

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Formulación de un plan de acción en la dimensión de gestión de conocimiento e innovación de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G) para la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander

Karent Daniela Motta Osorio

Camilo Andrés Grimaldos Rueda

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

director:

Luis Eduardo Becerra Ardila

Magíster en Administración

Codirector:

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Agradecimientos

Al culminar esta etapa significativa en mi vida, deseo enaltecer el loable empeño de mi madre, Su apoyo inquebrantable me dio la fuerza necesaria para obtener un título universitario. Su confianza en mí hizo posible la culminación de este proceso y su amor y sus límites contribuyeron a forjar la persona que soy hoy. Expreso mi más sincera gratitud a mi padre, mis hermanos, abuelos y demás familiares que, de diversas maneras, propiciaron este éxito. También agradezco al codirector, Magíster en Gerencia de Negocios, Juan Camilo Lésmez Peralta, por su apoyo y acompañamiento constante. Por último, deseo manifestar un agradecimiento especial al director de proyecto, el profesor Luis Eduardo Becerra, Magíster en Administración, quien con su erudición nos guío en este proceso.

-Karent Motta

Quisiera agradecerle en primer lugar a Dios por las innumerables bendiciones concebidas a lo largo de mi etapa universitaria, también expreso mi enorme gratitud a mi madre quien me demostró constantemente su amor, su apoyo incondicional y su esfuerzo por sacarme adelante, a cada uno de los profesores que con su emotiva manera de enseñar dejaron huella en mí, al director de nuestro proyecto, el profesor Luis Eduardo Becerra y codirector Juan Camilo Lésmez Peralta por su acompañamiento y disposición, así mismo aprovecho para agradecer a mis familiares y amigos que aportaron a mi proyecto profesional.

-Camilo Grimaldos

Tabla de contenido

Introducción	13
.....	15
1. Objetivos	16
1.1. Objetivo General	16
1.2. Objetivos Específicos.....	16
2. Generalidades de la División de Gestión de la vicerrectoría académica.....	16
2.1. Direccionamiento estratégico.....	17
2.1.1. Misión y visión.....	17
2.1.3. Estrategia.....	18
3. Planteamiento del problema.....	25
4. Marco de Referencia	28
4.1 Marco de antecedentes	28
4.2 Marco Teórico	31
4.2.1. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	31
4.2.2. Conocimiento	33
4.2.3. Tipos de conocimiento	33
4.2.4. Dimensiones del conocimiento	34
4.2.5. Gestión del conocimiento:.....	34

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

4.2.6 Innovación:.....	36
4.2.7. Innovación de procesos:.....	37
4.3 Marco Legal	38
4.3.1 Ley 489 de 1998.....	38
4.3.2 Ley 1753 de 2015 artículo 133.....	38
4.3.3 Decreto 1499 del 2017.	39
4.3.4 Decreto 1299 de 2018.	39
5. Metodología	39
5.1 Etapa 1: Análisis preliminar del proceso.	40
5.2 Etapa 2: Revisión bibliográfica y normativa.....	40
5.3 Etapa 3: Elaboración del diagnóstico.....	40
5.4 Etapa 4: Análisis de resultados.	41
5.5 Etapa 5: Formulación del plan de acción.	41
5.6 Etapa 6: Ajustes y socialización del plan de acción.....	41
6. Diagnóstico inicial	42
6.1 lineamientos del autodiagnóstico	42
6.2 Aplicación del auto diagnóstico	46
6.2.1 Componente de Planeación	47
6.2.2 Componente de Generación y producción	48

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

6.2.3	Componente de Herramientas de uso y apropiación.....	50
6.2.4	Componente de Analítica Institucional.....	51
6.2.5	Componente de Cultura de compartir y difundir	52
6.3	Análisis de resultados del autodiagnóstico	54
6.3.1	Componente de Planeación.....	55
6.3.2	Componente de Generación y Producción.....	55
6.3.3	Componente de Herramientas de uso y apropiación.....	56
6.3.4	Componente de Analítica Institucional.....	56
6.3.5	Componente de Cultura de compartir y difundir	57
6.3.6	Lista de priorización de actividades.....	58
7.	Formulación del plan de acción	59
7.1.	Lineamientos de la formulación del plan de acción.....	59
7.2	Definición de iniciativas para el plan de acción.....	60
7.2.1.	Componente de generación y producción	60
7.2.2.	Herramientas de uso y apropiación	63
7.2.3.	Compartir y difundir	68
8.	Comparaciones con estudios similares e identificación de tendencias.....	76
9.	Estrategias para el Fortalecimiento y Sostenibilidad de la Gestión del Conocimiento en la Vicerrectoría Académica	77
10.	Retos y limitaciones en la implementación del plan de acción	92

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

11. Ajuste y socialización del plan de acción	94
12. Conclusiones	98
11. Recomendaciones.....	98
Bibliografía	100

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	15
Tabla 2. Descripción de los componentes y categorías a evaluar	43
Tabla 3. Escala de calificación	46
Tabla 4. Componentes de planeación.....	47
Tabla 5. Componente de generación y producción	48
Tabla 6. Componente de Herramientas de uso y apropiación.....	50
Tabla 7. Componente de Analítica Institucional	51
Tabla 8. Componente de Cultura de compartir y difundir	52
Tabla 9. Lista de priorización de actividades.....	58
Tabla 10. Iniciativa #1 Fortalecimiento de capacidades en innovación.....	60
Tabla 11. Iniciativa #2 Sistema estructurado de conocimiento tácito.....	63
Tabla 12. Iniciativa #3 Estrategia Sólida de necesidades tecnológicas.....	66
Tabla 13. Iniciativa #4 Presentación de buenas prácticas para lograr visibilidad y reconocimiento externo.....	68
Tabla 14. Iniciativa #5 Establecer alianzas estratégicas.....	70
Tabla 15. Iniciativa #6 Sinergia del conocimiento.....	73

Lista de Figuras

Figura 1. Caracterización del proceso de formación.....	20
Figura 2. Caracterización del proceso de Gestión de la Calidad Académica.....	21
Figura 3. Estructura Organizacional Vicerrectoría Académica	22
Figura 4. Ejes de la Gestión de Conocimiento y la innovación	36
Figura 5. Metodología del proyecto	40
Figura 6. Puntaje por componentes.....	54
Figura 7. Componentes de generación y producción.....	56
Figura 8. Componente de cultura de compartir y difundir.....	58
Figura 9. Ruta de implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación.	60
Figura 10 Iniciativas Plan de acción en gestión del conocimiento e innovación.....	75
Figura 11. Presentación Plan de acción Gestión del conocimiento e Innovación para la Vicerrectoría Académica	95
Figura 12. Evidencia 1 socialización plan de acción	96
Figura 13. Evidencia 2 socialización plan de acción	97
Figura 14. Evidencia 3 socialización plan de acción	97

Lista de apéndices

Apéndice A. Plan de Desarrollo Institucional UIS 2019-2030

Apéndice B. Estructura Orgánica UIS

Apéndice C. Autodiagnóstico gestión del conocimiento e innovación

Apéndice D. Formato de transferencia de aprendizajes

Apéndice E. Formato de buenas prácticas

Apéndice F. Formato de lecciones aprendidas

Resumen

Título: Formulación de un plan de acción en la dimensión de gestión de conocimiento e innovación de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G) para la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander.

Autores: Camilo Andrés Grimaldos Rueda, Karent Daniela Motta Osorio.

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

Descripción: El buen manejo del conocimiento es actualmente uno de los referentes más importantes en el éxito de las organizaciones, debido a que impulsa la toma de decisiones de una manera más acertada y precisa, brindando ventajas sumamente valiosas en escenarios altamente demandantes y competitivos, en los cuales se busca constantemente mitigar o minimizar los riesgos. Es allí donde la gestión del conocimiento desempeña un papel crucial, facilitando tanto el flujo de la información como el correcto funcionamiento de los macroprocesos en una organización.

Existe el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G) diseñada por el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP), especialmente para instituciones o entidades de atributo público, que tiene como objetivo facilitar la gestión del conocimiento y contribuir al alcance de objetivos dentro de las organizaciones, esto mediante siete dimensiones previamente analizadas.

Este proyecto abarca la formulación de un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión de conocimiento e innovación, en la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander, a partir del desarrollo de una prueba diagnóstica, que tiene como objetivo

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

identificar criterios o aspectos con potencial de mejoramiento y ante los desafíos previamente identificados, diseñar diferentes tácticas o planteamientos que permitan mejorar el desempeño de la vicerrectoría académica a través de la buena gestión en esta dimensión.

Abstract

Title: Formulation of an action plan in the dimension of knowledge management and innovation in accordance with the Integrated Planning and Management Model (M.I.P.G) for the Academic Vice-Rector's Office of the Industrial University of Santander.

Authors: Camilo Andrés Grimaldos Rueda, Karent Daniela Motta Osorio.

Keywords: Knowledge management, innovation, Integrated Planning and Management Model.

Description: Good knowledge management is currently one of the most important references in the success of organizations, because it drives decision-making in a more accurate and precise way, providing extremely valuable advantages in highly demanding and competitive scenarios, in which constantly seeks to mitigate or minimize risks. This is where knowledge management plays a crucial role, facilitating both the flow of information and the correct functioning of macro processes in an organization.

There is the Integrated Planning and Management Model (M.I.P.G) designed by the Administrative Department of Public Function (DAFP), especially for public institutions or entities, which aims to facilitate knowledge management and contribute to the achievement of objectives within the organizations, this through seven dimensions previously analyzed.

This project covers the formulation of an action plan for the implementation of the dimension of knowledge management and innovation, in the Academic Vice-Rector's Office of the Industrial University of Santander, based on the development of a diagnostic test, which aims to identify criteria or aspects with potential for improvement and in the face of previously identified challenges, design different tactics or approaches that allow improving the performance of the academic vice-chancellor's office through good management in this dimension.

Introducción

La Universidad Industrial de Santander (UIS) como institución de educación superior está ampliamente comprometida con la excelencia académica, la investigación y el desarrollo de conocimiento. En este contexto, el cumplimiento de los objetivos misionales supone numerosos retos, dentro de los que se destacan el promover la cultura de la excelencia que se fundamenta en la autoevaluación permanente y en la integración y mejora continua de los procesos para que sean más ágiles, oportunos, flexibles y que soporten mejor la toma de decisiones. Por otro lado, la gestión del conocimiento, que consiste en su uso mediante prácticas que faciliten la comunicación, la articulación y la cooperación entre la universidad y sus grupos de interés, a fin de dar respuesta a problemas y necesidades comunes (Universidad Industrial de Santander, 2018), se convierte en un elemento esencial para fortalecer la capacidad de la institución de abordar desafíos actuales y futuros, fomentando la colaboración activa entre la comunidad académica y su entorno.

Como entidad pública la Universidad Industrial de Santander, cuenta con el apoyo del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP) el cual se encarga de velar por el mejoramiento continuo de la gestión en las entidades nacionales de esta índole. Por esta razón, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, establecido en el Decreto 1499 de 2017, “tiene como fin ser un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de todas las entidades y organismos públicos con el propósito de hacer sus procesos más eficientes, satisfaciendo así las necesidades y demandas de los ciudadanos, a través de la respuesta y atención que se brinda, bajo los principios de la integridad, la transparencia, la innovación y la efectividad”. (Función Pública, 2017). El M.I.P.G facilita el proceso de gestión y la toma de decisiones que son imperativas para alcanzar mejores resultados, para ello se establecen siete

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

dimensiones que abarcan diferentes perspectivas, estas contienen elementos claves para el proceso de gestión con el propósito común de poner en marcha correctamente el modelo integrado. Respecto a nuestro interés, la sexta dimensión actúa de forma articulada con las demás, esta corresponde a la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento crítico en las IES, por lo que la universidad reconoció la importancia de fortalecer este ámbito como parte integral de su plan de desarrollo 2019-2030. (Ver apéndice A) (Universidad industrial de Santander, s. f.). En diversas áreas de la Universidad, se están implementando iniciativas clave para gestionar la captura, creación, distribución y aplicación efectiva de la información y el saber dentro de su comunidad académica considerando el conocimiento como un activo principal que debe estar al alcance de todos. No obstante, existen divisiones adicionales dentro de la universidad que aún no han implementado acciones para una gestión efectiva del conocimiento o han avanzado de manera limitada en este aspecto, como es el caso de la Vicerrectoría Académica, que según el acuerdo 057 de 1994, está a cargo de “dirigir el funcionamiento y desarrollo general de las siguientes dependencias de apoyo a la actividad académica: Dirección General de Investigaciones, Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia, Dirección de Extensión y Educación Continua, Dirección Cultural, Centro para el desarrollo de la Docencia en la UIS, Dirección de Admisiones y Registro Académico, Biblioteca y Teleuis”(Universidad Industrial de Santander, 1994). A su vez, propende por mantener una cultura de excelencia y calidad en las distintas facultades.

A través de este proyecto, se busca desarrollar un plan de acción basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G) en la dimensión del conocimiento e innovación, que

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

garantice una mejora en los diferentes procesos que se llevan a cabo desde la Vicerrectoría Académica y que contribuyen al correcto funcionamiento de la universidad.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se presenta la **Tabla 1**, la cual indica el capítulo en que se muestra el cumplimiento de cada objetivo.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento e innovación en la Vicerrectoría Académica de la UIS con relación al M.I.P.G.	Capítulo 6.2
Analizar los resultados del diagnóstico que permita identificar fortalezas y debilidades para priorizar las acciones a realizar.	Capítulo 6.3
Formular el plan de acción a partir de las prioridades identificadas en el análisis de resultados del diagnóstico para la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la aplicación de la gestión del conocimiento y presentarlo a la Vicerrectoría Académica	Capítulo 7
Ajustar el plan de acción presentado teniendo en cuenta las observaciones luego de la socialización con la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander.	Capítulo 11

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Diseñar un plan de acción en la dimensión de gestión del conocimiento e innovación basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G), para la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de facilitar los procesos de innovación y mejora en la prestación de servicios.

1.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de la gestión del conocimiento e innovación en la Vicerrectoría Académica de la UIS con relación al M.I.P.G.

Analizar los resultados del diagnóstico que permita identificar fortalezas y debilidades para priorizar las acciones a realizar.

Formular el plan de acción a partir de las prioridades identificadas en el análisis de resultados del diagnóstico para la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la aplicación de la gestión del conocimiento y presentarlo a la Vicerrectoría Académica.

Ajustar el plan de acción presentado teniendo en cuenta las observaciones luego de la socialización con la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander.

2. Generalidades de la División de Gestión de la vicerrectoría académica

la Vicerrectoría Académica, según el acuerdo 057 de 1994, está a cargo de “dirigir el funcionamiento y desarrollo general de las siguientes dependencias de apoyo a la actividad académica: Dirección General de Investigaciones, Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia, Dirección de Extensión y Educación Continua, Dirección Cultural, Centro para el

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

desarrollo de la Docencia en la UIS, Dirección de Admisiones y Registro Académico, Biblioteca y Teleuis”(Universidad Industrial de Santander, 1994).

La Vicerrectoría Académica es la entidad encargada de ejecutar y supervisar las políticas de gestión académica, desarrollo docente y apoyo estudiantil en la Universidad. El Vicerrector Académico, como representante del Rector, lidera el desarrollo académico, investigativo y de extensión, coordinando la planificación curricular y garantizando la calidad educativa. Además, organiza el sistema de evaluación y acreditación, promoviendo la modernización de métodos y contenidos, y asegurando una formación integral de los profesionales acorde con las necesidades del país. (Acuerdo 057 de 1994).

2.1. Direccionamiento estratégico

2.1.1. Misión y visión

La Vicerrectoría Académica tiene como propósito implementar estrategias innovadoras que fortalezcan los procesos pedagógicos y respondan a las necesidades educativas actuales de los estudiantes. Su visión es ser una entidad líder en la transformación educativa, reconocida por su capacidad de anticipar y adaptarse a las demandas del ámbito académico, impulsando un sistema educativo de excelencia y comprometido con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad. (Vicerrectoría Académica Archivos. s/f.)

2.1.2. Valores

Dentro de sus principales valores se encuentran inclusión, equidad, excelencia académica e innovación. Los procesos académicos, investigativos, de proyección social y de extensión de la UIS se desarrollan bajo el principio de apoyo recíproco, promoviendo un entorno donde cada miembro de la comunidad universitaria es valorado y tiene acceso a oportunidades iguales. La vicerrectoría está comprometida no solo con la atención a las necesidades de los diversos grupos sociales, especialmente aquellos en situaciones más vulnerables, sino también con la búsqueda constante de la excelencia en sus actividades y la implementación de prácticas innovadoras. Esta dedicación garantiza que cada acción y decisión tomadas refleje un profundo respeto por la diversidad, una equidad tangible y un firme compromiso con la calidad y la innovación en todos los aspectos de su labor. (Vicerrectoría Académica Archivos. s/f.)

2.1.3. Estrategia

La Universidad Industrial de Santander, específicamente en el Manual de Gestión Integrado presenta seis (6) enfoques estratégicos, los cuales representan un desarrollo integral en el cumplimiento de la Misión, Visión, valores y principios institucionales, de allí nace una base sólida para la consolidación de estrategias, que permiten a la Vicerrectoría Académica ser una instancia al servicio de la comunidad universitaria, aportando al desarrollo social. (Manual de Gestión Integrado, Versión 17, 2024)

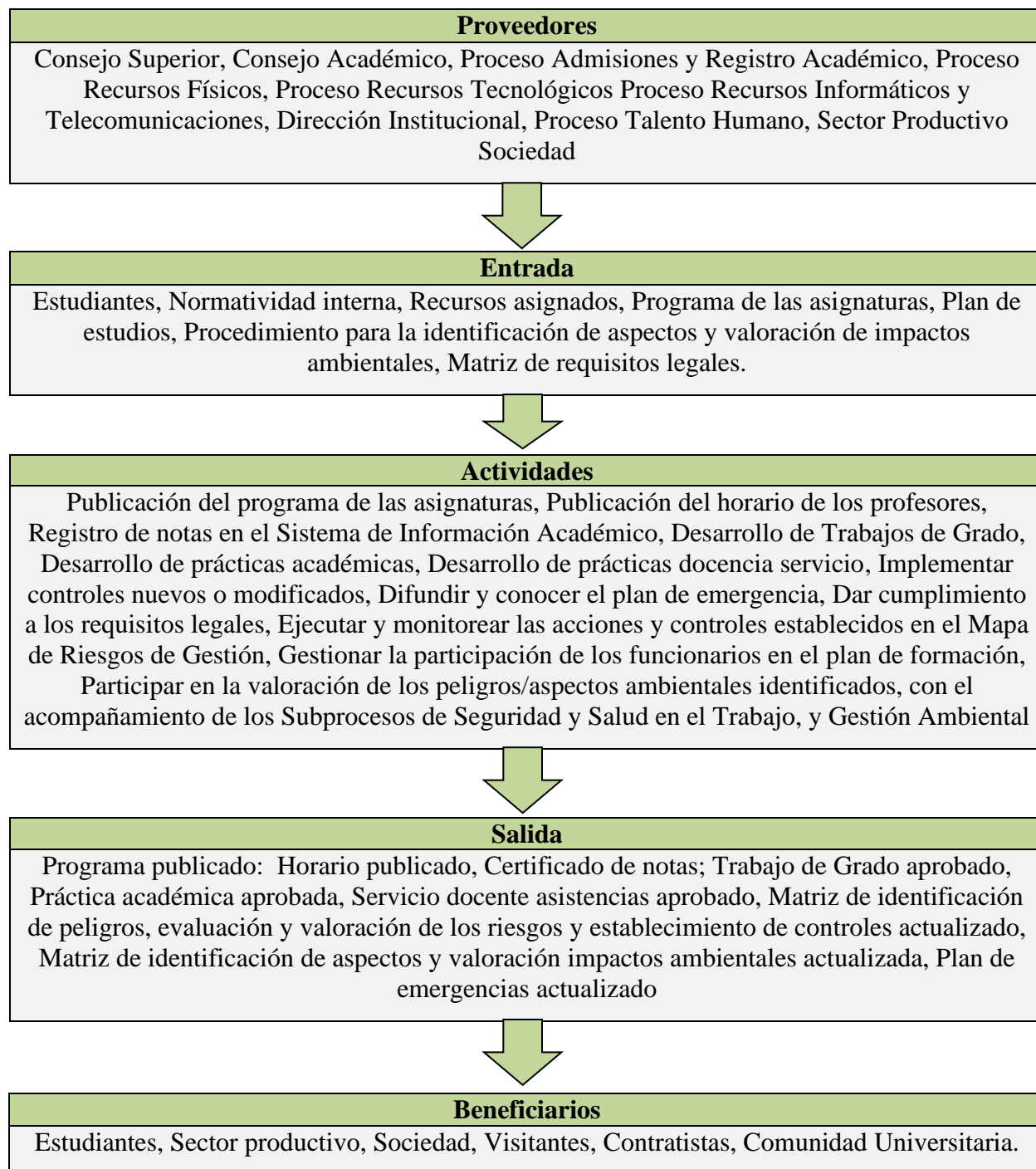
En el primer enfoque, Formación integral e innovación pedagógica, se resalta el desarrollo constante de un modelo pedagógico innovador diseñado específicamente para el estudiante, ofreciendo un proceso de aprendizaje integral, de igual manera, la Universidad Industrial de Santander incentiva la investigación, gestión de conocimiento e innovación en búsqueda de

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

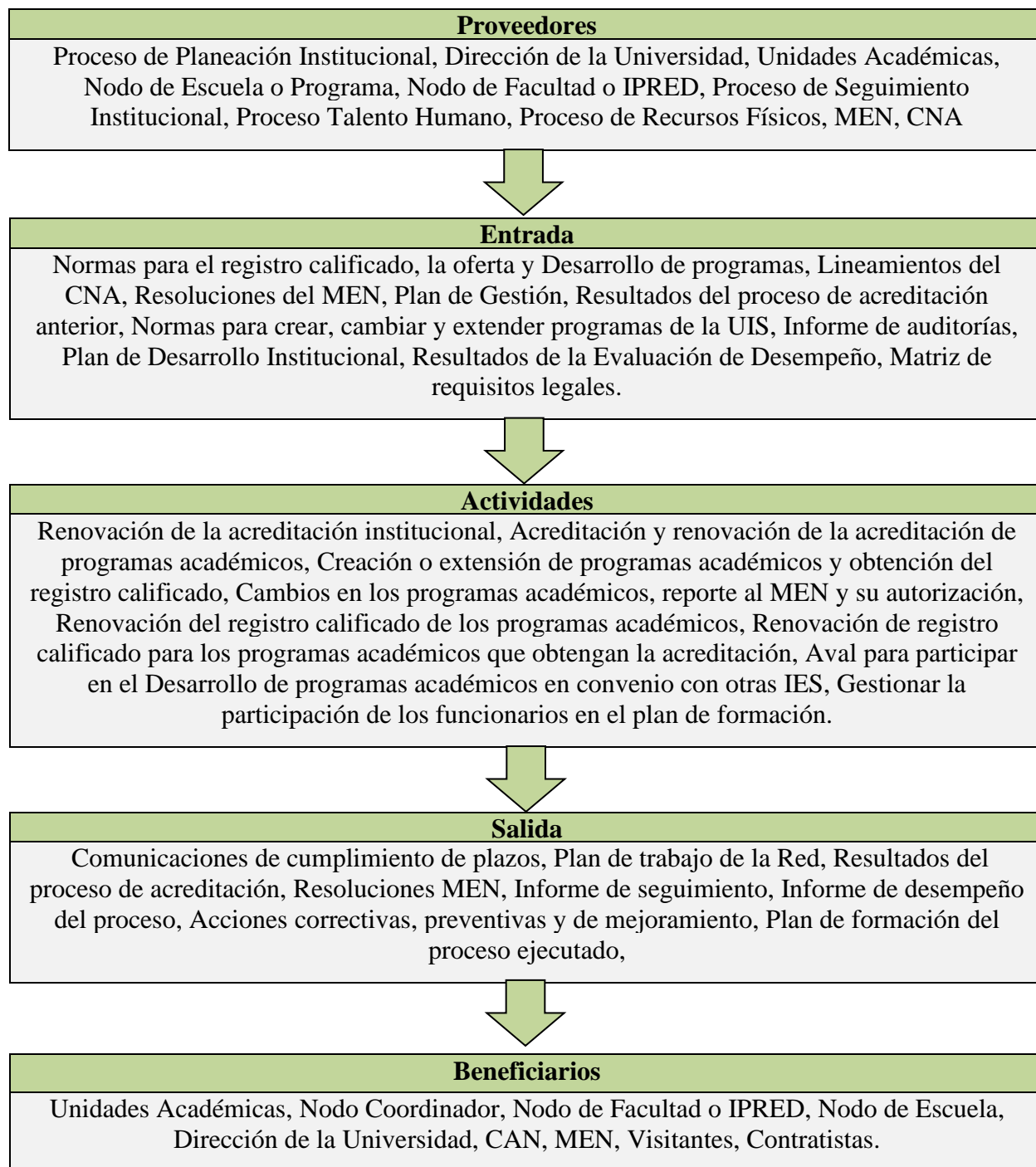
resultados de alto nivel como estrategia del segundo enfoque, Investigación e innovación como ejes articulados de las funciones misionales. Para el tercer enfoque, Cultura de la excelencia académica, la Vicerrectoría a través de los procesos que lidera, está comprometida con la búsqueda constante de la excelencia, asegurando esto mediante autoevaluaciones tanto académicas como administrativas con el fin de implementar estrategias de mejoramiento continuo. Los últimos tres enfoques estipulados, Cohesión Social y Construcción de Comunidad, Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales y Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir con enfoque territorial, abarcan alternativas dirigidas al desarrollo social, nacional y global, diseñando estrategias de análisis de entornos, proyectos ambientalmente sostenibles y mejoramiento de condiciones de vida. (Manual de Gestión Integrado, Versión 17, 2024)

2.2 Caracterización del proceso

La Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander participa activamente en dos procesos, el de Formación, el cual hace parte de los procesos misionales y el de Gestión de la calidad académica que hace parte de los procesos de evaluación, cabe resaltar que de este último se derivan tres (3) subprocesos, Renovación de la acreditación institucional, Acreditación o Renovación de la acreditación de programas y Gestión de programas académicos. El conjunto de estos permiten un enfoque al cumplimiento de los objetivos y un correcto y continuo funcionamiento de la instancia puesta al servicio de la comunidad universitaria, en la **figura 1 y 2** se puede observar el flujo de los procesos previamente mencionados.

Figura 1. Caracterización del proceso de formación

Nota: Adaptado de Universidad Industrial de Santander

Figura 2. Caracterización del proceso de Gestión de la Calidad Académica.

Nota: Adaptado de Universidad Industrial de Santander

2.3 Estructura organizacional

La Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander se organiza en 7 diversas áreas que permiten su funcionamiento eficiente y efectivo (Ver apéndice B). Estos procesos abarcan desde Dirección de postgrados hasta bienestar estudiantil. En la **figura 3**, se muestra la estructura de la Vicerrectoría, destacando las diferentes áreas que contribuyen al desarrollo académico de la institución.

Figura 3. Estructura Organizacional Vicerrectoría Académica



Nota: Adaptado de Universidad Industrial de Santander

Es fundamental entender los procedimientos que deben llevarse a cabo dentro de la Vicerrectoría Académica cuando es necesario tomar decisiones y ejecutar acciones. Por ello, para asegurar la resolución eficiente de cada trámite académico, se dispone de personal altamente calificado en cada área de la vicerrectoría, lo que garantiza la correcta ejecución de los procesos educativos, de investigación y de proyección social, contribuyendo así al logro de sus metas

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

institucionales. Las funciones que realiza cada departamento de la división son las siguientes: (Vicerrectoría Académica 2024).

- **Dirección de posgrados**

La Dirección de Posgrados está adscrita a la Vicerrectoría Académica y fue creada en el año 2005, para supervisar y propiciar el desarrollo armónico de las actividades relacionadas con los programas de posgrado.

- **Dirección cultural**

La Dirección Cultural de la Universidad Industrial de Santander es una entidad adscrita a la Vicerrectoría Académica. Un espacio de convergencia de las acciones institucionales que buscan, en términos de un currículum abierto, dar forma y sentido a una vida universitaria, a un ambiente de participación en la experiencia estética y cultural y al estímulo de formas de convivencia civilizada y de un ejercicio moderno de la ciudadanía.

- **Dirección de Admisiones y Registro académico**

La Dirección de Admisiones y Registro Académico es una dependencia de la Vicerrectoría Académica que tiene a su cargo los procesos de admisión y registro académico que efectúan los estudiantes de la Universidad. Orientan su misión los principios de transparencia, calidad en procesos, mejoramiento continuo, en busca de la satisfacción de la comunidad universitaria y externa. Para lo cual cuenta con un equipo de trabajo cualificado y comprometido en todo su accionar para contribuir y apoyar al proyecto institucional.

- **Coordinación de evaluación de la calidad académica**

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

La Coordinación de Evaluación de la Calidad Académica, creada según el Acuerdo N.º 072 de 2005 del Consejo Superior, está “adscrita a la Vicerrectoría Académica, como instancia encargada de dirigir los procesos de evaluación tendientes a incrementar la calidad de la formación, la investigación y la extensión desarrollada en la Universidad”.

- **Biblioteca**

La Biblioteca UIS es un centro integral de información capaz de satisfacer y anticiparse a las necesidades de documentación de la comunidad universitaria, académica e investigativa a nivel regional, nacional e internacional, mediante la prestación de servicios de adquisición, procesamiento, recuperación y diseminación de información con criterios de calidad. Para ello se apoya en la utilización de tecnología moderna y talento humano idóneo, constituyéndose de esta forma en líder del desarrollo y promoción de actividades intelectuales que estimulen procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **Cedeuis**

El Centro para el Desarrollo de la Docencia en la UIS- CEDEDUIS es, según el acuerdo del Consejo Superior No 057 de 1994, una unidad académica y administrativa dependiente de la Vicerrectoría Académica, cuyas funciones principales son “dirigir y evaluar el proceso permanente de análisis y renovación curricular” y “responder por el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos mediante el fomento, la promoción, el fortalecimiento y la ejecución de programas de capacitación docente”.

- **Bienestar Estudiantil**

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Bienestar Estudiantil, dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica encargada de dirigir, orientar, coordinar y ejecutar los servicios y programas destinados al desarrollo integral de la comunidad estudiantil y al mejoramiento continuo de la calidad de vida de los estudiantes. A su vez Bienestar Estudiantil está integrada por dos coordinaciones

- Coordinación de Servicios Integrales de Salud y Desarrollo Psicosocial, encargada de contribuir al desarrollo integral de la comunidad estudiantil, aportando para mantener y mejorar las condiciones de salud física y mental.
- Coordinación de Servicios de Alimentación, encargada de suministrar servicios alimenticios y de ejecutar programas socio económicos a favor de la comunidad estudiantil, teniendo en cuenta requerimientos nutricionales y los atributos de calidad de los programas, productos y servicios ofrecidos, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil.

3. Planteamiento del problema

Durante los últimos años la gestión del conocimiento se ha convertido en un tema de gran interés entre diferentes autores que han reconocido su impacto e importancia en el funcionamiento y rendimiento de las organizaciones, dentro de las que se incluyen las Instituciones de Educación Superior, sin embargo, estas presentan unas condiciones particulares que deben considerarse. (Escorcía & Barrios, 2020). Fue exactamente desde la década de los 90 cuando este tema empezó a despertar gran interés en autores como Nonaka y Takeuchi quienes lograron cimentar las bases conceptuales de esta nueva disciplina y definir la gestión del conocimiento como la administración de las experiencias y cogniciones que poseen los individuos, con la intención de capturarla y compartirla y de este modo garantizar la permanencia de la información en toda la organización,

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

sin verse afectado por la ausencia o retiro de personal(Nonaka & Takeuchi,1995).A su vez, Perez (2016), presenta a la gestión del conocimiento como un proceso sistemático cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir el conocimiento que existe al interior de una organización, de manera tal que pueda ser convertido en una ventaja competitiva para la misma.

Estos autores tienen una perspectiva afín, ya que consideran que, al capturar y compartir conocimiento, es importante que en todas las áreas de la organización se lleve a cabo un flujo de información organizado, utilizando los diferentes canales disponibles para transmitir e intercambiar información. Rodríguez (2006), propone tres modelos para la gestión del conocimiento. Un primer modelo de almacenamiento, acceso, y transferencia del conocimiento orientado a desarrollar diferentes estrategias, técnicas y metodologías para preservar y almacenar el conocimiento de la organización en repositorios de fácil acceso que favorezcan su posterior transferencia entre los miembros de la organización. Un modelo sociocultural basado en el fortalecimiento de una cultura organizacional que incentiva la generación de procesos de gestión del conocimiento permitiendo alcanzar un alto grado de conciencia de valor del conocimiento a la vez que motiva la comunicación y colaboración dentro de la organización. El tercer modelo es de tipo tecnológico y se enfoca en el desarrollo y uso de sistemas informáticos y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento.

Si bien existen diferentes modelos orientados a la creación y gestión del conocimiento que pueden ser adaptados a las necesidades de las organizaciones, actualmente aún existe un alto grado de desconocimiento y resistencia por parte de estas a la hora de implementar y desarrollar procesos que apoyen la gestión del conocimiento, lo que sin duda acarrea problemas de tipo operativo y limita el desarrollo y adaptabilidad en un entorno empresarial tan competitivo como el actual.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Agudelo & Valencia (2018) enfatizan el desconocimiento que aún persiste sobre la temática en el personal directivo de las organizaciones y por ende la ambigüedad a la cual esta situación da lugar en el momento de incursionar en el diseño de estrategias para capitalizar el conocimiento existente en las empresas. Este vacío de conocimiento se acentúa en un contexto en el cual las Instituciones de Educación Superior (IES), como la Universidad Industrial de Santander, enfrentan constantes cambios en su entorno que exigen adaptación. Por ende, la implementación de la gestión del conocimiento se convierte en un elemento crucial para asegurar el éxito institucional en medio de estos desafíos.

Sin embargo, pese a la alta valoración que ha ido tomando la gestión del conocimiento a lo largo del tiempo como lo comparten algunos autores ya mencionados, en donde se habla de excelentes resultados para las organizaciones, en algunas áreas de la Universidad Industrial de Santander, como es en la Vicerrectoría Académica aún no se ha logrado comprender completamente la importancia de implementar estrategias de gestión del conocimiento. Es en este contexto que este proyecto se propone ilustrar y demostrar a la Universidad Industrial de Santander la relevancia y los beneficios que puede obtener al adoptar eficazmente prácticas de gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica. Este esfuerzo se alinea directamente con el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030, aprobado mediante Acuerdo del Consejo Superior N.º 047 de 2019, el cual establece que la investigación e innovación son ejes articuladores de las funciones misionales de la universidad. En este sentido, el plan enfatiza que *«La UIS fomenta la investigación, la innovación y la gestión del conocimiento para contribuir al logro de altos niveles de desarrollo»*. Por lo tanto, este proyecto impacta de manera directa esta función misional,

contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad y fortaleciendo su papel como líder en el ámbito académico y de innovación.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de antecedentes

La gestión de conocimiento es un aspecto fundamental en el alcance de los objetivos estratégicos de una organización, la cual busca un desarrollo sólido en el intercambio y manejo de la información entre las diferentes instancias o departamentos, en aras de mejorar el desempeño empresarial.

Mediante una revisión de literatura, se identifican algunos proyectos dispuestos en repositorios de información tanto de la Universidad Industrial de Santander como de otras instituciones, que abarcan la temática de interés y funcionan como precedentes para el desarrollo del proyecto actual.

Real Lozano, Geraldine (2019), formuló la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en el Hospital del SARARE E.S.E municipio de Saravena, Arauca, con el objetivo de contribuir en la transición de la institución hacia un escenario más integro, eficiente e innovador, cumpliendo con la normatividad y políticas establecidas para el desempeño institucional, enfocándose en la dimensión de talento humano como factor crítico buscando garantizar un plan de acción para tratar debilidades que posee la entidad respecto a motivación, compromiso, productividad y eficiencia. El proyecto se compone de tres etapas, la primera corresponde al diagnóstico inicial del estado actual de la dimensión de talento humano de la institución, basado en la aplicación de la herramienta de medición del M.I.P.G. y apoyándose en el diligenciamiento de la matriz de gestión estratégica del talento humano, la segunda etapa se

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

centra en el análisis del diagnóstico inicial, resaltando fortalezas y debilidades encontradas en la dimensión, con el fin de indagar en aspectos a mejorar o corregir, finalmente la tercera etapa consiste en formular, implementar y socializar un plan que contemple las acciones necesarias para subsanar las falencias en los procesos llevados a cabo en la dimensión de talento humano de la institución.

Mendoza Galvis Belsy Bibiana (2020), propone un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión para la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, dado que en los últimos resultados del Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG), reveló un problema en la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, destacando que en 2018 tuvo un puntaje de 57.1 siendo este el menor puntaje con respecto a las demás dimensiones evaluadas en el MIPG. Identificó que esto se debe a el desconocimiento que se presenta principalmente por parte de los servidores públicos en cuanto a los ejes que componen cada dimensión, su temática, funcionamiento y definición. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del FURAG, se ha elaborado una propuesta de un plan de acción basado en el MIPG para el desarrollo de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación, finalmente, se destaca la importancia de comunicar el plan de acción para garantizar el correcto desarrollo de esta dimensión en particular.

En su artículo "Gestión del conocimiento y la innovación: una experiencia práctica del MIPG en la alcaldía de Bucaramanga, Colombia", Murallas Duarte, Yohan Manuel (2023) se centra en una perspectiva reflexiva sobre la implementación práctica del modelo, específicamente en la dimensión de gestión de conocimiento e innovación en la alcaldía de Bucaramanga la cual representa una institución pública de orden territorial, mediante la cual se busca llevar a cabo la estructuración progresiva de sus operaciones o procesos fundamentales.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Según el artículo, uno de los principales beneficios de la implementación del modelo es la formación de líderes enfocados en la dimensión de gestión de conocimiento y la innovación, ya que representan un factor determinante en el diseño de estrategias enfocadas en la apropiación de un espíritu empresarial que aporte a una continua optimización del ejercicio público.

Gordillo Mendoza, Silvia Juliana & Forero Cárdenas, Laura Catalina (2023), formularon un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, M.I.P.G para la división de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, con el objetivo de plantear estrategias que faciliten y mejoren el proceso de implementación y adaptación a dicha dimensión. Por consiguiente, el proyecto abarca seis etapas para su desarrollo, la primera etapa corresponde al análisis preliminar del proceso, en la cual se indaga acerca del estado actual de la División de Gestión de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander, con el objetivo de conocer a profundidad aspectos como su funcionamiento, directrices organizacionales (Visión y Misión), áreas, procesos, funciones y cargos que se ven involucrados en la DGTH, con el fin de obtener un panorama que permita analizar el impacto de implementar el modelo previamente mencionado, la segunda etapa hace referencia a la revisión bibliográfica y normativa respecto a la temática del proyecto, en la presente etapa se busca realizar una investigación exhaustiva con el fin de apropiarse del tema e identificar los potenciales beneficios y desafíos que representa la implementación del modelo en la Universidad Industrial de Santander, la tercera etapa se enfoca en la elaboración del diagnóstico referente a la gestión de conocimiento e innovación por medio del uso de la herramienta auto diagnóstica del M.I.P.G., con el objetivo de identificar la condición actual de dicho aspecto en la DGTH de la universidad, la cuarta etapa corresponde al análisis de resultados basados en la herramienta de auto diagnóstico previamente diligenciada, donde se

identifican además de las fortalezas aquellos aspectos en los que es necesario determinar mejoras analizando el nivel de priorización que se debe aplicar para cada uno, esto con el fin de formular el plan de acción adecuado, la quinta etapa establece la formulación del plan de acción siguiendo las directrices del M.I.P.G enfocado en diseñar estrategias que mejoren el desempeño de los ítems evidenciados en la herramienta auto diagnóstica según el nivel o grado de priorización previamente establecido, la sexta etapa se centra en la socialización del plan de acción y aplicación de los ajustes necesarios, esto con el fin de asegurar la adecuada implementación de la dimensión y consolidar su ejecución a lo largo del tiempo.

4.2 Marco Teórico

A continuación, se destacan ciertos conceptos clave relacionados con la gestión del conocimiento y la innovación, con el fin de facilitar la comprensión de los términos utilizados en el desarrollo de este proyecto.

4.2.1. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión en su versión actualizada mediante el Decreto 1499 de 2017, 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. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023).

En el modelo, se contemplan cinco objetivos, los cuales son:

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados.
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de la Entidad para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua.
- Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de la Entidad.
- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar la gestión y desempeño

El MIPG funciona bajo 3 componentes: Institucionalidad, medición y operación. La institucionalidad, Se refiere al conjunto de instancias o estructuras que trabajan de manera coordinada para establecer las reglas, condiciones, políticas y metodologías necesarias para que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) funcione adecuadamente y logre sus objetivos. La Operación determina cómo se va a implementar el modelo, en este caso, a través de siete dimensiones operativas que son: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y planeación, Gestión con Valores para Resultados, Evaluación de Resultados, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento y la Innovación y Control Interno; las cuales engloban las políticas de gestión y desempeño institucional. Finalmente, la Medición implica recopilar información de las

entidades sobre la implementación de las políticas, utilizando el instrumento denominado "Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG", para luego llevar a cabo un procesamiento estadístico y evaluar el desempeño institucional. (Ministerio de Defensa de Colombia, s.f.).

4.2.2. Conocimiento

En un entorno organizacional el conocimiento representa un activo intangible clave para las empresas, sin embargo, es necesario definir dimensiones del conocimiento como punto de partida para convertirlo en una eventual ventaja competitiva en el ámbito empresarial debido a su alto valor estratégico en una organización (Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2004)

4.2.3. Tipos de conocimiento

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento tiene su origen en los individuos que forman parte de una organización. Estos actores permiten que dicho conocimiento personal evolucione y se transforme en un recurso organizacional. Esta transformación se aborda en la teoría que los autores desarrollaron para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, descrito en su libro *“La organización creadora de conocimiento”*. En esta obra, Nonaka y Takeuchi clasifican el conocimiento humano en dos tipos fundamentales: tácito y explícito.

4.2.3.1. Conocimiento Tácito

Es aquel que reside en la experiencia personal y habilidades individuales, siendo difícil de articular y transferir, ya que incluye aspectos subjetivos, como intuiciones y percepciones.

4.2.3.2. Conocimiento Explicito

Se refiere a aquel que puede ser formalizado, comunicado y compartido fácilmente, ya que se encuentra codificado en documentos, manuales, bases de datos y otros soportes accesibles.

4.2.4. Dimensiones del conocimiento

Con base en la teoría expuesta por Acevedo Borrego, Linares Barrantes y Cachay Boza (2010) en su proyecto académico “Tipos de conocimiento y preferencias para la resolución de problemas” se define las dimensiones del conocimiento mediante dos continuos, el del entendimiento y el de la finalidad. (Acevedo Borrego, Linares Barrantes & Cachay Boza, 2010)

Las dimensiones del conocimiento son cuatro, hechos de la realidad, fenómenos o problema, paradigmas y conceptos, contemplación u observación y el dominio de la naturaleza, según los autores estas dimensiones se complementan según la definición aristotélica de los cuatro tipos de conocimiento, empírico, científico, técnico e intuitivo. (Acevedo Borrego, Linares Barrantes & Cachay Boza, 2010)

4.2.5. Gestión del conocimiento:

La gestión del conocimiento nos refiere un proceso mediante el cual las entidades 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. (Función Pública, s.f.).

En este sentido desde el modelo, el conocimiento se gestiona a partir de estos cuatro ejes del conocimiento: (Ver figura 4).

Eje 1. Generación y Producción

- Generación de nuevas ideas (ideación).
- Apoyo y desarrollo de la innovación.
- Experimentación.
- Impulso a la investigación.

Eje 2. Herramientas de uso y apropiación

- Gestión Documental.
- Implementación de bases de datos.
- Bibliotecas virtuales.

Eje 3. Analítica institucional

- Generar una disciplina en la actualización de los datos básicos recogidos en los sistemas de información de las entidades con base en su misión
- Propender por la integración de los distintos sistemas en los cuales las entidades recogen sus datos, es decir, usar nombres estándar, códigos únicos en los identificadores de los datos, entre otros.

Eje 4. Cultura del compartir y difundir

- Compartir lecciones y experiencias.
- Preservar la memoria institucional.
- Establecer espacios de difusión del conocimiento.
- Contar con espacios de retroalimentación.
- Promover las comunidades de práctica y redes de conocimiento.

- **Cultura de la innovación:** Consiste en fomentar un entorno en el que las personas se sientan cómodas y capacitadas para brindar ideas nuevas y abrirse a un escenario cambiante.
- **Liderazgo y visión:** Impulsa pensamientos creativos, crea una orientación e insumos para la generación de valor y establece un propósito.
- **Recursos e infraestructura:** El aporte de financiación, capital humano, tecnología, información y datos, entre otros recursos, son cruciales para un pensamiento innovador fructífero.
- **Retroalimentación y adaptación:** La capacidad de adaptarse y responder a las reacciones es crucial para optimizar las propuestas innovadoras.
- **Gestión eficaz del riesgo:** Identificar y evaluar riesgos asociados a las propuestas innovadoras es importante ya que se logra actuar de una manera que permita mitigar el impacto de aspectos externos.

El autor resalta la importancia de la innovación en la sociedad ya que tiene como propósito el progreso social, desarrollo sostenible y crecimiento económico, además de otros beneficios. (Jain, 2023)

4.2.7. Innovación de procesos:

Hace referencia a los procesos de carácter interno ya sea nuevos o rediseñados con el fin de mejorar la funcionalidad inicialmente prevista, que se derivan de un proceso anterior mediante cambios significativos en búsqueda de optimizar la eficiencia en una actividad y completando una implementación de forma continua en las operaciones. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2024)

4.3 Marco Legal

Se cita la normatividad y diferentes políticas vigentes y relacionadas con la temática del presente proyecto.

4.3.1 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. (Pública, Ley 489 de 1998, 1998).

Dicha ley se encarga de definir el sistema de desarrollo administrativo, planteando las diferentes estrategias, métodos y procedimientos referentes a la gestión administrativa y organizacional de entidades de administración pública, el cual representa el pilar fundamental para la creación del modelo integrado de planeación y gestión.

4.3.2 Ley 1753 de 2015 artículo 133.

El cual establece la fusión y articulación entre los sistemas de desarrollo administrativo y el de gestión de calidad, con el fin de desarrollar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión conservando los aspectos característicos de cada uno. El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado. (Pública, Ley 1753 de 2015, 2015).

4.3.3 Decreto 1499 del 2017.

El cual determina 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. (Función Pública, 2017)

El modelo se enfocó en las organizaciones o entidades del sector público, centrándose en los procesos que se adelantan para la generación de impacto mediante la transformación de insumos en resultados.

4.3.4 Decreto 1299 de 2018.

Mediante el cual se incorpora la política de Mejora Normativa como parte de las políticas de gestión y desempeño institucional, liderada por el Ministerio de Justicia y del Derecho. la introducción de esta política busca mejorar la calidad en la producción de las normas, su impacto, la racionalización del inventario normativo, la participación y consulta pública en el proceso de elaboración de las normas, la generación de capacidades dentro de la administración pública, al igual que la defensa y la divulgación del ordenamiento jurídico. (Función Pública, 2018)

5. Metodología

Con el propósito de formular un plan de acción para implementar la gestión del conocimiento e innovación del M.I.P.G en la vicerrectoría académica de la Universidad Industrial de Santander, se proponen seis etapas para el desarrollo del proyecto, por medio de las cuales se pretende dar cumplimiento a los objetivos específicos y las actividades propuestas. (Ver figura 5).

Figura 5. Metodología del proyecto

5.1 Etapa 1: Análisis preliminar del proceso.

Inicialmente, se lleva a cabo un acercamiento exhaustivo con la vicerrectoría académica para entender a detalle su estructura organizativa, funciones y responsabilidades dentro de la Universidad, también se busca analizar el enfoque actual que esta tiene en la gestión del conocimiento y la innovación, para de esta manera identificar fortalezas y áreas de mejora integrando de manera efectiva las prácticas de gestión del conocimiento de acuerdo con el M.I.P.G.

5.2 Etapa 2: Revisión bibliográfica y normativa.

En esta etapa, se realiza una adecuada revisión de literatura, esto implica un análisis detallado de la temática permitiendo profundizar en los conceptos relacionados con gestión del conocimiento, la innovación y el M.I.P.G. en el contexto específico de la Vicerrectoría académica. Además, se lleva a cabo una revisión de la normativa asociada a la gestión del conocimiento e innovación en el ámbito académico en Colombia.

5.3 Etapa 3: Elaboración del diagnóstico

Esta etapa tiene como finalidad la identificación del estado actual de la gestión del conocimiento e innovación en esta dependencia, para llevar a cabo esta etapa se emplea la herramienta de autodiagnóstico del M.I.P.G., la cual es completada por la misma Vicerrectoría

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

académica, este proceso permite conocer el estado actual y asimismo proporciona bases para la identificación de áreas de mejora y establecimiento de estrategias.

5.4 Etapa 4: Análisis de resultados.

Una vez aplicado el auto diagnóstico, se procede a realizar un análisis riguroso que permita tener una visión clara de la situación actual de la vicerrectoría académica, en este análisis, se identifican las fortalezas existentes, así como los aspectos que requieren mejoras con el objetivo de determinar cuáles aspectos deben priorizarse en el plan de acción a formular, considerando los objetivos estratégicos de la dependencia y de la Universidad en general.

5.5 Etapa 5: Formulación del plan de acción.

Con base en los resultados, se elabora un plan de acción con el fin de fortalecer la gestión del conocimiento e innovación en la vicerrectoría académica, que incluya estrategias y actividades orientadas a mejorar el desempeño de cada uno de los componentes evaluados en el autodiagnóstico, siguiendo las directrices del M.I.P.G., una vez formulado el plan de acción, se envía para su revisión al comité encargado de su aprobación. Este proceso garantiza que las acciones propuestas estén alineadas con las políticas y directrices establecidas por el M.I.P.G., y que cuenten con el respaldo necesario para su implementación y seguimiento en la vicerrectoría académica.

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

Una vez aprobado el plan de acción diseñado para la Vicerrectoría Académica, se procede a realizar los ajustes pertinentes, en caso de ser necesarios. Posteriormente, se lleva a cabo la

socialización del plan de acción con los funcionarios del equipo, con el objetivo de afianzar las estrategias planteadas para la correcta implementación de la gestión del conocimiento e innovación, asegurando su perdurabilidad en el tiempo.

6. Diagnóstico inicial

La Vicerrectoría Académica en la Universidad Industrial de Santander representa el centro de la planificación y ejecución de las actividades académicas, desempeñando un papel importante en el impulso de la excelencia.

El Vicerrector Académico dirige el funcionamiento y desarrollo general de las siguientes dependencias de apoyo a la actividad académica a su cargo: Dirección General de Investigaciones, Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia, Dirección de Extensión y Educación Continua, Dirección Cultural, Centro para el desarrollo de la Docencia en la UIS, Dirección de Admisiones y Registro Académico, Biblioteca y Teleuis. (Acuerdo 057 de 1994).

La interconexión efectiva de los conocimientos especializados de estas dependencias no solo fortalecerá la calidad académica, sino que también potenciará la capacidad institucional para abordar los desafíos. En este contexto, la gestión efectiva del conocimiento se erige como un pilar fundamental para garantizar la calidad, innovación y adaptabilidad necesarias en el entorno educativo actual.

6.1 lineamientos del autodiagnóstico

Para llevar a cabo el autodiagnóstico, se utiliza inicialmente la herramienta emitida por el Departamento de Administración de la Función Pública (DAFP), para determinar el avance y

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

cumplimiento de la dimensión según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Esta herramienta es un cuestionario diseñado en Microsoft Excel y consta de las siguientes columnas:

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

Teniendo en cuenta lo anterior, en la **Tabla 2** se describen los componentes y categorías que se evalúan por medio de la herramienta.

Tabla 2. Descripción de los componentes y categorías a evaluar

Componentes	Descripción	Categoría	Descripción
Planeación	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	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	Evalúa si el proceso identifica y captura el conocimiento más relevante

		Ideación	Evalúa la capacidad que tiene el proceso de generar nuevas ideas mediante mecanismos que pueden relacionarse con el pensamiento de diseño, es decir, analizar y resolver problemas complejos de manera colaborativa para convertirlos en retos
Generación y producción	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.	Experimentación	Se evalúa si el proceso lleva a cabo pruebas de experimentación a través de la evaluación de las posibles soluciones a las problemáticas de gestión pública encontradas, para posteriormente valorarlas y ensayarlas (experimentos, prototipos o pruebas piloto).
		Innovación	Se evalúa si el proceso plantea, implementa estrategias y/o proyectos de innovación que le permitan al proceso contribuir a un mejor desarrollo.
		Investigación	Se evalúa si el proceso tiene estrategias de investigación que contribuyan al desarrollo de habilidades y competencias de sus servidores.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Herramientas de uso y apropiación	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.	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento, información, buenas prácticas, entre otros.
Analítica institucional	Mide la capacidad de la entidad pública de tomar decisiones basadas en evidencia, así como generar acciones que permitan gestionar los datos y la información que produce.	Ejecución de análisis y visualización de datos e información	Establece si la institución desarrolla análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión.
Cultura de compartir y difundir	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.	Establecimiento de acciones fundamentales	Evalúa si el proceso cuenta con documentación como memoria institucional, así como estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento.
		Consolidación de la cultura de compartir y difundir	Evalúa si dentro del proceso existen espacios formales para compartir y retroalimentar el conocimiento, así como también conocer el nivel de participación de los servidores en eventos nacionales e internacionales.

Nota: Adaptado de Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2019.

En este apartado es importante resaltar que el presente proyecto va encaminado al cumplimiento de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Universidad Industrial de Santander aprobada mediante la resolución N.º 1615 del 29 de octubre de 2024, ya que los componentes de la herramienta (Planeación, Generación y Producción, Herramientas de

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

uso y apropiación, Analítica institucional, Cultura de compartir y difundir) y los pilares de la política previamente mencionada (Identificación del conocimiento, Generación y producción del conocimiento, Herramientas de uso y apropiación del conocimiento, Analítica del conocimiento, Compartir y difundir el conocimiento, Estimulo a la creatividad y la innovación) guardan una notable y evidente similitud con respecto al compromiso con la gestión de conocimiento e innovación, desarrollando una visión estratégica para llevar a cabo la materialización de objetivos, por lo tanto este proyecto permite observar los frutos de los esfuerzos implementados por la universidad en la búsqueda de la excelencia.

La herramienta de autodiagnóstico evalúa la condición de los componentes asignando puntajes a cada uno de los criterios de gestión. Este proceso se lleva a cabo usando una escala de calificación de cinco niveles dada por diferentes colores de acuerdo con su puntaje como se muestra en la **tabla 3**, a continuación, se presenta la escala de clasificación:

Tabla 3. Escala de calificación

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

Nota: tomado de la herramienta diagnóstica de Gestión del Conocimiento

6.2 Aplicación del auto diagnóstico

La calificación total de la aplicación del autodiagnóstico realizado fue de 72,7 puntos en la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento, lo que indica que se encuentra en un nivel moderado, esto significa que hay áreas funcionando debidamente, pero también áreas que podrían necesitar atención o mejora. A continuación, se revisarán los criterios analizados en el

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

autodiagnóstico para determinar la calificación de cada rango y las acciones que podrían recomendarse en función de este resultado.

6.2.1 Componente de Planeación

En el componente de planeación, se obtuvo un puntaje de 77 sobre 100 ubicándose en el cuarto nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, esto indica que, en general, la entidad tiene un buen desempeño en esta categoría, pero aún hay margen de mejora en algunos criterios, especialmente en contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación. A continuación, se observa la **tabla 4** con los diferentes criterios y puntajes correspondientes.

Tabla 4. Componentes de planeación

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)
Identificación del conocimiento relevante de la entidad	Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	70
	Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.	90
	Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.	80
	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.	90

	Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.	80
	Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.	50

6.2.2 Componente de Generación y producción

Por otro lado, el componente de generación y producción con una puntuación de 80 sobre 100, se ubica en el nivel más alto de la tabla de clasificación, es decir nivel 5 lo que indica que la entidad tiene una base sólida en términos de generación de ideas y capacidad de innovación, pero enfocar esfuerzos por ejemplo en incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados, podría ayudar a fortalecer aún más su cultura de innovación y gestión del conocimiento.

(Ver tabla 5)

Tabla 5. Componente de generación y producción

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)
Ideación	Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.	90

	Contar con espacios de ideación e innovación.	90
	Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.	90
Experimentación	Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.	90
Innovación	Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados.	90
	Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.	90
	Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.	40
	Participar en eventos de innovación.	90
Investigación	Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.	50

	Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.	80

6.2.3 Componente de Herramientas de uso y apropiación

Al observar el componente de herramientas de uso y apropiación se obtiene la puntuación más baja de esta dependencia con un total de 53,3 sobre 100, ubicándose en el nivel 3 de la escala de calificación del autodiagnóstico, lo que indica falencias en los diferentes criterios y se prioriza este componente a la hora de realizar el plan de acción. **(Ver tabla 6).**

Tabla 6. Componente de Herramientas de uso y apropiación

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)
Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.	60
	Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.	40
	Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.	40
	Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.	60

	Contar con repositorios de buenas prácticas.	60
	Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	60

6.2.4 Componente de Analítica Institucional

En la componente analítica institucional se obtuvo la puntuación más alta de esta dependencia, siendo de 88 sobre 100, ubicándose en el quinto nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, la entidad muestra un fuerte enfoque en la ejecución de análisis y visualización de datos e información. (Ver tabla 7).

Tabla 7. Componente de Analítica Institucional

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)
Ejecución de análisis y visualización de datos e información	Gestionar los datos de la entidad.	90
	Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.	90
		90

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

	Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.	
	Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.	80
	Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.	90

6.2.5 Componente de Cultura de compartir y difundir

Por último, el componente de Cultura de compartir y difundir, con una puntuación de 67 sobre 100, ubicándose en el cuarto nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, muestra algunas oportunidades de mejora, enfatizando que el criterio más preocupante es contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad, con un puntaje de 20. (Ver tabla 8).

Tabla 8. Componente de Cultura de compartir y difundir

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)
Establecimiento de acciones fundamentales	Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.	60
	Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la	60

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

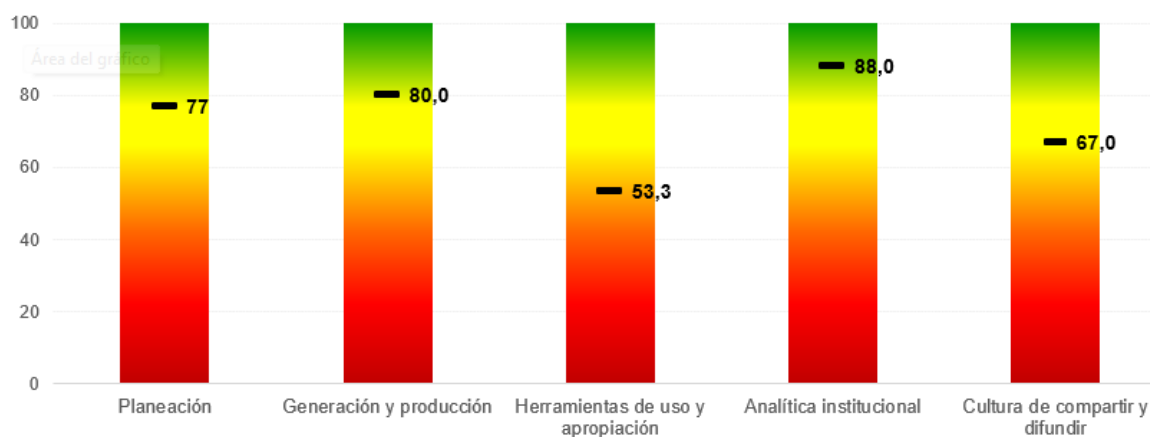
	entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.	
	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	30
	Llevar a cabo acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.	80
	Generar espacios formales e informales de cocreación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.	80
Consolidación de la cultura de compartir y difundir	Contar con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora.	90
	Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.	80
	Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.	80
	Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	20

	Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.	90

6.3 Análisis de resultados del autodiagnóstico

En términos generales se muestra en la **figura 1** los diferentes componentes evaluados anteriormente por medio de un gráfico de barras en el que se puede observar que los componentes de mayor desempeño son Analítica institucional y Generación y producción con puntajes de 88 y 80 respectivamente, seguidos de planeación y cultura de compartir y difundir con puntajes de 77 y 67 respectivamente. Por otro lado, el puntaje más bajo corresponde al componente de herramientas de uso y aplicación con un puntaje de 53,3.

Figura 6. Puntaje por componentes



Adaptado de herramienta auto diagnóstica.

6.3.1 Componente de Planeación

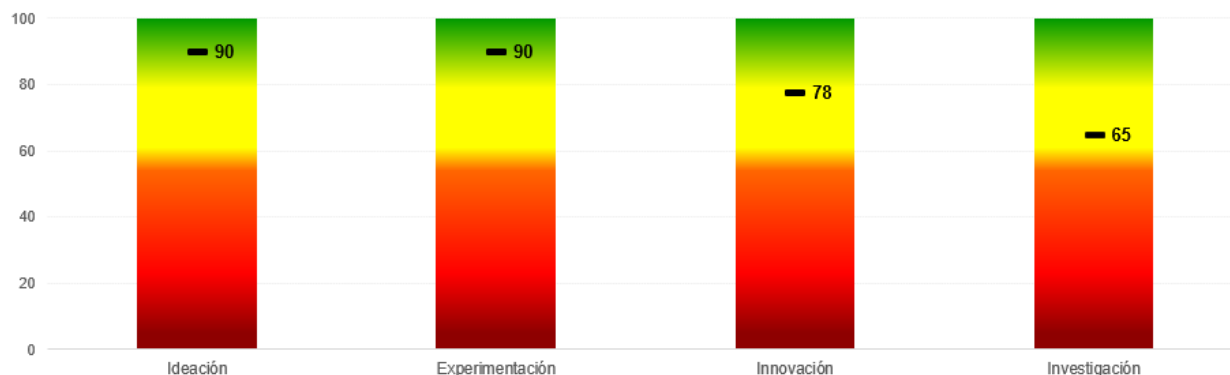
Con un puntaje total de 77, en el componente de planeación se puede observar que la entidad ha demostrado fortaleza en áreas como el inventario del conocimiento explícito, la identificación de riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual, la identificación de necesidades de formación y capacitación y la identificación, clasificación, priorización y gestión del conocimiento relevante, con puntajes altos.

Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad en el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales, así como en contar con una persona que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG., con puntajes medios, esto sugiere la necesidad de concentrar esfuerzos en mejorar estos aspectos con el fin de elevar el nivel general de cumplimiento.

6.3.2 Componente de Generación y Producción

Con un puntaje de 80 este componente lo conforman las categorías de: Ideación, experimentación, innovación e investigación. **(Ver figura 6).**

Las categorías de ideación y experimentación puntúan 90 sobre 100 lo que sugiere que la entidad tiene fuerte capacidad para generar ideas y experimentar con nuevas soluciones y diferentes enfoques. En cuanto a la innovación, aunque su puntuación es alta, es ligeramente menor a las categorías de ideación y experimentación, lo que podría indicar que la entidad puede tener dificultades para llevar las ideas a la etapa de implementación y comercialización. Y por otro lado la categoría investigación presenta el desempeño más bajo de este componente puntuando 65 sobre 100, en donde se presenta una oportunidad de mejora y se establece como prioridad.

Figura 7. Componentes de generación y producción

6.3.3 Componente de Herramientas de uso y apropiación

Con puntaje de 53, este componente se centra en la identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento. Podemos observar que tanto la identificación, clasificación y actualización del conocimiento tácito, como la priorización de necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, son aspectos críticos ambos con puntaje de 40. Por otro lado, con respecto al funcionamiento de los repositorios de conocimiento tenemos que la entidad ha logrado un nivel medio en esta gestión, sería beneficioso revisar las practicas actuales y considerar como puede fortalecer la gestión de repositorios para mejorar la efectividad de la gestión de conocimiento en su conjunto.

6.3.4 Componente de Analítica Institucional

Con puntaje total de 88, siendo la calificación más alta en esta dependencia, los resultados muestran un sólido desempeño en cuanto a la ejecución de análisis y visualización de datos e información, con énfasis en la gestión efectiva de los datos, el uso de herramientas analíticas institucionales y la toma de decisiones basada en evidencia, por otro lado el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y competencias del talento humano en materia analítica

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

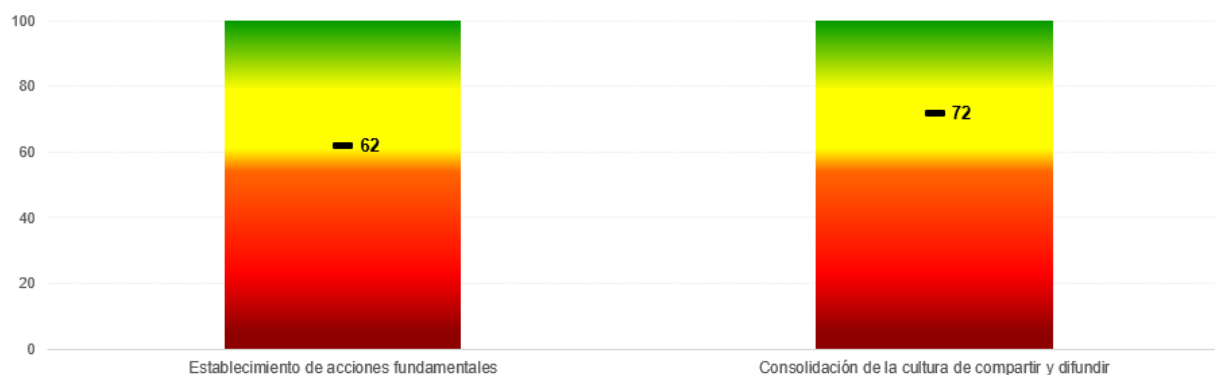
institucional, aunque obtuvo un puntaje ligeramente menor, siendo 80, sigue siendo un área bien evaluada, lo que sugiere que se reconoce la importancia de capacitar al personal en este campo.

6.3.5 Componente de Cultura de compartir y difundir

Este componente contempla las categorías de establecimiento de acciones fundamentales y consolidación de la cultura de compartir y difundir con puntuación de 62 y 72 respectivamente.

(Ver figura 7).

La primera categoría muestra que acciones como llevar a cabo proyectos basados en problemas, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora y el generar espacios formales e informales de cocreación obtuvieron calificaciones más altas (80), lo que indica que estas áreas son puntos fuertes dentro de la entidad. Sin embargo, la participación en convocatorias o premios nacionales e internacionales obtuvo una calificación del 30, lo que sugiere que podría ser un área para mejorar en términos de reconocimiento externo. Por otro lado, la segunda categoría muestra solidez en Contar con espacios para compartir y retroalimentar su conocimiento, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora, con una puntuación de 90, al igual que en mantener cooperación con otras entidades que potencien el conocimiento y facilitar su intercambio. Sin embargo, muestra un desempeño bastante bajo en contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.

Figura 8. *Componente de cultura de compartir y difundir*

6.3.6 Lista de priorización de actividades

Como resultado del análisis anterior, se ha establecido una lista de prioridades para el plan de acción, enfocada en aquellas actividades que presentan un bajo desempeño, es decir, aquellas clasificadas en los niveles 1 y 2 (**Ver tabla 9**). Estas actividades impactan significativamente la adecuada ejecución de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en la vicerrectoría académica, Se han identificado un total de 5 actividades con alto potencial de mejora, las cuales serán abordadas en el plan de acción.

Tabla 9. Lista de priorización de actividades.

<i>componente</i>	<i>Categoría</i>	<i>Criterio</i>	<i>Nivel</i>
Generación y producción	Innovación	Incluir en el plan estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados	2
Herramientas de uso y apropiación	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.	2

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Herramientas de uso y apropiación	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.	2
Compartir y difundir	Establecimiento de acciones fundamentales	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	2
Compartir y difundir	Consolidación de la cultura de compartir y difundir	Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	1

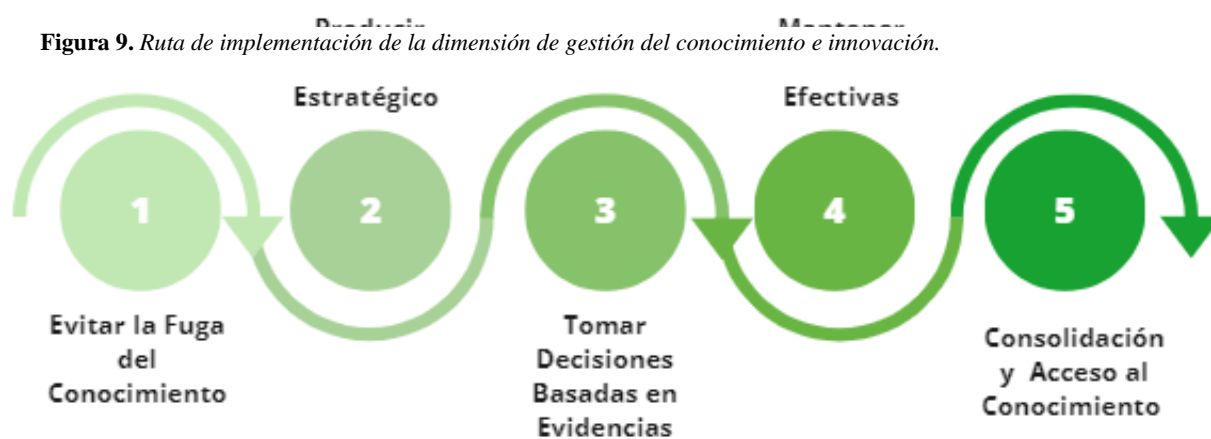
7. Formulación del plan de acción

7.1. Lineamientos de la formulación del plan de acción

Tras la realización del diagnóstico inicial sobre la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica, se han identificado varias oportunidades de mejora que son cruciales para optimizar los procesos académicos de la institución. Con base en estos hallazgos, se propone un plan de acción que busca abordar las áreas clave que requieren fortalecimiento, así como implementar mecanismos que faciliten la identificación, captura, organización y utilización efectiva del conocimiento.

Para ello, se desarrolla la segunda etapa de la ruta de implementación establecida en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que consiste en la ejecución de un plan de acción que contemple las siguientes acciones. (Ver figura 8), (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023).

Nota: Adaptado de Manual Operativo MIPG



7.2 Definición de iniciativas para el plan de acción

A continuación, se describen las iniciativas específicas que guiarán la implementación del plan, con un enfoque en garantizar resultados medibles y sostenibles.

7.2.1. Componente de generación y producción

En primer lugar, en el componente de generación y producción en la categoría de innovación se encontró una oportunidad de mejora relacionada con el talento humano, específicamente en el fortalecimiento de capacidades para la innovación. **La tabla 10** muestra a detalle la brecha encontrada y las acciones planteadas para mitigar la misma.

Tabla 10. Iniciativa #1 Fortalecimiento de capacidades en innovación

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brecha
Generación y Producción	Incluir en el plan estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados
Categoría	
Innovación	
Iniciativa #1 Fortalecimiento de capacidades en innovación	

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Para el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de la Vicerrectoría Académica, se plantea: 1. Hacer un diagnóstico de las necesidades de innovación e incluirlas en el plan estratégico del talento humano. 2. Establecer un programa de capacitaciones específicas en gestión de innovación, procesos de innovación y nuevas tecnologías. 3. Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la efectividad de los programas de capacitación en innovación. 4. Fomentar la creación de proyectos colaborativos que promuevan la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de formación • Capacitadores • Herramientas de monitoreo • Espacios de colaboración
	<i>Responsables</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría académica • Unidad de capacitación • Unidad de evaluación • División de gestión del talento humano
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2025

En el contexto de un plan de acción para fortalecer la capacidad de innovación en una entidad académica, cada solución contribuye de manera única a mejorar el potencial innovador de la organización.

Realizar un diagnóstico permite entender las necesidades y habilidades actuales del personal y visualizar aquellas áreas que requieren fortalecimiento. Este análisis es crucial para enfocar los recursos y esfuerzos en la formación y capacitación más efectivas para el equipo.

Un diagnóstico adecuado fomenta la creación de conocimiento estratégico al identificar las capacidades y necesidades requeridas para desarrollar soluciones innovadoras. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023). Con esta información, la entidad puede construir una base de talento alineada con sus metas estratégicas.

Por otro lado, la formación continua en innovación y el uso de nuevas tecnologías es clave para que el personal de la Vicerrectoría pueda adaptarse a tendencias emergentes y nuevas metodologías. La capacitación permite que los equipos adquieran habilidades que fomenten la creatividad y la eficiencia en sus procesos. Sin capacitación continua, el equipo puede quedar atrás frente a nuevas tecnologías y tendencias, lo que reduce su capacidad para proponer y ejecutar

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

proyectos innovadores. Ya que es fundamental contar con herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento y consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023). Esta capacitación fortalece el conocimiento organizacional, permitiendo que el personal acceda a habilidades y herramientas necesarias para promover la innovación en todas las áreas de la entidad.

Un sistema de monitoreo y evaluación permite a la entidad evaluar el impacto de las acciones innovadoras, garantizando que cada intervención se traduzca en resultados tangibles. Este sistema permite la toma de decisiones informada y la adaptación ágil de estrategias en función de los resultados. Sin un sistema de evaluación, se pierde visibilidad sobre el avance y la efectividad de las iniciativas de innovación. Esto impide ajustar o corregir estrategias de forma oportuna, lo que puede resultar en un uso ineficaz de los recursos y en una menor calidad en los resultados. Este sistema facilita el tomar decisiones basadas en evidencia, favoreciendo una gestión innovadora y ajustada a los resultados.

Por último, los proyectos colaborativos permiten a los funcionarios aplicar sus conocimientos y habilidades innovadoras en un entorno práctico y compartido. Estos proyectos fomentan el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y el desarrollo de soluciones creativas a problemas institucionales, fortaleciendo la cohesión y el compromiso con la innovación. Sin proyectos colaborativos, el aprendizaje en innovación queda limitado a la teoría, sin una aplicación práctica que permita asimilar y reforzar las competencias. Al participar en proyectos colaborativos, los funcionarios interiorizan prácticas y conocimientos que quedan dentro de la entidad, creando una base de conocimiento institucional que reduce el riesgo de pérdida de capital intelectual.

7.2.2. Herramientas de uso y apropiación

En el componente de herramientas de uso y apropiación se identificaron dos brechas con oportunidad de mejora, a continuación, se mostrarán las dos tablas con su respectivo análisis y explicación. (Ver tablas 11 y 12).

Tabla 11. Iniciativa #2 Sistema estructurado de conocimiento tácito

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brecha</i>
Herramientas de uso y apropiación	Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.
<i>Categoría</i>	
Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	
<i>Iniciativa #2 Sistema estructurado de conocimiento tácito</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Para la iniciativa #2, se plantea: 1. Diseñar encuestas, entrevistas y grupos focales para identificar el conocimiento tácito del personal clave en cada área. 2. Integrar el conocimiento tácito en un repositorio digital con el que cuente la universidad, asegurando su organización por categorías y garantizando el empalme con la información institucional. 3. Garantizar la actualización de la información por medio de la política de Gestión de Conocimiento e Innovación de la Universidad Industrial de Santander.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de recopilación de datos • Repositorio digital • Herramientas de actualización
	<i>Responsables</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Unidad de Talento Humano • Área de TI • Equipo de Gestión del Conocimiento
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2025

Para mejorar la identificación, clasificación y actualización del conocimiento tácito en la Vicerrectoría Académica, se proponen soluciones clave dentro del plan de acción que abordan las necesidades de captura y organización de este conocimiento no documentado. Este conocimiento es invaluable, ya que reside en la experiencia de los funcionarios y puede ser difícil de recuperar si no se gestiona adecuadamente.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

La realización de entrevistas y encuestas permite captar el conocimiento que los funcionarios clave han adquirido a lo largo de su experiencia, conocimientos que pueden ser difíciles de documentar, pero vitales para las operaciones y decisiones estratégicas de la Vicerrectoría. Esto ayuda a reconocer conocimientos críticos y crear una base de datos inicial sobre habilidades y conocimientos valiosos. Si esta acción no se lleva a cabo, el conocimiento tácito queda sin registrar y se corre el riesgo de perder información crucial en caso de que los funcionarios se retiren de la entidad. Esto podría llevar a una falta de continuidad en los procesos y una dependencia de la memoria organizacional limitada. Captar el conocimiento tácito a través de entrevistas y encuestas permite almacenar información crítica de los empleados, evitando la fuga de conocimientos valiosos que no están formalmente documentados, también se recomienda la implementación de un formato de transferencia de aprendizajes (Ver Apéndice D) cada vez que se realice una capacitación, curso, encuesta o entrevista para los funcionarios.

A continuación, se relacionan algunos ejemplos de preguntas que permitan la captación del conocimiento tácito, estas deben ser de tipo abiertas que estimulen la reflexión y permitan conocer experiencias.

- ¿Cuál ha sido el mayor reto que ha enfrentado tanto en su puesto de trabajo como con el equipo de personas que lo rodean, y cómo logró superarlo?
- ¿A qué tipo de estrategias recurre para resolver problemas que no están documentados en los procedimientos, manuales y/o guías?
- ¿Qué sugerencias haría para optimizar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización?

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Ahora, contar con un repositorio digital, permite que los funcionarios de la Vicerrectoría puedan acceder a esta información de manera ágil y ordenada. Este recurso centralizado promueve la estandarización y facilita el acceso a conocimientos que son relevantes para distintos departamentos. Sin un repositorio digital, el conocimiento tácito puede quedar disperso y ser de difícil acceso, dificultando la colaboración y la toma de decisiones informadas. Esto también implica una pérdida de eficiencia, ya que el personal tendría que invertir tiempo adicional en localizar y organizar el conocimiento relevante. Un repositorio digital permite que el conocimiento tácito esté disponible para quienes lo necesiten, promoviendo la Consolidación y el fácil acceso al conocimiento de la entidad.

Adicionalmente se define el rol y respectivas funciones del equipo de Gestión del Conocimiento, quienes serán los responsables no solo de llevar a cabo esta iniciativa sino también de administrar el conocimiento presente en la organización de una manera estratégica.

Rol del equipo de Gestión del Conocimiento: El equipo debe reflejar facilidad, pero a su vez control sobre el manejo y administración del conocimiento, donde en un primer lugar deben identificarlo, seguido de una estructuración y orden para posteriormente transmitirlo, sin dejar de lado la visión a la mejora continua.

Funciones del equipo de Gestión del Conocimiento:

- Búsqueda continua de conocimiento en la organización.
- Interpretación y correcto depósito del conocimiento tácito.
- Diseño de sistemas facilitadores tanto para el almacenamiento como el acceso al conocimiento.
- Organización y claridad en la clasificación del conocimiento.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Impulsar en el entorno organizacional una cultura encaminada al desarrollo constante de la gestión del conocimiento.
- Implementación periódica de encuestas, pruebas y evaluaciones con el fin de garantizar un mejoramiento continuo en el área.
- Auditar y garantizar las buenas prácticas organizacionales.

Por último, un sistema de actualización continua permite que el conocimiento tácito se mantenga relevante y vigente, reflejando los cambios en los procesos y tecnologías. Este sistema asegura que la información que se almacena esté en línea con las necesidades actuales de la Vicerrectoría, promoviendo así una gestión del conocimiento adaptable. Si no se establece un sistema de actualización continua, la base de datos puede volverse obsoleta y perder valor. Esto afecta la capacidad de la entidad para reaccionar eficazmente ante cambios y limita el potencial del personal para acceder a información precisa y actualizada. La actualización continua permite disponer de datos relevantes, lo que facilita la toma de decisiones basada en evidencias.

Tabla 12. Iniciativa #3 Estrategia Sólida de necesidades tecnológicas

<i>Componente</i>	<i>Brecha</i>
Herramientas de uso y apropiación	Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente
<i>Categoría</i>	
Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	
<i>Iniciativa #3 Estrategia sólida de necesidades tecnológicas</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
Para la tercera iniciativa, se plantea: 1. Realizar un análisis de diagnóstico para determinar las necesidades tecnológicas prioritarias de la Vicerrectoría en gestión del conocimiento. 2. Clasificar y priorizar las necesidades tecnológicas identificadas en	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de análisis • Recursos de planificación • Equipo de evaluación

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

<p>el diagnóstico, asignando recursos estratégicamente para abordar acciones inmediatas (corto plazo), metas intermedias (mediano plazo) y objetivos de largo alcance (largo plazo) en la gestión del conocimiento.</p> <p>3. Implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de las Herramientas Tecnológicas para asegurar que las herramientas tecnológicas implementadas cumplen con los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Área de TI • Vicerrectoría académica • Unidad de evaluación • Unidad de Planeación
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2025

Para optimizar la priorización y gestión tecnológica en la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica, las propuestas en el plan de acción permiten integrar herramientas, procesos tecnológicos y soluciones esenciales para almacenar, compartir y aprovechar el conocimiento.

Realizar un diagnóstico es fundamental para identificar las herramientas tecnológicas que mejor apoyan la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica. Al analizar las necesidades actuales, se pueden determinar los sistemas y aplicaciones que potenciarán el almacenamiento, acceso y uso del conocimiento institucional. Sin un diagnóstico, la inversión en tecnología puede ser ineficiente, con el riesgo de adquirir herramientas que no se ajustan a las necesidades reales de la entidad. Esto puede llevar a un mal uso de los recursos y a un soporte tecnológico insuficiente para la gestión del conocimiento. Un diagnóstico adecuado permite la adquisición de tecnologías que facilitan el acceso y consolidación del conocimiento, asegurando que las soluciones implementadas sean prácticas y accesibles para todos los usuarios.

En cuanto a la clasificación, esta permite abordar primero las necesidades críticas, asignando recursos de forma eficiente. Si no se establecen prioridades, la entidad corre el riesgo de adquirir tecnologías de manera desorganizada, lo que puede derivar en un exceso de herramientas subutilizadas o en falta de recursos para las necesidades críticas de gestión del

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

conocimiento. Una adecuada priorización de recursos tecnológicos permite que las herramientas implementadas sean utilizadas para generar y organizar conocimiento estratégico que beneficie las funciones académicas.

Un sistema de monitoreo y evaluación permite medir la efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas. Con estos datos, la Vicerrectoría Académica puede tomar decisiones basadas en evidencias sobre la continuidad, mejora o sustitución de las tecnologías, optimizando la gestión del conocimiento. Sin un sistema de monitoreo, la entidad no tendría criterios objetivos para evaluar la efectividad de sus herramientas tecnológicas, Esto limita la capacidad de adaptación a nuevas necesidades y dificulta la toma de decisiones informadas.

Este sistema permite evaluar el desempeño tecnológico, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas para optimizar las herramientas de gestión del conocimiento de acuerdo con las necesidades de la entidad.

7.2.3. Compartir y difundir

En el componente de compartir y difundir se identificaron tres brechas con oportunidad de mejora, a continuación, se mostrarán las tres tablas con su respectivo análisis y explicación. **(Ver tabla 13,14 y 15).**

Tabla 13. Iniciativa #4 Presentación de buenas prácticas para lograr visibilidad y reconocimiento externo

<i>Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación</i>	
<i>Componente</i>	<i>Brecha</i>
Compartir y difundir	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.
<i>Categoría</i>	
Establecimiento de acciones fundamentales	
<i>Iniciativa #4 presentación de buenas prácticas para lograr visibilidad y reconocimiento externo.</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Para la cuarta iniciativa, se plantea: 1. Crear un repositorio digital para almacenar y organizar las buenas prácticas en las diferentes áreas de la vicerrectoría académica. 2. Establecer un sistema de comunicación interna que informe periódicamente sobre convocatorias y premios relevantes. 3. Formar un equipo responsable de coordinar y liderar la participación en convocatorias de buenas prácticas para asegurar la calidad y consistencia de las propuestas presentadas. 4. Implementar un sistema interno de reconocimiento para quienes proponen buenas prácticas y participan en convocatorias.	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de comunicación • Equipo de capacitación • Sistema de reconocimiento
	<i>Responsables</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de gestión del conocimiento • Área de TI • Vicerrectoría académica
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2025

Este plan de acción establece los pasos necesarios para mejorar la participación de la entidad en convocatorias de buenas prácticas y premios. A través de la identificación de buenas prácticas, un sistema de comunicación, la creación de un equipo de coordinación y la promoción de una cultura de reconocimiento, se espera que la Vicerrectoría Académica fortalezca su visibilidad y logre un posicionamiento destacado en el ámbito nacional e internacional.

Un repositorio digital permite centralizar, documentar y gestionar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, asegurando su accesibilidad y disponibilidad para futuras referencias y postulaciones. Para contar con estos repositorios se recomienda utilizar los formatos de buenas prácticas y lecciones aprendidas diseñados por el D.A.F.P (Ver apéndice E y F). Esto facilita la sistematización del conocimiento y promueve una cultura de organización y aprendizaje continuo. La ausencia de un repositorio puede resultar en la dispersión de información, dificultando la identificación y el uso de buenas prácticas. Esto limita la capacidad de participar en convocatorias y el potencial de replicar experiencias exitosas en otras áreas.

El repositorio digital alinea la gestión de buenas prácticas con la necesidad de garantizar el acceso fácil y organizado al conocimiento institucional.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Un sistema de comunicación interna asegura que todos los funcionarios estén informados sobre oportunidades de participación, fomentando el interés y la proactividad en la presentación de propuestas. Esto aumenta la visibilidad de la Vicerrectoría en escenarios externos. Sin un sistema de comunicación eficiente, es probable que las oportunidades no sean aprovechadas debido a la falta de información oportuna. Esto puede generar desmotivación y reducir el impacto de las buenas prácticas.

La difusión de convocatorias fortalece las redes de la Vicerrectoría, facilitando la creación de alianzas estratégicas y la integración con otras entidades educativas o académicas.

Un equipo dedicado puede asegurar que las propuestas sean consistentes, alineadas con los requisitos de las convocatorias y de alta calidad. Esto aumenta las probabilidades de éxito y fortalece la imagen institucional. La falta de un equipo coordinador puede generar postulaciones desorganizadas y de baja calidad, disminuyendo las posibilidades de reconocimiento y limitando el impacto de las iniciativas de la Vicerrectoría.

Un equipo responsable garantiza que las propuestas generen valor estratégico, posicionando a la Vicerrectoría como líder en innovación y gestión educativa.

El reconocimiento interno motiva a los funcionarios a participar activamente en la generación y promoción de buenas prácticas, fomentando un ambiente de innovación y colaboración. Esto refuerza el sentido de pertenencia y compromiso institucional. Sin un sistema de reconocimiento, los esfuerzos individuales pueden pasar desapercibidos, desmotivando la participación y limitando el desarrollo de iniciativas valiosas para la entidad.

Reconocer y valorar las contribuciones fomenta la retención de talento clave, asegurando que el conocimiento generado permanezca en la entidad y se use de manera estratégica.

Tabla 14. *Iniciativa #5 Establecer alianzas estratégicas*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brecha
Compartir y difundir	Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.
Categoría	
Consolidación de la cultura de compartir y difundir	
Iniciativa #5 Establecer alianzas estratégicas	
Descripción	Recursos
Para la quinta iniciativa, se plantea: 1. Realizar una investigación de posibles aliados estratégicos en el sector público y privado, así como en instituciones académicas. 2. Definir criterios de selección para evaluar la relevancia y potencial de los aliados estratégicos. 3. Realizar informes periódicos sobre los avances y logros obtenidos gracias a las alianzas, compartiendo resultados con todo el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de análisis, evaluación y comunicación
	Responsables
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de gestión del conocimiento Unidad de evaluación Vicerrectoría académica
	Duración
	Vigencia 2025

El plan de acción para el establecimiento de alianzas estratégicas en la Vicerrectoría Académica es fundamental para fortalecer su capacidad innovadora y consolidar su liderazgo en gestión del conocimiento. Cada solución planteada aborda una etapa crítica en el proceso de alianzas, desde su identificación hasta su evaluación continua. Estas acciones están alineadas con las iniciativas del MIPG, especialmente en términos de fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas y producir conocimiento estratégico, asegurando el desarrollo sostenible y competitivo de la institución.

La identificación de aliados estratégicos es el primer paso para acceder a recursos, ideas y experiencias que complementan las capacidades internas de la Vicerrectoría. Estos aliados pueden aportar conocimiento técnico, financiero o metodológico esencial para proyectos innovadores. Si

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

no se identifica a los aliados adecuados, la entidad puede operar de forma aislada, limitando su acceso a nuevas oportunidades y reduciendo su capacidad para innovar.

La identificación de aliados estratégicos permite establecer colaboraciones sólidas que impulsan el desarrollo institucional.

Contar con criterios claros asegura que las alianzas se establezcan con socios que compartan objetivos similares y puedan contribuir efectivamente a los proyectos de la Vicerrectoría. La falta de criterios de selección puede llevar a alianzas mal fundamentadas, con socios que no aporten valor o que desvíen recursos hacia proyectos menos estratégicos.

Aliarse con socios relevantes contribuye a generar conocimiento aplicable y estratégico, fortaleciendo las capacidades de la institución, es por esto que resulta importante conocer que criterios específicamente pueden ser más convenientes para la evaluación y posterior selección, por lo tanto, se considera pertinente la propuesta de analizar criterios como:

- **Alineación estratégica:** Este es un aspecto que busca principalmente la compatibilidad entre la misión, visión y valores entre la entidad y el potencial aliado, así como la contribución que tendría la alianza para cada una de las partes involucradas.
- **Reputación y Credibilidad:** Basándose en la trayectoria que ha tenido la entidad desde una perspectiva exterior con respecto al cumplimiento tanto de su propósito como de sus objetivos.
- **Recursos y Capacidades:** Este aspecto resalta los activos o habilidades con las que se cuentan para facilitar la contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- **Cumplimiento Legal y Regulatorio:** Este criterio resulta importante ya que permite a la empresa anteponerse a situaciones de riesgo por aliarse con entidades que no se rijan a las leyes existentes.
- **Evaluación de Riesgos:** Mas allá de un criterio de selección, es una herramienta que permite dimensionar los riesgos observando un panorama más amplio, teniendo en cuenta múltiples factores, mejorando así la toma de decisiones.

La elaboración de informes fomenta la transparencia, permite medir el impacto de las alianzas y asegura que todo el equipo esté alineado en cuanto a los objetivos y logros. Esto facilita ajustes oportunos y fortalece la confianza entre aliados. Sin un seguimiento y reporte constante, los esfuerzos de las alianzas pueden quedar desorganizados, dificultando la evaluación de su efectividad y generando desmotivación entre los actores involucrados.

Los informes permiten disponer de datos concretos que respaldan decisiones estratégicas en la gestión de alianzas y su mejora continua. **(Ver tabla 15).**

Tabla 15. *Iniciativa #6 Sinergia del conocimiento*

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brecha
Compartir y difundir	Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales
Categoría	
Establecimiento de acciones fundamentales	
Iniciativa #6 Sinergia del conocimiento	
Descripción	Recursos
Para la sexta iniciativa, se plantea: 1. Implantar un espacio de aprendizaje interno grupal, donde se organicen periódicamente sesiones o charlas que fomenten la difusión y transmisión del conocimiento entre colaboradores, garantizando que la información captada sea almacenada según la iniciativa número dos	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas • Recursos de Planificación • Equipo de Evaluación
	Responsables

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

<p>Sistema estructurado de conocimiento tácito.</p> <p>2. Desarrollar un programa de reconocimiento dirigido a los colaboradores que lleven a cabo la transmisión del conocimiento de forma proactiva.</p> <p>3. Fomentar la cultura de compartir el aprendizaje, donde los líderes de áreas o procesos divulguen el aprendizaje obtenido y promuevan el intercambio de información.</p> <p>4. Uso de herramientas tecnológicas (Microsoft Teams, Slack, entre otros.) que permitan que el conocimiento fluya continuamente entre equipos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectoría Académica • Unidad de Planeación • Área de TI • Unidad de evaluación • Equipo de Gestión del Conocimiento
	<i>Duración</i>
	Vigencia 2025

La sexta iniciativa abarca un tema crítico en la Vicerrectoría Académica y se enfoca en atacar la deficiencia en la transmisión interna del conocimiento, ya que en ocasiones se tiende a ver el hecho de compartir las experiencias y habilidades individuales como una desventaja competitiva en un entorno laboral, esta estrategia propone puntos clave para fomentar un cambio de pensamiento y garantizar los espacios y recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Garantizar un espacio seguro de aprendizaje grupal fomenta la difusión del conocimiento y colaboración entre áreas, además de representar una manera eficiente de retener el conocimiento en caso de retiros o ausencias por parte de los colaboradores.

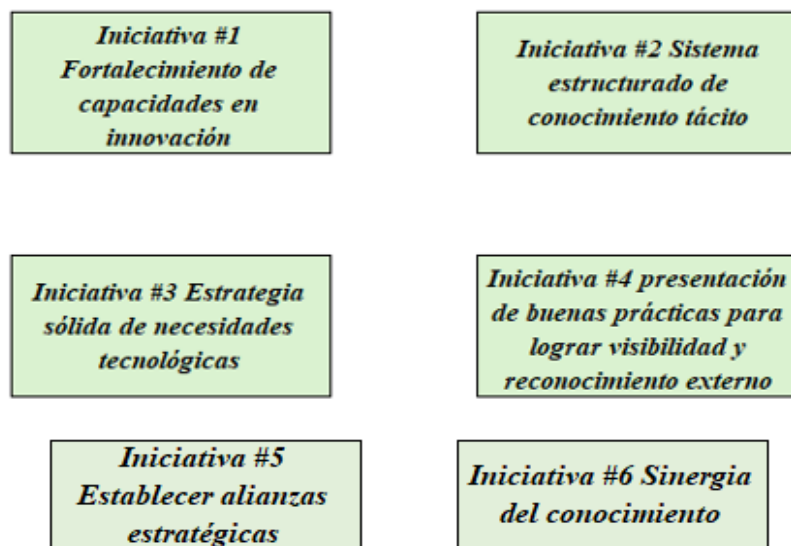
El programa de reconocimiento impulsa a que más miembros de la entidad estén dispuestos a compartir sus experiencias, habilidades y estrategias cambiando la perspectiva negativa que generalmente se tiene en un ámbito laboral.

La cultura de compartir y difundir debe ser adoptada en primer lugar por los directivos o altos rangos en una entidad, esto demuestra la confianza en su equipo de trabajo y promueve a los demás a hacerlo, garantizando la captación de información.

7.2.6 Plan de acción gestión del conocimiento e innovación

Con la explicación de las cinco iniciativas planteadas para la gestión del conocimiento e innovación, diseñadas para abordar las brechas identificadas, se propone seguir la ruta establecida para fortalecer las actividades relacionadas con esta dimensión en la División de la Vicerrectoría Académica de la universidad. Estas iniciativas buscan promover un entorno de aprendizaje, colaboración e innovación, asegurando el desarrollo continuo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Figura 10 *Iniciativas Plan de acción en gestión del conocimiento e innovación*



El propósito del plan de acción es fortalecer la gestión del conocimiento e innovación en la Vicerrectoría Académica, cerrando brechas identificadas, optimizando procesos, y alineándose con los lineamientos del MIPG para impulsar la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo institucional.

8. Comparaciones con estudios similares e identificación de tendencias

Se toma como referencia la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Administración Municipal de la Alcaldía de Bucaramanga, estipulado en el año 2021 y en el cual dicha entidad resalta el impacto positivo que tuvo el modelo en el mejoramiento de procesos y prácticas, teniendo en cuenta el uso responsable de recursos ya que logró consolidar los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad en un único sistema de gestión, asegurando un avance significativo tanto en la satisfacción y percepción de los ciudadanos en la prestación del servicio como en el cumplimiento de objetivos y el direccionamiento estratégico, esto fundamentado con los resultados anuales del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), el cual respalda un continuo avance en los planes de trabajo estipulados en el M.I.P.G. (Alcaldía de Bucaramanga, 2021)

Se analizan desafíos, oportunidades y resultados en la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G) implementado en la Alcaldía de Bucaramanga, con el fin de obtener un panorama realista permitiendo contar con un referente que aporte información y ventajas en el proceso que esta llevando a cabo la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander.

La dimensión seis del M.I.P.G fue liderada por la secretaría administrativa de la Alcaldía de Bucaramanga, allí por medio de la aplicación de la herramienta autodiagnóstico, se pudo identificar un aspecto de mejora en la transferencia del conocimiento hacia adentro de la entidad, tal cual como se observó en la Vicerrectoría académica, esto reafirma el interés de las entidades

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

por preservar y transmitir el conocimiento como un activo sumamente valioso pero a su vez representa un aspecto difícil de gestionar. La estrategia implementada por la Alcaldía inicia a partir de la creación de una campaña de divulgación de la gestión del conocimiento transmitida a través del correo institucional de la entidad, con el fin de inicialmente cambiar la perspectiva de los funcionarios acerca de compartir el conocimiento y habilidades individuales, ya que esta claro que en muchos escenarios puede asociarse como una desventaja competitiva en un entorno laboral demandante, dicha estrategia se complementó con formatos destinados para consolidar la trazabilidad de las actividades desarrolladas que permiten mantener la generación y producción del conocimiento, la implementación de sistemas que contribuyan a la organización de datos y fácil acceso a la información y un espacio de interacción entre personas o entidades que faciliten la transmisión del conocimiento.

Adicionalmente la Alcaldía en su compromiso de mostrar resultados mediante el M.I.P.G., adopta ciertas actividades enfocadas al control y mejoramiento continuo, que consisten en el diligenciamiento de la herramienta auto diagnostica (DAFP) de manera anual, así como la revisión y análisis de los resultados del FURAG, identificando brechas o aspectos de mejora, lo cual representa un método eficiente para ser aplicado en el proceso actual de la Vicerrectoría.

9. Estrategias para el Fortalecimiento y Sostenibilidad de la Gestión del Conocimiento en la Vicerrectoría Académica

9.1. Marco de Indicadores de Evaluación

- Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Para evaluar el éxito y el impacto de las estrategias de gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica, se proponen los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI):

1. Número de repositorios creados y actualizados:

- Repositorios creados: Entre 3 y 5 repositorios nuevos, organizados por áreas clave como planificación académica, investigación, herramientas de aprendizaje y normatividad.
- Repositorios actualizados: Entre 2 y 3 repositorios existentes.

Este rango refleja un esfuerzo realista para un proyecto en etapa inicial y asegura que los repositorios sean de alta calidad y utilidad para la comunidad académica.

2. Porcentaje de personal capacitado en herramientas de gestión del conocimiento:

- Meta recomendada: 80% del personal capacitado al final del primer año de implementación.
- Frecuencia de medición: semestral.

3. Frecuencia de Intercambio de Buenas Prácticas Dentro y Fuera de la Institución:

Compuestas por sesiones, talleres, mesas de trabajo o actividades organizadas para compartir experiencias, aprendizajes y buenas prácticas entre las áreas de la universidad (interno) y con otras instituciones educativas o de investigación (externas).

Frecuencia sugerida:

- Internamente: Al menos una vez al mes, organizando encuentros regulares por áreas o grupos de trabajo.
 - Externamente: Al menos tres veces al año, priorizando alianzas estratégicas y redes académicas nacionales e internacionales.
- Como meta indicativa, se propone realizar un mínimo de 12 actividades internas anuales y participar o liderar al menos 3 actividades externas cada año.

9.2. Seguimiento Regular

- Establecimiento de Intervalos Regulares:

Realizar evaluaciones trimestrales para monitorear los avances y detectar áreas que requieran ajustes. Estos intervalos regulares aseguran una supervisión constante y permiten tomar decisiones basadas en evidencia.

- Análisis de Resultados:

Comparar los datos recolectados con las metas establecidas, identificando logros y desviaciones. Este análisis debe incluir tanto métricas cuantitativas como cualitativas, considerando percepciones del personal y resultados tangibles.

- Retroalimentación y Ajustes:

Basarse en los hallazgos de los informes para realizar ajustes necesarios en las estrategias, actividades o recursos del plan de acción, garantizando su alineación continua con los objetivos estratégicos de la Vicerrectoría Académica.

9.3. Plan de Gestión del Cambio para la Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Vicerrectoría Académica

Para garantizar una transición efectiva hacia la implementación de estrategias de gestión del conocimiento, se propone el siguiente plan de gestión del cambio:

1. Sensibilización:

- Diseñar y ejecutar campañas internas orientadas a generar conciencia sobre la importancia de la gestión del conocimiento y su impacto en el fortalecimiento de la Vicerrectoría Académica.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Utilizar herramientas como boletines, videos informativos, talleres interactivos y testimonios de éxito para comunicar los beneficios tangibles de estas prácticas.
- Promover la participación del personal en estas actividades, resaltando su papel clave en el proceso de cambio.

2. **Capacitación:**

- Implementar programas formativos dirigidos a reducir la resistencia al cambio, con énfasis en el uso de tecnologías y prácticas innovadoras.
- Incluir sesiones específicas sobre herramientas de gestión del conocimiento, metodologías colaborativas y estrategias de innovación aplicables al ámbito académico.

3. **Liderazgo Visible:**

- Identificar y empoderar a líderes dentro de la Vicerrectoría Académica que sean reconocidos y respetados por sus compañeros.
- Formar a estos líderes como agentes de cambio, capacitándolos para modelar prácticas de gestión del conocimiento y fomentar una cultura de colaboración y mejora continua.
- Establecer canales de comunicación abiertos para que estos líderes puedan brindar apoyo, resolver dudas y motivar al personal durante el proceso de implementación.

Este plan busca crear un entorno organizacional receptivo al cambio, donde la gestión del conocimiento sea comprendida, valorada y practicada como un elemento esencial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Vicerrectoría Académica.

9.4. Componentes de Colaboración Externa: Identificación de Redes de Conocimiento

Para fortalecer la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica, se propone establecer componentes de colaboración externa que faciliten el intercambio de experiencias, aprendizajes y mejores prácticas con otras instituciones y comunidades académicas. Algunos componentes clave incluyen:

1. Vinculación con Comunidades de Práctica Nacionales e Internacionales:

- Identificar y vincular la Vicerrectoría Académica con redes y comunidades de práctica tanto a nivel nacional como internacional.
- Participar activamente en eventos, congresos, foros y seminarios organizados por estas comunidades, facilitando el intercambio de conocimientos, experiencias y recursos.

2. Alianzas Estratégicas con Otras Instituciones Académicas y de Investigación:

- Establecer colaboraciones con universidades, centros de investigación y organismos gubernamentales que cuenten con experiencia en la gestión del conocimiento y la innovación educativa.

3. Plataformas Digitales para el Intercambio de Conocimiento:

- Utilizar plataformas digitales colaborativas para compartir recursos, documentos, investigaciones y casos de estudio con comunidades académicas externas.

4. Desarrollo de Programas de Intercambio y Formación Internacional:

- Fomentar la creación de programas de intercambio académico que permitan a docentes y estudiantes de la Vicerrectoría compartir sus conocimientos en otros contextos internacionales y viceversa.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Impulsar la participación de la Vicerrectoría en programas internacionales de formación continua para mantenerse a la vanguardia en las mejores prácticas de gestión del conocimiento.

Estos componentes de colaboración externa contribuirán al enriquecimiento y expansión de la capacidad de la Vicerrectoría Académica para gestionar el conocimiento, asegurando un flujo constante de información y mejores prácticas que fortalecerán su liderazgo académico.

9.5. Estrategia de Tecnología: Identificación de Herramientas y Plataformas para la Gestión del Conocimiento

Para garantizar la implementación efectiva de la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica, se propone una estrategia tecnológica que integre plataformas y herramientas que faciliten la captura, almacenamiento, análisis y difusión del conocimiento. Los componentes claves de esta estrategia incluyen:

1. Plataforma Integral de Gestión del Conocimiento:

- Identificar y seleccionar una plataforma digital robusta que centralice todos los procesos relacionados con la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica.
- La plataforma debe permitir la creación, organización y acceso fácil a repositorios de contenido, documentación académica, investigaciones y mejores prácticas.

2. Herramientas para la Captura del Conocimiento:

- Herramientas de captura como formularios en línea, encuestas de retroalimentación, y plataformas de recopilación de datos a través de foros de discusión y reuniones virtuales.

3. Herramientas para el Almacenamiento del Conocimiento:

- Seleccione soluciones de almacenamiento digital seguras y escalables, como sistemas de almacenamiento en la nube, que permitan centralizar y organizar todo el contenido generado.
- Asegurar que las herramientas de almacenamiento ofrecerán acceso restringido y controlado a los usuarios, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información sensible.
- Implementar funcionalidades de etiquetado y categorización para facilitar la búsqueda y recuperación rápida de la información almacenada.

4. Herramientas para el Análisis del Conocimiento:

- Implementar herramientas de análisis de datos y minería de conocimiento para extraer patrones, tendencias y áreas de oportunidad a partir de los datos recolectados.
- Utilizar herramientas de análisis de redes sociales y colaborativas que identifiquen vínculos y flujos de conocimiento dentro de la institución, mejorando la toma de decisiones estratégicas.
- Incorporar tecnologías de inteligencia artificial que ayuden en la predicción de tendencias y la identificación de conocimiento crítico para la institución.

5. Herramientas para la Difusión del Conocimiento:

- Desarrollar herramientas y canales de difusión del conocimiento, como boletines electrónicos, plataformas de aprendizaje en línea, blogs académicos y webinars, para garantizar que el conocimiento sea accesible a todos los miembros de la Vicerrectoría Académica.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Fomentar la participación activa y el intercambio de conocimientos mediante espacios de colaboración en línea, comunidades virtuales de práctica y redes sociales académicas.

La implementación de esta estrategia tecnológica proporcionará a la Vicerrectoría Académica las herramientas necesarias para gestionar el conocimiento de manera eficiente, permitiendo que la institución se mantenga a la vanguardia en términos de innovación educativa y colaboración académica.

9.6. Identificación de Procesos que se puedan Automatizar y Estrategia de Acceso y Seguridad

Para mejorar la eficiencia y optimizar la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica, es fundamental identificar los procesos que pueden ser automatizados mediante soluciones tecnológicas. Además, se deben establecer políticas claras para garantizar el acceso adecuado y la seguridad de la información, asegurando su correcta gestión. Los componentes clave de esta estrategia son:

1. Identificación de Procesos que se puedan Automatizar:

- Generación y Gestión de Contenido: Automatizar la creación y actualización de repositorios de conocimiento, permitiendo la carga de documentos, investigaciones, recursos académicos y mejores prácticas de manera centralizada y eficiente.
- Captura de Datos: Incorporar herramientas tecnológicas que permitan la captura automática de datos relacionados con la gestión del conocimiento, como encuestas de retroalimentación, registros de interacción en plataformas de colaboración y análisis de participación en eventos académicos.

- **Análisis de Datos:** Utilizar herramientas de análisis de datos que permitan procesar y generar informes automáticos sobre el rendimiento y efectividad de las iniciativas de gestión del conocimiento. Esto incluye la evaluación de las métricas clave, como la participación del personal, el uso de recursos y la implementación de buenas prácticas.
- **Difusión de Conocimiento:** Automatizar la distribución de contenidos relevantes mediante boletines electrónicos, alertas automáticas y actualizaciones de los repositorios, asegurando que toda la comunidad académica esté informada de los últimos avances y recursos disponibles.

2. Incorporación de Soluciones Tecnológicas para la Automatización de Procesos:

- Implementar software de gestión documental que facilite la organización y clasificación automática de contenidos, asegurando que la información esté siempre actualizada y sea fácilmente accesible.
- Adoptar plataformas de análisis de datos que utilicen algoritmos de inteligencia artificial para detectar patrones de uso del conocimiento, generar informes y hacer recomendaciones basadas en el comportamiento de los usuarios y el desempeño institucional.

3. Acceso y seguridad:

- Establecer políticas claras de acceso a la información para garantizar que los usuarios tengan acceso solo a los recursos y datos que son relevantes para su función dentro de la institución.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Implementar controles de acceso basados en roles y permisos, asegurando que se mantengan niveles adecuados de confidencialidad y seguridad de la información académica y administrativa.
- Adoptar protocolos de seguridad cibernética como la autenticación de múltiples factores, cifrado de datos y auditorías periódicas para proteger la información sensible de la institución.
- Establecer políticas de respaldo y recuperación de datos que aseguren la integridad y disponibilidad de la información en caso de fallas tecnológicas o ciberataques.

La automatización de procesos y el establecimiento de políticas claras de acceso y seguridad garantizarán una gestión más eficiente y segura del conocimiento dentro de la Vicerrectoría Académica, lo que permitirá mejorar la productividad, la toma de decisiones y la innovación educativa.

9.7. Plan de Fortalecimiento de Capacidades en Innovación

Para fomentar una cultura de innovación en la Vicerrectoría Académica y asegurar que el personal esté capacitado para aplicar prácticas innovadoras en su trabajo, se propone el diseño e implementación de un programa integral de formación en innovación. Este programa tiene como objetivo desarrollar habilidades clave en los miembros de la Vicerrectoría, con un enfoque específico en metodologías ágiles, pensamiento de diseño y gestión de proyectos de innovación. Los componentes del plan son los siguientes:

1. Diseño de un Programa de Formación en Innovación:

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Desarrollar un programa estructurado que abarca diferentes niveles de capacitación, desde la introducción a la innovación hasta enfoques más avanzados de gestión de proyectos innovadores.
- El programa debe estar alineado con las necesidades y los objetivos estratégicos de la Vicerrectoría Académica, garantizando que los contenidos sean relevantes y aplicables a la realidad institucional.

2. Enfoque en Metodologías Ágiles:

- Incorporar formación en metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, que permitan a los equipos trabajar de manera más eficiente, iterativa y flexible en el desarrollo de proyectos innovadores.
- Ofrecer talleres prácticos y actividades participativas para que los participantes experimenten de primera mano cómo aplicar estas metodologías en la gestión de proyectos dentro de la Vicerrectoría.

3. Capacitación en Pensamiento de Diseño:

- Incluir módulos de pensamiento de diseño para enseñar a los participantes cómo abordar los problemas de manera creativa y centrada en el usuario, desarrollar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades reales de la comunidad académica.
- Utilizar talleres prácticos para enseñar cómo idear, prototipar y probar soluciones, fomentando un enfoque de innovación basado en la experimentación y la retroalimentación constante.

4. Gestión de Proyectos de Innovación:

- Proporcionar formación en gestión de proyectos de innovación, enfocándose en cómo gestionar de manera efectiva los recursos, tiempos y riesgos asociados a proyectos innovadores.
- Introducir herramientas de gestión de proyectos como Asana, Trello o Microsoft Project para facilitar el seguimiento y la colaboración en proyectos innovadores dentro de la Vicerrectoría.

Este Plan de Fortalecimiento de Capacidades en Innovación permitirá a la Vicerrectoría Académica desarrollar un equipo altamente capacitado en la gestión de la innovación, mejorando la capacidad de la institución para implementar proyectos innovadores y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno educativo.

9.8. Gestión del Conocimiento Tácito

La gestión efectiva del conocimiento tácito es crucial para preservar las experiencias y conocimientos de los miembros clave de la Vicerrectoría Académica, especialmente aquellos con alta experiencia o cercanos a su retiro. Para ello, se propone el diseño de estrategias orientadas a identificar, documentar y transferir este conocimiento de manera sistemática. Los componentes esenciales de esta estrategia incluyen:

1. Diseño de Estrategias para Identificar y Documentar Conocimientos Tácitos Clave:

- Entrevistas y Sesiones de Cocreación: Implementar entrevistas estructuradas y sesiones colaborativas con personal clave, como aquellos con años de experiencia o expertos en áreas específicas. Estas actividades permitirán extraer el conocimiento tácito que, de otro modo, podría perderse con el retiro o la rotación de personal.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

- Mapeo de Conocimiento: Realizar un mapeo de los conocimientos clave dentro de la Vicerrectoría, identificando las fuentes de conocimiento tácito en áreas críticas.
- Mentoría y Transferencia de Conocimiento: Establecer programas de mentoría donde los empleados con experiencia transmiten su conocimiento a los nuevos integrantes del equipo, garantizando que el saber no se pierda cuando un miembro se retira o cambia de puesto.

2. Formatos Estándar de Transferencia de Conocimiento:

- Lecciones Aprendidas: Crear un formato estandarizado para capturar lecciones aprendidas en proyectos, iniciativas o situaciones cotidianas. Estas lecciones pueden incluir mejores prácticas, errores comunes, enfoques efectivos y consejos útiles que el personal experimentado haya desarrollado a lo largo de su carrera.
- Guías Prácticas: Diseñar guías prácticas para los procesos y metodologías utilizadas dentro de la Vicerrectoría, que incluyen tanto conocimientos tácitos como explícitos. Estas guías deben ser fáciles de usar y actualizadas periódicamente para reflejar las lecciones adquiridas de la práctica diaria.
- Documentos de Transferencia de Conocimiento: Establecer formatos de documentos específicos para la transferencia de conocimientos de forma detallada, cubriendo áreas como procedimientos, técnicas, herramientas de gestión educativa y de innovación, y ejemplos de cómo resolver problemas comunes.

La gestión del conocimiento tácito es esencial para preservar el capital intelectual y garantizar la continuidad del trabajo dentro de la Vicerrectoría Académica. Mediante la implementación de estas estrategias, se facilitará la transferencia de conocimientos valiosos, lo que

permitirá que la institución mantenga altos niveles de desempeño e innovación a pesar de la rotación o retiro de clave personal.

9.9. Políticas

Para garantizar la sostenibilidad del plan de acción en la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica, se propone el desarrollo de un conjunto de políticas. Estas serán la base normativa para alinear las prácticas de gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la institución, promoviendo su implementación, seguimiento y mejora continua. Los elementos clave incluyen:

1. Definición de Políticas Internas:

- Normas para la Gestión del Conocimiento: Establecer políticas claras que regulen cómo se captura, almacena, comparte y utiliza el conocimiento dentro de la Vicerrectoría Académica.
- Responsabilidades y Roles: Asignar roles específicos relacionados con la gestión del conocimiento, como administradores de conocimiento, responsables de repositorios y líderes de iniciativas, asegurando que cada miembro entienda su contribución en el proceso.
- Confidencialidad y Seguridad: Implementar políticas que garanticen la protección del conocimiento sensible, estableciendo medidas para gestionar el acceso, uso y almacenamiento seguro de la información.

Estas políticas garantizarán que la gestión del conocimiento se integra de manera sostenible y sistemática en las actividades de la Vicerrectoría Académica, consolidando una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la innovación.

9.10. Comunicación Efectiva

Una comunicación clara y bidireccional es fundamental para el éxito del plan de gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica. Para garantizar que toda la comunidad académica esté informada y comprometida con las iniciativas del proyecto, se propone implementar un plan de comunicación efectiva que contemple los siguientes aspectos:

1. Plan de Comunicación:

- Difusión de Iniciativas y Avances: Crear estrategias de comunicación para informar a la comunidad académica sobre los objetivos, etapas, avances y logros del proyecto. Esto puede incluir boletines informativos, presentaciones en reuniones institucionales y actualizaciones en plataformas digitales internas.

2. Espacios de retroalimentación:

- Encuestas y Foros de Discusión: Implementar mecanismos de consulta, como encuestas en línea o foros abiertos, para recopilar las opiniones y sugerencias de la comunidad académica.
- Reuniones de Seguimiento: Establecer reuniones periódicas con grupos representativos de la comunidad para escuchar necesidades, resolver inquietudes y ajustar estrategias de manera ágil y pertinente.

- Plataforma Interactiva: Utilizar herramientas digitales que permiten a los usuarios participar activamente, compartir experiencias, reportar problemas y proponer mejoras relacionadas con la gestión del conocimiento.

9.11. Oportunidades futuras

Para garantizar la sostenibilidad y evolución del plan, se pueden aprovechar diversas oportunidades estratégicas:

1. **Uso de Tecnologías Emergentes:** La adopción de inteligencia artificial, analítica de datos y plataformas colaborativas puede mejorar la eficiencia en la gestión del conocimiento.
2. **Colaboraciones con Otras Instituciones:** El establecimiento de alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación permitirá compartir mejores prácticas y fortalecer la red de conocimiento.
3. **Fortalecimiento de la Formación Continua:** Implementar programas de formación y sensibilización constantes ayudará a reducir la resistencia al cambio y fomentar la apropiación del conocimiento.
4. **Expansión a Otras Áreas Académicas:** Una vez consolidado el modelo en la Vicerrectoría Académica, se puede replicar en otras áreas de la universidad para maximizar su impacto institucional.

10. Retos y limitaciones en la implementación del plan de acción

La implementación de un plan de gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander presenta diversas oportunidades, pero también enfrenta retos y limitaciones que deben ser considerados para garantizar su éxito y

sostenibilidad. Identificar estos desafíos permite anticipar soluciones y estrategias de mitigación que faciliten la ejecución del plan además de proporcionar un enfoque más realista sobre las posibles barreras.

10.1. Retos en la implementación

- **Cultura Organizacional y Resistencia al Cambio:**

Uno de los mayores desafíos es la resistencia al cambio por parte del personal de la vicerrectoría académica. La adopción de nuevas prácticas y tecnologías de gestión del conocimiento requiere un cambio en la cultura organizacional, lo que demanda estrategias efectivas de sensibilización y capacitación.

- **Disponibilidad de recursos y presupuesto**

La implementación del plan requiere inversión en infraestructura tecnológica, formación y tiempo dedicado a la documentación y el intercambio de conocimientos. La disponibilidad de recursos financieros y humanos puede ser una barrera si no se establecen estrategias de gestión eficiente y priorización de actividades.

- **Coordinación interdepartamental**

La integración de la gestión del conocimiento en la Vicerrectoría Académica implica la colaboración entre diversas áreas. La falta de articulación y alineación entre unidades académicas y administrativas puede generar retrasos y dificultar la implementación de estrategias transversales.

10.2. Limitaciones en la ejecución

- **Dificultad en la captura del conocimiento tácito:**

La documentación del conocimiento implícito, especialmente el acumulado por docentes e investigadores con años de experiencia, es un desafío significativo. La falta de mecanismos estandarizados para su transferencia puede llevar a la pérdida de información valiosa cuando estos profesionales se retiran o cambian de rol.

- **Medición del impacto y seguimiento:**

Evaluar la efectividad del plan de acción es un reto, ya que la gestión del conocimiento no siempre genera resultados inmediatos. La definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) adecuados y la implementación de sistemas de monitoreo son esenciales, pero pueden enfrentar dificultades en su ejecución y mantenimiento.

Si bien los retos y limitaciones pueden representar barreras para la implementación del plan de gestión del conocimiento, estos pueden ser mitigados con estrategias adecuadas. La combinación de una comunicación efectiva, liderazgo comprometido, asignación de recursos y capacitación continua permitirá superar estos desafíos, asegurando que la Vicerrectoría Académica fortalezca sus capacidades de generación, uso y sostenibilidad del conocimiento.

11. Ajuste y socialización del plan de acción

Una vez el plan de acción está estructurado, se dispone a realizar la reunión con el equipo líder del proceso, el cual está conformado por el Vicerrector Académico Daniel Alfonso Sierra Bueno y la profesional Claudia Milena Ortiz Gómez de la unidad de Formación, con el fin de presentar el plan de acción y obtener la respectiva retroalimentación que guiará al presente proyecto a culminar cumpliendo los estándares necesarios y exigidos por la Universidad Industrial de Santander.

La reunión se realizó el día 22 de enero de 2025, en la oficina de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander y se contó con la presencia del Vicerrector Académico, Daniel Alfonso Sierra Bueno y la profesional Claudia Milena Ortiz Gómez, quienes aportaron las respectivas observaciones, consejos y conceptos que consideraron pertinentes.

Figura 11. Presentación Plan de acción Gestión del conocimiento e Innovación para la Vicerrectoría Académica



La socialización del plan de acción permitió identificar ajustes necesarios en las estrategias planteadas, más específicamente en las dependencias a las que van ligados ciertos puntos clave de las diferentes iniciativas, así como las unidades responsables del cumplimiento.

Adicionalmente se implementó una nueva iniciativa, respecto al componente “Cultura de compartir y difundir”, más específicamente en el criterio “Contar con estrategias y planes de

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales”, con el fin de fortalecer el intercambio de conocimiento a nivel interno de la entidad.

Figura 12. *Evidencia 1 socialización plan de acción*

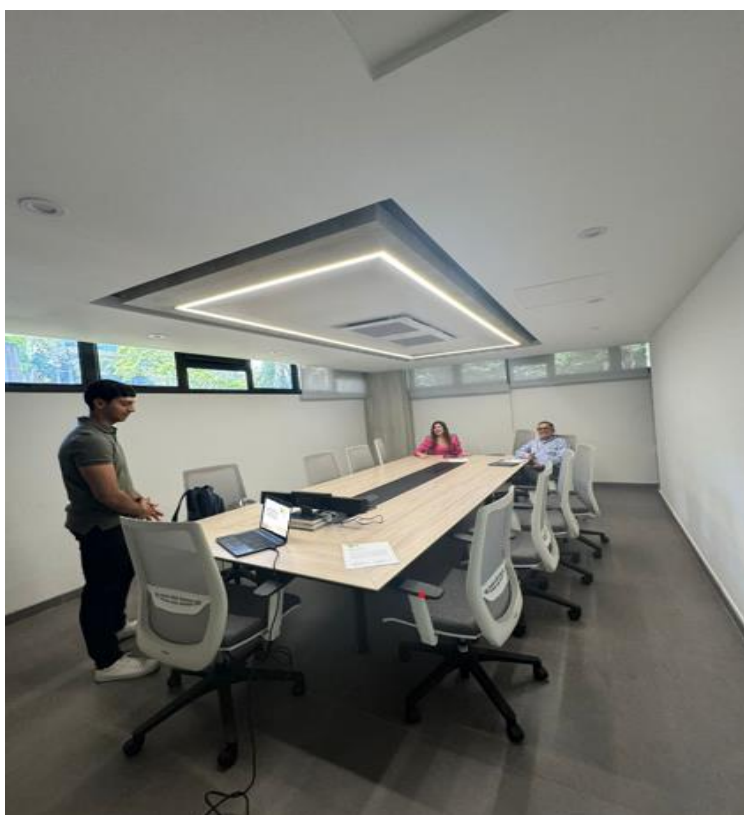


Figura 13. Evidencia 2 socialización plan de acción



Figura 14. Evidencia 3 socialización plan de acción



12. Conclusiones

La implementación de un plan de acción orientado a la gestión del conocimiento e innovación en la Vicerrectoría Académica resalta la importancia de fortalecer las capacidades internas de los funcionarios. Esto incluye mejorar la formación en innovación, el uso de herramientas tecnológicas y la consolidación de una cultura organizacional basada en el intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Este enfoque permite optimizar procesos, generar valor estratégico, y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con los análisis realizados se puede evidenciar que el conocimiento va alineado a la creación continua de innovación, la correcta administración de este importante aspecto podría significar grandes ventajas tanto competitivas como en el mejoramiento continuo, la Vicerrectoría Académica presenta falencias principalmente en la captación y retención de este valioso recurso, sin embargo muestra un gran interés en la creación de una cultura colaborativa que impulse la entidad a alcanzar sus objetivos estratégicos, gracias a esto, brinda un escenario para que las estrategias planteadas puedan alcanzar los objetivos estipulados.

Asimismo, este proyecto sienta las bases para consolidar a la Vicerrectoría Académica como un referente en la gestión del conocimiento e innovación dentro del sector educativo, fortaleciendo su contribución al desarrollo de una educación de excelencia y la construcción de una comunidad académica más dinámica y resiliente.

11. Recomendaciones

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad del plan de acción en la dimensión de gestión del conocimiento e innovación, es fundamental implementar un enfoque dinámico y colaborativo que permita adaptarse a las necesidades y cambios del entorno.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

En primer lugar, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua que permita medir el impacto del plan de acción. Este sistema será clave para identificar áreas de mejora, realizar ajustes oportunos y optimizar los resultados, asegurando que los objetivos estratégicos se cumplan de manera efectiva.

Paralelamente, es crucial fomentar la colaboración externa mediante alianzas estratégicas con otras universidades, instituciones y organizaciones. Estas alianzas facilitarán el intercambio de mejores prácticas, la generación de sinergias y el aprendizaje mutuo, fortaleciendo las capacidades de la Vicerrectoría Académica para gestionar el conocimiento e impulsar la innovación.

Además, se sugiere revisar y actualizar periódicamente el plan de acción para garantizar su relevancia y efectividad frente a los constantes cambios en el entorno educativo, tecnológico y normativo. Este proceso de actualización debe estar basado en los hallazgos del monitoreo y en las lecciones aprendidas, asegurando una mejora continua.

Bibliografía

- Acevedo Borrego, A. O., Linares Barrantes, C., Cachay Boza, O. (2010) Tipos de conocimiento y preferencias para la resolución de problemas. *Industrial Data Revista de Investigación*, 13(2), 25-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81619984004.pdf>
- Acuerdo 057 de 1994. [Universidad Industrial de Santander]. Por el cual se reforma la estructura organizacional de la Universidad Industrial de Santander. Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander. 7 septiembre de 1994.
- Agudelo, E. J., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 26(4), 673-684.
- Alcaldía de Bucaramanga. (2021). *Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (M.I.P.G)*. <https://www.bucaramanga.gov.co/implementacion-mipg/>
- Centro de Investigación y Desarrollo de Software CIDS. (s/f). *Universidad del Magdalena*. Edu.co. Recuperado el 11 de septiembre de 2024, de <https://www.unimagdalena.edu.co/UnidadesOrganizativas/Vicerrectoria/2>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Ministerio de Defensa de Colombia*. "Cómo funciona el MIPG". <https://mipg.mindefensa.gov.co/sitios/home/mipg/como-funciona-el-mipg>. Accedido el 04 de abril de 2024.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Manual operativo MIPG (5.ª ed.)*. <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03->

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

21_Manual_operativo_mipg_5V.pdf/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732

Departamento Nacional de Planeación. Ley 1753 de 2015. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Ley%201753%20de%202015.pdf>

Escorcía Guzmán, J., Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVI, núm. 3.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/>

Función Pública (s.f.) Decreto 1299 de 2018. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87621>

Función Pública (s.f.). Decreto 1499 de 2017. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Función Pública (s.f.). Ley 489 de 1998. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>

Función Pública. (2018). Manual operativo. Sistema de gestión. Modelo integrado de planeación y gestión. Obtenido de

[//www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3)

Función Pública. (s.f.). Infografía: Gestión del conocimiento e innovación [PDF]. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299937/Infografia_Gestion_conocimiento_innovacion_LINKS_14FEB.pdf/16f10af3-6099-69d9-77cb-c1bf45a569d9?t=1533142315860

Función Pública. (s.f.). La gestión del conocimiento: una política que avanza en Colombia para mejorar el servicio público. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/-/la-gestion-del-conocimiento-una-politica-que-avanza-en-colombia-para-mejorar-el-servicio-publico-%C2%A0%C2%A0>

Gordillo Mendoza, S. J. & Forero Cárdenas, L. C. (2023) *Formulación de un plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, M.I.P.G para la división de Talento Humano de la Universidad Industrial de Santander*. En Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Jain, N. (15 julio de 2023). *¿Qué es la innovación? Definición, tipos, ejemplos y procesos*. IDEASCALE. Recuperado el 21 de noviembre de 2024 de <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion/>

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

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. *Innovación*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion>

- Murallas Duarte, Y. M. (2023, septiembre) *Gestión del conocimiento y la innovación: una experiencia práctica del MIPG en la alcaldía de Bucaramanga, Colombia (2020-2022)*. Administración Pública y Sociedad (APyS), (15), 205-219. Recuperado a partir de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/40905>
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación (1995). Referencia de Investigación Histórica en Emprendimiento de la Academia de Liderazgo Empresarial de la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign, disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496713>
- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *Profesional De La información*, 25(4), 526–534. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.02>
- Pública, D. A. (2017). Decreto 1499 de 2017. Obtenido de Decreto 1499 de 2017: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Real Lozano, G. (2019), *Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en el Hospital del SARARE E.S.E municipio de Saravena, Arauca*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDUCAR*, 37, 25 – 39. Recuperado de <http://educar.uab.cat/article/view/187/168>

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Segarra Ciprés, M., & Bou Llusar, J. (2004) Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento:

configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52),

5 -18. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>

Universidad Cooperativa de Colombia. *Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*

(MIPG) en el Hospital del SARARE E.S.E municipio de Saravena, Arauca. Obtenido

de repositorio institucional UCC:

[https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e14e0160-51ce-46b4-91fc-](https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e14e0160-51ce-46b4-91fc-d4937af79c4a/content)

[d4937af79c4a/content](https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e14e0160-51ce-46b4-91fc-d4937af79c4a/content)

Universidad Industrial de Santander. (2018). Proyecto Institucional UIS. Obtenido de

https://uis.edu.co/wpcontent/uploads/2022/05/proyectoInstitucional_compressed.pdf

Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *Plan de Desarrollo Institucional UIS 2019-2030*. Obtenido de

<https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/PLAN-DE-DESARROLLO->

[INSTITUCIONAL-2019_2030.pdf](https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/PLAN-DE-DESARROLLO-)

Vicerrectoría Académica Archivos. (s/f). Comunicaciones UIS. Recuperado el 11 de septiembre de

2024, de <https://comunicaciones.uis.edu.co/category/uis-vicerrectoria-academica-es/>

Vicerrectoría Académica. (2024, marzo 4). Universidad Industrial de Santander. <https://uis.edu.co/uis->

[vicerrectoria-academica-es/](https://uis.edu.co/uis-)

Vicerrectoría Académica. (2024, marzo 4). Universidad Industrial de Santander. <https://uis.edu.co/uis->

[vicerrectoria-academica-es/](https://uis.edu.co/uis-)