponer en el plan de acción.

ETAPA 3. Elaboración del diagnóstico: En esta etapa se usa una herramienta proporcionada por el Departamento Administrativo de Función Pública, consiste en un formato de autodiagnóstico con 37 aspectos a evaluar que se califican de 1 a 100 y el diligenciamiento se realiza con apoyo del equipo de talento humano. Esta herramienta se aplica con el fin de identificar

el estado inicial de la dimensión y además es un insumo para la elaboración del plan de acción acorde a la realidad del proceso. Para llevar a cabo el diagnóstico se deben realizar las siguientes actividades:

- Revisar las condiciones iniciales de la gestión del conocimiento analizando los resultados del FURAG del año inmediatamente anterior.
- Aplicar la prueba auto diagnóstica emitida con el DAFFP, evaluando de forma detallada cada aspecto.
- Establecer la línea base de la gestión del conocimiento a partir de los resultados de la aplicación del autodiagnóstico.

ETAPA 4. Análisis de priorización de brechas y problemáticas presentes: Durante el transcurso de esta etapa se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación del auto diagnóstico con el fin de identificar las problemáticas presentes y oportunidades de mejora que se puedan aprovechar, de esta forma priorizar las brechas a cerrar con ayuda del equipo interdisciplinario de gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las capacidades actuales de la entidad. En esta etapa se tienen en cuenta las siguientes actividades:

- Identificar las brechas presentes en el desarrollo de la dimensión de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.
- Definir las problemáticas presentes teniendo en cuenta cada uno de los ejes que componen la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación de acuerdo al MIPG.
- Realizar la priorización de brechas y problemáticas presentes con el propósito de formular un plan de acción acorde a las principales necesidades de la entidad.

ETAPA 5. Formulación y aprobación del plan de acción: En el transcurso de esta etapa se elabora la propuesta del plan de acción teniendo en cuenta las brechas y problemáticas

encontradas anteriormente con ayuda del autodiagnóstico, posteriormente se convoca una reunión donde se hace una socialización del plan de acción ante el equipo interdisciplinario de gestión del conocimiento para obtener su aprobación y observaciones de ser necesarias.

ETAPA 6. Socialización de resultados: En la etapa final, después de obtener aprobación por parte del equipo interdisciplinario de gestión del conocimiento, es necesario realizar una socialización del plan de acción diseñado ante los funcionarios del proceso de gestión del talento humano de la entidad ya que son ellos los encargados de del importante papel de la implementación de dicho plan. Se hace necesario explicar de forma clara las responsabilidades a los involucrados en cada una de las actividades descritas en el plan de acción para que de esta forma se garantice el correcto desarrollo de la implementación y cada funcionario tenga claro su rol dentro de la misma.

6. Diagnóstico del proceso

El proceso de gestión del talento humano está dirigido por el subgerente administrativo y financiero de la empresa que tiene como función planear, dirigir, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con desarrollo organizacional, gestión humana, tecnología de información, comunicación y finanzas, de acuerdo con directrices institucionales y necesidades de cada negocio, para contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además, este proceso cuenta con dos funcionarios involucrados, en cargo de Profesional I para apoyar las actividades descritas en el plan estratégico de gestión del talento humano.

Lograr una cultura organizacional orientada hacia los resultados con un capital humano competente, comprometido, honesto y proactivo, se constituye en uno de los principales retos de gestión, esta es una meta con la que se ha comprometido la empresa y teniendo en cuenta lo

establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG han creado el Plan estratégico de gestión del talento humano 2020-2023 (Ver APÉNDICE G. Plan estratégico de gth); un documento en el que se enuncian los objetivos que se alcanzarán en este periodo de tiempo y las directrices por las que se va a regir cada uno de los componentes que se encuentran dentro de la gestión del talento humano.

El componente del proceso de gestión del talento que se ha venido tratando en el desarrollo de este proyecto es la Gestión del conocimiento y la innovación, que así mismo se divide en 4 ejes fundamentales que permiten su correcta implementación y funcionamiento. A continuación, se muestra paso a paso la metodología aplicada para realizar el diagnóstico, que se llevó a cabo para determinar el estado actual de la entidad y dibujar la línea base de la que se parte a la creación del plan de acción.

6.1. Metodología para el diagnóstico

Para poder efectuar el diagnóstico del estado actual de la sexta dimensión de MIPG-Gestión del Conocimiento y la Innovación, en la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. ha sido necesario hacer revisión de la documentación con la que cuenta la entidad y recibir el acompañamiento del equipo de talento humano y la directora de control de gestión; todo esto ha permitido conocer de mejor manera el sistema de gestión por el que se rige en la entidad. A continuación, en la figura 6, se presenta la metodología definida para el desarrollo del diagnóstico:

Figura 6.

Metodología del diagnóstico



6.1.1. Revisión de conceptos y marco normativo de Gestión del Conocimiento y la Innovación

Para iniciar el diagnóstico, fue necesario hacer una revisión de la normativa en sistemas de gestión por la que se deben regir las entidades públicas en Colombia, esta información, además de los conceptos claves para entender el funcionamiento de la Gestión del Conocimiento y la Innovación, es proporcionada de forma clara y amplia en el Departamento Administrativo de Función Pública.

6.1.2. Acercamiento a la empresa y al proceso de Gestión del Talento Humano

Por medio de reuniones con el equipo de talento humano se logró obtener un panorama general del funcionamiento del proceso, los funcionarios que participan de este proceso son dos profesionales en talento humano y contaduría pública, las actividades de las que están encargados se pueden observar en el descriptor de cargos (Ver APÉNDICE H. Descriptor de cargos talento humano), los controles que manejan como el formato de transferencia de conocimiento al momento de retiro del cargo (Ver APÉNDICE I. Formato transferencia de conocimiento) y demás aspectos relacionados a la Gestión del talento humano dentro de la entidad.

6.1.3. *Recolección y análisis de información y evaluaciones previas*

Por medio de reuniones con el equipo de talento humano se logró obtener información acerca del estado actual de la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, se suministraron las calificaciones que obtuvo la entidad en el año anterior y el análisis elaborado por los funcionarios para ser usado como punto de partida en la elaboración del diagnóstico.

Cada año se aplica a las entidades públicas una evaluación de la gestión llamada Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), este evalúa todos los componentes del MIPG y sus respectivas políticas. Para analizar los resultados obtenidos se agrupan en grupos de aproximadamente 90 empresas con actividad económica similar, de esta forma se puede obtener un panorama general del sector y se facilita a cada entidad observar en qué posición se encuentra frente a las demás. En la siguiente figura se puede observar el puntaje obtenido por la empresa al finalizar el año 2019.

Figura 7.

Resultados FURAG 2019



El resultado obtenido fue de 66 puntos en un grupo donde el puntaje mínimo fue de 10,2 y el máximo de 97,7 con promedio de 58,6. Aunque el resultado se encuentre por encima del promedio grupal sigue siendo un número con gran espacio para aplicar mejoras que permitan avanzar en la implementación de la dimensión y escalar en la puntuación cada año, además, se

pudo notar un nivel de desconocimiento por parte de los funcionarios a las herramientas de evaluación, esto causa que el puntaje no sea confiable en su totalidad.

A partir del análisis de resultados, se establecen unas recomendaciones que funcionan como metas propuestas para el siguiente año, entre ellas se encuentra la elaboración, aprobación y aplicación de un plan de acción para la correcta implementación de la dimensión.

6.1.4. Diligenciamiento del formato de autodiagnóstico

El Departamento Administrativo de Función Pública suministra los lineamientos básicos para acompañar y lograr una correcta implementación de todas las dimensiones de MIPG, entre su variedad de herramientas ofrecen el formato de autodiagnóstico que consiste en una plantilla con 37 criterios de evaluación que se califican de 0 a 100 de acuerdo a las condiciones actuales de la entidad, al final se obtiene un puntaje promedio que representa el estado de implementación de la dimensión y en este caso fue de 41 puntos (Ver APÉNDICE K. Autodiagnóstico).

6.1.5. Análisis y observaciones de los resultados del autodiagnóstico

Se realizó una reunión con la directora de control de gestión/tutora con el fin de validar los resultados obtenidos en el autodiagnóstico, con su apoyo y conocimiento del proceso se logró validar el puntaje obtenido y documentar las actividades con las que cuenta la entidad, así como las que le hacen falta para alcanzar un mejor puntaje durante el siguiente año. A continuación, en cada tabla se encuentran detalladamente los puntajes por componente calificados según el siguiente código de colores en una escala de cinco niveles.

Tabla 2.*Clasificación de puntajes.*

Puntaje	Nivel	Estado
1 - 20	1	Muy bajo
21 - 40	2	Bajo
41 - 60	3	Básico
61 - 80	4	Alto
81 - 100	5	Muy alto

a) Planeación. Identificación del conocimiento más relevante de la entidad

Tabla 3.*Diagnóstico planeación.*

Criterios	Puntaje (0-100)	Observaciones
1 Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	70	Se cuenta con una gestión documental en proceso de fortalecimiento, adicional a un Sistema de Gestión documentado con base en la estructura de la Gestión por procesos, en proceso de organización

Continuación tabla 3

Criterios	Puntaje (0-100)	Observaciones
<p>2 Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.</p>	<p>40</p>	<p>Se cuenta con una gestión documental en la cual se propende por contar con la memoria institucional en los procesos en el marco de un sistema documental, el cual se encuentra en proceso de actualización y organización de instrumentos archivísticos e inventarios documentales.</p>
<p>3 Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.</p>	<p>60</p>	<p>Teniendo en cuenta que la cadena de valor de la organización o misionalidad se encuentra en los procesos> Gestión de la Operación y Gestión Comercial, actualmente mediante el rediseño organizacional se encuentra fortaleciendo la operación mediante la actualización del modelo de operación por procesos, los descriptores de cargos y la caracterización de subprocesos que permitan su fortalecimiento en el marco de la medición y mejora con base en resultados soportados en registros trazables.</p>

Continuación tabla 3

Criterios	Puntaje (0-100)	Observaciones
<p>Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.</p>	<p>20</p>	<p>No se han identificado estos riesgos por tal motivo no se cuenta con un mapa de riesgos asociado a la fuga de capital intelectual aun a pesar de identificarse la materialización del riesgo enunciado. Para subsanarlo se está fortaleciendo la gestión documental con el levantamiento de registros relevantes en los procesos así, como de los documentos del hacer institucional y adicionalmente la exigencia del requisito de entrega del cargo al culminar la gestión con el anexo del inventario documental de cada servidor.</p>
<p>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.</p>	<p>60</p>	<p>Se identifican las necesidades, pero no se utilizan todos los instrumentos disponibles los cuales son específicos y han sido generados de acuerdo con los modelos de la Función Pública. Se requiere fortalecer la evaluación del impacto de la formación y capacitación.</p>

Continuación tabla 3

Criterios	Puntaje (0-100)	Observaciones
<p>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.</p>	10	<p>Se asume informalmente el liderazgo del Proceso de Talento humano.</p>

El resultado promedio obtenido en el componente de planeación fue de 43.3 y se encuentra en el nivel 3 del código de colores, esto refleja una calificación básica con amplio espacio para aplicar mejoras.

b) Generación y producción.

Tabla 4.*Diagnóstico generación y producción.*

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
Ideación	7 Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.	40	Se emplean métodos informales de ideación y a iniciativa de algunos procesos no de la totalidad.
	8 Contar con espacios de ideación e innovación.	50	Se cuenta con comités primarios y comités institucionales que son el marco para la generación, monitoreo y evaluación de iniciativas de mejoramiento e innovación.

Continuación tabla 4

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
	<p>9</p> <p>Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.</p>	60	<p>Se cuenta con comités primarios y comités institucionales que son el marco para la generación, monitoreo y evaluación de iniciativas de mejoramiento e innovación, registrados en actas.</p>
Experimentación	<p>10</p> <p>Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.</p>	70	<p>Hoy podemos decir que con la micro medición estamos implementando cada una de estas etapas y de igual forma en el subproceso de producción del Proceso Gestión de la Operación. Se hace necesario divulgar estas experiencias una vez se puedan consolidar y trazar los resultados.</p>

Continuación tabla 4

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
Innovación	11 Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados.	30	Se cuenta con ella de manera informal, ya en gestión de adopción de líder, equipo y política.
	12 Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.	40	Esbozos informales de innovación que deben ser documentados e incentivados.
	13 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.	20	No se contempla fortalecimiento de capacidades en innovación, seguramente asociado a que no se han identificado con tal nombre, gestión que se espera definir en la Política y plan de acción

Continuación tabla 4

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
	14 Participar en eventos de innovación.	40	Se infiere que se asiste, pero no se contempla como tal ni se gestiona así, de tal forma que se genere aprendizaje organizacional.
Investigación	15 Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.	40	No se han identificado formalmente, se infiere que se identifican, pero no se soportan documentalmente así, como ejemplo tenemos el proyecto experimental de disposición de lodos.
	16 Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.	40	Se asiste a eventos académicos, pero no hay evidencias de asistencia como panelistas.

Este componente obtuvo un puntaje promedio de 43 con nivel 3 en la escala del código de colores, esto refleja una calificación básica con espacio para crear oportunidades de mejora en la entidad.

- c) Herramientas de uso y apropiación. Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.

Tabla 5.

Diagnóstico herramientas de uso y apropiación.

Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
<p>17 Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.</p>	<p>60</p>	<p>La entidad cuenta con herramientas asociadas a la gestión en el ciclo de vida del colaborador en talento humano asociado a inducción y reinducción, capacitación, bienestar y estímulos, evaluación de competencias, preparación para el retiro, de igual forma los instrumentos archivísticos y archivo de gestión, así como el fortalecimiento de la memoria institucional con los documentos del sistema de gestión. Requiere su actualización para iniciar con el monitoreo permanente.</p>
<p>18 Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.</p>	<p>50</p>	<p>Se está identificando y solicitando la documentación para que sea parte del sistema de gestión institucional.</p>

Continuación tabla 5

Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
19 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.	40	Parcialmente identificadas, se requiere su formalización en atención a que siempre la limitante para su formalización es el presupuesto
20 Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.	60	Se cuenta con el sistema de gestión mas no con los registros de los archivos de gestión disponibles para consulta
21 Contar con repositorios de buenas prácticas.	10	No cuenta
22 Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	10	No cuenta

Este componente de herramientas obtuvo un puntaje promedio de 38,3 con nivel 2 en la escala del código de colores representando un nivel bajo, en este caso es necesario implementar medidas de mejora que al articularse a los demás componentes se logre llevar a cabo una implementación armónica de la dimensión.

d) Analítica institucional. Ejecución de análisis y visualización de datos e información.

Tabla 6.

Diagnóstico analítico institucional.

Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
23 Gestionar los datos de la entidad.	60	Solo de la información que así se requiere legalmente y no toda es socializada ni soporta la toma de decisiones, bajo nivel de análisis de la información.
24 Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.	10	No se cuenta.
25 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.	50	Se cuenta especialmente para la gestión de los indicadores básicos e informes de obligatorio reporte, pero se requiere el fortalecimiento de parámetros y procedimientos para el manejo de software institucional.

Continuación tabla 6

Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
26 Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.	20	Debe incluirse en los programas de capacitación y fortalecimiento de las competencias.
27 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.	40	Solo se aplica desde la auditoría interna, no existe esta metodología para las políticas de la entidad

Este componente de analítica obtuvo un puntaje promedio de 36 con nivel 2 en la escala del código de colores representando un nivel bajo, además, es la menor calificación con respecto a los demás componentes, en este caso es necesario implementar medidas de mejora que al articularse a los demás componentes se logre llevar a cabo una implementación armónica de la dimensión.

- e) Cultura de compartir y difundir.

Tabla 7.*Diagnóstico cultura de compartir y difundir.*

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
Establecimiento de acciones fundamentales	28 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.	60	Contamos con el sistema de gestión documental actualmente en fortalecimiento.
	29 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.	40	Las estrategias de comunicación no se enfocan en difundir el conocimiento que produce la entidad sino lo que hace.

Continuación tabla 7

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
30	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	20	No se documentan las buenas prácticas.
31	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.	40	No se documentan formalmente.
32	Generar espacios formales e informales de co-creación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.	60	Estrategia de comités.

Continuación tabla 7

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
Consolidación de la cultura de compartir y difundir	33 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.	70	Se requiere fortalecer la evaluación de la efectividad.
	34 Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.	50	Comités institucionales y actas de soporte, que deben fortalecerse.

Continuación tabla 7

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
35	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.	20	Algunos colaboradores hacen parte de equipos transversales DAFP y Control de gestión del Grupo de Control Interno Departamental de Santander.
36	Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	40	En la vigencia 2020 se realizó el primer acercamiento para una alianza estratégica que facilite la mejora organizacional.

Continuación tabla 7

Categorías	Criterios	Puntaje (1-100)	Observaciones
37	Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.	20	No se identifica, esfuerzos aislados informales.

El resultado promedio de este componente fue de 42 puntos con nivel 3 en la escala del código de colores, lo que representa una calificación básica que requiere la aplicación de actividades de mejora.

6.2. Resultados del diagnóstico

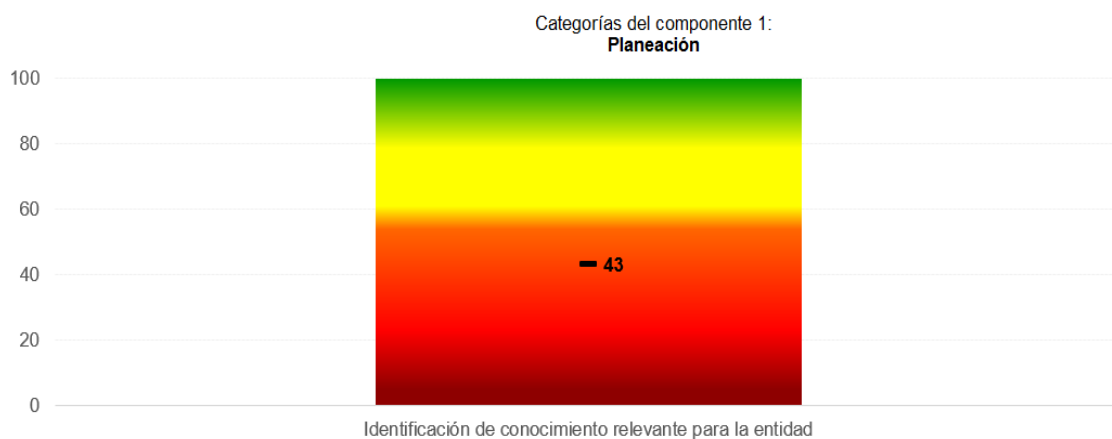
Dando continuidad con la metodología estipulada para el diagnóstico es preciso señalar que los hallazgos de conceptos y marco normativo se presentan en el capítulo 6: Marco de Referencia. Ahora bien, con base a la información reunida y el análisis previo se presenta a continuación las calificaciones segregadas por componentes de la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación en la entidad:

6.2.1. Planeación

La planeación de la gestión del conocimiento y la innovación es clave para lo lograr su implementación; en este componente se identifica cuál es el conocimiento más relevante dentro de la entidad y en dónde se encuentra, además, se definen los riesgos relacionados a la fuga de capital intelectual (DAFP, Función Pública, 2019). Este componente pretende determinar el estado inicial del proceso en la dimensión de la gestión del conocimiento e innovación, permitiendo establecer si el proceso cuenta con inventarios de conocimiento explícito, identificación de los riesgos de fuga de capital intelectual o si cuenta con un programa para la gestión del conocimiento e innovación dentro del proceso, cabe resaltar que este componente no hace parte del MIPG pero funciona para establecer los conocimientos previos que tiene el proceso con respecto a la dimensión de gestión del conocimiento. En la figura 8 se puede observar el puntaje obtenido en el componente de planeación.

Figura 8.

Componente de planeación



Al realizar el análisis del componente de planeación, se encontró que la entidad cuenta con una política de gestión documental que resulta clave al momento de implementar la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación, sin embargo, dicha política se encuentra en proceso de

actualización y documentación para crear la memoria institucional que se pueda alimentar constantemente y depurar cuando sea necesario, de esta forma, los funcionarios pueden tener acceso al conocimiento documentado y aportar el propio.

A partir de los resultados obtenidos en el componente de planeación, que se considera como calificación baja, se puede inferir que los demás componentes o ejes tendrán puntuación similar ya que el problema nace desde la planeación de las actividades para el desarrollo de la dimensión y dichas actividades han sido planeadas de forma superficial, por lo tanto, no se ha logrado la implementación por completo.

6.2.2. Generación y producción

Este componente tiene como propósito evaluar cómo opera el proceso frente al establecimiento de nuevas ideas, la experimentación, la gestión de la innovación pública y el fomento a la investigación. La generación de nuevas ideas al interior de una entidad se logra a través de mecanismos relacionados con las actividades que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en la solución de problemas cotidianos o nuevas y mejoradas formas de realizar un proceso. Dentro de este componente se consolida el capital intelectual de la entidad y desde este punto se conecta con los demás componentes de gestión del conocimiento y la innovación (DAFP, Función Pública, 2019).

Para la correcta generación y producción de capital intelectual se deben tener en cuenta las categorías en que se divide, explicadas a continuación:

IDEACIÓN: Dentro de esta categoría se debe incentivar la generación de nuevas ideas al interior de la entidad mediante mecanismos orientados al análisis y resolución de problemas

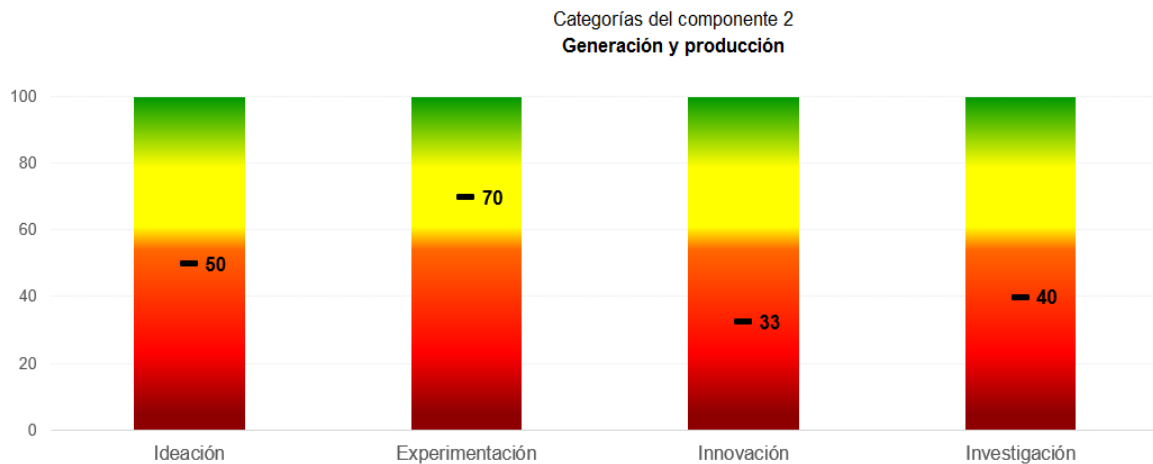
complejos de manera colaborativa. Las ideas que se generen deben ser documentadas y puestas en consideración para ser evaluadas.

EXPERIMENTACIÓN: Esta categoría busca reducir el riesgo en la implementación y desperdicio de recursos mediante la implementación de actividades de generación y producción de conocimiento a través de pruebas piloto, prototipos o experimentos en escenarios controlados, de esta forma es posible comprobar y analizar los resultados obtenidos y tomar la decisión de aceptar, ajustar o descartar la idea o propuesta planteada.

INNOVACIÓN: En el marco de esta categoría se busca descubrir nuevas soluciones a problemas cotidianos, mediante procesos en los que reiteradamente se extrae evidencia y se co-crean productos y servicios de la mano con la ciudadanía.

INVESTIGACIÓN: Esta categoría recalca la necesidad de investigación para el mejoramiento misional dentro de una entidad, así está establecido en el artículo 117 de la Ley 489 de 1998, donde dice que con el fin de “(...) mejorar procesos y resultados y para producir factores de desarrollo, las entidades públicas dispondrán lo necesario al impulso de su perfeccionamiento mediante investigaciones sociales, económicas y/o culturales según sus áreas de competencia, teniendo en cuenta tendencias internacionales y de futuro”.

En la figura 9 se pueden observar los resultados obtenidos en este componente y sus respectivas categorías.

Figura 9.*Componente de generación y producción*

De los resultados se puede inferir que la categoría que requiere mayor trabajo es la innovación; dentro de la entidad no hay espacios de innovación, ideación, experimentación o investigación de forma oficial, sin embargo, se realizan reuniones de comité primario para discutir los avances y/o dificultades que se presenten en cada dependencia y también está abierto este espacio para proponer nuevas ideas, soluciones o proyectos, pero no se incentiva a los funcionarios para hacerlo y tampoco se documenta en las pocas ocasiones que sí se hacen propuestas.

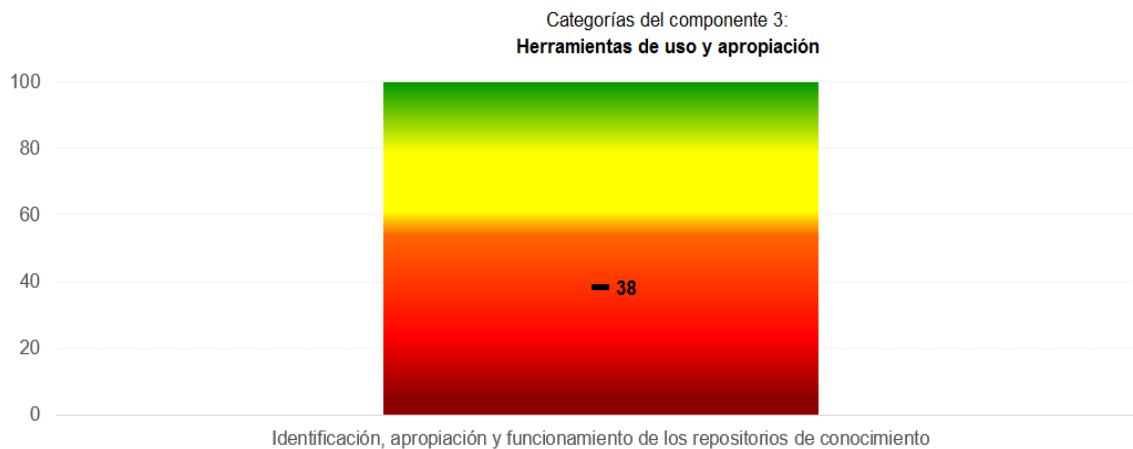
6.2.3. Herramientas de uso y apropiación

El objetivo principal de este componente es abrir la puerta a la implementación de los demás componentes a través de la organización de los datos, la información e incluso el conocimiento en sistemas para que todo esto pueda ser usado de manera constante por los funcionarios de la entidad y, además, cuenten con acceso fácil y seguro (DAFP, Función Pública, 2019).

En la figura 10 se muestra el puntaje obtenido en este componente.

Figura 10.

Componente herramientas de uso y apropiación



Como se muestra en la figura anterior, el puntaje obtenido en el componente de herramientas de uso y apropiación no es favorable debido a que la entidad solo cuenta con herramientas asociadas a la gestión en el ciclo de vida del colaborador en talento humano asociado a inducción y reinducción, capacitación, bienestar y estímulos, evaluación de competencias y preparación para el retiro, lo que compone una pequeña parte de lo que representa este componente. La entidad no cuenta con repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas de fácil acceso y actualización para los funcionarios.

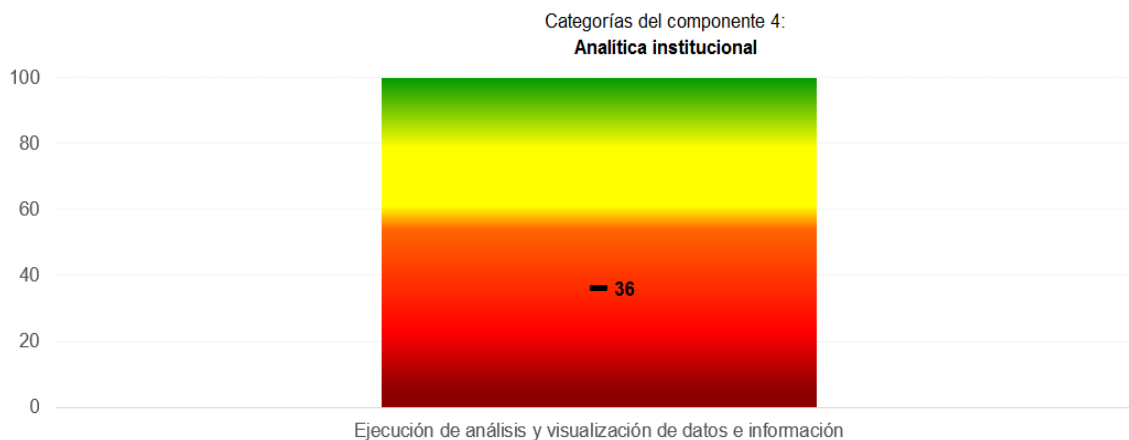
6.2.4. Analítica institucional

Este componente facilita el seguimiento y evaluación de la gestión que se realiza al interior de la entidad. La correcta aplicación de este componente permite un análisis tradicional de indicadores y, además, un análisis descriptivo, predictivo y prospectivo, elaborado a través de datos históricos, para predecir y probar distintos escenarios de la gestión institucional. Los análisis y visualización de datos se logran por medio de softwares especializados.

El propósito principal de este componente es que las entidades puedan tomar decisiones basadas en evidencia en acciones como: el análisis y visualización de la información para identificar el cumplimiento de objetivos, la medición para el control y monitoreo y la priorización de acciones derivadas del seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos desarrollados por la entidad (DAFP, Función Pública, 2019).

Figura 11.

Componente analítica institucional



Tal y como se observa en la figura 11, este componente obtuvo el puntaje más bajo en comparación a los demás; el resultado es consecuencia de que la entidad solo gestiona la información que se requiere legalmente y no toda es socializada, tampoco se usa para soportar la toma de decisiones. La entidad no cuenta con herramientas de analítica institucional para el manejo de datos y, por lo tanto, no se desarrollan los análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar, el grado avance y toma acciones de mejora en las políticas internas.

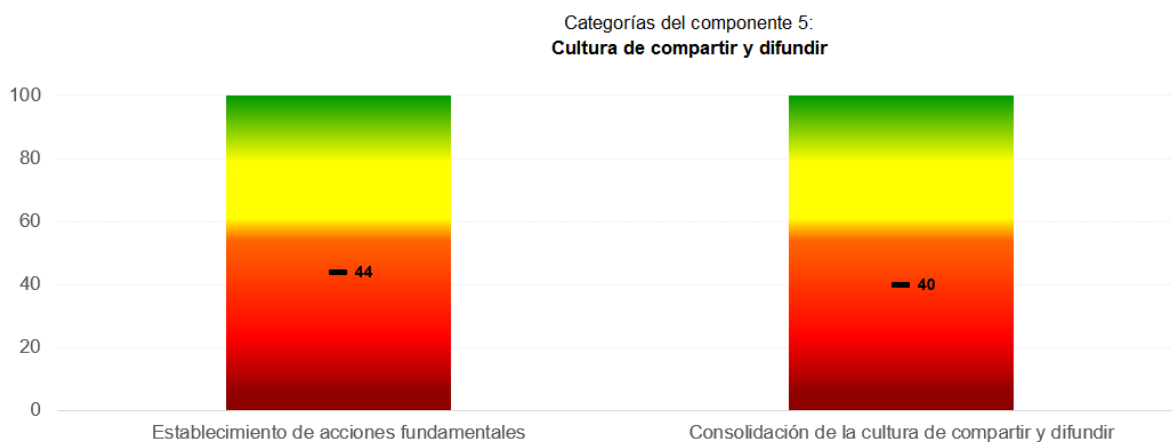
6.2.5. *Cultura de compartir y difundir*

Uno de los objetivos principales de la gestión del conocimiento es el difundir el conocimiento producido en las entidades públicas, para este fin se hace necesario fortalecer el equipo de trabajo, ejecutar acciones que motiven la comunicación efectiva al interior y exterior de la entidad. Las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos del aprendizaje y fomentan la innovación pública.

Este componente se estructura en la idea de consolidar la memoria institucional y el fortalecimiento del capital intelectual de la entidad. De igual forma, tiene una relación constante con el componente, Herramientas para uso y apropiación, donde se dispone del conocimiento en conjunto con las comunidades de práctica y equipos transversales para generar mayor difusión con los grupos de interés; esto constituye una entidad más transparente, eficiente y participativa (DAFP, Función Pública, 2019).

Figura 12.

Componente cultura de compartir y difundir



En la figura 12 se puede observar el puntaje obtenido en el componente cultura de compartir y difundir, esta puntuación es resultado de que las estrategias de comunicación no se

enfocan en difundir el conocimiento que produce la entidad sino en mostrar los proyectos que tiene la entidad y sus beneficios, sin profundizar en el proceso y estructura de cada uno de ellos.

7. Diseño del plan de acción

Durante reuniones con la directora de control de gestión/tutora y los profesionales del equipo de talento humano, se llevó a cabo el análisis del resultado arrojado por el autodiagnóstico, a partir de ello se reconocen las falencias que tiene que la entidad en la actualidad y se identifican las oportunidades de mejora que se pueden implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Para la supervisión y cumplimiento de la implementación del plan de acción se creó de forma estratégica un comité interdisciplinario con profesionales de diferentes áreas que puedan aportar ideas según su experiencia dentro de la empresa, su objetivo principal es fortalecer el aprendizaje organizacional, a través de la producción, difusión y preservación tanto del conocimiento tácito como del explícito, en atención a que el conocimiento en la gestión pública se ha convertido en un insumo fundamental en la concepción de instrumentos de política pública. El equipo está conformado como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8.

Equipo interdisciplinario.

PROCESO	CARGO	FUNCIONARIO	TIPO DE VINCULACIÓN
Gestión del talento humano	Subgerente administrativo y financiero	Juan Pablo Ariza Castañeda	Libre nombramiento y remoción

Continuación tabla 8

PROCESO	CARGO	FUNCIONARIO	TIPO DE VINCULACIÓN
Secretaría general y gestión jurídica	Profesional I - cobro coactivo	Miguel Andrés Rodríguez Noriega	Contrato término indefinido
Gestión de acueducto y saneamiento	Subgerente de operaciones	Nancy Flórez Agudelo	Libre nombramiento y remoción
Gestión informática	Profesional III - Subgerencia administrativa y financiera	Rafael Andrés Lastre Gómez	Contrato término indefinido
Gestión estratégica	Profesional III - Recuperación de control de pérdidas	Liliana Acevedo Vecino	Contrato término indefinido
Gestión estratégica	Profesional IV - Gerencia	Yulis Eduardo Lizcano Durán	Contrato término indefinido
Gestión del talento humano	Profesional I - Desarrollo humano	Carolina González Ruíz	Contrato término indefinido
Gestión del talento humano	Profesional I - Gerencia	Laura Marcela Severiche Cruz	Contrato término indefinido

Continuación tabla 8

PROCESO	CARGO	FUNCIONARIO	TIPO DE VINCULACIÓN
Gestión de acueducto y saneamiento	Profesional I - Subgerencia de operaciones	Yenised Ahumada Murillo	Contrato término indefinido

Las entradas o insumos que se tuvieron en cuenta para realización del plan de acción fueron las siguientes:

- Resultados FURAG del año 2019.
- Formato diligenciado de autodiagnóstico (proporcionado por Función Pública).
- Caracterización de los servidores públicos de la empresa.
- Formatos de evaluación existentes.
- Estructura organizacional de la empresa.
- Misión
- Visión

7.1. Plan de acción formulado para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en el proceso de Gestión del Talento Humano de la empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P.

El plan de acción se elaboró de acuerdo con el formato proporcionado por Función Pública en el cual se plantean actividades para cada ítem que fue evaluado previamente en el autodiagnóstico y de esta forma atacar las problemáticas con puntajes menos favorables, dichas actividades fueron planteadas estratégicamente de acuerdo con las necesidades actuales y

proyectadas de la empresa en favor de su crecimiento y mejoramiento continuo en la prestación de los servicios a la comunidad.

Las actividades se plantearon con proyección para implementarse durante el periodo 2021-2024 teniendo en cuenta las elecciones del año 2023 con las cuales cambia la administración distrital y, por lo tanto, la administración de la empresa, lo que representa un periodo de adaptación de los nuevos funcionarios al ritmo de trabajo en este proceso.

Dentro del plan de acción las actividades se encuentran divididas por los componentes de Gestión del Conocimiento y la Innovación y frente a cada una se asigna un responsable que vela por su cumplimiento siendo supervisado por el equipo interdisciplinario conformado previamente para esta labor. Cada actividad pretende corregir fallas o suplir necesidades de mejora encontradas previamente en el autodiagnóstico.

Se plantea implementar las actividades durante el corto y mediano plazo, para obtener un impacto inmediato en la gestión del conocimiento y la innovación, así, en el largo plazo se hace necesario evaluar y velar por el cumplimiento de cada una de ellas, además de mantenerse al día con los nuevos lineamientos propuestos por el gobierno nacional a medida que avanza el tiempo y se crean herramientas cada vez más efectivas, mejorando de forma continua.

Cada acción de mejora expuesta corresponde a formar la ruta de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9.*Ruta de implementación.*

RUTA DE IMPLEMENTACIÓN	
Estrategias	Componentes
Preservar el conocimiento (evitar fuga del conocimiento)	Planeación Cultura de compartir y difundir Herramientas de uso y apropiación
Generar conocimiento estratégico (producir)	Generación y producción Planeación Analítica institucional Cultura de compartir y difundir
Decisiones basadas en evidencia (análisis y evaluación de datos)	Analítica institucional Herramientas de uso y apropiación Cultura de compartir y difundir
Alianzas efectivas (fortalecer la entidad)	Cultura de compartir y difundir Herramientas de uso y apropiación
Consolidación y acceso al conocimiento (herramientas)	Planeación Herramientas de uso y apropiación

A continuación, se muestran cada una de las actividades propuestas divididas por los componentes de la dimensión a la que pertenecen. Algunas actividades del corto plazo se implementaron en el marco de la práctica empresarial bajo la responsabilidad de la practicante y con supervisión de la tutora, dichas actividades están señaladas con color verde se mostrará su evidencia a media que sea pertinente en el desarrollo del documento.

7.1.1. Planeación.

En el desarrollo de las actividades propuestas dentro del componente de planeación se hace necesaria la identificación del conocimiento más relevante de la entidad para poder establecer acciones que aporten en el proceso de planeación para la implementación de gestión del conocimiento y la innovación, de fácil entendimiento y aplicación para los funcionarios encargados.

Tabla 10.*Acción de mejora (1).*

ACCIÓN DE MEJORA (1)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
	Adecuar el Marco Normativo institucional aplicable para la adopción e Implementación de la gestión del conocimiento y la innovación.	X				

Es pertinente en la etapa de inicio de la implementación tener claridad acerca de la normativa decretada por el gobierno nacional que influya sobre el proyecto a desarrollar, por lo

tanto, se pasa a diseñar un normograma con las leyes, decretos y normas por las que se rige la gestión del conocimiento y la innovación, además del MIPG en general. Este documento fue desarrollado por la practicante dentro del periodo de práctica y se puede encontrar en el apéndice L.

Dentro del normograma se deja espacio para asignar responsables de hacer cumplir cada ítem y se recomienda actualizar constantemente las normas de acuerdo con las modificaciones que realice el gobierno nacional e incluir nuevas normas según sea necesario para el ejercicio.

Tabla 11.

Acción de mejora (2).

ACCIÓN DE MEJORA (2)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Incluir en el ejercicio de Planeación de los cambios institucionales que llevarían a la fuga de capital intelectual.		X			Profesional en Práctica	Documentar el riesgo: a través de una matriz de riesgos de fuga del conocimiento se plantea minimizar la misma.

Para esta acción se plantea documentar las posibles fugas de capital intelectual dentro de la entidad, para identificar estos riesgos fue necesario realizar entrevistas con diferentes

funcionarios y a partir de este proceso se encontraron temas persistentes en la entrega de cargos ya se por renuncia, jubilación o eliminación de este, la inexistencia de expedientes digitales o repositorios de información, inexistencia de copias de seguridad y fallas tecnológicas de los servidores.

A partir de la información recopilada se diseñó la matriz de riesgos de fuga del conocimiento que se puede encontrar en el Apéndice M.

Tabla 12.

Acción de mejora (3).

ACCIÓN DE MEJORA (3)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
	Diseñar la Política Institucional que oriente la implementación de gestión del conocimiento y la innovación, y sea aprobada como lineamiento de la ejecución del proyecto.	X				

A partir de los lineamientos proporcionados por Función Pública, se diseñó un documento que funciona como herramienta guía en la implementación ya que contiene los conceptos básicos, la normativa, el proceso de gestión del conocimiento y la innovación y los 4 ejes que permiten el correcto funcionamiento de la dimensión. Este documento fue realizado en el marco de la práctica y aprobado por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno en su primera sesión del año 2021 (Ver apéndice E. Política de Gestión del Conocimiento y la innovación).

Tabla 13.

Acción de mejora (4).

ACCIÓN DE MEJORA (4)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
	Crear un equipo interdisciplinario encargado de evaluar, implementar, hacer seguimiento y mejorar el plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	X				

El equipo interdisciplinario de acopló de manera informal previo a la creación del plan de acción y se aprobó su ejercicio visto como una actividad dentro del mismo plan y su papel es velar por el cumplimiento de las acciones de mejora diseñadas para la implementación de la dimensión.

Los integrantes de este equipo fueron seleccionados de manera estratégica teniendo en cuenta el conocimiento necesario para enriquecer el proceso, se escogieron funcionarios de las diferentes dependencias de la empresa que puedan intercambiar conocimiento valioso para el desarrollo del plan de acción. (Ver apéndice N. Equipo interdisciplinario).

Tabla 14.

Acción de mejora (5).

ACCIÓN DE MEJORA (5)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
	Identificar a los funcionarios que poseen alto grado de conocimiento clave acerca del funcionamiento de la entidad y documentarlo.	X	X	X		

Según la antigüedad y experiencia adquirida a través de los años, o estudios realizados, hay algunos funcionarios que conocen el funcionamiento de los procesos de forma muy clara y exacta, por esto mediante la revisión de historias laborales, manuales de descripción de cargo y teniendo en cuenta los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se pueden identificar dichos funcionarios que poseen conocimiento clave en el desarrollo de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Se requiere el apoyo constante de los jefes de cada unidad que conocen las habilidades de sus subordinados y su opinión desde la experiencia puede ser un insumo valioso en la identificación de los funcionarios con alto grado de conocimiento en el funcionamiento de la entidad.

Tabla 15.

Acción de mejora (6).

ACCIÓN DE MEJORA (6)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
	Crear y alimentar el inventario de conocimiento tácito.	X	X	X		

A medida que se cumple con una labor específica, cada funcionario desarrolla una forma propia de cumplir con su labor y en algunos casos esta forma particular resulta bastante efectiva, por esto es necesario documentar los procesos para tener una guía estandarizada de cómo funciona cada parte de la empresa teniendo en cuenta el conocimiento aportado por la experiencia de cada funcionario y de esta forma facilitar el ajuste de personal cuando se modifica un cargo, se hacen traslados de funcionarios, reemplazo por vacaciones, retiro o jubilación.

Se hace especial énfasis en la documentación de los aplicativos, sistemas de información y diferentes softwares utilizados en la empresa ya que hay un solo funcionario que posee todo el conocimiento de esta área y es un eje fundamental en el funcionamiento de la entidad.

Tabla 16.

Acción de mejora (7).

ACCIÓN DE MEJORA (7)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Generar un informe de las Evaluaciones de Desempeño por áreas y establecer capacitaciones de fortalecimiento institucional.	X	X	X	X	Subgerente administrativo y financiero	Talento Humano consolida las evaluaciones de competencias insumo para la capacitación.

Cada año se aplican dos evaluaciones de desempeño a los funcionarios (una por semestre), se califica de acuerdo con el cumplimiento de las funciones asignadas en el descriptor de cargo correspondiente, a partir de esta información se pueden identificar las fortalezas y debilidades, agruparlas por área y generar un informe que muestre las necesidades de capacitación presentes, clasificar en orden de importancia y presentarlas en el plan anual de capacitación.

En cada evaluación hay un supervisor que se encarga de revisar el progreso del funcionario evaluado, este supervisor se asigna dependiendo del área y funciones que se estén evaluando y tiene un papel importante en la recolección correcta de los resultados arrojados de forma que se puedan aprovechar al máximo.

Tabla 17.

Acción de mejora (8).

ACCIÓN DE MEJORA (8)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Establecer mecanismos para la transferencia de conocimiento por retiro de cargo.	X	X	X	X	Profesional I – Talento humano	Tener en cuenta que existe una resolución interna para informe de gestión por retiro del cargo que aplica para trabajadores oficiales y para directivos, aplica Ley 951. ¹

¹ Ley 951 tiene por objeto fijar las normas generales para la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos del Estado, establecer la obligación para que los servidores públicos y los particulares que administren fondos o bienes del Estado presenten al separarse de sus cargos, un informe a quien sustituya.

Además de la existencia del informe de gestión que se presenta al momento de retiro de un trabajador ya sea por vacaciones, jubilación, traslado o renuncia, se hace necesario tener un formato estándar que incluya el conocimiento tácito que puede aportar cada funcionario de acuerdo a su experiencia dentro de la entidad para favorecer la transferencia de conocimiento.

7.1.2. Generación y producción.

El capital intelectual de la entidad se consolida en este eje y desde aquí puede conectarse con cualquiera de los otros tres ejes de gestión del conocimiento y la innovación, esto determina que es interactiva y constructiva entre sus ejes. Este componente se divide en cuatro subcomponentes como se muestra a continuación.

7.1.2.1. Ideación. El propósito de este subcomponente es crear espacios que permitan exponer propuestas de mejora para cada uno de los procesos realizados en la entidad y promover su utilización continua. La generación de nuevas ideas debe ser incentivada al interior de las entidades mediante mecanismos que puedan relacionarse con el pensamiento de diseño, es decir, analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos. Por lo tanto, es importante que se fomente una cultura de comunicación y cooperación que propicie un ambiente confiable para abordar un proyecto o tema específico, de manera innovadora en los procesos de ideación. Las ideas generadas en este proceso deben ser documentadas y puestas en consideración para ser posteriormente evaluadas. (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

Tabla 18.*Acción de mejora (9).*

ACCIÓN DE MEJORA (9)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Reestablecer los espacios institucionales que se cancelaron por motivos de bioseguridad y resaltar la importancia de su constante uso.		X			Equipo de talento humano	Durante el año 2021 es preferible usar la herramienta Teams para evitar aglomeraciones y volver a revisar la posibilidad de hacerlo presencial en el año 2022.

Previo a los tiempos de la emergencia sanitaria que se vive actualmente, dentro de la empresa se llevaban a cabo espacios institucionales una vez por semana donde se reunían los funcionarios presentando avances en los procesos de gestión, problemáticas presentes y posibles soluciones o propuestas de mejora; por normas de bioseguridad se suspendieron estos encuentros y por esto, se plantea la posibilidad de restaurar estos espacios de manera virtual para no

desaprovechar todas las ideas generadas dentro de los mismos, además se espera que para el próximo año 2022 se pueda replantear y volver a la forma tradicional.

Tabla 19.

Acción de mejora (10).

ACCIÓN DE MEJORA (10)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Promover la participación de todos los funcionarios en la creación de ideas y soluciones a problemas cotidianos.	X	X	X	X	Equipo de talento humano	Formular estrategia de semillero de ideas innovadoras en la gestión y formular como incentivo en el Plan de Bienestar.

Basado en la estrategia de semilleros de investigación usada en las instituciones de educación superior, se propone conformar un semillero de ideas innovadoras dentro de la entidad.

Generalmente se siguen ciertos pasos a la hora de crear un semillero de investigación dentro de una institución educativa, teniendo en cuenta dichos pasos se plantea un formato guía para su creación y conformación que se puede encontrar en el Apéndice O. Semillero.

Adicionalmente, se presenta la posibilidad de incluir esta actividad dentro del plan de bienestar como un incentivo para los funcionarios, de esta forma se puede hacer más atractivo el hecho de unirse al semillero y aportar ideas nuevas e innovadoras que ayuden a solucionar problemas cotidianos presentados en la empresa.

Tabla 20.

Acción de mejora (11).

ACCIÓN DE MEJORA (11)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
	Fortalecer los procesos de generación de conocimiento a partir de los planes y actividades estratégicas del área.	X	X	X		

7.1.2.2. Experimentación. Este subcomponente busca reducir el riesgo en la implementación y pérdida de recursos al implementar actividades y proyectos de generación y producción de conocimiento al interior de las entidades a través de pruebas piloto, prototipos o experimentos, en escenarios controlados, que permiten comprobar y analizar los resultados obtenidos y finalmente aceptar, ajustar o descartar la idea o propuesta planteada. Para este subcomponente no se plantearon propuesta de mejora en el plan de acción para la vigencia presente ya que obtuvo una calificación alta de 70 puntos en el autodiagnóstico, por lo tanto, no se considera como una prioridad y se puede reevaluar en el siguiente año.

7.1.2.3. Innovación. En línea con el PND 2018-2022, este subcomponente con la innovación pública busca descubrir nuevas soluciones, a través de procesos en los que reiteradamente se extrae evidencia y se cocrean productos y servicios con la ciudadanía. Las entidades públicas deben contar con mecanismos para favorecer la innovación institucional, para crear y potenciar soluciones eficientes en cuanto a recursos económicos, de tiempo y espacio, entre otros, que incentiven la generación de nuevo conocimiento y posibiliten una relación más cercana entre el ciudadano y el Estado, que tenga como marco la confianza, la calidad en la prestación de los servicios y la transparencia.

Tabla 21.*Acción de mejora (12).*

ACCIÓN DE MEJORA (12)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Generar métodos organizacionales nuevos o mejorados como contribución de la innovación en los procesos de la entidad.	X	X	X		Equipo de talento humano	Comités primarios con análisis de datos para generar mejoras en la gestión.

Las entidades públicas deben contar con mecanismos para favorecer la innovación institucional, para crear y potenciar soluciones eficientes en cuanto a recursos económicos, de tiempo y espacio, entre otros, que incentiven la generación de nuevo conocimiento y posibiliten una relación más cercana entre el ciudadano y el Estado, que tenga como marco la confianza, la calidad en la prestación de los servicios y la transparencia. De ahí la importancia de promover una cultura institucional afín a la innovación y fortalecer las competencias de los servidores públicos en esta materia, a través de programas de capacitación que brinden herramientas que contribuyan a impulsar la innovación en la práctica.

Es importante recalcar que no es suficiente con recolectar datos, para poder aprovecharlos se hace necesario realizar un análisis que permita conocer el tipo de comportamiento de los datos, de los funcionarios o de los usuarios según se presente el caso.

Tabla 22.

Acción de mejora (13).

ACCIÓN DE MEJORA (13)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Definir la sistematización de lecciones aprendidas como forma de generación de conocimiento.		X	X	X	Equipo de talento humano – Profesional de sistemas	Actualizar constantemente las lecciones aprendidas.

En una empresa cada día en el desarrollo de las actividades cotidianas se aprenden nuevas técnicas, procedimientos o simplemente formas más efectivas de realizar determinada tarea, pero no siempre se tiene documentación de esto; en este punto se hace referencia al conocimiento tácito que adquiere cada funcionario y se busca aprovecharlo de manera que genere valor para la empresa.

Lo que se espera con esta acción es que, mediante diferentes mecanismos como bases de datos o manuales, se logre facilitar el acceso a lecciones aprendidas, que haya efectividad en su búsqueda, posibilitar la trazabilidad de las lecciones y actualizar de manera constante depurando la información que entra.

7.1.2.4. Investigación. El propósito de este subcomponente es promover la investigación dentro de la entidad para todos los funcionarios, generando soluciones eficientes a problemas cotidianos.

Tabla 23.

Acción de mejora (14).

ACCIÓN DE MEJORA (14)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Crear alianzas estratégicas con la academia ofreciendo pasantías de investigación y de esta forma atraer talento que proponga nuevas ideas.	X	X	X		Equipo de talento humano	Tener en cuenta instituciones de educación superior fuera de la ciudad y del departamento para ampliar el alcance.

Actualmente la mayoría de los convenios de práctica se llevan a cabo con un instituto universitario local, esto deja un espacio para ampliar la búsqueda de profesionales en formación que con su conocimiento adquirido y cada vez más actualizado puedan aportar ideas innovadoras para solucionar problemas cotidianos en cada área de la empresa.

Para llegar a las diferentes instituciones de educación superior se pueden publicar las ofertas de prácticas en portales de empleo y, además, comunicarse directamente con las dichas universidades a las que puedan tener acceso definiendo claramente las actividades que contempla cada propuesta de práctica empresarial o investigativa.

Tabla 24.

Acción de mejora (15).

ACCIÓN DE MEJORA (15)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Identificar las necesidades de investigación sobre temas claves de la entidad y desarrollar procesos de investigación aplicada.		X	X	X	Equipo de talento humano	De la mano con la acción de mejora (14), aprovechar las alianzas con la academia.

La investigación aplicada se encarga de buscar soluciones a problemas cotidianos, tiene por objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico. Este tipo de investigación se posiciona como un ámbito muy fértil, considerando la alianza establecida entre la educación y la industria.

Muchas empresas no están abiertas a la posibilidad de dar la primera oportunidad laboral para un profesional por falta de experiencia, pero no tienen en cuenta los beneficios de atraer talento humano con conocimiento en sus áreas de trabajo que esté actualizado y se pueda acoplar a la entidad en colaboración con funcionarios más experimentados de formar que se logren beneficiar ambas partes. Teniendo en cuenta lo anterior, la oferta de profesionales en el mercado es grande y se puede aprovechar a favor de las empresas.

Tabla 25.*Acción de mejora (16).*

ACCIÓN DE MEJORA (16)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Realizar una investigación sobre los procesos de tratamiento usados en otras plantas para obtener ideas de mejora que se puedan implementar.		X			Equipo de talento humano – subgerencia de operaciones	Utilizar visitas realizadas a los acueductos de otras ciudades.

Se realizan visitas a otros acueductos como el de Bogotá, que es líder en tratamiento de agua potable. Se recomienda ampliar el campo de estudio a otros acueductos de municipios similares a Barrancabermeja, es decir, que la forma de extracción de agua sea de una fuente hídrica semejante para tener mayor número de ideas y que se adecuen de mejor manera a las necesidades de la empresa, además es pertinente documentar los hallazgos, métodos, procedimientos y

procesos que se logren observar para luego estudiarlos y analizar su posible aporte dentro del proceso de potabilización del agua en la entidad.

7.1.3. Herramientas de uso y apropiación. *Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.*

Tabla 26.

Acción de mejora (17).

ACCIÓN DE MEJORA (17)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Actualizar el inventario de conocimiento explícito.	X	X	X	X	Equipo de talento humano	Recolectar información que sirva como insumo para alimentar el inventario.

Es necesario mantener actualizado el inventario de conocimiento explícito, ya que facilita el aprendizaje constante y la adaptación a un nuevo puesto de trabajo para los servidores públicos en la entidad.

Tabla 27.*Acción de mejora (18).*

ACCIÓN DE MEJORA (18)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Documentar, consolidar y compartir buenas prácticas, lecciones aprendidas.	X	X	X	X	Equipo de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Micro medición • Gestión de la Operación • Gestión de Químicos

Actualmente no se tiene documentación sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas, se puede tomar ejemplo de otras entidades públicas del país como la alcaldía de Medellín, la DIAN, el DANE, entre otras, que documentan las buenas prácticas. De igual forma se recomienda usar el formato proporcionado por función pública como guía y se puede encontrar en el Apéndice P.

Tabla 28.*Acción de mejora (19).*

ACCIÓN DE MEJORA (19)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Realizar un benchmarking para herramientas de analítica institucional usadas en el tratamiento de datos que se puedan implementar en la entidad.	X	X	X		Equipo de talento humano – Profesional de sistemas.	Capacitación en benchmarking ofrecida por la entidad.

La empresa no cuenta con herramientas de analítica institucional, por lo tanto, es necesario buscar algunas que se adapten de la mejor manera a las necesidades actuales y proyectadas que se tienen, para esto se propone apoyarse con el benchmarking aprovechando las capacitaciones que se ofrecen en este tema.

7.1.4. Analítica institucional. Ejecución de análisis y visualización de datos e información.**Tabla 29.***Acción de mejora (20).*

ACCIÓN DE MEJORA (20)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Tener en cuenta sugerencias, expectativas, quejas, peticiones, reclamos o denuncias por parte de la ciudadanía para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.	X	X	X	X	Equipo de talento humano – Atención al cliente.	La mejora continua en una entidad la mantiene actualizada.

El fin último de las entidades públicas es satisfacer las necesidades de los ciudadanos y esto se logra cuando se entiende claramente cuáles son las problemáticas para poder encontrar sus respectivas soluciones.

Además de recolectar las quejas, peticiones o reclamos, se hace necesario clasificar en las respectivas categorías, buscar patrones repetitivos para conocer cuáles son las más frecuentes causas de inconformidad para los usuarios; todas estas operaciones se pueden realizar mediante softwares especializados y dependiendo de los resultados obtenidos iniciar la búsqueda de soluciones efectivas que soporten el mejoramiento de la imagen institucional que perciben los usuarios.

Tabla 30.

Acción de mejora (21).

ACCIÓN DE MEJORA (21)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Analizar resultados, hallazgos y recomendaciones de informes de Auditorías Internas y Externas como fuentes de conocimiento.	X	X	X	X	Equipo de talento humano – Control de gestión	Se requiere interiorización para la mejora.

Se hacen análisis de los informes de auditoría, pero se requiere profundizar para explotar al máximo los beneficios que dicho resultados pueden aportar al mejoramiento de los procesos de la entidad.

Como se ha venido haciendo énfasis a lo largo del desarrollo del proyecto, no es suficiente con hacer recolección de datos si estos no son propiamente analizados para encontrar patrones de comportamiento de los datos y a su vez información relevante para las mejoras que se tengan planteadas dentro de la entidad.

Tabla 31.

Acción de mejora (22).

ACCIÓN DE MEJORA (22)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Identificar necesidades de capacitación tendientes a suplir las necesidades de conocimiento identificadas en el análisis anterior (En los casos que aplique o sea pertinente).	X	X	X	X	Equipo de talento humano	Ser utilizados como fuente para enriquecer el conocimiento dentro de la entidad.

La empresa debe proveer los recursos necesarios para que sus funcionarios alcancen su máximo potencial y de la misma forma puedan retribuir con su trabajo, habilidades y conocimiento individual. Además de los recursos físicos de mobiliario, de operación, de sistemas, entre otros, se requieren recursos intangibles como lo es la enseñanza y aprendizaje que se imparte por medio de las capacitaciones que aportan al desarrollo individual y colectivo de cada funcionario en su ámbito laboral, por esto los temas que se plantean en el plan anual de capacitación deben ser seleccionados de forma estratégica.

Tabla 32.

Acción de mejora (23).

ACCIÓN DE MEJORA (23)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Fomentar la eficiencia administrativa, racionalizar sus trámites y agilizar su gestión como contribución de la innovación en los procesos de la entidad.	X	X	X	X	Equipo de talento humano – Profesional de sistemas – Atención al cliente	Ley 2052 del 2020 trámite totalmente en línea. (República, 2020).

Con el fin de facilitar, agilizar y garantizar el acceso al ejercicio de los derechos de las personas, el cumplimiento de sus obligaciones, combatir la corrupción y fomentar la competitividad, surgió la ley 2052 del 2020 que tiene como objetivo establecer disposiciones transversales a la Rama Ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites, como entidad territorial, la empresa se acoge a dicha ley.

Tabla 33.

Acción de mejora (24).

ACCIÓN DE MEJORA (24)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Analizar y evaluar los datos y la información de forma que puedan estar a disponibilidad en la toma de decisiones.	X	X	X	X	Equipo de talento humano – Profesional de sistemas	Información recolectada en comités, datos de consumo, comportamiento de pago, entre otros, se puede organizar y analizar para ser usada como insumo en la toma de decisiones.

Tabla 34.*Acción de mejora (25).*

ACCIÓN DE MEJORA (25)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Desarrollar herramientas visuales de fácil interpretación sobre sus productos, servicios y resultados de gestión para difundir a sus grupos de valor.		X			Equipo de talento humano – Profesional de sistemas – Profesional de comunicaciones	Mejoramiento de imagen de la empresa.

Tabla 35.*Acción de mejora (26).*

ACCIÓN DE MEJORA (26)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Permitir que la entidad sea reconocida por sus grupos de valor por la veracidad y utilidad de los datos publicados mediante la publicación de la información del funcionamiento de la entidad.	X	X	X	X	Equipo de talento humano – Profesional de comunicaciones – Profesional de sistemas	Mejoramiento de la imagen de la empresa.

7.1.5. Cultura de compartir y difundir. Establecimiento de acciones fundamentales.

Tabla 36.*Acción de mejora (27).*

ACCIÓN DE MEJORA (27)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Fomentar el uso de las Tablas de Retención Documental.	X	X	X	X	Equipo de talento humano	Herramienta de utilidad para cumplir con las actividades propuestas para el puesto de trabajo.

Las Tablas de Retención Documental - TRD, constituyen un instrumento archivístico que permite la clasificación documental de la entidad acorde a su estructura orgánico - funcional, e indica los criterios de retención y disposición final resultante de la valoración documental por cada una de las agrupaciones documentales. (DANE, 2019).

Tabla 37.*Acción de mejora (28).*

ACCIÓN DE MEJORA (28)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	2021	2022	2023	2024		
Revisar y definir espacios para compartir conocimiento tácito y explícito de la entidad.	X	X	X	X	Equipo de talento humano	Espacios institucionales y comités.

La recolección de conocimiento tácito y explícito se debe compartir y difundir a los servidores públicos de la entidad, en función de su objetivo que es facilitar la adaptación y desarrollo de cada puesto de trabajo.

Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento es que se encuentre una forma estratégica de compartir el conocimiento dentro y fuera de la entidad ya que si el conocimiento no es compartido no se está aprovechando su máximo potencial y se pueden estar perdiendo oportunidades de mejora.

Tabla 38.*Acción de mejora (29).*

ACCIÓN DE MEJORA (29)	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN				RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
	2021	2022	2023	2024			
Buscar, analizar y escoger convocatorias nacionales en las que pueda participar la entidad por medio de las buenas prácticas y/o logros en la gestión.	X	X	X	X	Equipo de talento humano	Alta (Función s.f.)	Premio Nacional a la Gerencia. Pública,

Un claro ejemplo es el Premio Nacional a la Alta Gerencia que se realiza cada año, donde pueden participar entidades nacionales, departamentales y municipales; se realizan inscripciones mediante el portal de función pública donde se diligencia un formulario contando la experiencia por la cual la empresa considera que puede ser considerada para participar e incluso ganar este premio.

Para conocer el progreso en la implementación de las acciones de mejora, se recomienda aplicar los siguientes indicadores de manera semestral y registrar los avances para identificar que hace falta por seguir mejorando.

- Indicador de cumplimiento por estrategias. El progreso de las acciones de mejora en cada una de las estrategias planteadas en la ruta de implementación se evalúa por medio del siguiente indicador:

$$\text{Cumplimiento de las estrategias} = \frac{\text{Acciones ejecutadas por estrategia}}{\text{Acciones programadas por estrategia}} * 100\%$$

- Indicador de cumplimiento por componentes. El progreso de las acciones de mejora en cada uno de los componentes de la dimensión se evalúa por medio del siguiente indicador:

$$\text{Cumplimiento de los componentes} = \frac{\text{Acciones ejecutadas por componente}}{\text{Acciones programadas por componente}} * 100\%$$

Los resultados obtenidos al aplicar las respectivas fórmulas de los indicadores se clasifican según los valores de la siguiente tabla:

Tabla 39.

Rango de resultados indicadores.

RANGO DE RESULTADOS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN
0 - 60%	Nivel inicial
61% - 80%	Nivel de consolidación
81% - 100%	Nivel de perfeccionamiento

De esta forma se puede analizar el avance en la implementación cada vez que sea pertinente sin esperar a la evaluación FURAG que se realiza de forma anual y documentar los datos obtenidos para hacer seguimientos del proceso.

8. Socialización del plan de acción

Con el propósito de hacer una socialización de la dimensión de gestión de conocimiento y la innovación y el plan de acción diseñado, se programó una reunión con los directivos de la empresa para tratar los temas mencionados y principales falencias encontradas que afectan el correcto desarrollo de la implementación.

Como estrategia para lograr una correcta apropiación del conocimiento, se desarrolló el siguiente orden durante la reunión de socialización:

1. Origen de la gestión del conocimiento y la innovación.
2. Definición de la gestión del conocimiento y la innovación.
3. Importancia de la gestión del conocimiento y la innovación en una entidad.
4. Explicación de la triada y ejes de funcionamiento que conforman la dimensión.
5. Generalidades de los resultados obtenidos en el autodiagnóstico.
6. Generalidades del plan de acción.
7. Encuesta de satisfacción.

Para realizar esta socialización se gestionan los recursos necesarios como el espacio físico que corresponde al auditorio del segundo nivel y cuenta con el equipo audiovisual (video beam, sistema de sonido y micrófono), sillas cómodas y mesa de juntas. Los materiales necesarios para llevar a cabo la socialización como fotocopias y contenido de apoyo fueron suministrados por la practicante.

El desarrollo de la socialización se llevó a cabo en un espacio de 40 minutos donde se trataron los seis primeros ítems mencionados anteriormente con apoyo de una presentación PPT y material impreso con el contenido de los datos obtenidos a partir del diagnóstico con sus respectivas observaciones, mientras que el séptimo ítem correspondiente a la encuesta de satisfacción se planteó en un formato diseñado por la expositora que se dividió en cuatro categorías de evaluación cada una con su respectiva calificación por asignar como se muestra en la siguiente figura:

Figura 13.*Encuesta de satisfacción*

NOMBRE DEL FUNCIONARIO		
NOMBRE DE LA SOCIALIZACIÓN		Gestión del conocimiento y la innovación
FECHA DE REALIZACIÓN		
VALORE DE 1 A 5 (1: insatisfacción total, 5: satisfacción total)		
CONTENIDO	Los contenidos han cubierto sus expectativas	① ② ③ ④ ⑤
	Los temas se han tratado con la profundidad que esperaba	① ② ③ ④ ⑤
METODOLOGÍA ORGANIZACIÓN	La duración de la socialización ha sido adecuada a lo previsto	① ② ③ ④ ⑤
	La metodología se ha adecuado a los contenidos	① ② ③ ④ ⑤
	Las condiciones ambientales (aula, mobiliario, recursos utilizados) han sido adecuadas para facilitar el proceso de socialización	① ② ③ ④ ⑤
PRACTICANTE	El practicante domina el tema	① ② ③ ④ ⑤
	Los contenidos se han expuesto con la debida claridad	① ② ③ ④ ⑤
	Motiva y despierta interés en los asistentes	① ② ③ ④ ⑤
VALORACIÓN SUGERENCIAS	El conocimiento recibido es útil para mi labor en la empresa	① ② ③ ④ ⑤
	Señale aspectos para mejorar y/o sugerencias en la implementación:	

Gracias por su colaboración

Mediante la aplicación de esta encuesta se esperó obtener información sobre el grado de satisfacción de los funcionarios después de recibir la información brindada en la socialización. La recopilación de estos datos permite mejorar y/o rediseñar la estructura de estas jornadas de socialización con el propósito de lograr un mayor impacto en el grado de satisfacción de los funcionarios.

En el desarrollo de la socialización, se pudo observar que los funcionarios no conocían a fondo el enfoque de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación y bajo que decreto se rige la misma, una falencia que se logró resolver mediante la estrategia planteada para el avance de la socialización. Se realizó la explicación de manera concisa y se dejó en claro en que consiste cada uno de los ejes temáticos de la dimensión mediante infografías, lo que generó una buena acogida a la temática por parte de los funcionarios. Los resultados de la socialización fueron satisfactorios, en el grupo se pudo compartir lo que cada uno sabía acerca de la gestión del conocimiento y como esta se percibe desde la dependencia en la que cada uno de ellos trabajaba lo que ayuda con la ampliación de su conocimiento.

Los funcionarios del proceso respondieron de manera favorable al plan formulado para la implementación de la dimensión y se llegó a la conclusión de que para obtener los resultados positivos esperados en la implementación de la gestión del conocimiento e innovación es necesario contar con el compromiso de los funcionarios y en especial con el equipo de talento humano para velar por el cumplimiento de las acciones de mejora propuestas dentro del plan. La jornada de socialización generó un alto grado de satisfacción en los funcionarios del proceso de acuerdo con los resultados de la encuesta de satisfacción los cuales se muestran a continuación dividida por pregunta y representada en gráficos de torta:

Figura 14.

Resultado de encuesta (1)

Los contenidos han cubierto sus expectativas

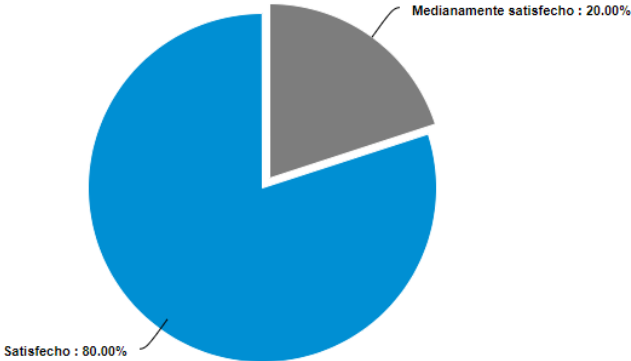


Figura 15.

Resultado encuesta (2)

Los temas se han tratado con la profundidad que esperada

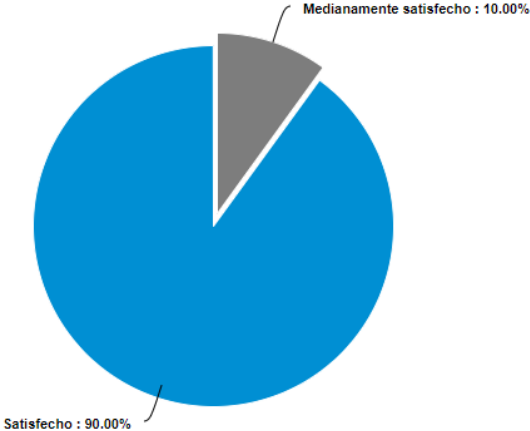


Figura 16.

Resultado encuesta (3)

La duración de la socialización ha sido adecuada a lo previsto

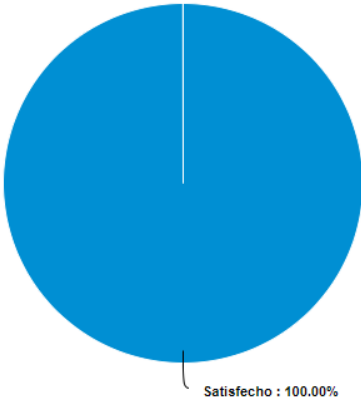
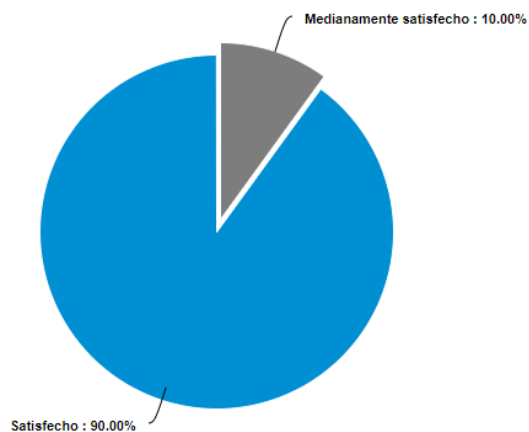


Figura 17.*Resultado encuesta (4)*

La metodología se ha adecuado a los contenidos

**Figura 138.***Resultado encuesta (5)*

Las condiciones ambientales (aula, mobiliario, recursos utilizados) han sido adecuadas para facilitar el proceso de socialización

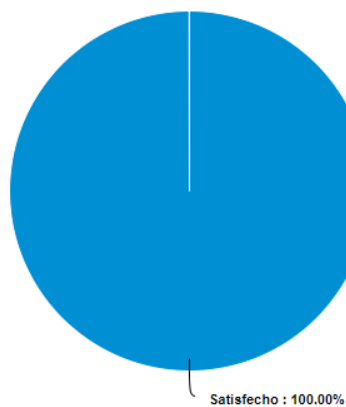
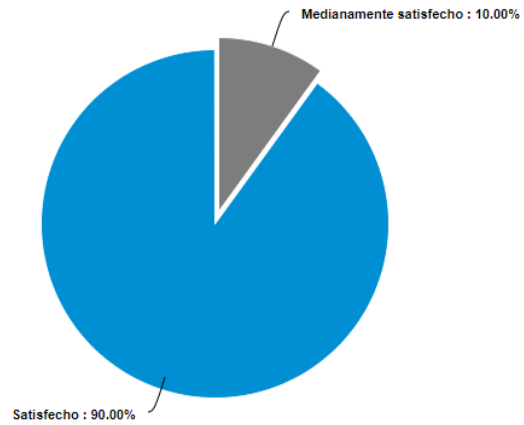


Figura 19.*Resultado encuesta (6)*

El practicante domina el tema

**Figura 20.***Resultado encuesta (7)*

Los contenidos se han expuesto con la debida claridad

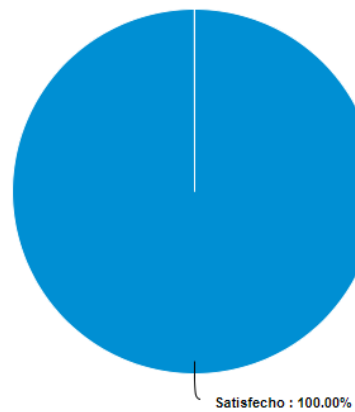


Figura 21.

Resultado encuesta (8)

Motiva y despierta interés en los asistentes

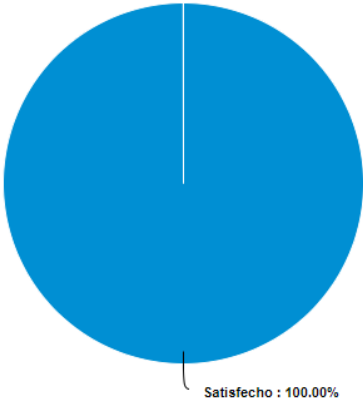
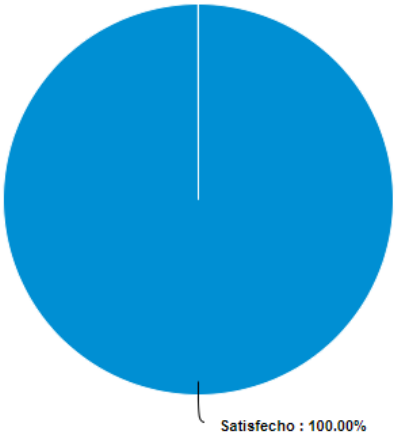


Figura 2214.

Resultado encuesta (9)

El conocimiento recibido es útil para mi labor en la empresa



Teniendo en cuenta esta información obtenida de la aplicación de la encuesta a los 10 funcionarios miembros del equipo interdisciplinario de MIPG, se puede inferir que la socialización obtuvo una gran acogida por parte de los funcionarios ya que el 80% de los trabajadores que asistieron a la socialización determinaron que estuvieron satisfechos con la duración, el dominio del tema por parte de la practicante y los contenidos cumplieron con las expectativas que tenían.

Un punto importante para recalcar es que todos los asistentes estuvieron de acuerdo en que pueden usar la información expuesta como insumo en cada una de sus áreas de trabajo para generar valor a la entidad.

9. Conclusiones

La empresa Aguas de Barrancabermeja S.A. E.S.P. en su condición de entidad pública debe acatar los lineamientos del sistema de gestión propuestos por el gobierno nacional, como es el caso particular del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en cada una de sus dimensiones 7 dimensiones. Desde el año 2018 se han venido implementando medidas para dar cumplimiento a los parámetros de este modelo y lograr resultados favorables en la gestión.

En un principio se llevó a cabo una revisión del proceso de implementación de la dimensión de gestión de conocimiento y la innovación teniendo en cuenta los resultados del FURAG 2019 que mostró esta dimensión obteniendo los resultados menos favorables entre las siete dimensiones, por esto se tomó como prioridad trabajar en el mejoramiento de dicho resultado. Después de conocer más a fondo los procesos implicados en la dimensión a tratar se aplicó la herramienta de autodiagnóstico proporcionada por el DAFP en la cual se obtuvo una puntuación de 41 puntos sobre 100, puntuación que dejó un espacio amplio para proponer acciones de mejora.

La plataforma digital del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, brinda un curso virtual gratuito sobre MIPG con su respectiva certificación; gran parte de los funcionarios administrativos de la empresa han realizado y aprobado este curso, sin embargo, al momento de ponerlo en práctica se puede evidenciar que no es base suficiente para entender el modelo en su totalidad y se requiere mayor profundización, capacitación y orientación especializada para que todos los funcionarios logren entender el valor público y ventajas competitivas que genera la implementación articulada del modelo.

Actualmente la empresa se encuentra realizando una actualización en el proceso de gestión documental, lo cual es un insumo valioso en la implementación de la dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación; el objetivo de la actualización es crear, organizar y almacenar todos los procesos y procedimientos, historias laborales, ingresos y egresos, contratos internos y externos, programas de mejoramiento y capacitación, etc. De esta forma se espera que todos los funcionarios puedan alimentar la memoria institucional cada vez que se considere pertinente y al mismo tiempo aprender de ella.

Dentro del plan de acción para la implementación de gestión del conocimiento y la innovación se incluyeron acciones de mejora que abarcan todos los componentes de esta dimensión que se planean implementar dentro de los siguientes 3 años (en el marco del periodo de gobierno actual), mejorando progresivamente el puntaje obtenido cada año y dejando documentación clara de forma que al momento de hacer el cambio de gobierno se puedan entregar avances significativos, además de una línea base que haga las veces de guía para continuar con el mejoramiento de la entidad.

El personal de talento humano puede designar dentro del Plan Anual de Capacitaciones temas relacionados a la Gestión del Conocimiento y la Innovación, de esta forma lograr una apropiación de la dimensión y poder replicar la información a todos los funcionarios para que en sus labores diarias aporten al desarrollo articulado de las políticas que componen esta dimensión.

Se llevó a cabo una socialización con el personal directivo acerca de la gestión del conocimiento en sus orígenes, importancia y contenido para lograr entender el concepto y de esta manera, sea más sencillo el proceso de implementación del plan de acción.

Con el fin de tener un guía o manual que apoye la implementación del plan de acción, se elaboró un documento llamado “Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación” (Ver APÉNDICE E. Política de gestión del conocimiento), a partir del lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación proporcionado por Función Pública, este documento brinda a la entidad un punto de partida para introducir e iniciar la implementación de la sexta dimensión de MIPG en forma sistémica y transversal con las demás dimensiones del MIPG: direccionamiento estratégico, talento humano, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación y control interno, como un mecanismo clave para el aprendizaje organizacional y la adaptación a los desafíos que vienen del entorno.

10. Recomendaciones

En función del adecuado cumplimiento del plan diseñado, es pertinente actualizar constantemente (al menos en periodos trimestrales) documentos como el normograma, la matriz de riesgos de fuga de conocimiento, la política de gestión del conocimiento y la innovación, entre otros que son de gran importancia para el correcto desarrollo del plan de acción y debido a lineamientos dictados por el gobierno local o nacional se van modificando en el tiempo.

Desarrollar estrategias de selección para escoger de forma acertada los tópicos a incluir en el plan anual de capacitaciones, de manera que cada uno logre enriquecer el conocimiento de la entidad y los funcionarios que lo reciban puedan replicar la información y esta se aproveche al máximo.

Toda actividad, proceso o procedimiento a la que no se le haga evaluación, no se puede mejorar, por lo tanto, para aprovechar al máximo el potencial de todas las acciones de mejora es pertinente realizar evaluaciones periódicas (se recomienda hacerlo en periodos de seis meses); documentar y analizar los resultados de dichas evaluaciones, de tal forma que se puedan encontrar las fallas presentes en la implementación y trabajar en corregirlas.

Se pueden idear proyectos paralelos al plan de acción ya que las acciones de mejora que lo componen permiten que el desarrollo de nuevas actividades en pro de la implementación, que puedan brindar apoyo y supervisión a los funcionarios en el proceso que se lleva a cabo con el objetivo de lograr una correcta implementación de la dimensión.

Se considera importante para llevar a cabo de forma correcta el proyecto, crear una relación más estrecha entre el líder y los integrantes del equipo interdisciplinario de gestión del conocimiento y la innovación, cada integrante debe conocer a profundidad el tema, apropiarse de él y aportar conocimiento valioso desde su área de trabajo para enriquecer los inventarios de conocimiento en la entidad, esto con el fin de lograr mejores resultados en la implementación y llevar a feliz término el plan de acción.

Dentro de la entidad hay oportunidades de aprendizaje que pueden ser valiosas tanto para los practicantes como para la empresa misma, por lo tanto, se hace énfasis en la creación de nuevos convenios con instituciones de educación superior ya que en su mayoría solo se trabaja con instituciones locales que aportan conocimiento valioso, pero se puede ampliar para dar oportunidad a mayor variedad de profesionales y obtener un beneficio a cambio.

Referencias bibliográficas

- (ARN), A. P. (Julio de 2020). *Reincorporación.gov.co*. Obtenido de <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20e%20Innovaci%C3%B3n%202020-2022.pdf>
- Barrancabermeja, A. d. (s.f.). *Aguasdebarrancabermeja.gov.co*. Obtenido de <http://www.aguasdebarrancabermeja.gov.co/index.php/nosotros>
- Bornacelly Barros, M. (2014). Diseño de una metodología para la construcción de sistemas de gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas. Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Canals, A. (2003). Obtenido de Dspace: http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3300/Gesti%c3%b3n_co nocimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caro, E. M. (2009). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL E-LEARNING. UN ENFOQUE BASADO EN ESCENARIOS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*,, 29-44.
- Choo, C. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, Volume 16, Issue 5, pag 329-340.

- DAFP. (3 de Diciembre de 2012). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=50803>
- DAFP. (9 de Marzo de 2016). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68813>
- DAFP. (11 de Septiembre de 2017). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- DAFP. (2018). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>
- DAFP. (Diciembre de 2019). *Función Pública*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG+Anexos_2_3_4_5_6_criterios_diferenciales.pdf/a3466267-c01d-c970-4da4-bfe0d3370876
- DAFP. (Diciembre de 2019). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- DAFP. (Junio de 2020). *Función Pública, glosario*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/Glosario_mipg.pdf/9ff42c08-61a9-e0fa-76b1-1f662c0b2202?t=1593207412671

DAFP. (1 de Diciembre de 2020). *Función Pública, Guía implementación*. Obtenido de Guía para la implementación de gestión del conocimiento y la innovación:

https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37827592

DAFP. (octubre de 2020). *Función Pública, Lineamiento técnico*. Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37386704

DAFP. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>

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

Departamento Nacional de Planeación. (2018-2022). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Hidalgo Nuchera, A., & León Serrano, G. &. (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

[lamesa-cundinamarca.gov.co](http://www.lamesa-cundinamarca.gov.co). (Julio de 2019). Obtenido de <http://www.lamesa-cundinamarca.gov.co/NuestraAlcaldia/EvaluacionAcuerdosGestion/LA%20MESA%20AUTODIAGNOSTICOS%20MIPG%20FUNCION%20PUBLICA%2018032019/PLANES%20DE%20ACCION%20MIPG%202019/6-%20Plan%20de%20Accion%20de%20Gestion%20del%20Conocimiento>

Mendoza, B. (2020). Formulación de un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento de acuerdo al Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG en el proceso de gestión del talento humano en la Alcaldía de Bucaramanga. Bucaramanga, Santander, Colombia. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2020/178435.pdf>

Moheno, G. A. (2009). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pyme del sector agroalimentario de Cataluña. Cataluña, España.

Perez Perez, O. J. (2019). DISEÑO DE UN PLAN DE INNOVACION PARA LA GERENCIA DE GESTION HUMANA DE FINANCIERA COMULTRASAN. Bucaramanga, Santander, Colombia.

Perez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: Orígenes y evolución. *El profesional de la información*, 25(4), 526-534. .

Universitat Autònoma de Barcelona. (s.f.). Obtenido de <https://www.uab.cat/web/investigat/informacion/itinerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>