

Gestión del Conocimiento en el Grupo Planificación e Información Territorial –

Departamento de Santander

Jairo Eduardo Paez Leal

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director

Jenny Carolina Betancur Marín

Magister en Desarrollo Rural

Tutor

Edwin Fernando Mendoza Beltrán

Esp. Sistemas de Información Geográfica

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Agradecimientos

A Dios, por la luz que me guio en los momentos de más oscuridad.

A mis padres Astrid y Jairo, mis tíos Edgar y Nelson, mi nona Teresa y a France por su apoyo incondicional.

A mi nono Lucho que me cuida desde el cielo.

A mis hermanos Valeria, Miguel Ángel y David por ser mi motivación diaria para ser ejemplo de integridad y valentía.

A todos los funcionarios de la Gobernación de Santander, tutor y directora que con su valioso tiempo y enseñanza me permitieron culminar este trabajo.

A Paula porque su amor me ha dado la esperanza que tanto necesitaba.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Objetivos	15
1.1 Objetivo General	15
1.2 Objetivos Específicos.....	15
2. Tabla de Cumplimiento de Objetivos	16
3. Generalidades de la institución	17
3.1 Reseña histórica	17
3.2 Direccionamiento estratégico.....	19
3.2.1 Misión	19
3.2.2 Visión.....	19
3.2.3 Mapa de procesos.....	20
3.2.4 Organigrama	21
4. Planteamiento del problema.....	22
5. Marco de referencia	25
5.1 Marco de Antecedentes.....	25
5.2 Marco Teórico.....	27
5.2.1 M.I.P.G.....	27
5.2.2 Gestión del Conocimiento.....	37
5.3 Marco legal	44
6. Metodología	47
7. Diagnóstico	52
7.1 Contexto y procesos del grupo.....	52
7.1.1 Políticas Públicas	54
7.1.2 Segregación y creación de municipios.....	56
7.1.3 Sistemas de información	57
7.1.4 Plan de Desarrollo.....	59
7.2 Proceso de gestión de calidad de la entidad.....	59
7.2.1 Modelos de evaluación	63

7.3	Aplicación del diagnóstico.....	69
7.4	Análisis del diagnóstico	70
7.4.1	Planeación de la gestión del conocimiento	72
7.4.2	Generación y producción del conocimiento	73
7.4.3	Herramientas de uso y apropiación del conocimiento	75
7.4.4	Generación de una cultura propicia para la gestión del conocimiento	76
7.5	Análisis de priorización de brechas	77
8.	Formulación del plan de acción	78
8.1	Ruta de implementación	79
8.2	Acciones de mejora.....	81
8.2.1	Evitar la fuga de conocimiento	81
8.2.2	Producir conocimiento estratégico para la entidad e impulsar la innovación.....	87
8.2.3	Fortalecer la entidad mediante alianzas estratégicas	95
8.2.4	Consolidar y facilitar el acceso al conocimiento de la entidad.....	96
8.2.5	Fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento.....	101
8.2.6	Fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional.....	105
8.3	Indicadores de cumplimiento.....	112
8.3.1	Cumplimiento por etapa.....	113
8.3.2	Cumplimiento por componente.....	113
9.	Socialización del plan de acción.....	115
10.	Conclusiones.....	117
11.	Recomendaciones	120
	Referencias bibliográficas.....	121

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos Gobernación de Santander	20
Figura 2. Organigrama Gobernación de Santander	22
Figura 3. Dimensiones del MIPG.....	32
Figura 4. Etapas de la medición de desempeño institucional.....	36
Figura 5. Etapas de la metodología	47
Figura 6. Estructura documental de la Gobernación de Santander	62
Figura 7. Resultados FURAG entidad por componente.	64
Figura 8. Resultado del autodiagnóstico	70
Figura 9. Promedios por componente	70
Figura 10. Resultados del componente Planeación de la gestión del conocimiento	72
Figura 11. Resultados del componente Generación y producción del conocimiento	73
Figura 12. Resultados del componente Herramientas de uso y apropiación.....	75
Figura 13. Resultados del componente Generación de una cultura propicia	76
Figura 14. Etapas para la construcción del Mapa de Conocimiento	82
Figura 15. Evidencia socialización de resultados	116

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla de Cumplimiento de Objetivos	16
Tabla 2. Componentes del diagnóstico	66
Tabla 3. Categorías del diagnóstico	67
Tabla 4. Escala de evaluación	69
Tabla 5. Caracterización de los funcionarios	78
Tabla 6. Análisis de priorización de brechas	80
Tabla 7. Acción de mejora 1	81
Tabla 8. Acción de mejora 2	83
Tabla 9. Acción de mejora 3	85
Tabla 10. Acción de mejora 4	86
Tabla 11. Acción de mejora 5	88
Tabla 12. Acción de mejora 6	89
Tabla 13. Acción de mejora 7	90
Tabla 14. Acción de mejora 8	91
Tabla 15. Acción de mejora 9	92
Tabla 16. Acción de mejora 10	93
Tabla 17. Acción de mejora 11	95
Tabla 18. Acción de mejora 12	96
Tabla 19. Acción de mejora 13	97
Tabla 20. Acción de mejora 14	98
Tabla 21. Acción de mejora 15	99

Tabla 22. Acción de mejora 16	100
Tabla 23. Acción de mejora 17	101
Tabla 24. Acción de mejora 18	103
Tabla 25. Acción de mejora 19	103
Tabla 26. Acción de mejora 20	105
Tabla 27. Acción de mejora 21	106
Tabla 28. Acción de mejora 22	107
Tabla 29. Acción de mejora 23	108
Tabla 30. Acción de mejora 24	109
Tabla 31. Acción de mejora 25	110
Tabla 32. Acción de mejora 26	111
Tabla 33. Acciones de cada etapa para efectos de los indicadores de desempeño	113
Tabla 34. Acciones de cada componente para efectos de los indicadores de desempeño	114
Tabla 35. Estados de implementación según porcentaje.....	114

Lista de Apéndices

Apéndice A. Formato de identificación de las necesidades de investigación. Archivo anexo.

Apéndice B. Matriz de identificación de retos. Archivo anexo.

Apéndice C. Formato transferencia de aprendizaje. Archivo anexo.

Apéndice D. Inventario de conocimiento explícito. Archivo anexo.

Apéndice E. Formato de retención del conocimiento. Archivo anexo.

Apéndice F. Formato de documentación de buenas prácticas. Archivo anexo.

Apéndice G. Formato de formulación Plan de Aprendizaje del Equipo (PAE). Archivo anexo.

Apéndice H. Acta de socialización de resultados. Archivo anexo.

Apéndice I. Resultados de la aplicación del diagnóstico del nivel de implementación de la gestión del conocimiento en el grupo. Archivo anexo.

Apéndice J. Análisis de priorización de brechas en los resultados del diagnóstico. Archivo anexo.

Apéndice K. Instrumento Preparación para el cambio. Archivo anexo.

Apéndice L. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional (DNAO). Archivo anexo.

Apéndice M. Funciones personal del grupo tomado del decreto 542 de 2021. Archivo anexo.

Resumen

Título: Gestión del Conocimiento en el Grupo Planificación e Información Territorial – Departamento de Santander *

Autor: Jairo Eduardo Paez Leal **

Palabras Claves: Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Gestión del Conocimiento, Diagnóstico, Implementación, Formulación, Plan de Acción.

Descripción: El presente proyecto de grado se desarrolla mediante la modalidad de práctica empresarial en el Grupo de Planificación e Información Territorial de la Gobernación de Santander, entidad que en el año 2018 adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – M.I.P.G acorde con la normativa emitida por el Gobierno Nacional, de acuerdo con estos lineamientos, este proyecto tiene como objetivo formular un plan de acción que apoye el proceso de implementación de la gestión del conocimiento en el grupo ante los riesgos de fuga de conocimiento identificados.

Durante los primeros meses de la práctica se realiza un reconocimiento del grupo y sus procesos misionales, así como una revisión y un diagnóstico del estado de implementación de la gestión del conocimiento, este diagnóstico se hace con base en los criterios del Índice de Desempeño Institucional a través del banco de preguntas del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG) correspondientes a la dimensión 6 de M.I.P.G Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Posteriormente se analizan los resultados del diagnóstico, para finalmente trazar una ruta de implementación y formular un plan de acción compuesto por estrategias que tienen como fin cubrir las brechas identificadas. El desarrollo de este trabajo deja ver que hay mucho margen de mejora en materia de implementación del M.I.P.G en el grupo, y que aplicando los resultados se puede mejorar la eficiencia en el desarrollo de las funciones misionales.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Jenny Carolina Betancur Marín. MSc en Desarrollo Rural.

Abstract

Title: Knowledge Management in the Planning and Territorial Information Group - Department of Santander *

Author: Jairo Eduardo Paez Leal **

Key Words: Integrated Planning and Management Model, Knowledge Management, Diagnosis, Implementation, Formulation, Action Plan.

Description: The present undergraduate project is developed through the modality of business internship in the Planning and Territorial Information Group of the Government of Santander. Since 2018, the entity has adopted the Integrated Planning and Management Model – M.I.P.G in accordance with the regulations issued by the national government. This project aims to formulate an action plan to support the implementation process of knowledge management within the group, addressing identified risks of knowledge leakage.

During the initial months of the practice, an acknowledgment of the group and its mission processes is conducted, along with a review and diagnosis of the state of implementation of knowledge management. This diagnosis is based on the criteria of the Institutional Performance Index using the question bank from the FURAG (Management Report and Progress Form) corresponding to dimension 6 of M.I.P.G Knowledge Management and Innovation.

Subsequently, the results of the diagnosis are analyzed to finally outline an implementation route and formulate an action plan composed of strategies aimed at addressing the identified gaps. The development of this work reveals that there is great opportunity for improvement in the implementation of the M.I.P.G in the group, and that by applying the results, efficiency in the development of mission functions can be enhanced.

* Bachelor Thesis

** Faculty of Physical mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering. Director: Jenny Carolina Betancur Marín. MSc in Rural Development.

Introducción

La gestión pública está conformada por un conjunto de procesos orientados a organizar la operación de las entidades nacionales y territoriales con el fin de cumplir los objetivos y metas de desarrollo. Esta necesidad por satisfacer las solicitudes de la ciudadanía impulsa al estado colombiano a guiar sus esfuerzos hacia la optimización de los procesos que componen la actividad estatal, y de esa manera, lograr que los recursos de todos los ciudadanos sean administrados de la mejor manera posible.

Desde la constitución política de 1991 se tienen antecedentes de las primeras bases de un modelo de gestión que modernizara la administración pública para lograr la calidad total de las entidades, la Comisión Quinta de la Asamblea Nacional Constituyente propuso trascender del control previo de la Contraloría General de la República hacia un control interno por parte de las entidades mismas. Esto implica que la administración pública asume la responsabilidad directa sobre la gestión diaria de sus recursos, la custodia de activos y valores, así como el registro y reporte financiero y contable de sus acciones, de esta manera en el proyecto de ley 87 de 1993 se plantea un conjunto de planes, sistemas, métodos y procedimientos para dirigir el debido funcionamiento de las entidades que permitan un manejo racional de la administración. ([DAFP], 2010)

En el año 2015 la administración nacional evidencia la necesidad de ampliar el alcance del modelo con su implementación en todos los organismos públicos, buscando formalizar el mejoramiento continuo en la gestión interna y en los procesos de atención al ciudadano, pero no

es hasta 2017 que se actualiza y se articula con el sistema de control interno para conformar lo que hoy se conoce como MIPG.

Este modelo encuentra sus fundamentos teóricos más elementales en la norma ISO 9001, cuya primera edición data de 1987 y con actualizaciones se ha mantenido vigente hasta la fecha siendo uno de los sistemas más adoptados en organizaciones de todo el mundo, tanto así que Colombia en 2003, siguiendo las tendencias internacionales que incorporaban sistemas de gestión de calidad en la gestión pública, estableció la primera Norma Técnica de Calidad nacional conocida como la NTC-GP 1000 que toma como base las normas internacionales ISO 9000 y la ISO 9001.

NTC-GP 1000 pasó a ser parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el decreto 1499 de 2017, con lo anterior se puede explicar cómo ISO 9001 aporta a MIPG su enfoque basado en procesos, este enfoque implica tener el control sobre cada proceso individual de la entidad y el modo en que forman parte de la organización como un todo. Si bien ISO 9001:2015 ya implementó en su apartado 7.1.6 tres requisitos sobre el conocimiento de una organización, no especifica herramientas para garantizar una gestión completa del conocimiento, y no se acerca al énfasis que ofrece MIPG para las entidades públicas.

MIPG opera a través de 7 dimensiones que abarcan políticas, prácticas, herramientas e instrumentos pensados para ser implementados de manera coordinada y complementaria, estas dimensiones pretenden impactar los aspectos clave de las prácticas y procesos llevados a cabo por las entidades públicas para transformar insumos en resultados que agreguen valor público.

El objetivo de la dimensión de Gestión del Conocimiento en MIPG es “Implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor” (Quijano & Yepes, 2020) y así mismo, dejar una guía clara para resolver problemas y facilitar la toma de decisiones.

Dentro del Grupo de Planificación e Información Territorial de la Gobernación de Santander se han podido identificar dificultades en la implementación de esta dimensión, la principal relacionada con la presencia de factores de riesgo de fuga de conocimiento, pues muchos procedimientos no han sido documentados y una gran parte del capital intelectual asociado al desarrollo de las funciones misionales del grupo se mantiene tácito. Estas funciones misionales están estrechamente relacionadas con acciones que benefician a comunidades de las provincias más alejadas de Santander, donde la intervención estatal es carente y con la gestión del grupo se mejoran sus condiciones, acercando a ellos la cobertura del estado por medio de políticas públicas, asesorías y canales de comunicación efectivos.

La próxima transición de personal en cargos importantes, que han sido ocupados por los mismos funcionarios durante años, vuelve imperiosa la necesidad de tomar medidas para evitar y mitigar la fuga de este insumo que es clave para toda entidad, para lograr esto se requiere implementar acciones orientadas a identificar y sistematizar el capital intelectual relacionado con el desarrollo de los procesos al interior del grupo.

Lo anterior se suma a otros síntomas de una falta de implementación de la Gestión del Conocimiento que se fueron identificando en la observación directa del desarrollo de las funciones y la posterior aplicación del diagnóstico del nivel de implementación, que midió el desempeño que tiene el grupo en actividades de gestión que dan cumplimiento a cada componente de la dimensión.

A raíz de la identificación de estas problemáticas y el diagnóstico completo del estado de implementación de la Gestión del Conocimiento en el grupo se busca identificar brechas presentes en diferentes partes del proceso para finalmente proponer acciones dentro de una ruta de implementación. Todo esto con el fin último de crear mejores condiciones de vida para los Santandereanos, por medio de la optimización del desarrollo de la función pública a través de un efectivo cumplimiento de la dimensión de acuerdo con los lineamientos de MIPG y el contexto institucional.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de acción para la Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial del Departamento de Santander basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G.) con ocasión del relevo generacional y buscando preservar el conocimiento.

1.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial del Departamento de Santander.

Realizar un análisis de las problemáticas identificadas relacionadas con la Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial para priorizar y determinar los componentes del plan de acción.

Diseñar el plan de acción de acuerdo con los resultados de los diagnósticos para cerrar las brechas identificadas y priorizadas en el corto, mediano y largo plazo.

2. Tabla de Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1.

Tabla de Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO
<p>Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial del Departamento de Santander.</p>	<p>Numeral 7.3</p>
<p>Realizar un análisis de las problemáticas identificadas relacionadas con la Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial para priorizar y determinar los componentes del plan de acción.</p>	<p>Numeral 7.4 – 7.5</p>
<p>Diseñar el plan de acción de acuerdo con los resultados de los diagnósticos para cerrar las brechas identificadas y priorizadas en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Numeral 8</p>

3. Generalidades de la institución

3.1 Reseña histórica

El 13 de mayo de 1857 el presidente Mariano Ospina Rodríguez en el Congreso de la Nueva Granada sancionó la ley que formaliza la fundación del Estado federal de Santander, conformado por el territorio que hasta entonces habían tenido las provincias de Socorro y Pamplona. Esta fue la primera vez que se estableció formalmente la creación de una jurisdicción territorial bajo el nombre de Santander, sin embargo, la primera norma suprema que define este territorio fue la Constitución de Rionegro en 1863, y lo denominó Estado Soberano de Santander con capital en El Socorro, que asumió por 25 años y alojó las instalaciones de la Gobernación hasta 1886 cuando Bucaramanga volvió a ser elegida capital del Departamento.

Con la constitución de 1886 se crea la República de Colombia y Santander pasa a ser departamento, sin embargo el 20 de julio de 1910 con la reforma de González Valencia se separan de Santander las provincias de Cúcuta, Ocaña y Pamplona integrándolas en una nueva jurisdicción, esto generó un cambio en la estructura territorial de la República de Colombia, pues el departamento cedió parte de su territorio para que se creara el naciente Norte de Santander, así finalmente Santander queda conformado por las provincias de Vélez, Comuneros, Guanentá, García Rovira, Soto y Mares.

El primer lugar designado como sede administrativa de la Gobernación de Santander en Bucaramanga fue en el costado oriental del actual Parque García Rovira, donde hoy se encuentra

la Plaza Luis Carlos Galán Sarmiento, que albergó a los funcionarios de la Gobernación hasta 1913. En ese año, se inauguró el segundo edificio gubernamental y de la Asamblea, ubicado en el costado sur del Parque Custodio García Rovira, en el mismo lugar donde hoy se encuentra la edificación de la sede principal de la Gobernación de Santander. (Perdomo et al., 2011)

La norma principal en Colombia que otorga autodeterminación a los departamentos para administrar, planificar y promover el desarrollo económico y social de su territorio es el artículo 286, y posteriores, de la Constitución Política. A partir de ahí surgen otros marcos normativos que amplían los lineamientos nacionales respecto a la planeación territorial de los departamentos, como la ley 1454 de 2011, donde se dictan las normas para el ordenamiento territorial y las respectivas competencias de la nación y la autoridad departamental en este ámbito. (Secretaría de Planeación, 2014)

La Secretaría de Planeación de Santander se crea en el marco de la ley 152 de 1994, donde se establece la obligatoriedad de contar con un sistema de planeación en todos los niveles territoriales del país, la secretaría en su web oficial se define como la dependencia encargada de la planificación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas en el departamento. (Gobernación de Santander, s.f.)

En virtud de la normativa vigente ejecuta iniciativas sociales y económicas para ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes, teniendo en cuenta las relaciones geográficas, económicas, culturales y funcionales de los entes territoriales. (Secretaría de Planeación, 2014)

La Secretaría de Planeación de Santander tiene como objeto social “El liderazgo y coordinación de los procesos de planeación en el departamento, con el fin de promover el desarrollo económico, social y ambiental del territorio, garantizando la participación ciudadana y el uso eficiente de los recursos públicos.” (Gobernación de Santander, s.f.)

3.2 Direccionamiento estratégico

3.2.1 Misión

“La Gobernación de Santander es un organismo de dirección, planificación y promoción del desarrollo económico, social y ambiental, que cumple funciones de intermediación y coordinación entre el Gobierno Nacional y los municipios de Santander, así como de apoyo, complementariedad y subsidiariedad a la gestión local.” (Gobernación de Santander, s.f)

3.2.2 Visión

“En el año 2030 Santander será reconocido por el desarrollo equilibrado, participativo, incluyente, ordenado y sustentable del territorio; como una de las regiones líderes a nivel mundial en indicadores sociales y económicos. Será uno de los principales polos de desarrollo en ciencia, tecnología e innovación en Latinoamérica. Estará integrado por un sistema de conectividad permanente y eficiente que potencialice el proceso de desarrollo integral de las comunidades y su internacionalización. Se generará un saber integral frente a la gestión del riesgo ambiental y social

y se construirán entornos seguros y confiables. Desarrollará una cultura política basada en principio de transparencia, eficiencia, equidad y respeto por el otro.” (Gobernación de Santander, 2019)

3.2.3 Mapa de procesos

La Gobernación de Santander cuenta con un mapa de procesos que permite identificar el flujo de trabajo de la entidad, está representado por procesos clasificados en cuatro categorías; estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación, lo anterior enmarcado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G). Los procesos en los que se desarrolla este trabajo son Sistemas Integrados de Gestión y Planificación Estratégica, ubicados en el grupo de procesos misionales de la entidad.

Figura 1.

Mapa de procesos Gobernación de Santander



Nota. Tomado de la intranet de la Gobernación de Santander

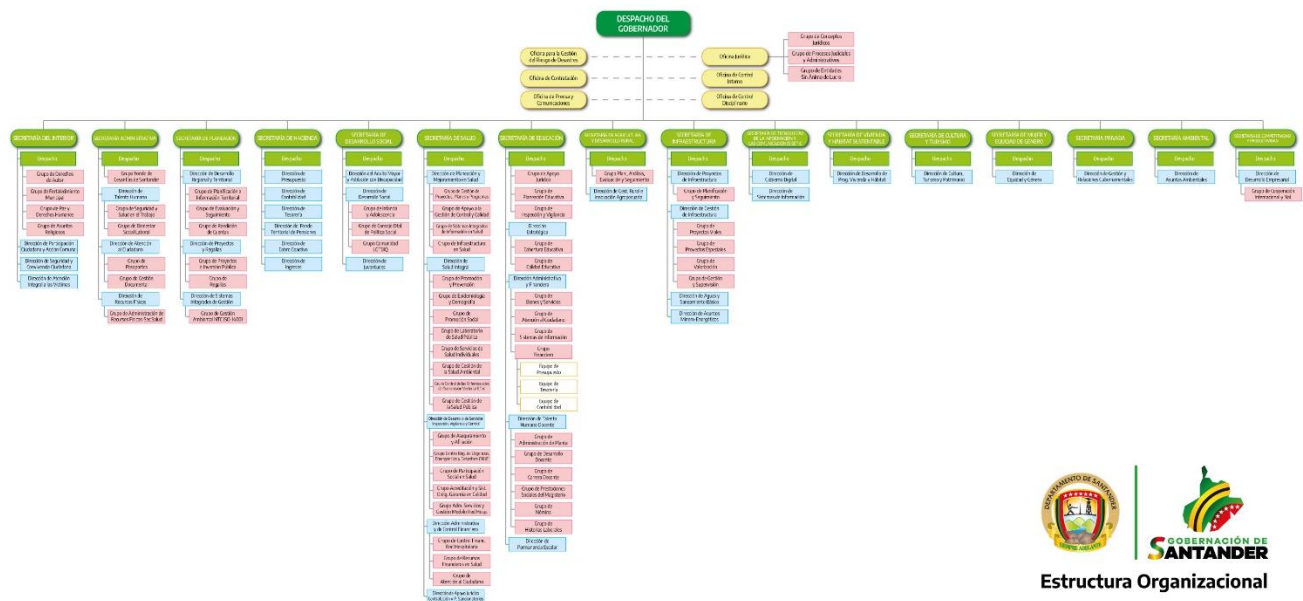
3.2.4 Organigrama

De acuerdo con el decreto 539 de 2021. Por el cual se expide la estructura de la Administración Central de la Gobernación de Santander. Y el decreto 543 de 2021. Por el cual se conforma los grupos de trabajo a cargo de cada Secretaría de Despacho, Oficinas y Direcciones de la Administración Central la Gobernación de Santander. La entidad se divide en 16 secretarías bajo el mando directo del despacho del Gobernador, dentro de cada secretaría se encuentran las

diferentes direcciones y sus respectivos grupos de trabajo, este proyecto se realizó en la Secretaría de Planeación, aplicado sobre el Grupo de Planificación e Información Territorial que a su vez está adscrito a la Dirección de Desarrollo Regional y Departamental.

Figura 2.

Organigrama Gobernación de Santander



Nota. Tomado de la intranet de la Gobernación de Santander

4. Planteamiento del problema

La Gobernación de Santander se acogió a las normas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en el año 2018 por medio del decreto 494. Por el cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – M.I.P.G y se organiza el funcionamiento del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Gobernación de Santander. Este modelo es definido en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, y consagrado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015,

donde se plantea la integración de los sistemas de gestión de la calidad y de desarrollo administrativo en concordancia con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno. ([DAFP], 2021). En el marco de la implementación de este sistema integral de gestión de calidad, la Gobernación de Santander organiza el funcionamiento del comité institucional de gestión y desempeño de la entidad para sus secretarías y respectivas direcciones.

La operación de MIPG está dividida en siete dimensiones, siendo la sexta Gestión del Conocimiento y la Innovación, esta dimensión busca conformar una cultura organizacional dinámica que promueva el intercambio, aplicación y mejora continua del conocimiento para optimizar la eficiencia y efectividad de las entidades públicas ([DAFP], 2021). El DAFP ha diseñado estrategias y herramientas para apoyar la implementación de este modelo en las entidades del país, entre ellas mecanismos de medición en las que las entidades evalúan el nivel de implementación de cada dimensión y política de MIPG en una escala de 0 a 100.

La Gobernación de Santander obtuvo un puntaje de 68,7 en el FURAG para la política de Gestión del conocimiento y la innovación, lo que indica que el proceso de implementación de la dimensión en la entidad no está avanzado. A partir de estos resultados de medición de desempeño Función Pública plantea que las entidades deben considerar los lineamientos que se han estructurado para cada eje, y en concordancia con ambos insumos definir una ruta de implementación conformada por siete objetivos.

El cuarto objetivo de la ruta de implementación mencionada es mitigar la fuga de conocimiento, para lograr esto el DAFP (2020) en la guía de implementación explica que “La entidad debe

gestionar el conocimiento que está en riesgo de pérdida mediante su identificación, sistematización e implementación de acciones para prevenirlo”. En los próximos meses el Grupo de Planificación e Información Territorial tendrá transición de personal en varios cargos que han sido ocupados por los mismos funcionarios durante años, esto representa un importante factor de riesgo de fuga de conocimiento, pues gran parte del capital intelectual relacionado con el desarrollo de los procesos misionales del grupo se ha mantenido tácito. Los funcionarios han desarrollado saberes y habilidades empíricas sorteando situaciones en el ejercicio diario de su labor, lo que quiere decir que el conocimiento práctico muchas veces es individual y tácito pues ha sido adquirido y perfeccionado mediante la propia experiencia. Es el caso de procedimientos como la segregación y anexión de municipios, revisión de límites y deslinde, el uso y actualización del Sistema Maestro de Información, la asesoría a municipios en el uso de sistemas de información de orden nacional y departamental, los procesos de formulación de Políticas Públicas, entre otros.

Buscar la preservación del conocimiento por medio de acciones que eviten y mitiguen la fuga de capital intelectual relacionado con el desarrollo de las funciones misionales del grupo determina la pertinencia práctica de este proyecto, pues resuelve un problema a mediano plazo que surge por la pronta jubilación de los encargados de desempeñar ciertas funciones y la rotación del personal por razones administrativas. La pérdida de este conocimiento puede generar interrupciones en la entrega de servicios esenciales para la comunidad o una aplicación ineficiente de los recursos públicos, pues la aplicación práctica de una memoria institucional construida con las lecciones aprendidas en el pasado es fundamental para tomar decisiones informadas y apoyar los procesos relacionados con la formulación e implementación de una política pública.

Así mismo, la formulación de un plan de acción considera otros objetivos de la Gestión del Conocimiento como producir conocimiento estratégico para el grupo por medio de proyectos de investigación e innovación, fortalecer la entidad mediante alianzas estratégicas, facilitar el acceso al conocimiento, fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento al interior del grupo y promover contextos de aprendizaje organizacional, todo lo anterior busca orientar la implementación de esta dimensión de MIPG hacia la mejora de los resultados de gestión y desempeño institucional, y tiene como fin último mejorar las condiciones de desarrollo y la calidad de vida de las personas en el departamento de Santander.

5. Marco de referencia

5.1 Marco de Antecedentes

En la Universidad Industrial de Santander se han realizado trabajos de grado que abordan la Gestión del Conocimiento con enfoque en el ámbito empresarial y en entidades públicas. Se listan a continuación algunos proyectos afines que aportan al desarrollo del planteamiento de esta práctica.

Mendoza Galvis Belsy Bibiana (2020) en el informe titulado “Formulación de un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión de conocimiento e innovación de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en el proceso de gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal de Bucaramanga” diseña la hoja de ruta para implementar la Gestión del Conocimiento en una dependencia de una entidad pública de la región. A partir de la priorización

de las actividades y procesos misionales el diagnóstico del estado de la implementación de la dimensión la autora elabora un plan de acción, plantea una ruta de implementación y socializa los resultados con los funcionarios de Talento Humano de la Alcaldía de Bucaramanga.

Cárdenas Solano Leidy Johanna (2017) en el informe titulado “Gestión de seguridad del conocimiento en los procesos administrativos de las instituciones públicas de educación superior: el caso de la Universidad Industrial de Santander”, elabora un modelo de seguridad de la información y del conocimiento para los procesos administrativos en la Universidad, a partir de la evaluación del nivel de madurez de la entidad en Gestión del Conocimiento y cumplimiento de controles de seguridad de la información según la norma ISO/IEC 27001:2005. Propuso un modelo de seguridad de la información y conocimiento basado en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Sarabia López Valeri Tatiana (2021) en el informe titulado “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” formula un plan de acción que apoye el proceso de implementación de la sexta dimensión del MIPG en una entidad pública de la región, parte de la aplicación de un diagnóstico del nivel de implementación de la dimensión en la entidad por medio del formato autodiagnóstico de Función Pública, con los resultados de este diagnóstico plantea un análisis de priorización de brechas, matriz RACI y caracterización de perfiles y cargos que resulta en un conjunto de 19 estrategias de mejora en el contexto de un plan de acción con actividades clasificadas en cada uno de los componentes de la Gestión del Conocimiento según MIPG.

5.2 Marco Teórico

Dentro del marco teórico se enuncian y definen conceptos que tienen incidencia directa en el desarrollo de este proyecto, se proporciona una base teórica en MIPG, Gestión del Conocimiento y las funciones misionales del Grupo de Planificación e Información Territorial. A través de manuales institucionales y trasfondo teórico relevante a continuación se busca conformar una base conceptual que de contexto al desarrollo de la metodología.

5.2.1 M.I.P.G

El manual operativo de MIPG es una guía completa diseñada para que las entidades públicas puedan implementar el Modelo de manera efectiva, la información que se expone a continuación deriva de los aspectos generales, normativos y prácticos que este manual aborda.

5.2.1.1 ¿Qué es MIPG?

El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 establece la necesidad de fusionar los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad con el Sistema de Control Interno. En este contexto, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) surge como la evolución de sus antecesores, que posibilitará la fusión y conexión de sus funciones.

El Sistema de Gestión integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad para 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.

(Función Pública, Decreto 1499, 2017)

Además de fusionar los sistemas anteriormente mencionados, este modelo es una herramienta para mejorar la eficiencia y la efectividad de las entidades gubernamentales, su actualización y aplicación es responsabilidad de cada entidad perteneciente a la Rama Ejecutiva tanto a nivel nacional como territorial.

Se adoptará por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público. En el caso de las entidades descentralizadas con capital público y privado, el Modelo aplicará en aquellas en que el Estado posea el 90% o más del capital social. ([DAFP], 2017)

El modelo busca proporcionar una estructura sólida para dirigir las acciones de las entidades públicas, va más allá de una guía y pretende convertirse en un conglomerado de conceptos y criterios que den fundamento teórico y práctico a las decisiones en el sector, siempre con el norte de entregar verdadero valor público con su gestión a través de la mejora continua en las operaciones.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - 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.

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. ([DAFP], 2021)

Los objetivos de MIPG se fundamentan teóricamente en algunas corrientes de la gestión pública y organizacional, como puede ser la orientación hacia resultados, el liderazgo efectivo, la mejora continua, la participación ciudadana y la colaboración interinstitucional.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, tendrá como objetivos:

1. 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.
2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.
4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
5. Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño. ([DAFP], 2021).

5.2.1.2 ¿Cómo funciona MIPG?

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión se estructura en tres componentes fundamentales: institucionalidad, operación y medición. La institucionalidad está compuesta por el conjunto de organismos encargados de definir los lineamientos, condiciones y políticas para el funcionamiento del modelo, la operación se diseñó para desarrollarse a través de siete dimensiones que contemplan diferentes políticas de gestión y desempeño institucional, y finalmente la medición del desempeño institucional se realiza anualmente mediante el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión

(FURAG), y el monitoreo del avance del sistema de control a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). A continuación, se incluye la contextualización completa de la estructura que se encuentra en el manual operativo. ([DAFP], 2021).

Institucionalidad

Se refiere al grupo de entidades que establecen las directrices y procedimientos para el funcionamiento exitoso de MIPG. Se establecen tres tipos de comités para implementar el Modelo de Indicadores de Desempeño de la Gestión (MIPG):

1. Comités Sectoriales: Dirigidos por ministros o directores de departamentos administrativos, para entidades del mismo sector.

2. Comités Territoriales: Encabezados por gobernadores o alcaldes, para entidades dentro de una jurisdicción territorial.

3. Comités Institucionales: Liderados por viceministros, subdirectores o secretarios generales, para cada entidad u organismo público. ([DAFP], 2021).

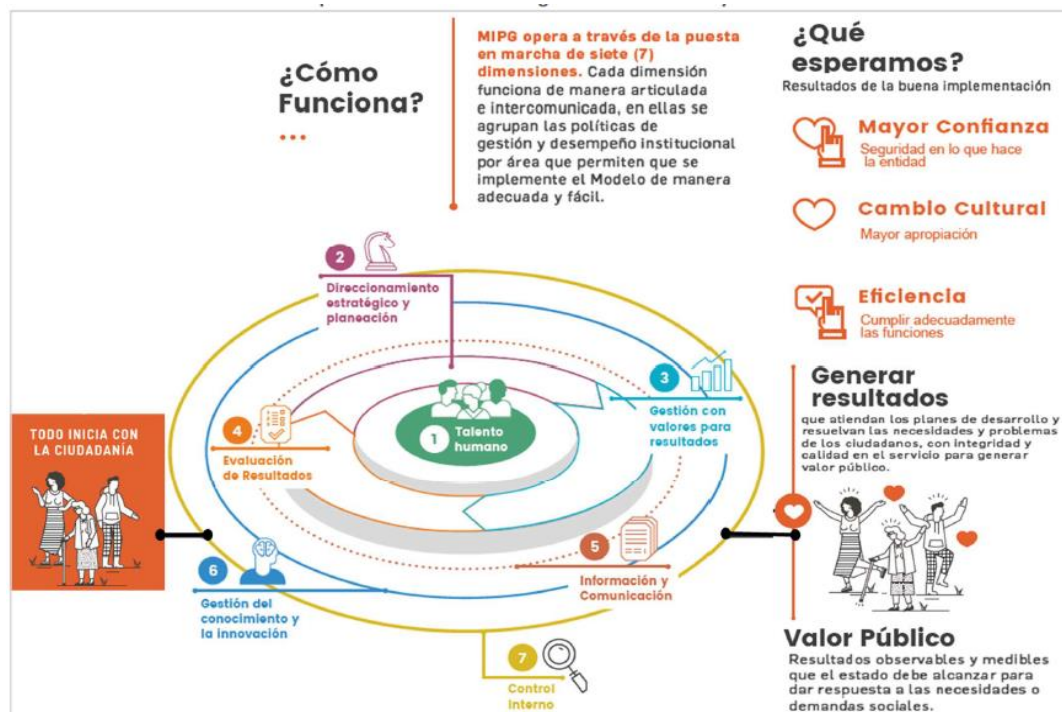
Operación

MIPG opera a través de un conjunto de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional (Talento Humano, Direccionamiento estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y

comunicación, Gestión del Conocimiento y Control Interno), implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG funcione. ([DAFP], 2021).

Figura 3.

Dimensiones del MIPG. Adaptado del Manual Operativo del MIPG.



Nota. Tomado del manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

La primera dimensión del MIPG es el 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. El propósito de esta política es permitir que las entidades cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral. ([DAFP], 2021).

La segunda dimensión del MIPG es el 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. El propósito de esta dimensión es permitirle a una entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad. ([DAFP], 2021).

La tercera dimensión del MIPG es 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. El propósito de esta dimensión es permitirle a la entidad realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados

propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público. ([DAFP], 2021).

La cuarta dimensión del MIPG es Evaluación de Resultados, para MIPG es importante que las entidades conozcan de manera permanente los avances en su gestión y los logros de los resultados y metas propuestas, en los tiempos y recursos previstos y si general los efectos deseados para la sociedad; de igual manera, esto le permite introducir mejoras en la gestión. 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. ([DAFP], 2021).

La quinta dimensión del MIPG es Información y Comunicación, MIPG define la Información y Comunicación como una dimensión articuladora de las demás, puesto que permite a las entidades vincularse con su entorno y facilitar la ejecución de sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión. 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. ([DAFP], 2021).

La sexta dimensión de MIPG es Gestión del Conocimiento y la Innovación, fortalece de forma transversal a las demás dimensiones de MIPG en tanto busca que las entidades

públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión. 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], 2021).

Y la séptima dimensión del MIPG es 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, se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI. ([DAFP], 2021).

Medición

Anualmente se realiza un ejercicio que busca determinar el estado de la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura de Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (evaluación de las políticas). Busca también medir el avance del Sistema de Control Interno implementado a través del Modelo Estándar de Control Interno - MECI. El proceso de medición de desempeño se divide en las siguientes etapas:

Figura 4.

Etapas de la medición de desempeño institucional. Adaptado del Manual Operativo.



Nota. Tomado del manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El instrumento empleado para recolectar la información de la Medición del Desempeño Institucional es el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, integrado por un cuestionario auto-diligenciable alojado en un aplicativo en línea, habilitado anualmente para la recolección de los datos.

Adicionalmente a la MDI se cuenta con las herramientas de autodiagnóstico para algunas políticas de gestión, las cuales son un instrumento que permite a cada entidad conocer el estado de las políticas, a partir de un ejercicio de autovaloración que puede ser desarrollado en el momento en el que cada entidad lo considere pertinente, sin que esto implique reporte alguno a Función Pública, a otras instancias del Gobierno o a Organismos de Control. Este

instrumento son un conjunto de archivos en Excel, cada uno de ellos correspondiente a un cuestionario de autodiagnóstico, e integrados por: Autodiagnóstico, Gráficas de resultados y Plan de acción, permite ser un proceso permanente de diagnóstico, verificación, exploración, análisis y retroalimentación, así como identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; buscando el mejoramiento continuo. ([DAFP], 2021).

5.2.2 Gestión del Conocimiento

Se sabe que el primer autor que bifurcó la comprensión del término conocimiento en tácito y explícito fue Michael Polanyi en 1969, esta aproximación fundó las bases para la posterior concepción de la Gestión del Conocimiento. “El conocimiento tácito, es el conocimiento personal y usualmente depende del contexto, incluye experiencias, intuiciones, ideas, visiones, habilidades y valores, por lo tanto, es difícil de articular y transferir a otros” (Krstić & Petrović, 2011). Por el contrario, el conocimiento explícito, es aquel que puede ser expresado y codificado fácilmente.

Se puede decir que la primera persona en hablar sobre Gestión del Conocimiento fue Etzioni Amitai (1979), quien en su libro organizaciones modernas comienza expresando la importancia de crear y usar el conocimiento controlando su naturaleza y su curso, plantea el paradigma de como las organizaciones optan por tercerizar el problema del conocimiento y terminan perdiendo control.

Posteriormente Nonaka y Takeuchi (1999) definen puntualmente la Gestión del Conocimiento como “Un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en

conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de esta, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.”

Una definición concisa y completa es la de Tasmin y Yap (2010), quienes lo interpretan como “Un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable dentro de una organización.”, esta definición deja tres puntos clave en relación con el término. Primero, plantea que el conocimiento puede residir en diferentes formas y no se limita a la información tangible, pues puede incluir datos, texto, experiencias, habilidades, relaciones, entre otros. Segundo, la Gestión del Conocimiento no es una actividad estática, es un proceso dinámico que implica la transformación de la información en formas que sean útiles y valiosas para la organización. Y tercero, la Gestión del Conocimiento en una organización busca generar impacto a largo plazo, esto implica crear valor que perdure en el tiempo y contribuya al éxito continuo de la organización.

Geisler y Wickramasinghe (2015) hacen un análisis práctico desde una perspectiva administrativa de la Gestión del Conocimiento, plantean que en las organizaciones contemporáneas este campo ha evolucionado hacia un enfoque multidisciplinario, involucrando aspectos de tecnología de la información, gestión empresarial, psicología organizacional entre otras áreas que buscan dar una visión completa y sistemática de los activos de información de una organización. Un proceso sistemático y completo implica la identificación de las fuentes de conocimiento, la captura y recolección de información valiosa, la organización e indexación de datos, el almacenamiento seguro de la información, la integración de conocimientos dispersos, la

recuperación eficiente de la información cuando sea necesario, y la distribución efectiva del conocimiento a los grupos de valor.

Por otro lado, North y Kumta (2018) abordan el término más allá del capital intelectual, plantean que el desarrollo de este proceso impulsa la innovación y la mejora continua dentro de las entidades que lo adoptan, al mismo tiempo que fomenta una cultura organizacional que promueve el aprendizaje y la adaptabilidad frente a nuevos desafíos y cambios del entorno.

Habilita a individuos, equipos y organizaciones enteras, así como redes, regiones y naciones, para colectiva y sistemáticamente crear, compartir y aplicar conocimiento para lograr sus objetivos estratégicos y operativos. La Gestión del Conocimiento puede ayudar a mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones, por un lado, y cambiar la calidad de la competencia (innovación) por otro, al contribuir al desarrollo de una organización que aprende. (North y Kumta, 2018)

Función Pública (2021) define la Gestión del Conocimiento en su manual operativo como:

Un proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, valorar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor.
(p.93)

Para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) esto va más allá de simplemente optimizar procesos administrativos, pretende permear completamente el ámbito de la política pública actuando como un catalizador que dinamiza y enriquece todo el ciclo.

La Gestión del Conocimiento mejora el ciclo de la política pública, en tanto produce el capital intelectual desde lo ya construido, promueve una administración eficiente de los flujos de información. interconecta islas de conocimiento, fortalece los ciclos de aprendizaje, así como la toma de decisiones, promueve buenas prácticas, y facilita la innovación y la adaptación de las entidades frente a cambios en su entorno. ([DAFP], 2005).

Gestión del Conocimiento en las Organizaciones

Aplicar el capital intelectual apropiadamente busca generar ventajas competitivas sostenibles, generar productos o servicios de calidad, optimizar los recursos y aumentar la eficacia de la gestión, en el caso de entidades públicas, el punto de comparación pueden ser entidades similares de su mismo orden, y con la aplicación del conocimiento se busca destacar su gestión en el largo plazo.

La Gestión del Conocimiento involucra diversas disciplinas para aprovechar y maximizar el conocimiento que poseen las personas dentro de una organización, esto con el fin último de crear valor a través de la innovación, la mejora de procesos o una toma de decisiones más informada. (Forte, 2016)

En el contexto de aumentar la eficacia de la gestión del sector público, cobra relevancia el proceso de documentación del conocimiento relacionado con los procesos que componen las funciones misionales de la entidad. Lo anterior implica materializar este conocimiento en estructuras documentales que describan cómo realizar las actividades, esto para finalmente convertir el conocimiento explícito en tácito, haciendo posible una integración profunda del conocimiento en la cultura y las prácticas de la organización.

Organizar y socializar el conocimiento en estas entidades implica documentarlo y establecer procedimientos que faciliten su aplicación. Esto no es solo acumular conocimiento, sino también estructurarlo de manera que sea accesible y aplicable en la toma de decisiones y en la ejecución de políticas públicas. (Means & Faulkner, 2001).

Sin embargo, la explotación de este conocimiento se da realmente con la generación sistemática de procesos de innovación, lo que permite generar ventajas competitivas sostenibles por medio de soluciones inéditas a problemas en las distintas actividades de la organización. (Nagles, 2007)

Transferencia de conocimiento

Transferencia se refiere a un proceso dinámico por el que un sujeto es capaz de incorporar un conocimiento nuevo desde un emisor que lo posee, y explícitamente se lo comunica a través de una configuración de variables, dadas por el contexto en el que se da el proceso. Sin embargo, para que se considere transferencia, el sujeto receptor debe ser capaz de aplicarlo fuera del contexto en el que se adquirió. (García, 2017)

La transferencia efectiva de conocimientos se convierte en un elemento clave para promover la innovación y mejorar el servicio ofrecido a los ciudadanos. Para la consolidación de procesos efectivos de transferencia de conocimiento es necesaria una cultura organizacional que genere las condiciones adecuadas para la gestación de estas dinámicas en la gestión pública, esto a través de acciones como promover la colaboración, el intercambio de ideas y la experimentación, así mismo, apoyarse en herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación y la colaboración entre funcionarios, dependencias y entidades. (Nagles, 2007).

La capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva permite asegurar que la Gestión del Conocimiento actúe como fuente de innovación en las organizaciones. “En este sentido, elementos como: la adquisición y apropiación de conocimientos, la solución de problemas, la implementación e integración de soluciones, la experimentación y generación de prototipos, afectan la transferencia de conocimientos.”

Con el proceso de transferencia de conocimiento se busca generar valor a partir de la adaptación cotidiana de nuevo capital intelectual, Nagles propone una secuencia de pasos para lograrlo.

El proceso de transferencia de conocimientos está estructurado alrededor de cuatro fases que permiten poner en marcha la estrategia de Gestión del Conocimiento para dinamizar la estrategia de negocio y robustecer las actividades de innovación en la organización. Estas fases son: integración de nuevos conocimientos, localización y adaptación del conocimiento, adecuación de sistemas y diseño de nuevos productos, servicios y procesos. (Nagles, 2007).

Innovación

La innovación es una dinámica que genera valor en un producto, servicio o proceso por medio de novedades que difieren de todo lo que se ha usado y se conoce hasta ese momento. Nagles (2007) define la innovación como “La capacidad de la empresa para generar soluciones ingeniosas, creativas y rentables de manera que atienda a las necesidades, expectativas y demandas de los consumidores, mercados y sociedad en general, es el factor dinamizador de la competitividad de una organización.”

En el contexto público el concepto de innovación se enfoca en desarrollar nuevos métodos de entrega de los servicios de interés general, por medio de procesos creativos entre el estado y la ciudadanía. El fortalecimiento de una democracia participativa es importante para involucrar los distintos actores de la sociedad en el proceso de toma de decisiones y desarrollo de políticas públicas. (Navarro, 2017)

Función Pública (2021) en el manual operativo MIPG menciona que “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.”

La innovación pública busca resolver problemas complejos de la comunidad aprovechando el conocimiento existente para crear valor a través de soluciones inéditas. Para esto se promueve una cultura institucional que fomente la innovación a través de capacitaciones a los funcionarios en las competencias necesarias. ([DAFP], 2021).

La innovación en las organizaciones es un concepto más ampliamente abordado en el sector privado, sin embargo, en la gestión pública también se pueden encontrar soluciones inéditas que den resultados a través de la eficiencia y satisfacción del usuario final con el servicio brindado.

La característica diferenciadora de una innovación organizativa, comparada con otros cambios organizativos, es la aplicación de un nuevo método organizativo (a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas) que no haya sido usado antes en la empresa y que sea el resultado de decisiones estratégicas de la dirección (OECD, 2005)

5.3 Marco legal

A continuación, se presentan las políticas públicas en materia de modelos de gestión que se han implementado en las entidades de orden nacional y departamental y las normas referentes a MIPG que rige la dimensión de Gestión del Conocimiento e innovación.

Ley 489 de 1998

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. La presente Ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. (Ley 489 de 1998)

Decreto 2482 de 2012

Por el cual se establecen 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. (Decreto 2482, 2012)

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. (Decreto 1499, 2017)

Esta política define las 7 dimensiones dentro del MIPG incluida la Gestión del Conocimiento y la innovación.

“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.)

Decreto 494 de 2018

“Por el cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y se organiza el funcionamiento del comité institucional de gestión y desempeño de la Gobernación de Santander.” (Gobernación de Santander, Decreto 494, 2018)

Decreto 593 de 2021

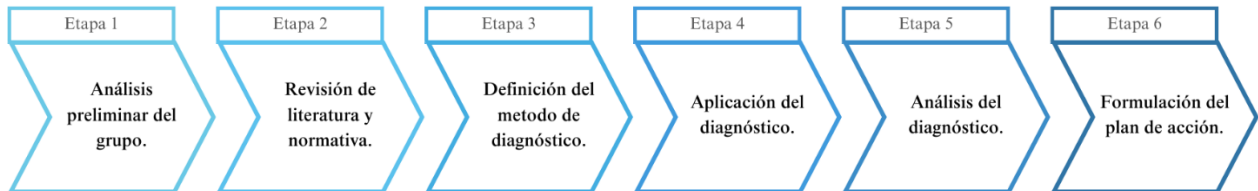
“Por el cual se expide la estructura de la Administración Central de la Gobernación de Santander.” (Gobernación de Santander, Decreto 593, 2021.)

6. Metodología

Se pretende dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos anteriormente mediante cinco etapas como se muestra a continuación en la figura 3, posteriormente se realizará una descripción de cada una.

Figura 5.

Etapas de la metodología



Etapa 1. Análisis preliminar del grupo.

Por medio de entrevistas semiestructuradas y observación directa identificar el desarrollo de las funciones del Grupo de Planificación e Información Territorial y los procesos misionales que se realizan, con el propósito de comprender su contexto institucional e identificar los diferentes procedimientos que componen sus actividades misionales. En esta etapa se tienen en cuenta las siguientes actividades:

- Identificar los funcionarios adscritos al grupo y los procesos misionales que realizan por medio de observación directa y entrevistas.
- Identificar la normativa relacionada a las funciones del grupo.

Etapa 2. Revisión de literatura y normativa.

El propósito de esta etapa es hacer una exploración sobre las teorías y estudios existentes en gestión de conocimiento y los antecedentes de su implementación en entidades públicas, para posteriormente analizar el desarrollo y revisar la normativa de este proceso en la gestión de calidad de la Gobernación de Santander. De esta manera se pretende relacionar los conceptos con los procesos y familiarizarse con la metodología que se ha implementado hasta ahora en la Gobernación de Santander. En esta etapa se tienen en cuenta las siguientes actividades:

- Indagar sobre gestión de conocimiento, gestión de conocimiento en entidades públicas y revisar trabajos de grado relacionados.
- Revisar la normativa y documentación existente sobre la Gestión del Conocimiento en el marco del proceso de gestión de calidad de la Gobernación de Santander y el Grupo de Planificación e Información Territorial.
- Recopilar los diagnósticos de Gestión del Conocimiento realizados anteriormente en la Gobernación de Santander.

Etapa 3. Definición del método de diagnóstico.

De acuerdo con la información recolectada, y la orientación de los funcionarios del grupo y la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión, en esta etapa se busca determinar el método y la

herramienta con las que se va a medir la situación actual del proceso de Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial, para esto se realiza una revisión de los métodos de medición diseñados por el DAFP y su pertinencia en este caso. En esta etapa se tienen en cuenta las siguientes actividades:

- Analizar el banco de preguntas del FURAG y la conceptualización de los índices de desempeño correspondientes a la política de Gestión del Conocimiento.
- Adaptar el banco de preguntas del FURAG a un formato diagnóstico compuesto por actividades de gestión que abarquen los índices de desempeño institucional.
- A partir de la concatenación de los enunciados del FURAG con sus respectivas opciones de respuesta conformar las actividades de gestión que harán parte de la evaluación del nivel de implementación de la Gestión del Conocimiento del grupo, en concordancia con la estructura temática del Índice de Desempeño Institucional.

Etapa 4. Aplicación del diagnóstico.

Esta etapa tiene como propósito identificar el estado de implementación de la Gestión del Conocimiento y la innovación del grupo según M.Í.P.G, aplicando la herramienta adaptada con apoyo de los funcionarios adscritos, el diligenciamiento de esta herramienta se hace calificando cada actividad de gestión en una escala de 0 a 100. Por medio de este diagnóstico se busca identificar puntos bajos en el proceso de Gestión del Conocimiento de acuerdo con los criterios

evaluados derivados del Índice de Desempeño Institucional y la escala de evaluación derivada del formato autodiagnóstico. En esta etapa se tienen en cuenta las siguientes actividades.

- Concertar horarios con los funcionarios para diligenciar el formato diagnóstico.
- Diligenciar el formato con la supervisión de los funcionarios.

Etapa 5. Análisis del diagnóstico.

En esta etapa se estudian los resultados obtenidos en el diagnóstico y se plantean perspectivas fundamentadas en la literatura y la guía de implementación del DAFP a fin de identificar las problemáticas presentes y oportunidades de mejora en cada uno de los componentes evaluados.

En esta etapa se tienen en cuenta las siguientes actividades:

- Representar por medio de gráficas los resultados de la aplicación del diagnóstico, clasificados en componentes y categorías derivados del IDI, e identificar tendencias a partir de las diferencias en los promedios de los mencionados componentes y categorías. A partir de estas representaciones de datos y las observaciones sobre el contexto del grupo para cada actividad de gestión se busca inferir información que apoye la identificación de brechas.
- Identificar brechas presentes de acuerdo con la calificación de las actividades de gestión evaluadas, y determinar las problemáticas que las causan teniendo en cuenta la literatura y el contexto organizacional del grupo.

- Priorizar las brechas de acuerdo con criterios como la ruta de implementación sugerida por el DAFP, el contexto político y administrativo, entre otros, con el propósito de formular un plan de acción acorde con las principales necesidades del Grupo de Planificación e Información Territorial.

Etapa 6. Formulación del plan de acción.

En esta etapa se propone un conjunto de acciones orientadas a cerrar las brechas con base en el análisis y priorización de las problemáticas identificadas en la aplicación del diagnóstico, el plan está diseñado teniendo en cuenta las directrices de MIPG, literatura sobre Gestión del Conocimiento y buenas prácticas de entidades afines. Para la formulación de este plan de acción se tiene en cuenta el contexto del grupo dentro de la operación de la Gobernación de Santander y los cambios administrativos que coinciden con el desarrollo de este trabajo. En esta etapa se tienen en cuenta las siguientes actividades:

- Definir una ruta de implementación acorde con los ejes de la Gestión del Conocimiento según MIPG.
- En conjunto con los funcionarios del grupo y de la dirección de Sistemas Integrados de Gestión desarrollar un plan de acción para la implementación de la dimensión de Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial, basado en las actividades requeridas para lograr los resultados planificados y la mejora continua del proceso.

7. Diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico del estado actual de la Gestión del Conocimiento en el Grupo de Planificación e Información Territorial se contó con el apoyo de los funcionarios adscritos al grupo y la guía y supervisión de la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión para determinar y aplicar un método de recolección y análisis de datos para evaluar el nivel de implementación de la dimensión en el grupo.

7.1 Contexto y procesos del grupo

Según el decreto 542 de 2021 “Por el cual se expide el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Administración Departamental y se dictan otras disposiciones”, El grupo está conformado por 7 funcionarios, incluido el coordinador, quienes se distribuyen las 11 funciones establecidas por el decreto 543 de 2021 “Por el cual se conforma los grupos de trabajo a cargo de cada Secretaría de Despacho, Oficinas y Direcciones de la Administración Central la Gobernación de Santander”.

Las funciones generales del coordinador son la presentación de informes requeridos por el secretario de despacho, jefe de oficina o directores, y la planeación de las actividades que darán cumplimiento a las funciones del grupo consagradas en el decreto 543 de 2021 y que se exponen a continuación.

- 1. Coordinar la formulación, aprobación y ajustes del Plan de Desarrollo del Departamento.**

2. Asesorar y prestar asistencia técnica a las dependencias de la administración departamental en la formulación y concertación de planes de desarrollo, prospectivos, territoriales, sectoriales y agendas.
3. Elaborar y actualizar los lineamientos y directrices departamentales de ordenamiento territorial.
4. Asesorar, prestar asistencia técnica y orientación metodológica a los municipios en la formulación y concertación de planes de ordenamiento territorial, prospectivos y sectoriales.
5. Dar apoyo técnico, logístico y administrativo al Consejo Departamental de Planeación.
6. Elaborar informes, estadísticas, estudios y diagnósticos para la planeación del desarrollo del territorio Santandereano.
7. Dar apoyo técnico al Consejo Departamental de Gestión del Riesgo de Desastre.
8. Organizar y mantener en funcionamiento un sistema de información que articule, estructure y administre la información alfanumérica y cartográfica del Departamento de Santander.
9. Prestar asesoría y asistencia técnica a los municipios sobre la administración y operación de los sistemas de información establecidos por los niveles nacional y departamental tales como: SISBEN, Estratificación y Unidad Agrícola Familiar, Observatorio de Desarrollo

Regional, Observatorio de Desarrollo Sostenible, Expediente municipal, Observatorio del Mercado Inmobiliario, Sistema Maestro de Información y GEOPORTAL.

10. Emitir concepto sobre las solicitudes de creación de municipios o la segregación de territorios y su anexión a otro municipio, de conformidad con las normas legales y guías vigentes.

11. Emitir concepto sobre la creación, clasificación y reclasificación de inspecciones de tránsito en los municipios que lo soliciten de conformidad con las normas legales vigentes. (Gobernación de Santander, Decreto 543, 2021)

7.1.1 Políticas Públicas

Roth (2014) fue uno de los primeros autores en Latinoamérica en abordar esta disciplina, tras 10 ediciones de su libro Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación, define este término como:

Un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática. (p.38)

La Gobernación de Santander (2017) por medio de la secretaría de planeación publica un documento práctico para apoyar los procesos relacionados con las políticas públicas del departamento titulado guía metodológica para la formulación de políticas públicas, allí se definen como “Un instrumento de planificación y de gestión pública que facilita la participación ciudadana, la transparencia, la legitimidad y la gobernabilidad.”

Este manual se ha mantenido vigente en la práctica para la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de políticas públicas del departamento, la metodología que allí se expone deriva del modelo secuencial de políticas públicas que surge en la década de los 70 con el trabajo de autores como Jones y Anderson. En esta guía se plantean 10 etapas:

1. Identificación del problema público.
2. Inclusión en la agenda pública.
3. Preparación.
4. Etapa de formulación.
5. Diagnóstico.
6. Formulación del problema objeto.
7. Identificación y selección de alternativas de solución.
8. Formulación de lineamientos.
9. Etapa de implementación.
10. Etapa de seguimiento y evaluación. (Gobernación de Santander, 2017)

Estas aproximaciones tienen un enfoque participativo y estructurado para abordar los desafíos públicos.

7.1.2 Segregación y creación de municipios

Un municipio es la unidad básica del ordenamiento territorial en Colombia, las disposiciones que giran en torno a su creación o supresión han sido cuidadosas en establecer una serie de requisitos con el fin de evitar una creación indiscriminada (Remolina & Alba, 2012) y garantizar la efectividad de la función pública para con los ciudadanos.

La creación de un municipio se puede dar en el contexto de disputas de orden territorial entre dos o más municipios del mismo departamento por no estar definidos los límites o por presentar problemas de identidad, en el artículo 8 título II de la Ley 136 de 1994 se definen las condiciones para que una porción del territorio de un departamento pueda ser erigida en municipio:

1. Que el área del municipio propuesto tenga identidad, atendidas sus características naturales, sociales, económicas y culturales.
2. Que cuente por lo menos con siete mil (7.000) habitantes y que el municipio o municipios de los cuales se pretende segregar no disminuya su población por debajo de este límite señalado, según certificación del Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

3. Que el municipio propuesto garantice, por lo menos, ingresos ordinarios anuales equivalentes a cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales, sin incluir la participación en los Ingresos Corrientes de la Nación.

4. Que el organismo departamental de planeación conceptúe favorablemente, previo a la presentación del proyecto de ordenanza sobre la conveniencia económica y social de la iniciativa y la viabilidad de la nueva entidad, teniendo en cuenta su capacidad física, sus posibilidades económicas, su infraestructura y su identificación como área de desarrollo. El concepto también deberá, pronunciarse favorablemente con relación a la conveniencia de la iniciativa para el municipio o municipios de los cuales se segrega el nuevo. En todo caso con la creación de un nuevo municipio no podrá sustraerse más de la tercera parte del territorio del municipio o municipios de los cuales se segrega. (Ley 136 de 1994).

La creación o segregación de un municipio en el departamento de Santander sigue un proceso meticuloso que busca garantizar la viabilidad de la nueva entidad territorial, este proceso se basa en criterios que buscan asegurar que no se perjudique significativamente a las poblaciones implicadas y equilibrar las demandas de desarrollo local con la eficiencia del ordenamiento.

7.1.3 Sistemas de información

Los sistemas de información son un conjunto de elementos orientados al tratamiento, administración y diseminación de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad en una organización. (Turban et al., 2013, como se citó en Ábrego-Almazán et al., 2016).

En el contexto del sector público colombiano, por parte de las entidades se han puesto a disposición de sus grupos de valor una serie de plataformas, herramientas y aplicaciones destinadas al cumplimiento de su misionalidad y al atendimento oportuno de las necesidades y expectativas de sus grupos de valor. (Función Pública, s.f)

El Grupo de Planificación e Información Territorial tiene entre sus funciones prestar asesoría y asistencia técnica a los municipios sobre la administración y operación de los sistemas de información establecidos por los niveles nacional y departamental tales como: SISBEN ¹, Estratificación y Unidad Agrícola Familiar ², Observatorio ³ de Desarrollo Regional, Observatorio de Desarrollo Sostenible, Observatorio del Mercado Inmobiliario y Expediente municipal ⁴, la asesoría en estos sistemas está orientada principalmente al uso de información estadística para el diseño y seguimiento de planes y políticas públicas en los municipios del departamento.

¹ SISBEN es definido como “Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales, que permite clasificar a la población de acuerdo con sus condiciones de vida e ingresos. Esta clasificación se utiliza para focalizar la inversión social y garantizar que sea asignada a quienes más lo necesitan.” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2024).

² Unidades Agrícolas Familiares (UAF) son definidas como “La explotación agraria de un predio que dependa directamente del trabajo de una misma familia” (Ley 135 de 1961), este instrumento busca “Ofrecerle al campesino o adjudicatario un predio que, según las condiciones productivas del suelo y del entorno, le garantizara el mejoramiento de su calidad de vida y la posibilidad de generar excedentes económicos que incrementaran su patrimonio familiar” (Rey et al., 2015).

³ Los observatorios son sistemas integrales de información que permiten obtener una visión amplia de la evolución de determinados fenómenos y acontecimientos sociales (Urdapilleta, 2006, como se citó en Marcial, 2009). Se crean para monitorear ámbitos de interés como el medio ambiente, economía, salud, educación, entre otros, y tienen como finalidad la aplicación de instrumentos idóneos que en forma sistemática y objetiva sirvan de base para realizar un diagnóstico integral. (Vallejo, et al., 2009).

⁴ El Expediente Municipal es un sistema de información que tiene como objetivo principal evaluar el desarrollo territorial, mediante el fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal en la ejecución, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos de ordenamiento territorial. (ley 388 de 1997)

7.1.4 Plan de Desarrollo

La planeación de un territorio es un proceso en el que convergen diferentes intereses sociales, económicos y políticos, en Colombia existen dos instrumentos de gestión pública para este propósito, los planes de desarrollo y los Planes de Ordenamiento Territorial (POT). Un plan de desarrollo incide en la gestión pública de un periodo de gobierno determinado, mientras el POT prioriza la administración del suelo por tres periodos. Los planes de desarrollo tienen en cuenta los asuntos priorizados con otros instrumentos como planes prospectivos, sectoriales, territoriales, entre otros. (Zapata-Cortés, 2020).

Los planes prospectivos permiten visualizar y evaluar todas aquellas variables y factores que pueden influir en la obtención de resultados favorables a largo plazo, con esto se busca mitigar eventos adversos y generar propuestas que le permitan a las empresas articular procesos para su desarrollo (Fonseca et al., 2020), y un plan sectorial contempla los lineamientos normativos y misionales asignados a un sector de gobierno específico (Secretaría Distrital de Gobierno, 2018). “Los instrumentos de planeación son complementarios, interdependientes, comparten información y se interrelacionan constantemente, con el fin de aportar información estratégica para retroalimentar la gestión pública territorial” ([DNP], 2012)

7.2 Proceso de gestión de calidad de la entidad

Las actividades para establecer, implementar y mantener el Sistema de gestión de calidad están especificadas en la caracterización del proceso de Sistemas Integrados de Gestión, y asigna como

responsable de establecer las directrices de este proceso a la Dirección de SIG, adscrita a la Secretaría de Planeación. La implementación de la dimensión de Gestión del Conocimiento en el grupo es un trabajo transversal integrado entre la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión y la Dirección del grupo.

Por medio de la revisión de la documentación, actas de reunión, guías institucionales y evaluaciones previas, se pudo tener un punto de partida sobre la metodología, las directrices y los lineamientos en materia de gestión de conocimiento que se aplican en la Gobernación de Santander. La documentación relacionada con procesos de gestión de calidad que fue tomada en cuenta para obtener este primer marco de referencia fue la normativa y el funcionamiento de los sistemas de gestión, las principales herramientas dispuestas por la entidad para la conservación y difundir el conocimiento y las calificaciones de evaluaciones realizadas anteriormente en la Gobernación de Santander, específicamente los resultados del FURAG 2022.

La Gobernación de Santander establece en el repositorio institucional guías e instructivos para utilizar algunas de las herramientas de uso y apropiación con las que cuenta, principalmente la INTRANET, el sistema de comunicación institucional FOREST y el portal institucional.

La Sede electrónica, es una plataforma en línea que facilita el acceso a los ciudadanos a servicios y trámites ofrecidos por la administración departamental, permite gestionar peticiones, quejas, reclamos, y sugerencias, así como acceder a información pública, realizar pagos y consultas de impuestos y participar en procesos de transparencia y participación ciudadana.

Por otro lado, la INTRANET es una plataforma interna dirigida a los funcionarios y empleados, contiene información y aplicaciones de gestión administrativa, recursos humanos, sistemas integrados de gestión, directorios, mesas de ayuda, solicitudes de usuarios y actualización de datos. Allí se puede encontrar un repositorio de información con caracterización de algunos procedimientos de las dependencias dentro de la entidad, formatos, manuales, normogramas, mapas de riesgo, indicadores, informes, matriz de partes interesadas, ciclo de vida, tableros de control, entre otros.

El FOREST es el sistema de gestión de procesos y documentos, es un software que permite la radicación única de documentos y facilita la trazabilidad de los procesos administrativos, por otro lado, el GUANE es la plataforma de gestión financiera, donde funcionarios, contratistas y demás interesados gestionan cuentas, realizan seguimiento de contratos y llevan a cabo diversos trámites contables y financieros. El Sistema Maestro de Información SMI – GEOPORTAL, es una plataforma digital en línea que consolida y visualiza datos geográficos y estadísticos del departamento, contiene información estadística, mapas con división político-administrativa por municipios y provincias, repositorios de los sectores social, salud, económico, planeación, ambiental, étnico, entre otra información sobre planes de ordenamiento territorial departamental y municipal.

La herramienta principal para clasificar los documentos en la entidad son las TRD (Tablas de Retención Documental), el grupo y todas las dependencias de la Gobernación siguen los formatos y convenciones institucionales para la creación de documentos establecidos en la Resolución 0592 de 2009, adicionalmente, el grupo debe mantener actualizadas las fichas con la descripción

específica de la documentación que le corresponde de acuerdo con la estructura orgánico-funcional de la entidad, esta descripción contiene código, serie, subserie o tipo, formato, tiempo, disposición final de la información, descripción, entre otras categorías de clasificación.

En el Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación de Santander se encuentra el Listado Maestro de Documentos, donde se almacena la relación de todos los documentos con los cambios realizados, la versión actualizada, a que proceso pertenece, tipo de documento, almacenamiento y retención documental. La estructura documental de la entidad se puede ver en la figura 6.

Figura 6.

Estructura documental de la Gobernación de Santander



Nota. Tomado del manual de Sistemas Integrados de Gestión de la Gobernación de Santander

La dependencia encargada de dirigir las actividades necesarias para “Establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar los sistemas de gestión adoptados por la Gobernación de Santander” (Gobernación de Santander, Decreto 539, 2021), es la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión, adscrita a la Secretaría de Planeación, por medio de reuniones se logró

obtener un panorama general del funcionamiento del proceso en toda la entidad, la metodología derivada del DAFP que se está aplicando, los documentos y la normativa existente que rige el proceso de Gestión del Conocimiento.

Esta orientación permitió conocer que el proceso de implementación de la Gestión del Conocimiento en la entidad se hace por medio de un plan de acción que se comunica a nivel de secretarías, direcciones y grupos. Para la construcción de las acciones de mejora en estos planes, se utilizan las directrices de la primera versión de la Guía para la implementación de la Gestión del Conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) publicada por el DAFP en 2020, estas acciones responden directamente a los resultados obtenidos en el FURAG siguiendo los lineamientos del DAFP en el ciclo de implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la innovación, concebida bajo el ciclo PHVA (Planear Hacer Verificar Actuar).

Aunque las acciones diseñadas buscan atender las necesidades de la Gobernación de Santander identificadas en los resultados del FURAG, aún no se ha diseñado una ruta de implementación particular teniendo en cuenta el contexto de cada secretaría y cada área de trabajo para implementar la Gestión del Conocimiento en todos los procesos de la entidad.

7.2.1 Modelos de evaluación

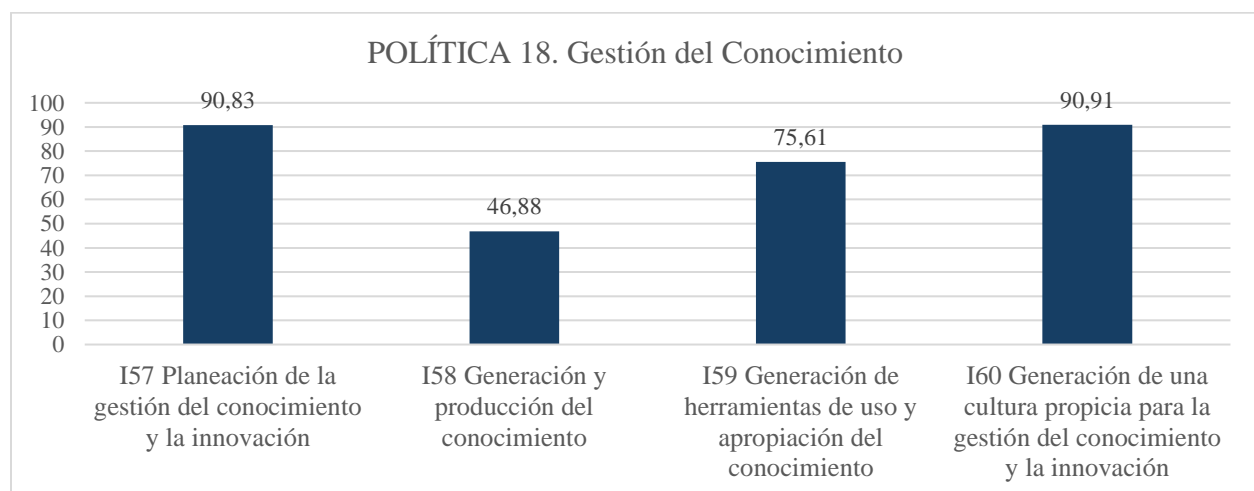
Anualmente la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión por medio del FURAG mide el desempeño de la entidad en cada una de las políticas de MIPG, los resultados del IDI para la

vigencia 2022, que son los últimos que se han consolidado al momento de la realización de este proyecto, se encontraron en el reporte interactivo de la plataforma web del Departamento Administrativo de Función Pública, donde la Gobernación de Santander obtuvo un índice general de 83.1, con puntajes máximos y mínimos en las políticas de gestión de 91 y 47, esto representa una amplitud de 44 puntos y un coeficiente de variación de 17.84%, por lo que se puede decir que el desempeño de la entidad es relativamente homogéneo.

Para la política de Gestión del Conocimiento la entidad tuvo un índice de 68.7, 14.4 puntos por debajo de la media. Esto va en línea con la hipótesis inicial, y podría conducir a que las brechas identificadas en el grupo son un síntoma generalizado en todas dependencias de la Gobernación, creando un buen margen de mejora en la generación, apropiación, y difusión del conocimiento.

Figura 7.

Resultados FURAG entidad por componente.



En los resultados desglosados por componente se puede ver que las mayores dificultades de la entidad se presentan en el índice de generación y producción del conocimiento, este criterio evalúa

la capacidad para generar y actualizar conocimiento estratégico (I+D+I), y con el resultado obtenido se puede indicar una falencia en los procesos de gestión de proyectos de investigación e innovación, falta de fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios en este ámbito, o deficiencia en la orientación de una cultura afín a la innovación. Esto último comienza por el marco normativo de la entidad, al hacer alusión a la innovación en objetivos, metas y planeación estratégica, y se complementa con la implementación de mecanismos o metodologías y la ejecución de recursos. ([DAFP],2021).

El banco de preguntas del cuestionario FURAG es publicado por el Departamento Administrativo de Función Pública en un documento de Excel en el apartado de resultados de medición del índice institucional de su página oficial, aquí se pueden encontrar todas las preguntas y opciones de respuesta para las 19 políticas del MIPG. ([DAFP], s.f). Para la dimensión de Gestión del Conocimiento el FURAG cuenta con 19 enunciados de pregunta, de los cuales 5 son de selección única y 14 de selección múltiple, las opciones de respuesta para los enunciados suman 123 en total.

Para diagnosticar el estado de implementación de la Gestión del Conocimiento en el grupo se determinó con apoyo de la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión que se adaptaría este banco de preguntas a un formato auto-diligenciable, pues con los cambios en la administración del estado no se encontraba disponible y vigente el formato autodiagnóstico en el momento en que se realizó esta etapa del proyecto, adicional a esto, al aplicar esta metodología se iría en línea con el proceso de implementación que se está llevando a cabo actualmente de forma general en la Gobernación de Santander.

A partir de la concatenación de las opciones de respuesta con los enunciados de su respectiva pregunta se pudieron construir 78 ideas compuestas, sin embargo, teniendo en cuenta que el FURAG es una evaluación de selección múltiple, en algunos casos se presentaron ideas compuestas por opciones de respuesta como “Otro. ¿Cuál?” o “Ninguna de las anteriores”, además de los enunciados de si o no que generaban ideas duplicadas. Al final de este proceso de conformación de actividades de gestión, resultaron 59 criterios de evaluación dentro de los Índices de Desempeño Institucional correspondientes a la política 18 Gestión del Conocimiento según MIPG (i57, i58, i59 e i60).

A continuación, se conceptualizan los componentes en los que se clasifican las actividades de gestión del diagnóstico adaptados de la lista de Índices de Gestión y Desempeño, tomados de la segunda versión del documento de Medición del Desempeño Institucional publicada en noviembre de 2023.

Tabla 2.

Componentes del diagnóstico.

Componente	Descripción
Planeación de la Gestión del Conocimiento y la innovación	Mide la capacidad de la entidad pública de proyectar estrategias, herramientas y planes de acción a partir de las necesidades de conocimiento del talento humano y de sus grupos de valor, para la implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Componente	Descripción
Generación y producción del conocimiento	Mide la capacidad de generar nuevo conocimiento o actualizar el existente al interior de la entidad pública, mediante mecanismos que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano.
Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento.	Mide la capacidad de la entidad pública de generar herramientas para utilizar y apropiar el conocimiento, mediante acciones que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos y la información de la entidad.
Generación de una cultura propicia para la Gestión del Conocimiento y la innovación.	Mide la capacidad de la entidad pública para generar espacios y mecanismos de difusión del conocimiento, mediante comunidades de práctica, la socialización de lecciones aprendidas, transferencia de buenas prácticas y el fortalecimiento y desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje organizacional, entre otros.

Nota. El índice 61 de la Política de Gestión del Conocimiento, Analítica Institucional, fue retirado para la segunda versión del documento de Medición del Desempeño Institucional tal como registra el control de cambios.

Las actividades de gestión que hacen parte del diagnóstico al estar derivadas del FURAG están clasificadas en 4 componentes y 10 categorías de acuerdo con la lista de Índices de gestión y desempeño institucional de MIPG, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Categorías del diagnóstico.

Componente	Categoría
Planeación de la Gestión del Conocimiento y la innovación	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad.
Generación y producción del conocimiento	Investigación
	Ideación
	Experimentación
	Innovación
Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento	Evaluación
	Clasificación
	Priorización
Generación de una cultura de propicia para la Gestión del Conocimiento	Establecimiento de acciones fundamentales
	Consolidación de la cultura de compartir y difundir

Para la evaluación del nivel de implementación de cada actividad de gestión se usó una escala de 5 niveles como se solía evaluar el autodiagnóstico. Cada nivel representa un grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada actividad buscando una visión matizada de la situación, esta escala de múltiples niveles en lugar de una evaluación binaria como en el FURAG también permite identificar áreas específicas de mejora y así establecer prioridades.

Tabla 4.*Escala de evaluación.*

Puntaje	Nivel	Estado
0 - 20	1	Muy Bajo
21 - 40	2	Bajo
41 - 60	3	Medio
61 - 80	4	Alto
81 - 100	5	Muy Alto

Nota. Tomado del formato autodiagnóstico del DAFP.

7.3 Aplicación del diagnóstico

Para esta etapa se determinó que se utilizaría el contenido temático del banco de preguntas del FURAG, de donde se extrajeron 59 actividades de gestión correspondientes a los 4 índices de desempeño institucional asociados a la política de Gestión del Conocimiento, este diagnóstico está dividido en 4 componentes con 10 categorías, y se puede encontrar en el apéndice I.

El proceso de planeación de la Gestión del Conocimiento en este caso corresponde a las disposiciones dadas por la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión para la implementación de la Gestión del Conocimiento en toda la entidad, las primeras 6 actividades de gestión pertenecen a este componente, que no está incluido dentro de los ejes estipulados por MIPG, pero hace parte de las herramientas de medición del DAFP. Las actividades correspondientes a los tres componentes posteriores entran en el alcance de la gestión del grupo y el respectivo diagnóstico del nivel de implementación de la Gestión del Conocimiento en sus procesos misionales.

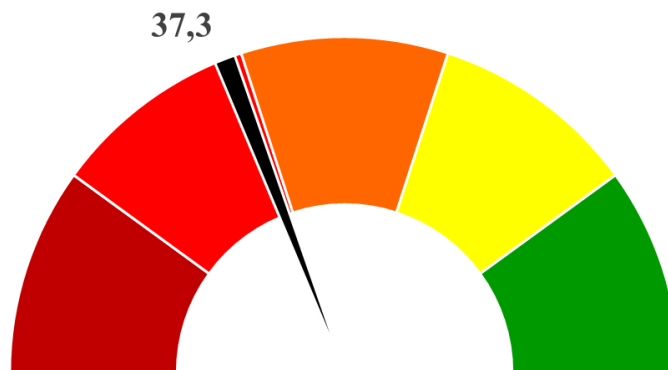
7.4 Análisis del diagnóstico

Los resultados generales del diagnóstico de la Gestión del Conocimiento en el grupo nos indican que la implementación se encuentra en un nivel bajo con un puntaje de 37,3, para representarlo se utiliza un tipo de gráfica derivado del que se utilizaba en el formato autodiagnóstico.

Figura 8.

Resultado del autodiagnóstico

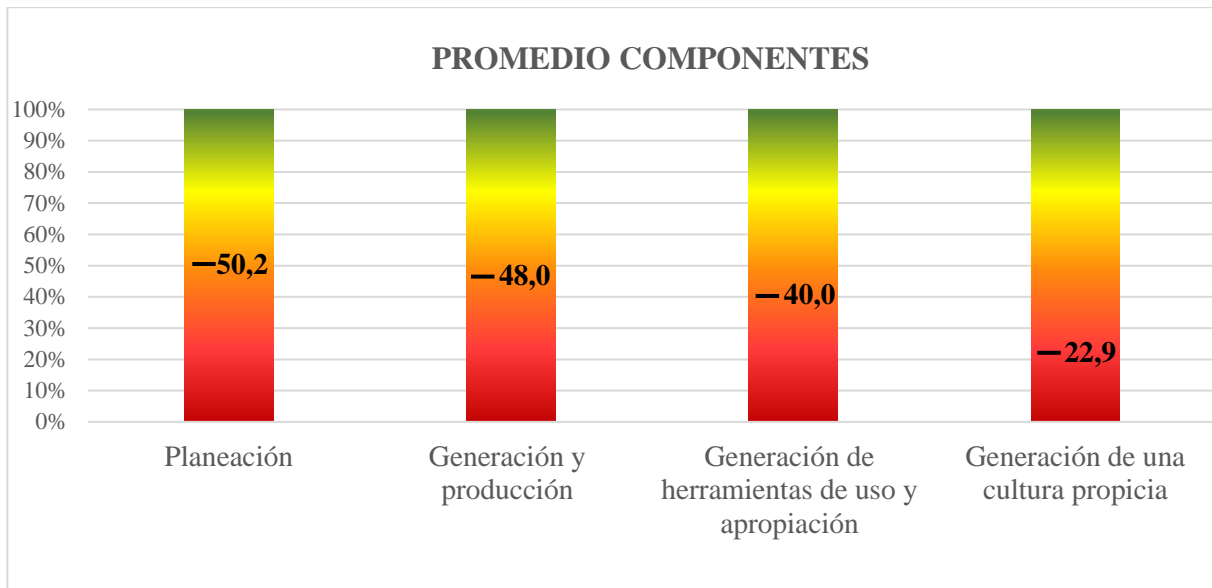
POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN



Este resultado es el promedio de los cuatro componentes en los que están clasificadas las actividades de gestión que se midieron en el diagnóstico, en la siguiente figura se comparan los cuatro puntajes consolidados.

Figura 9.

Promedios por componente



La comparación de los puntajes nos muestra que hay una brecha entre las tres primeras categorías y la última, esto sugiere que, aunque el grupo está produciendo conocimiento relevante y tiene cierta comprensión de su importancia estratégica, enfrenta desafíos sustanciales en su capacidad para implementar prácticas efectivas de Gestión del Conocimiento en su día a día.

La baja puntuación en el índice de generación de herramientas de uso y apropiación deja entrever dificultades en la implementación práctica de la Gestión del Conocimiento. Esto puede deberse a resistencia al cambio o la ausencia de una estrategia clara para promover el uso efectivo de herramientas de uso y apropiación del conocimiento en toda la organización, o dificultades del grupo para adoptar las medidas que se imparten desde la dirección de Sistemas Integrados de Gestión. A continuación, se segregan por componente y categoría los resultados del diagnóstico de la dimensión de Gestión del Conocimiento en el grupo.

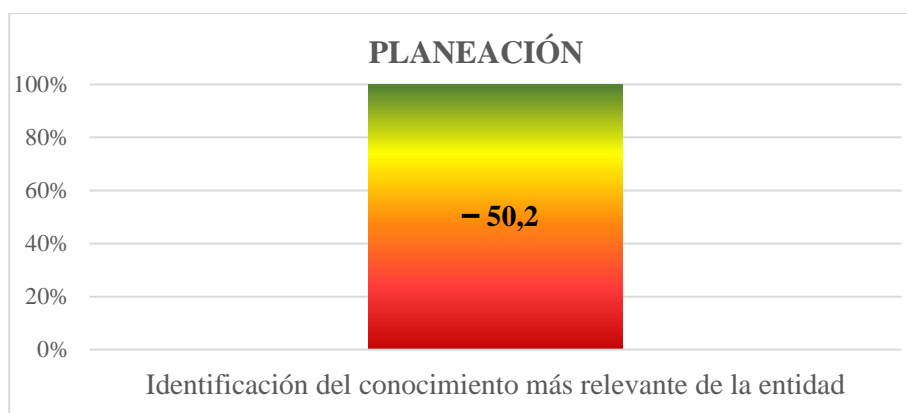
7.4.1 Planeación de la gestión del conocimiento

Según Función Pública en su manual operativo (2021), la planeación de la gestión del conocimiento y la innovación es fundamental para garantizar su efectiva implementación. “Mide la capacidad de la entidad pública de proyectar estrategias, herramientas y planes de acción a partir de las necesidades de conocimiento del talento humano y de sus grupos de valor”. ([DAFP],2020)

La planeación de la gestión del conocimiento para el grupo está a cargo de la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión de la Gobernación de Santander, las actividades de gestión que se miden en este componente están enfocadas en la elaboración de estrategias para la implementación, el fortalecimiento y la promoción de la gestión del conocimiento en toda la entidad de acuerdo con los lineamientos y herramientas definidas a nivel nacional.

Figura 10.

Resultados del componente Planeación de la gestión del conocimiento



A partir de los resultados se puede afirmar que en términos de medidas para el fortalecimiento de la dimensión la gestión en planeación no se encuentra avanzada, pues aunque se han

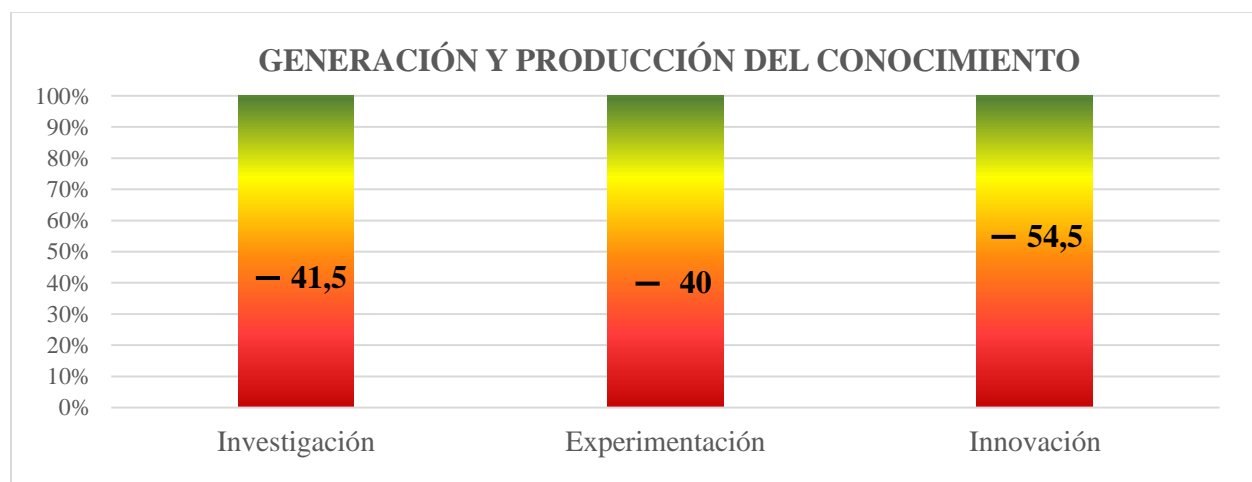
diligenciado oportunamente herramientas de identificación de necesidades y se formuló un plan de mejoramiento con base en los resultados de la última Medición del Desempeño Institucional, al momento de ejecutar acciones puntuales para la promoción de la gestión del conocimiento no se obtuvo un puntaje satisfactorio, algunas de estas acciones pueden ser determinar los responsables para la implementación o ejecutar el plan de mejoramiento establecido.

7.4.2 Generación y producción del conocimiento

El propósito de este componente es evaluar el funcionamiento del proceso de generación de nuevas ideas, experimentación, gestión de la innovación y promoción de la investigación. La generación de nuevas ideas se logra mediante mecanismos vinculados a actividades que buscan idear, investigar, experimentar e innovar en la resolución de problemas cotidianos o en la búsqueda de nuevas y mejoradas formas de llevar a cabo procesos. ([DAFP], 2021)

Figura 11.

Resultados del componente Generación y producción del conocimiento



La calificación promedio de este componente fue de 48 puntos, una calificación que según la escala de evaluación es de un nivel de implementación medio. Se puede decir que los resultados en las tres categorías evaluadas son aproximadamente homogéneos, existiendo una leve diferencia entre los puntajes de Investigación y Experimentación con el de Innovación que se destaca un poco entre los 3 con 54,5 puntos.

En función de las observaciones hechas por los funcionarios y los resultados obtenidos en cada actividad de gestión, se puede inferir que una de las principales razones para la baja calificación es la falta de espacios y mecanismos formales para el desarrollo de proyectos de investigación y procesos de innovación. En tres actividades de gestión que indagaban si el grupo cuenta con métodos, mecanismos y estrategias puntuales, las calificaciones se encontraron en los dos niveles más bajos de la escala, bajas y muy bajas, y las observaciones son similares. Esto se debe a que las actividades relacionadas con investigación e innovación requieren mecanismos formalmente establecidos para la creación de soluciones eficientes, en el grupo existen espacios informales en los que se desarrollan actividades que pueden de alguna manera estar relacionadas con esta categoría, pero esto no garantiza la eficiencia y la transparencia del proceso y por ende la calidad de los productos finales.

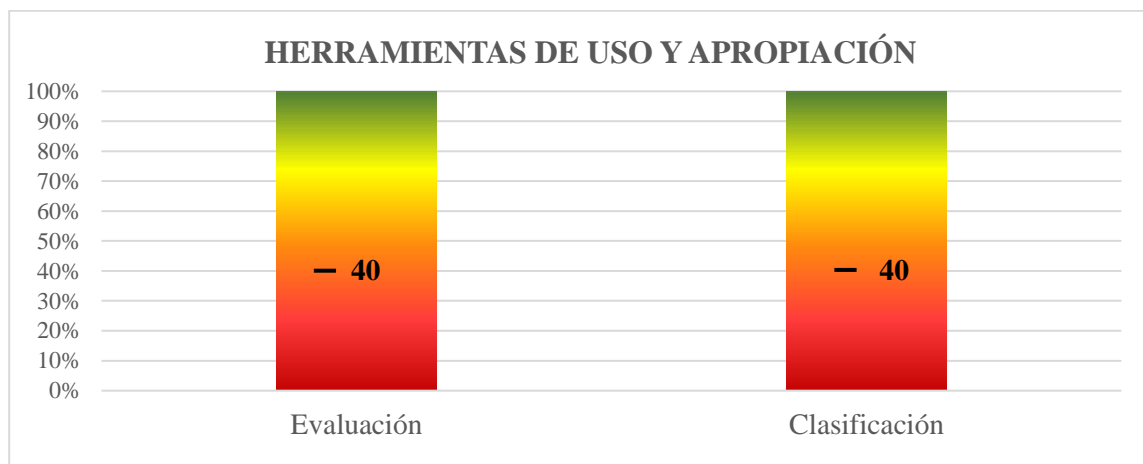
Es imperativo fomentar una cultura institucional que promueva la innovación, y fortalecer las competencias de los funcionarios en este ámbito mediante programas de capacitación que proporcionen herramientas que puedan usar en la práctica. Este componente va en línea con el segundo de los cinco principios de innovación de la OCDE, “Alentar y brindar herramientas a todos los servidores públicos para innovar”.

7.4.3 Herramientas de uso y apropiación del conocimiento

El propósito de este componente es facilitar la integración de los demás componentes mediante la organización de datos, de información y conocimientos en sistemas, permitiendo así su uso continuo por parte de los funcionarios de la entidad. Además, busca garantizar un acceso fácil y seguro a estos recursos. ([DAFP], 2021)

Figura 12.

Resultados del componente Herramientas de uso y apropiación



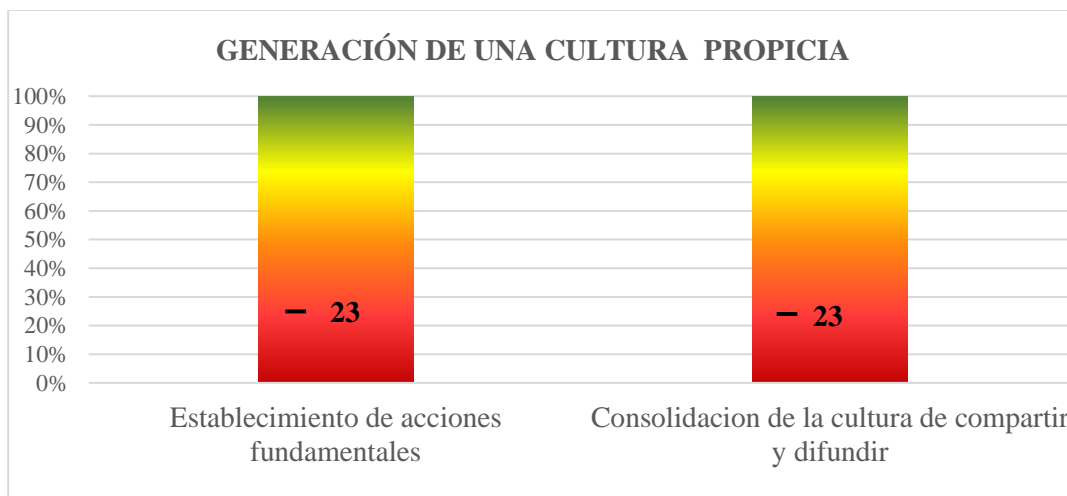
Las actividades de gestión de este componente que entran en la competencia del grupo son las correspondientes a la categoría de evaluación, que busca identificar las herramientas disponibles y su nivel de articulación, y clasificación, que evalúa si se prioriza y clasifica el conocimiento clave. En el grupo se usan algunas herramientas institucionales como repositorios de información, gestión documental o portales web, sin embargo, no están implementadas otras como los mapas del conocimiento, por lo que la identificación del capital intelectual de las personas que laboran en el grupo se queda como conocimiento tácito.

7.4.4 Generación de una cultura propicia para la gestión del conocimiento

Este componente se fundamenta en el propósito de consolidar la memoria institucional y fortalecer el capital intelectual de la entidad. Así mismo, mantiene una estrecha relación con el componente "Herramientas para uso y apropiación", donde se comparte conocimiento en colaboración con comunidades de práctica y equipos transversales para promover una mayor difusión entre los grupos de interés. Esto contribuye a una entidad más transparente, eficiente y participativa. ([DAFP], 2021).

Figura 13.

Resultados del componente Generación de una cultura propicia



Los puntajes consolidados de ambas categorías del componente se encuentran en un nivel de implementación muy bajo, siendo esta la menor calificación con 23 puntos. Para la primera categoría, establecimiento de acciones fundamentales, se puede decir que las actividades de gestión están clasificadas en dos subtemas, el primero hace énfasis en la implementación de

herramientas y estrategias para la mitigación de la fuga de conocimiento, y el segundo en la identificación, documentación, organización y socialización de buenas prácticas.

En el grupo de actividades de gestión relacionadas con la fuga de conocimiento, el diagnóstico revela una implementación a medias de medidas para mitigarla, el grupo usa algunas herramientas como las tablas de retención documental y repositorios de conocimiento en el Sistema Maestro de Información, sin embargo, se identifica una dificultad en la sistematización, identificación e implementación de acciones para identificar y clasificar el capital intelectual y así prevenir la pérdida. La segunda parte de esta categoría evalúa la gestión alrededor de las buenas prácticas, y se refiere puntualmente a actuaciones concretas, prácticas o soluciones que en el grupo se aplican basado en conocimientos, investigaciones o experimentos. En este aspecto el grupo no presenta ningún avance, el puntaje de las 5 actividades es nulo, pues no existe ningún tipo de gestión alrededor de las buenas prácticas.

Para la segunda categoría de este componente, consolidación de la cultura de compartir y difundir, la tendencia son puntajes muy bajos y varios nulos, se puede identificar en la primera parte del diagnóstico pocos espacios de participación en temas relevantes de las funciones misionales del grupo. Respecto a iniciativas para la transferencia de conocimiento existen algunos espacios de aprendizaje por medio de canales informales, aunque deja entrever la ausencia de un plan o metodología claramente definido para preservar la memoria institucional y favorecer el aprendizaje organizacional.

7.5 Análisis de priorización de brechas

Para concluir el análisis de los resultados del diagnóstico se planteó un esquema para determinar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado del grupo en las actividades de gestión evaluadas, para posteriormente priorizar la ejecución de las acciones de mejora teniendo en cuenta la estrategia a la que pertenecen, su respectivo orden en la ruta de implementación y la disponibilidad presupuestal que se requiere para su materialización. Apéndice J.

8. Formulación del plan de acción

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico y la priorización de brechas se realizaron reuniones con la directora del proyecto y los funcionarios del grupo de Sistemas Integrados de Gestión para identificar oportunidades de mejora que se puedan implementar principalmente en la vigencia que acaba de comenzar el 1 de enero de 2024.

Tabla 5.

Caracterización de los funcionarios

Nivel	Grado	Propósito principal
Coordinador	-	Planear y asignar tareas a cada uno de los miembros del grupo de acuerdo con las orientaciones recibidas por los secretarios de despacho, jefes de oficinas y directores.
Profesional	02	Brindar asesoría en la formulación de un modelo de desarrollo que sea participativo y sostenible de conformidad con la normatividad vigente y las directrices nacionales.

Nivel	Grado	Propósito principal
Profesional	03	Desarrollar planes y programas tendientes a obtener la realización de los procesos administrativos que requiera la entidad.
Profesional	04	Elaborar la información estadística para la formulación de planes de desarrollo y estudios socio económicos requeridos por el departamento de conformidad con la normatividad vigente.
Profesional	05	Desarrollar planes y programas tendientes a obtener la realización de los procesos técnicos administrativos que requiera la entidad.
Profesional	06	Brindar asesoría, capacitación, seguimiento a los procesos de planes de desarrollo y clasificación socio económica a los municipios para dar cumplimiento a las directrices institucionales, de conformidad con la normativa vigente.

Nota. Tomado del decreto 542 de 2021. Las páginas que referencian los funcionarios del grupo se anexan en el Apéndice M.

Las entradas que se tuvieron en cuenta para formular el plan de acción fueron las siguientes:

- Resultados diagnóstico
- Caracterización de los funcionarios del grupo según el decreto 542 de 2017
- Formatos existentes
- Estructura organizacional
- Misión
- Visión

8.1 Ruta de implementación

La ruta de implementación planteada sigue las pautas que Función Pública propone en su documento “Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación”, donde relaciona objetivos derivados de los ejes de la dimensión con mecanismos y acciones que buscan darles cumplimiento. La metodología sugiere que se haga periódicamente y con base en los resultados de la medición de desempeño institucional de donde derivó el diagnóstico aplicado anteriormente.

Tabla 6.

Ruta de implementación

RUTA DE IMPLEMENTACIÓN		
Prioridad	Estrategia	Componente
1	Evitar la fuga del conocimiento	Generación de una cultura propicia Generación de herramientas de uso y apropiación
2	Producir conocimiento estratégico para la entidad e impulsar la innovación	Generación y producción Generación de una cultura propicia
3	Fortalecer la entidad mediante alianzas estratégicas	Generación y producción Generación de una cultura propicia
4	Consolidar y facilitar el acceso al conocimiento de la entidad	Generación de herramientas de uso y apropiación
5	Fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento	Generación de herramientas de uso y apropiación Generación de una cultura propicia
6	Fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional	Generación de una cultura propicia

8.2 Acciones de mejora

Las acciones de mejora planteadas están estructuradas en fichas técnicas individuales que contienen la descripción de la acción, el periodo de implementación sugerido, el responsable teniendo en cuenta la caracterización de los funcionarios del grupo, la brecha que buscan cerrar y observaciones de ser pertinente. Las acciones están clasificadas según la etapa de la ruta de implementación a la que pertenecen, y si bien están pensadas secuencialmente, los encargados de implementarlas tienen la posibilidad de determinar otro orden según sea pertinente.

8.2.1 Evitar la fuga de conocimiento

Tabla 7.

Acción de mejora 1

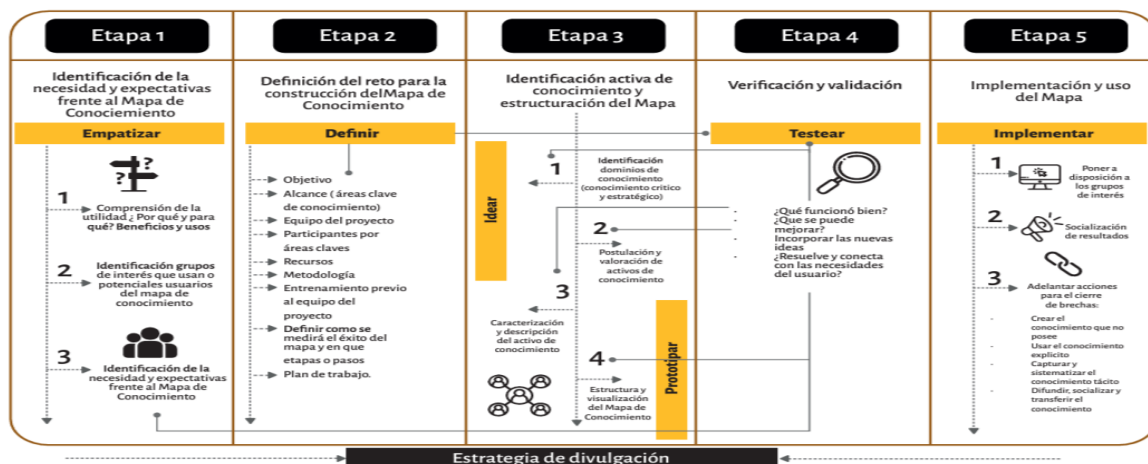
Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Construir el mapa de conocimiento del grupo orientado a procesos, representando los procesos clave y las fuentes de conocimiento que se deben mantener para darles apoyo y facilitar su desarrollo.	X				Profesional SIG en el grupo	Se sugiere la contextualización de Función Pública en el lineamiento técnico y la guía metodológica para la construcción de mapas de conocimiento de la Alcaldía M. de Bogotá.
Brechas cubiertas						

Falta implementar una metodología para identificar el conocimiento tácito de los funcionarios sobre el desarrollo de los procesos misionales del grupo.

El mapa de conocimiento es el elemento ideal para comenzar a gestionar el capital intelectual del grupo, “Un mapa de conocimiento es una herramienta para la identificación de los conocimientos con que cuentan las personas pertenecientes a una entidad u organización, lo cual apoya el desarrollo de actividades y proyectos de manera conjunta y la disposición de mecanismos de conservación del conocimiento pertinente para el cumplimiento de la misión de la entidad u organización.” ([DAFP], 2020)

En la Guía metodológica para construcción de mapas de conocimiento de la Alcaldía Mayor de Bogotá se plantean cinco etapas con sus respectivos pasos para diseñar apropiadamente un mapa de conocimiento apoyada en *design thinking* y principios de innovación.

Figura 14.
Etapas para la construcción del Mapa de Conocimiento



Nota. Tomado de la Guía metodológica para construcción de mapas de conocimiento en las entidades distritales de la Alcaldía Mayor de Bogotá

Tabla 8.*Acción de mejora 2*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Generar espacios de socialización para implementar el proceso de externalización del conocimiento tácito en el grupo, apoyado en el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, y publicar en intranet las guías, plantillas de caracterización, o manuales generados.	X				Profesional SIG en el grupo	
Brechas cubiertas						
Falta actualizar periódicamente el registro documental del conocimiento de los funcionarios en el desarrollo de los procesos misionales del grupo.						
No se ha implementado una estrategia sistemática para conservar el conocimiento tácito en el grupo						
Falta aplicar sistemáticamente una metodología para la externalización del conocimiento tácito en el grupo.						

El modelo SECI de Nonaka y Takeuchi es una teoría que describe cómo se crea y se comparte el conocimiento dentro de una organización. SECI son las iniciales de las cuatro formas de conversión de conocimiento que propone: Socialización, Externalización, Combinación e

Internalización, a partir de este marco conceptual se proponen 4 pasos para la transferencia de conocimiento.

1. Socialización: Establecer un espacio físico para intercambiar información técnica, datos, puntos de vista y experiencias sobre el desarrollo de sus funciones.

2. Externalización: Utilizar métodos creativos de presentación y compilación de conocimiento, incluyendo representaciones gráficas, sistemas abiertos y procesos de comunicación no verbal, para generar una comprensión compartida y útil del conocimiento creado.

3. Combinación: Integración del conocimiento explícito complejo en un conjunto utilizable y valioso, se clasifican y categorizan las representaciones generadas en la etapa de externalización, y se comparten en una base de datos en línea donde los funcionarios pueden agregar, actualizar y acceder a información de manera colaborativa.

4. Interiorización: Transferencia e internalización del conocimiento organizacional compartido de vuelta a las rutinas individuales de los funcionarios, utilizar la información almacenada en las bases de datos para crear materiales de formación y capacitación como guías, plantillas y manuales que puedan ser utilizados por los empleados para aprender y aplicar el conocimiento compartido. (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Tabla 9.*Acción de mejora 3*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Adaptar e implementar el formato de retención del conocimiento (apéndice E) diseñado por el DAFP, en el conocimiento con mayor riesgo de fuga, es decir, el de funcionarios que en el corto plazo dejarán la entidad.	X				Profesional SIG en el grupo	Formato en los apéndices.
Brechas cubiertas						
No se utilizan sistemáticamente esquemas para documentar el conocimiento estratégico de los funcionarios del grupo.						
Falta aplicar sistemáticamente un proceso de transferencia de conocimiento todas las veces que un funcionario se retira del cargo.						

La transferencia del conocimiento tácito de los funcionarios que abandonan su cargo en el corto y mediano plazo es una medida para evitar la fuga de capital intelectual, las acciones para evitar este riesgo se pueden clasificar en dos estrategias, las que se centran en la gestión del conocimiento explícito formalizado, y las que actúan sobre el conocimiento tácito o explícito de las personas.

La primera se enfoca en políticas de gestión documental, de datos, de seguridad de la información y de protección de propiedad intelectual, mientras que la segunda aborda más

acciones orientadas a establecer una cultura de compartir y difundir el conocimiento al interior de la entidad por medio de mecanismos y estrategias, esta acción de mejora se centra en la segunda, pues propone una estrategia que asista la desvinculación del personal para garantizar la transferencia del conocimiento que sea relevante para la entidad.

Tabla 10.

Acción de mejora 4

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable
	2024	2025	2026	2027	
Identificar los riesgos de fuga de capital intelectual por medio de una estrategia de redacción del riesgo en cada proceso realizado al interior del grupo.	X				Profesional SIG en el grupo
Brechas cubiertas					
Falta establecer una gestión del riesgo de fuga de capital intelectual en el grupo.					

Para evitar la fuga de conocimiento es necesario determinar cuáles son estos riesgos y cuáles son las alternativas para gestionarlos, “La entidad debe gestionar el conocimiento que está en riesgo de pérdida mediante su identificación, sistematización e implementación de acciones para prevenir su pérdida.” (Función Pública, 2020)

La siguiente metodología se fundamenta en la Política de administración del riesgo del IPES de la Alcaldía Mayor de Bogotá, donde definen una serie de pasos para la administración del riesgo

orientada a minimizar su ocurrencia y mitigar su impacto ante una eventual materialización. Se describe a continuación.

1. Identificar actividades dentro del flujo del proceso donde existe evidencia o se tienen indicios de que puede ocurrir fuga de capital intelectual.
2. Redactar los riesgos en una estructura o matriz respondiendo a las preguntas: ¿Qué podría pasar?, ¿Cómo? y ¿Por qué?
3. Determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo en términos de la exposición al riesgo de la actividad que se está analizando.
4. Priorizar los riesgos utilizando criterios de probabilidad e impacto en términos del nivel de relevancia del conocimiento.
5. Determinar una medida para mitigar o reducir cada riesgo por medio de entrevistas con los líderes de procesos, estos controles deben contar con responsable, acción y complemento. ([IPES], 2022)

Adicional a responsable, acción y complemento como se expone en la metodología, se sugiere establecer la periodicidad de esta medida, una evidencia y tener en cuenta la política para la gestión del riesgo en la Gobernación de Santander.

8.2.2 Producir conocimiento estratégico para la entidad e impulsar la innovación

Tabla 11.

Acción de mejora 5

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Adaptar herramientas propuestas por función pública, el formato de identificación de las necesidades de investigación (apéndice A) y la matriz de identificación de retos (apéndice B), e implementar al repositorio de formatos en intranet.	X				Profesional SIG en el grupo	Los formatos se pueden encontrar en los apéndices.
Brechas cubiertas						

No se cuenta con un mecanismo para la identificación de las necesidades de investigación.

Las entidades en alianza con la academia o centros de pensamiento pueden generar soluciones más efectivas mediante la identificación de las necesidades de investigación e innovación, la colaboración en el diseño y desarrollo de productos y actividades de investigación y la socialización de los resultados que contribuyen a optimizar la gestión de la entidad. ([DAFP],2020)

La primera acción de mejora tiene incidencia en la gestión de las investigaciones desarrolladas al interior del grupo, al implementar estos formatos en el repositorio, se busca otorgar herramientas

a los funcionarios que participen en el desarrollo de la etapa de identificación de las necesidades de investigación, que es la primera de seis que se proponen en este plan de acción.

Tabla 12.

Acción de mejora 6

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Definir un espacio de planeación de la investigación, utilizando herramientas como la herramienta para la identificación de las necesidades de investigación propuesta por función pública.		X			Coordinador del grupo	Se sugiere desarrollar esta fase de manera periódica (cada seis meses o menos) para mantener actualizados los potenciales temas de investigación en una base de datos.
Brechas cubiertas						
No hay un proceso de consolidación de las necesidades de investigación.						

Es necesario apoyar el proceso de identificación de necesidades de investigación con herramientas para facilitar la recolección y posterior análisis de información, así mismo, estas sesiones de planeación por medio de lluvias de ideas con el aporte de todos los funcionarios en sus respectivas especialidades, busca garantizar la transversalidad y la pertinencia de los temas de investigación que se tendrán en cuenta posteriormente.

Tabla 13.*Acción de mejora 7*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Elaborar la agenda o plan de investigación y convocar investigaciones basadas en el resultado de la identificación y priorización de necesidades de investigación. Revisar si existe una red de conocimiento sobre los temas relacionados con la misión institucional del grupo.		X			Profesional universitario	Para establecer la agenda se sugiere indagar si en los temas priorizados ya existe una red de conocimiento que esté trabajando en el tema.
Brechas cubiertas						
No existe un criterio de selección de las investigaciones tal como un análisis de priorización de necesidades de investigación basada en necesidades identificadas.						

Esta etapa del proceso de gestión de la investigación se concentra en establecer los objetivos de cada investigación y las metodologías que se van a seguir, teniendo en cuenta las alianzas existentes con otras instituciones y posibles redes de conocimiento del tema de investigación. Una vez establecida la agenda, el paso a seguir es convocar investigaciones, por medio de las alianzas gestionadas por el grupo o con redes de conocimiento, y posteriormente conformar equipos de investigación, asignar responsables, determinar si requiere asignación de recursos y definir plazos.

Tabla 14.*Acción de mejora 8*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Establecer espacios formales para ponderar la relevancia de los resultados de las investigaciones mediante herramientas como una matriz de priorización, y de esa forma elaborar propuestas concretas de productos, servicios o intervención en la gestión.		X			Coordinador del grupo	Una matriz de priorización es una tabla en la que se evalúan todos los resultados con una lista de criterios que determinen la pertinencia de la materialización de los resultados.
Brechas cubiertas						
No se ha implementado un proceso sistemático de evaluación y priorización de los resultados de investigación.						

Una matriz de priorización que ordene los resultados de investigaciones con los que cuenta el grupo hasta la fecha según su importancia y viabilidad busca proyectar cuáles podrían tener un mayor impacto en la futura aplicación de una política pública, así como determinar un orden de ejecución teniendo en cuenta criterios derivados de la misión institucional y las metas del grupo a corto y mediano plazo.

Tabla 15.

Acción de mejora 9

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Adoptar los lineamientos para la implementación del proceso de innovación pública según se sugiere en la Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.		X			Coordinador del grupo	
Brechas cubiertas						
No se llevan a cabo sistemáticamente procesos de innovación en el grupo.						
No se lleva a cabo sistemáticamente una etapa de experimentación dentro de procesos de innovación en el grupo.						
No se ha implementado una metodología para la gestión de la innovación, con ello el proceso de identificación de necesidades a través de la interacción con los grupos de valor.						
No se ha implementado una metodología para la gestión de la innovación, con ello la evaluación de los resultados de innovación.						
No se ha implementado una metodología para la gestión de la innovación, con ello la ideación para mejorar las condiciones actuales del grupo por medio de la innovación.						

La metodología propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública plantea cuatro etapas.

1. Identificación de necesidades: Identificar las personas y entidades que pueden influir en la experiencia de los grupos de valor en el proceso de innovación, por medio de herramientas como mapa de actores, diagrama de persona, viaje de usuario y suposiciones vs realidades.

2. Ideación: Desarrollar una lluvia de ideas con el equipo designado para el desarrollo del proceso de innovación, utilizando las herramientas sugeridas por función pública (matriz de ideación 3x3x3, matriz ¿Como lo haría?, matriz de priorización de ideas).

3. Experimentación: Desarrollar prototipos y pruebas de soluciones a partir de las seleccionadas para resolver el reto, utilizando las herramientas sugeridas por función pública (Guion gráfico, matriz de retroalimentación y validación del prototipo).

4. Gestión de los resultados de innovación: Analizar la viabilidad de implementación de los prototipos por medio de una prueba piloto compuesta por una hoja de ruta y plan presupuestario, y la matriz de evaluación del piloto. ([DAFP], 2020)

Tabla 16.

Acción de mejora 10

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Gestionar la participación en capacitaciones sobre mecanismos para desarrollar la innovación para los funcionarios del grupo.		X			Coordinador del grupo	Función pública cuenta con un plan de asesoramiento en GESCO, esto incluye innovación.
Brechas cubiertas						
Algunos funcionarios no conocen de innovación o tienen interés por este tema.						

Función Pública asesora en la implementación de metodologías y herramientas de innovación en el sector público, además de esto existen algunos cursos virtuales en estos temas que son gratuitos a través de la plataforma EVA.

Algunos mecanismos para la innovación que se aplican de forma transversal en todas las etapas del proceso de innovación pueden ser las agendas de validación, entrevistas, observaciones, juegos de roles, análisis de contexto, análisis de información y formulación de hipótesis. Adicionalmente, para la fase de experimentación existen herramientas derivadas de la gestión de los proyectos e iniciativas de innovación pública como son las metodologías experimentales (RTC, Multi ARM, ECA, A/B Test, ensayo aleatorizado conglomerado, diseño cruzado, prueba de varios sitios, prueba híbrida, realista y adaptativa), cuasiexperimentales (Regresión discontinua, diferencias en

diferencias, control sintético) y no experimentales (Pre y post test, Prueba de ciclo rápido, prototipos, PMV). ([DNP],2021)

8.2.3 Fortalecer la entidad mediante alianzas estratégicas

Tabla 17.

Acción de mejora 11

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Formular un procedimiento para determinar los temas que precisan proyectos de innovación en el grupo, alineando las convocatorias con los resultados de la identificación y priorización de necesidades.		X			Coordinador del grupo	
Brechas cubiertas						
No hay claridad en el proceso de gestión de proyectos de innovación.						

Con la utilización de estos resultados en la gestión de convocatorias para innovación se busca que los recursos se concentren en las áreas donde se han identificado las oportunidades más claras de aplicación efectiva del conocimiento, que además respondan a las necesidades que estén más alineadas con las metas y objetivos misionales del grupo.

Tabla 18.*Acción de mejora 12*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Identificar las redes de conocimiento y comunidades de práctica relacionadas con las funciones misionales y temas de investigación del grupo y formalizar la participación del grupo allí.		X			Coordinador del grupo	
Brechas cubiertas						
No se formalizó la participación en redes de conocimiento.						
No se participa en comunidades de práctica.						
Falta establecer esquemas de trabajo colaborativo.						

Una comunidad de práctica es un grupo transversal e interinstitucional para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado, busca compartir y aprovechar el conocimiento estratégico propio y de otras entidades construyendo colectivamente nuevos conocimientos que se puedan utilizar en contextos institucionales. ([DAFP], 2021)

8.2.4 Consolidar y facilitar el acceso al conocimiento de la entidad

Tabla 19.*Acción de mejora 13*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Formular el procedimiento para formalizar y publicar las investigaciones realizadas por el grupo, y en alianza con otras instituciones, en el Sistema Maestro de Información.			X		Profesional SIG en el grupo	Este procedimiento debe incluir una revisión interna de los resultados y la información presentada.

Brechas cubiertas

No se compilan todos los resultados finales de todas las investigaciones del grupo y en alianza con otras instituciones a pesar de que el repositorio existe en el SMI.

“La identificación, categorización y consolidación del conocimiento explícito de la entidad en un repositorio de fácil acceso permite que la memoria institucional se preserve de manera más efectiva” ([DAFP], 2020). El Sistema Maestro de Información es una plataforma en línea que sirve como repositorio centralizado de estadística geoespacial, entre otros contenidos relevantes sobre el departamento. Busca facilitar el acceso a datos, planes, investigaciones y documentos de interés, es por esto que sería un espacio idóneo para publicar los resultados de las investigaciones relacionadas con las funciones misionales del grupo. La creación de un procedimiento claro y sistemático que indique los pasos a seguir para publicar estos resultados busca garantizar la transparencia y difusión del conocimiento generado.

Tabla 20.*Acción de mejora 14*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Elaborar periódicamente un inventario de las herramientas de uso y apropiación utilizadas en los procesos misionales del grupo, midiendo el grado de conocimiento, nivel de utilización y grado de interoperabilidad, y a partir de esto establecer un espacio de socialización para evaluar si los procesos desarrollados dentro del grupo requieren la implementación de nuevas herramientas de uso y apropiación del conocimiento.			X		Profesional SIG en el grupo	Este inventario se puede documentar por medio de una matriz y archivarlo en la intranet.
Brechas cubiertas						
Falta identificar periódicamente la calidad, el conocimiento y apropiación de las herramientas con las que se cuenta.						
Falta implementar un proceso de actualización a partir de la evaluación de las herramientas de uso y apropiación con las que se cuenta.						

Esta estrategia busca asegurar que los funcionarios cuenten con los mecanismos necesarios y estén capacitados para aplicarlos en sus actividades diarias. Partiendo de realizar una trazabilidad de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento con las que se cuenta, evaluando su calidad con criterios que garanticen que estas herramientas sean pertinentes, estén actualizadas y organizadas. Además, se busca que las herramientas disponibles sean suficientes para apoyar todos los procesos, y de esa manera integrar las herramientas al día a día de los funcionarios optimizando su gestión, en caso de que estas herramientas no sean suficientes establecer criterios para incorporar nuevas herramientas teniendo en cuenta los lineamientos de MIPG y las funciones misionales del grupo.

Tabla 21.

Acción de mejora 15

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Actualizar el inventario de conocimiento explícito de cada proceso del grupo utilizando el formato sugerido por función pública. (apéndice D).			X		Profesional SIG en el grupo	El formato se puede encontrar en los apéndices.
Brechas cubiertas						
Falta implementar periódicamente una metodología para la identificación, categorización y consolidación del conocimiento explícito del grupo.						

Función pública (2020) en la guía de implementación, comienza a abordar el segundo objetivo de la ruta “Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad” hablando de la identificación, categorización y consolidación del conocimiento explícito de la entidad mediante un repositorio de fácil acceso.

Según Davenport y Prusak (citados en Función Pública, 2020), el conocimiento es una amalgama de experiencias, valores, información y habilidades prácticas que sirve como base para la asimilación de nuevas experiencias e información. Este conocimiento, que se origina y se aplica en la mente de los conocedores, debe ser capturado en repositorios que no solo contengan documentos, sino también rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

Mantener actualizado el inventario de conocimiento explícito relacionado con las funciones misionales del grupo y sus respectivos procesos se convierte en una herramienta para su mejora continua y la toma de decisiones informada, a su vez el acceso a la misma información actualizada reduce la dependencia de conocimientos tácitos y por ende reduce el riesgo de fuga de capital intelectual.

Tabla 22.

Acción de mejora 16

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Implementar como último paso la publicación en intranet de todas las actividades de caracterización de procedimientos, externalización del conocimiento, mapas de conocimiento, ente otros.			X		Profesional SIG en el grupo.	Mantener actualizados los formatos y demás documentos generados en los procesos.

Brechas cubiertas

Falta aplicar una estrategia para actualizar rigurosamente el repositorio SMI.

Esto implica hacer accesible a todos los miembros de la organización la información recopilada y sistematizada, permitiendo su búsqueda y uso de manera práctica y sencilla. “El repositorio puede servir especialmente cuando se presentan situaciones como el cambio de administración, de directivos, el mejoramiento de procesos internos y revisión de procesos contractuales, entre otros.” ([DAFP],2020).

8.2.5 Fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento

*Tabla 23.
Acción de mejora 17*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Establecer espacios formales para socializar los resultados de las investigaciones realizadas.			X		Coordinador del grupo	Esta socialización puede ser interna o externa según sea pertinente.
Brechas cubiertas						
No hay registro de la socialización de los proyectos investigativos desarrollados al interior del grupo, y usualmente no hay una socialización externa.						

Compartir los hallazgos y conclusiones de las investigaciones que se realizan al interior del grupo buscan que la investigación sea relevante para los grupos de valor implicados y aplicable en el contexto público teniendo en cuenta las variables que lo hacen único, dependiendo de donde haya más impacto en los resultados se determina la conveniencia de una socialización interna o externa.

Por nivel interno se refiere a compartir los resultados con otros grupos, direcciones o secretarías de la Gobernación, el nivel externo puede ser más amplio, implica compartir los resultados fuera de la organización con personas o entidades externas, como ciudadanos, asociaciones, empresas, u otras instituciones públicas. Este proceso puede tomar diferentes formas, como presentaciones, informes escritos, publicaciones en línea, conferencias, seminarios, siempre que se cumpla con comunicar los hallazgos de manera clara y efectiva con los grupos de valor.

Tabla 24.*Acción de mejora 18*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Adaptar e implementar el formato Transferencia de aprendizaje (apéndice C) diseñado por función pública para la documentación del conocimiento adquirido en la asistencia a eventos de innovación.			X		Profesional SIG en el grupo	Los formatos se pueden encontrar en los apéndices.
Brechas cubiertas						
No se documenta con rigurosidad el conocimiento generado a partir de la participación en capacitaciones y conferencias de innovación.						

Al adoptar este formato se le proporciona una herramienta a los funcionarios del grupo que participen en eventos de innovación para capturar y compartir los conocimientos adquiridos, facilitando la organización, divulgación y acceso al conocimiento que se obtiene en eventos de innovación se busca que el grupo pueda obtener mayor valor de estos espacios de transferencia de conocimiento en los que participan sus funcionarios.

Tabla 25.*Acción de mejora 19*

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Conformar periódicamente espacios de co-creación entre los funcionarios del grupo y los grupos de valor como estrategia para compartir y retroalimentar el conocimiento interno e identificar necesidades y soluciones para mejorar aspectos de la gestión.			X		Coordinador del grupo	

Brechas cubiertas

- Falta establecer espacios formales para compartir y retroalimentar el conocimiento sobre los procesos misionales del grupo.

- Falta establecer sistemáticamente espacios formales para identificar necesidades y soluciones sobre la gestión del grupo.

- Falta establecer acciones para motivar a los funcionarios a compartir y transferir el conocimiento

- Falta aplicar una estrategia para promover iniciativas para compartir y transferir el conocimiento entre los funcionarios.

Un proceso de co-creación o co-diseño es una plataforma para identificar y resolver retos con la participación de la entidad y los grupos de valor. Según Función Pública (2019) en su ruta de co-diseño el objetivo principal de este proceso es “Estructurar un ejercicio participativo generando innovación en el diagnóstico, formulación, implementación o evaluación de una política pública,

plan, programa, proyecto o trámite”, con la implementación de estos espacios los funcionarios y los grupos de valor aportan sus conocimientos y su perspectiva para identificar necesidades alrededor de la formulación de una política pública y buscar soluciones creativas.

8.2.6 Fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional

Tabla 26.

Acción de mejora 20

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Identificar periódicamente los resultados de la gestión que más impacto tienen sobre los grupos de valor y desarrollar herramientas visuales para difundirlos con los respectivos individuos u organismos receptores.			X		Coordinador del grupo Profesional Universitario	
Brechas cubiertas						
No se comparte todo el conocimiento generado a partir de investigaciones y planes desarrollados al interior del grupo con los grupos de valor.						

M.I.P.G busca que la gestión pública esté orientada a resultados y la rendición de cuentas, el conocimiento generado por investigaciones, planes o políticas públicas que se desarrollan al interior del grupo representa impactos sobre determinados grupos de valor, en muchas ocasiones

territorios en provincias que necesitan de la intervención del estado, y que por medio de retroalimentación de los resultados se puede maximizar su beneficio y buscar la mejora continua en el proceso de formulación e implementación de políticas públicas.

Tabla 27.

Acción de mejora 21

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Establecer canales de comunicación interna efectivos para difundir información relevante sobre políticas, procedimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas, como pueden ser sesiones de capacitación o talleres de desarrollo profesional para reforzar habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones.				X	Coordinador del grupo	Los talleres y capacitaciones que ofrecen las entidades de orden nacional son herramientas institucionales que están a disposición.
Brechas cubiertas						
Falta implementar más estrategias de socialización y difusión de conocimiento entre los funcionarios del grupo.						

Promover sesiones de capacitación sobre temas relacionados con las funciones misionales del grupo y gestión del conocimiento permite que los funcionarios consoliden la cultura de compartir

y difundir, pues en estos espacios se socializan sus saberes compartiendo experiencias y lecciones aprendidas entre ellos.

Tabla 28.

Acción de mejora 22

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Identificar, documentar, consolidar y compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas de acuerdo con la metodología propuesta por función pública.				X	Profesional SIG en el grupo	Apéndice F
Brechas cubiertas						
Falta identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en el grupo.						
No se documentan buenas prácticas y lecciones aprendidas en el grupo						
No se organizan buenas prácticas y lecciones aprendidas en repositorios.						

Promover buenas prácticas va directamente en función del objetivo principal de la dimensión, que es conservar y compartir el conocimiento. Esta medida busca identificar soluciones que se han demostrado eficientes y que han sido validadas mediante la obtención de buenos resultados, así se pueden replicar en otros contextos reduciendo el riesgo de implementación de una nueva práctica. A continuación, se listan unos pasos derivados de la metodología que propone Función Pública.

1. Identificar internamente buenas prácticas de gestión utilizando herramientas como matriz FODA, mapas de conocimiento, comunidades de práctica o laboratorios de innovación.
2. Aplicar el formato de la estrategia CAR (Contextualizar, Analizar y Recolectar) para organizar la información correspondiente para la documentación.
3. Adaptar e implementar el formato de documentación de buenas prácticas al interior de la entidad suministrado por función pública (Apéndice F)
4. Poner en funcionamiento en la Intranet del SIG un repositorio de buenas prácticas y lecciones aprendidas con los resultados de la implementación de la herramienta y socializar los resultados al interior de la entidad por medio de charlas y piezas audiovisuales.

Tabla 29.

Acción de mejora 23

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Adaptar e implementar periódicamente (cada 6 meses o 1 año) la herramienta “Medición de la adaptación al cambio organizacional” diseñada por función pública (Apéndice K)				X	Profesional SIG en el grupo.	
Brechas cubiertas						
Falta implementar un método de evaluación de la adaptación al cambio organizacional en el grupo para de esa manera orientar acciones que permitan una mejor aceptación.						

La implementación de reformas administrativas afecta diversos aspectos como la estructura, el personal, los métodos y las responsabilidades dentro de una entidad pública. Por lo tanto, es crucial que se evalúe y proporcione retroalimentación sobre cómo estos cambios impactan a los funcionarios, y con esto desarrollar programas y acciones de mejora que ayuden a los empleados a adaptarse al cambio. ([DAFP], 2002)

Tabla 30.

Acción de mejora 24

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Establecer un procedimiento para replicar buenas prácticas siguiendo las etapas del proceso de transferencia de buenas prácticas que sugiere Función Pública.				X	Profesional SIG en el grupo	
Brechas cubiertas						
Falta establecer un proceso para replicar sistemáticamente buenas prácticas.						

Adoptar buenas prácticas busca reducir los esfuerzos y maximizar los resultados en la gestión pública, pues al identificar y replicar prácticas que han sido exitosas en contextos similares de otras organizaciones se aprovecha la experiencia previa y se reducen riesgos asociados a la implementación de nuevas iniciativas. Para esto Función Pública (2021) sugiere una metodología en 4 etapas.

1. Identificación de buenas prácticas relacionadas con la gestión del grupo en repositorios como el Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana.
2. Caracterización y adaptación de las buenas prácticas identificadas, implica comprender en detalle las características y los factores clave (procesos, recursos, resultados) que contribuyen a su éxito para adaptarlas al contexto particular del grupo.
3. Planeación de la transferencia y adopción, se define un plan con objetivos, responsables, cronograma, recursos e indicadores de seguimiento.
4. Verificación y análisis de lecciones aprendidas, evaluar los resultados obtenidos, identificar oportunidades de mejora y documentar los aprendizajes que deja el proceso.

Tabla 31.

Acción de mejora 25

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Implementar proyectos de aprendizaje en equipo PAE de acuerdo con los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación - PNFC para su planeación, ejecución y seguimiento.				X	Profesional SIG en el grupo	
Brechas cubiertas						
No se desarrollan proyectos de aprendizaje en equipo						

Esta estrategia pretende ser preciso en la identificación de necesidades de capacitación, a partir de ejercicios que tengan en cuenta los objetivos misionales del grupo y la promoción de una cultura organizacional basada en la colaboración. A continuación, se propone un orden simplificado para plantear un proyecto de aprendizaje en equipo PAE según la Guía para los Proyectos de Aprendizaje en Equipo.

1. Informar a los funcionarios de la planeación de los PAE y capacitar los lineamientos del PNFC para su desarrollo.
2. Diligenciar una ficha de la formulación del PAE. (Apéndice F) tomado de la Alcaldía de Barranquilla.
3. Realizar un seguimiento semestral a los PAE desarrollados.

Esta acción busca una gestión precisa de las necesidades de capacitación mediante ejercicios alineados con los objetivos del grupo y la promoción de una cultura colaborativa, mejorando las habilidades individuales de los funcionarios y la cohesión del grupo en el cumplimiento de las funciones misionales.

Tabla 32.

Acción de mejora 26

Acción de mejora	Periodo de implementación				Responsable	Observaciones
	2024	2025	2026	2027		
Implementar y aplicar periódicamente el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional – DNAO (Apéndice I)				X	Profesional SIG	
Brechas cubiertas						
Falta identificar las necesidades de capacitación en conocimientos especializados.						

De acuerdo con los lineamientos del PNFC, el PIC es el conjunto de acciones que una entidad del sector público realiza anualmente y que se plasma en una serie de capacitaciones, las cuales van orientadas a fortalecer las competencias del personal vinculado, a fomentar su desarrollo personal y profesional, y a mejorar su desempeño para garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión pública. ([DAFP], 2021) El formato sugerido hace parte del proceso de formulación del PIC, y es una herramienta institucional que se podría aplicar en este caso, pues busca priorizar las temáticas de aprendizaje teniendo en cuenta los ejes temáticos del PNFC y demás relacionadas con los lineamientos estratégicos, la actualización y profundización en conocimientos propios de su dependencia, cargo y gestión administrativa.

8.3 Indicadores de cumplimiento

Para conocer el nivel de implementación posterior al inicio de la aplicación del plan de acción se plantean los siguientes indicadores que pueden ser evaluados anualmente o según se considere teniendo en cuenta el contexto político y administrativo de la entidad.

8.3.1 Cumplimiento por etapa

La medición del indicador de cumplimiento por etapa permite determinar el nivel de aplicación de cada estrategia planteada en la ruta de implementación.

Tabla 33.

Acciones correspondientes a cada etapa para efectos de los indicadores de desempeño

ACCIONES POR ETAPA		
Etapa	Estrategia	Acciones
1	Evitar la fuga del conocimiento	4
2	Producir conocimiento estratégico para la entidad e impulsar la innovación	5
3	Fortalecer la entidad mediante alianzas estratégicas	2
4	Consolidar y facilitar el acceso al conocimiento de la entidad	4
5	Fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento	4
6	Fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional	7

$$\text{Cumplimiento de etapa} = \frac{\text{Acciones ejecutadas etapa}}{\text{Total acciones etapa}} * 100$$

8.3.2 Cumplimiento por componente

La medición del indicador de cumplimiento por componente permite determinar el nivel de aplicación del plan de acción de acuerdo con los índices de desempeño institucional de la dimensión de Gestión del Conocimiento.

Tabla 34.

Acciones correspondientes a cada componente para efectos de los indicadores de desempeño

ACCIONES POR COMPONENTE	
Estrategia	Acciones
Generación y producción del conocimiento	10
Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento	4
Generación de una cultura propicia para la gestión del conocimiento y la innovación	12

$$\text{Cumplimiento de componente} = \frac{\text{Acciones ejecutadas componente}}{\text{Total acciones componente}} * 100$$

Así mismo para tener una perspectiva general del avance en la implementación de este plan de acción se propone una evaluación del cumplimiento general con la siguiente ecuación.

$$\text{Cumplimiento del plan de acción} = \frac{\text{Acciones ejecutadas}}{26} * 100$$

Los resultados obtenidos en cada indicador de cumplimiento se pueden clasificar en tres estados del nivel de implementación como se plantea en la siguiente tabla:

Tabla 35.

Estados de implementación según porcentaje

RANGO	ESTADO
0% – 16%	Inicial
17% – 58%	Intermedio
59% – 100%	Avanzado

De esta manera se puede evaluar el estado de la implementación del plan de acción, sin embargo, para evaluar nuevamente el estado de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento se sugiere realizar el diagnóstico completo de las 59 actividades de gestión que se realizó en la etapa 3 de este proyecto.

9. Socialización del plan de acción

Con el propósito de hacer una apropiación conceptual de la Gestión del Conocimiento, comunicar los resultados del proyecto y socializar el plan de acción, se presentaron los resultados ante los funcionarios del grupo. Se programó una reunión con los cinco funcionarios del grupo y el director, donde se abordó el siguiente orden.

1. Conceptualización de la gestión del conocimiento
2. Planteamiento del problema
3. Objetivos del trabajo
4. Resultados del diagnóstico
5. Generalidades del plan de acción
6. Acciones de mejora

Esta reunión se llevó a cabo el miércoles 20 de marzo de 2024 a las 8:30 am como se puede ver en el apéndice G, para el desarrollo de la socialización se empleó un espacio de 1 hora 40 minutos con el apoyo de una presentación PPT. Al final de la explicación se recibió una opinión positiva de los resultados, se propuso por parte de los funcionarios usar este trabajo no solo para mejorar la gestión del Grupo de Planificación e Información Territorial, sino la posibilidad de verlo como un piloto para implementar la Gestión del Conocimiento en todas las dependencias de la Gobernación de Santander utilizando el diagnóstico adaptado del FURAG que se propuso en este proyecto, se sugirió presentar los resultados al nuevo personal de la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión, dado que hubo transición de personal.

Figura 15.

Evidencia socialización de resultados



Nota. Se anexa el acta de reunión (Apéndice G).

10. Conclusiones

El Grupo de Planificación e Información Territorial como dependencia de la Gobernación de Santander se debe acoger a los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en cada una de sus 7 dimensiones, si bien la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión lleva algunos años implementando el modelo en la Gobernación de Santander, este ejercicio deja entrever que hay mucho margen de mejora en materia de implementación del MIPG no solo en el grupo sino en todas las dependencias de la entidad.

La fuga de conocimiento por jubilación o transición de personal fue la razón principal que llevó al desarrollo de este proyecto, sin embargo, al evaluar todos los componentes de la Gestión del Conocimiento según MIPG se pudo conocer por primera vez de manera precisa el estado de implementación de la dimensión en el Grupo de Planificación e Información Territorial.

En primera instancia se indagó sobre el funcionamiento y el estado de la implementación de la Gestión del Conocimiento en la entidad, la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión es la responsable de liderar los procesos vinculados al cumplimiento de los lineamientos establecidos por MIPG en la Gobernación de Santander, esta dirección realiza el diligenciamiento anual del FURAG, pero desde el año pasado con la reestructuración del nuevo gobierno se dejó de utilizar transitoriamente el formato autodiagnóstico, por esta razón se diseñó una herramienta diagnóstica alternativa a partir del banco de preguntas y de la contextualización del FURAG, en la que se evalúen los criterios del índice de desempeño institucional.

Los resultados del autodiagnóstico arrojaron un puntaje total de 37,3 puntos de 100 posibles, esto nos indica un nivel medio-bajo de implementación de la gestión del conocimiento en el grupo, lo cual es coherente con las impresiones iniciales que se tuvieron en la etapa de análisis preliminar cuando por medio de entrevistas y observación directa se logró identificar falencias en el cumplimiento de objetivos de la gestión del conocimiento como mitigar la fuga de conocimiento, facilitar el acceso al conocimiento de la entidad, fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento y fortalecer procesos de aprendizaje organizacional.

Con el resultado del diagnóstico en cada una de las 59 actividades de gestión evaluadas, se realizó un análisis y priorización de brechas en las que tuvieron puntajes muy bajo, bajo y medio, en términos cuantitativos entre 0 y 60 puntos de 100. Este análisis y priorización de brechas permitió fusionar los saberes en gestión del conocimiento que se obtienen con la revisión de la literatura y la experiencia de los funcionarios en el desarrollo de sus respectivas actividades, obteniendo una perfilación de las razones por las que no se está llevando a cabo satisfactoriamente cada actividad de gestión.

El análisis anterior permite identificar que las falencias del grupo están presentes de forma uniforme en todas las dimensiones evaluadas, es por esto que se adaptó completa la ruta de implementación que propone el Departamento Administrativo de Función Pública en su guía de implementación de la gestión del conocimiento, y se clasificaron las acciones de mejora en las 6 etapas planteadas de acuerdo con su naturaleza y con la descripción de cada etapa.

El plan de acción se formuló teniendo en cuenta algunos factores que incidieron en el periodo de implementación sugerido, estos son la prioridad de la etapa a la que pertenece cada acción de mejora, si requiere o no disponibilidad presupuestal y si dentro de esa disponibilidad presupuestal requerida ya existen recursos asignados.

Se identificó en varias etapas del proyecto que la implementación de la gestión del conocimiento en las dependencias de la Gobernación de Santander, utilizando la propuesta de etapas de implementación de Función Pública, no es algo común. Durante la caracterización del proceso de gestión del conocimiento en la entidad con la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión, se observó que los planes de acción se elaboran de manera general, solamente considerando los resultados del FURAG. Además, en la fase de socialización del plan de acción con el coordinador y los funcionarios del grupo, se confirmó esta situación mediante la retroalimentación recibida.

El desarrollo y los resultados de este proyecto pretende mejorar la eficiencia de las funciones misionales dentro del Grupo de Planificación e Información Territorial, y potencialmente, escalarlo a cualquier dependencia de la Gobernación de Santander. Al identificar deficiencias puntuales en la Gestión del conocimiento y proponer acciones de mejora se está fortaleciendo la capacidad de la entidad para aprovechar su capital intelectual de manera más efectiva. Esto puede traducirse en una toma de decisiones más informada por medio de la consolidación y retención del capital intelectual, mejora continua en los procesos, mayor y mejor gestión de proyectos de investigación e innovación, resolución de problemas y adaptación a los cambios.

11. Recomendaciones

Para la implementación del plan se sugiere llevar a cabo con la mayor prelación posible las acciones de la primera etapa, que están orientadas a evitar y mitigar la fuga de conocimiento, para de esta manera adelantarse a la próxima jubilación de los funcionarios que se desempeñan en el grupo desde hace años.

Se recomienda establecer fechas y responsables específicos de acuerdo con el personal que se encuentre disponible en el momento de comenzar la implementación del plan de acción, así como con el contexto político y administrativo del grupo.

Cuando se ejecuten todas las acciones de mejora del plan se recomienda realizar un nuevo diagnóstico de la implementación de la gestión del conocimiento según la herramienta diagnóstica generada a partir de los criterios del FURAG que se planteó en la etapa 2 de este proyecto, o utilizando cualquier herramienta que sea consistente con los índices de desempeño institucional para la política de gestión del conocimiento.

Compartir los resultados que se obtengan con la implementación de este proyecto puede ser de gran importancia para otras dependencias de la Gobernación de Santander que estén presentando problemas similares a los identificados en el Grupo de Planificación e Información Territorial, así como ser potencial apoyo a los procesos que realiza la Dirección de Sistemas Integrados de Gestión para implementar la dimensión de gestión del conocimiento en toda la entidad.

Referencias bibliográficas

Abrego-Almazán, D., Medina-Quintero, J. M., & Sánchez-Tovar, Y. (2016). *La calidad de los Sistemas de Información en la eficiencia de las Pymes*. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 10(2), 27-41.

Decreto 2482 de 2012 [con fuerza de ley]. *Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión*. Diciembre 3 de 2012.

Decreto 1499 de 2017 [con fuerza de ley]. *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015*. Septiembre 11 de 2017.

Decreto 494 de 2018 [Gobernación de Santander]. *Por el cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y se organiza el funcionamiento del comité institucional de gestión y desempeño de la Gobernación de Santander*. Diciembre 10 de 2018.

Decreto 593 de 2021 [Gobernación de Santander]. *Por el cual se expide la estructura de la Administración Central de la Gobernación de Santander*. Noviembre 10 de 2021.

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2002). *La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/123456789/8626>.

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2005). *Planeación de los Recursos Humanos. Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wemVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2010). *Norma Técnica De Calidad Para La Gestión Pública*. Recuperado 1 de marzo de 2023, de <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2019). *Ruta de codiseño*. Recuperado 1 de marzo de 2024, de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/35766683/Ruta-de-codiseno_Guia-sobre-como-implementar-acciones-en-la-gestion-publica-con-la-participacion-de-la-ciudadania.pdf/654020f5-c932-f4db-3d66-ed6bbb98d2f6?t=1563307752082

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo*

Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Recuperado 6 de diciembre de 2023, de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37827592

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37386704

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2021). *Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública*. Recuperado 1 de marzo de 2023, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Metodologia-buenas-practicas>

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2021). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2022). *Política de operación Gestión del conocimiento y grupos de valor*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/0/2022-04-05_Politica_operacion_proceso_gestion_conocimiento_v6_vf.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (s.f). *Banco de preguntas FURAG definitivo*. Recuperado 6 de febrero de 2024, de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2020-06-18_BancoPreguntas_Furag_Definitivo.xlsx/87e467a1-3488-4466-5bac-c894b04013a7?t=1592504225157

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (s. f.). *¿Qué es el Sisbén?*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de <https://www.sisben.gov.co/Paginas/que-es-sisben.html>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2012). *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales*. Plan de desarrollo 2012-2015.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2021). *Principios de la Innovación Pública en Colombia*. Grupo de Modernización del Estado.

Etzioni, A., & Diprete, T. A. (1979). *The Decline in Confidence in America: The Prime Factor, a Research Note*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), 520-526.

Faulkner, M., & Means, G. E. (2001). *Innovación estratégica en la nueva economía*. Harvard Deusto Business Review, (104), 22-27.

Fonseca Pacheco, C. I., Ruidiaz Mendoza, D. C., Sánchez Sánchez, M. A. (2020). *Plan prospectivo estratégico. Unidad para la atención y reparación integral a las víctimas 2020-2030*. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga.

Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R., & Puello Payares, J. G. (2011). *Knowledge management and process improvement. La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento*, 80-87.

Forte, V. H. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alpha Editorial.

García, K. A. S. (2017). *Transferencia de conocimiento: un estudio filosófico*. (Doctoral dissertation, Universidad de Valladolid).

Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of knowledge management: Theory, practice, and cases*. Routledge.

Gobernación de Santander. (s. f.). Misión y Visión. Recuperado 1 de marzo de 2024, de <https://santander.gov.co/publicaciones/255/mision-y-vision/>

Gobernación de Santander. (s. f.). Secretaría de Planeación. Recuperado 1 de marzo de 2024, de <https://historico2.santander.gov.co/index.php/oficina/itemlist/category/13-secretaria-de-planeacion>

Gobernación de Santander. (2017). *Guía Metodológica para la Formulación, implementación y evaluación de Políticas Públicas de Santander*. Recuperado 1 de marzo de 2024 de <https://santander.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=578>

Gobernación de Santander. (2020). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado 1 de marzo de 2024 de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-santander.pdf>

Instituto para la Economía Social [IPES]. (2022). *Política de Administración del Riesgo*. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado 1 de marzo de 2024 de https://ipes.gov.co/images/informes/SDE/Planeacion_estrategica/Politicasy2023/PE01-DE-010-V8-Politica-de-administracion-de-riesgos.pdf

Krstić, B. & Petrović, B. (2011). *The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise's absorptive capacity*. *Facta universitatis-series: Economics and Organization*, 8(3), 275-286.

Ley 136 de 1994. *Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*. Junio 2 de 1994.

Ley 388 de 1997. *Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones*. Julio 18 de 1997.

Ley 489 de 1998. *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.* Diciembre 29 de 1998.

Marcial, N. A. (2009). *¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones?*. *Innovación educativa*, 9(47), 5-17.

Martínez, L.F. (2014). *Hoy hace 157 años se fundó el Estado Soberano de Santander*. *Vanguardia Liberal*. Recuperado el 1 de marzo de 2024 de: <https://www.vanguardia.com/santander/comunera/hoy-hace-157-anos-se-fundo-el-estado-soberano-de-santander-MEVL259702/>

Muller, P., & Surel, Y. (1998). *El análisis de las Políticas Públicas*. París: Montchrestien.

Nagles, N. (2007). *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 97–102. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418>

Navarro, F. M. (2017). *Innovación Pública en América Latina: Conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos*. *Revista de Gestión Pública*, 6(1), 5-18.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (pp. 61-103). México: Oxford University Press.

North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer.

OECD/European Communities. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de [oecd-ilibrary.org. https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page160](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page160)

Perdomo González, R. J., Acosta Lozano S. A., Sierra Flórez S. A. (2011). *Patrimonio Arquitectónico Del Centro De Bucaramanga*. Universidad Industrial De Santander.

Quijano Barón, P., Yepes González, J. F., & Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)*. Recuperado 6 de diciembre de 2023, de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37827592

Remolina León, P., & Alba Pachón, C. A. *Análisis del régimen de creación y segregación de municipios: Hacia una verdadera autonomía territorial en Colombia*. [Tesis, Pontificia Universidad Javeriana]. Recuperado 6 de marzo de 2024, de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10120>

Rey Gutiérrez, E., Caro, J. L., y Asprilla Lara, Y. (2015). *Las unidades agrícolas familiares (UAF), un instrumento de política rural en Colombia*. *Tecnogestión: Una mirada al ambiente*, 11(1). Tomado el 1 de abril de 2024 de: <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tecges/article/view/8290>

Rice, J. L., & Rice, B. S. (2005). *The applicability of the SECI model to multi-organisational endeavours: an integrative review*. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(8), 671-682.

Roth, A. N. (2006). *Discurso sin compromiso: la política pública de derechos humanos en Colombia*. Ediciones Aurora.

Roth, A. N. (2014). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora.

Secretaría Distrital de Gobierno. (2018). *Guía Metodológica para la Formulación del Plan Estratégico Sectorial*. Secretaría de Gobierno Alcaldía Mayor de Bogotá.

Secretaría de Planeación. (2014). Lineamientos y Directrices de Ordenamiento Territorial del Departamento de Santander. Recuperado 12 de abril de 2024, de <https://santandercompetitivo.org/media/6520c93b26bd67d7d5c2f7de83d250c888221c0c.pdf>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2023). *Guías Mapas de Conocimiento v2*. Recuperado 6 de febrero de 2024 de https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos_mipg/2023-11/Guias_Mapas_de_Conocimiento_v2.pdf

Tasmin, R., & Yap, L. S. (2010). *Determining factors of knowledge management implementation in knowledge-based organizations*. In *Proceedings of knowledge management 5th international conference* (Vol. 2010, pp. 49-54).

Teofilovic, N. (2002). *The reality of innovation in government*. *Innovation Journal*, 7(3), 1-22.

Vallejo Moreno, A., Echavarría, M. A., Uribe Londoño, M. A. (2009) *Observatorios y redes de cooperación internacional*. *Revista de Negocios Internacionales*, Vol. 2. No.1. Pp. 52-66.

Zapata-Cortés, O. L. (2020). *Reflexión sobre los planes de desarrollo en Colombia*. *Bitácora Urbano Territorial*, 30(3), 233-246.