

Formulación de un plan de acción en la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión M.I.P.G para la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander

Valentina Reyes Hernández - 2192154

Sharon Fabiana Ruiz Bayona-2194186

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Luis Eduardo Becerra Ardila

M.S.C En Administración

Codirector

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su acompañamiento incondicional para llegar hasta este punto, al director M.Sc. En administración – Luis Eduardo Becerra Ardila y al codirector Magíster en Gerencia de Negocios – Juan Camilo Lésmez Peralta, por sus orientaciones, apoyo constante y sabiduría académica que fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

-Valentina Reyes.

Agradezco profundamente a mis padres por su constante apoyo y aliento, sin su ayuda este logro no habría sido posible. Al director M.Sc. En administración – Luis Eduardo Becerra Ardila y al codirector Magíster en Gerencia de Negocios – Juan Camilo Lésmez Peralta, por sus conocimientos, consejos y correcciones que fueron esenciales para alcanzar este logro.

-Sharon Ruiz.

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Objetivos.....	15
1.1 Objetivo General	15
1.2 Objetivos Específicos	15
2. Generalidades de la División Financiera.....	16
2.1 Direccionamiento estratégico	16
2.2 Estructura organizacional	17
3. Planteamiento del problema	18
4. Marco de Referencia.....	20
4.1 Marco de antecedentes	20
4.2 Marco Teórico conceptual.....	21
4.2.1 Gestión del Conocimiento	21
4.2.2 Innovación	22
4.2.3 Gestión de la innovación	23
4.2.4 Modelo integrado de planeación y gestión – MIPG.....	23
4.3 Marco Legal.....	27
4.3.1 Ley 489 de 1998	27
4.3.2 Decreto 2482 de 2012.....	27
4.3.3 Decreto 1499 de 2017.....	27
5. Metodología.....	28
5.1 Etapa 1: Análisis preliminar del proceso.....	29
5.2 Etapa 2: Revisión de la literatura.....	29
5.3 Etapa 3: Elaboración del diagnóstico	29

5.4	Etapa 4: Análisis de los resultados	30
5.5	Etapa 5: Diseño del plan de acción.....	30
5.6	Etapa 6: Socialización de los resultados.....	31
6.	Diagnóstico inicial.....	31
6.1	Lineamientos del autodiagnóstico	32
6.2	Aplicación del auto diagnóstico	36
6.2.1	Componente de Planeación	38
6.2.2	Componente de Generación y producción.....	40
6.2.3	Componente de Herramientas de uso y apropiación	44
6.2.4	Componente de Analítica Institucional	46
6.2.5	Componente de Cultura de compartir y difundir.....	47
6.2.6	Lista de priorización de actividades	50
7.	Formulación del Plan de Acción	52
7.1	Lineamientos de la formulación del plan de acción	52
7.2	Definición de iniciativas para el plan de Acción.....	53
7.2.1	Componente planeación	53
7.2.2	Componente Generación y producción	56
7.2.3	Componente de herramientas de uso y de apropiación	60
7.2.4	Componente Analítica Institucional	62
7.2.5	Componente Cultura de compartir y difundir.....	63
7.2.6	Plan de acción gestión del conocimiento e innovación	66
8.	Ajuste y socialización del plan de acción.....	67
9.	Conclusiones.....	68
10.	Recomendaciones	70

Referencias 71

Lista de Tablas

Tabla 1.Cumplimento de objetivos	14
Tabla 2.Escala de niveles	30
Tabla 3.Descripción de los Componentes y categorías por evaluar.....	33
Tabla 4.Escala de cinco (5) niveles	36
Tabla 5.Criterios del componente Planeación.....	39
Tabla 6.Criterios del componente Generación y Producción.....	41
Tabla 7.Criterios del componente Herramienta de uso y apropiación	44
Tabla 8.Criterios del componente Analítica Institucional.....	46
Tabla 9.Criterios del componente Cultura de compartir y difundir	48
Tabla 10.Lista de priorización de actividades	50
Tabla 11.Iniciativa #1. Equipo Gestión del conocimiento e Innovación	53
Tabla 12.Iniciativa #2. Ideación e Innovación	56
Tabla 13.Iniciativa #3. Habilidades de funcionarios.....	57
Tabla 14.Iniciativa #4. Repositorios	60
Tabla 15.Iniciativa #5. Analítica de datos	62
Tabla 16.Iniciativa #6. Buenas prácticas.....	63
Tabla 17.Iniciativa #7. Difusión del conocimiento	65

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la División Financiera	17
Figura 2. Dimensiones operativas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	24
Figura 3. Etapas.....	29
Figura 4. Calificación total.....	37
Figura 5. Calificación por componente	37
Figura 6. Componente Planeación	38
Figura 7. Componente de Generación y producción.....	40
Figura 8. Herramientas de uso y apropiación.....	44
Figura 9. Analítica Institucional.....	46
Figura 10. Cultura de compartir y difundir	47
Figura 11. Ejemplos de Clasificación del Conocimiento	62
Figura 12. Plan de gestión del conocimiento e innovación.....	67
Figura 13. Presentación y socialización del plan de acción gestión del conocimiento e innovación	68

Lista de Apéndices

(Ver apéndices en la carpeta adjunta)

Apéndice A. Autodiagnóstico gestión del conocimiento e innovación.

Apéndice B. Matriz para la identificación de retos de innovación.

Apéndice C. Formato de lecciones aprendidas.

Apéndice D. Formato de buenas prácticas.

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

Resumen

Título: Formulación de un plan de acción en la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión M.I.P.G para la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander. *

Autoras: Valentina Reyes Hernández, Sharon Fabiana Ruiz Bayona. **

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

Descripción: El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un marco de referencia que busca mejorar la eficiencia y eficacia de las entidades públicas. Una de sus dimensiones clave es la gestión del conocimiento e innovación, la cual busca fortalecer el aprendizaje organizacional, la generación de nuevas ideas y la mejora continua de los procesos.

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

El proyecto incluye la formulación de un plan de acción para la apropiada implementación de la sexta dimensión, la cual trata sobre la gestión del conocimiento e innovación del M.I.P.G, en la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, para lograr esto, se realiza un diagnóstico de la división mediante la herramienta proporcionada por el DAFP para determinar su estado inicial, después se analizan los resultados del diagnóstico, con el fin de crear diversas iniciativas para compensar las brechas identificadas y mejorar el desempeño de esta dimensión dentro de la división mediante el plan de acción fijado.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: M.Sc. Luis Eduardo Becerra Ardila. Tutora: Leidy Carolina Sarmiento.

Abstract

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

Authors: Valentina Reyes Hernández, Sharon Fabiana Ruiz Bayona. **

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

Description : The Integrated Planning and Management Model (MIPG) is a reference framework that seeks to improve the efficiency and effectiveness of public entities. One of its key dimensions is knowledge management and innovation, which seeks to strengthen organizational learning, the generation of new ideas and the continuous improvement of processes.

The Integrated Planning and Management Model (MIPG) proposed by the Administrative Department of Public Function (DAFP), proposes guidelines to follow in each of its seven dimensions, for appropriate management in the country's public entities, such as the University. Santander Industrial.

The project includes the formulation of an action plan for the appropriate implementation of the sixth dimension, which deals with knowledge management and innovation of the M.I.P.G, in the Financial División of the Industrial University of Santander, to achieve this, a diagnosis of the division using the tool provided by the DAFP to determine its initial state, then the results of the diagnosis are analyzed, in order to create various initiatives to compensate for the identified gaps and improve the performance of this dimension within the division through the established action plan.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: M.Sc. Luis Eduardo Becerra Ardila. Tutora: Leidy Carolina Sarmiento.

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 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 ya que reconoce el talento humano como el activo más importante que posee una entidad y un factor de éxito que facilita la gestión y el logro de metas, por lo que la Universidad Industrial de Santander reconoció la importancia de fortalecer este ámbito como parte integral de su Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030, así mismo en los valores y principios institucionales describe la cultura organizacional que pretende consolidar en los equipos de trabajo caracterizados por su integridad, inclusión, equidad, ética de la responsabilidad pública y solidaridad. En diversas áreas de la Universidad, se están implementando iniciativas claves 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 División Financiera, que según el acuerdo 057 de 1994, tendrá como función principal “administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad mediante la ejecución de las políticas institucionales y normas fiscales, creando mecanismos de proyección y desarrollo económico general”(Universidad Industrial de Santander, 1994). A su vez, propende por mantener una cultura de excelencia y calidad en las distintas facultades.

Considerando la forma en que una organización recopila, comparte y utiliza este conocimiento es fundamental para su adecuado desarrollo. Cada miembro de la organización tiene diferentes reglas y tareas que son cruciales para formular los objetivos centrales de la

organización y contribuir con sus ideas a la gestión del conocimiento y la innovación de la entidad correspondiente.

Dicho esto, y con el objetivo de aportar al futuro de la Universidad Industrial de Santander en su política de gestión del conocimiento, La División Financiera de la UIS espera que la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento permita mejorar el desempeño de la División en términos de eficiencia, eficacia, innovación, y capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad universitaria, no obstante, dicho proyecto puede ser modificable si así se requiere.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

Objetivos	Cumplimiento
<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del conocimiento e innovación en la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander con relación al MIPG.</p>	<p>Capítulo 6</p>
<p>Formular el plan de acción a partir de las prioridades identificadas en el resultado del diagnóstico para la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la aplicación de la gestión del conocimiento en la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander.</p>	<p>Capítulo 7</p>
<p>Analizar los resultados del diagnóstico que permita identificar fortalezas para priorizar las acciones a realizar.</p>	<p>Capítulo 6.2</p>
<p>Ajustar el plan de acción presentado teniendo en cuenta las observaciones luego de la socialización con el equipo estratégico de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander.</p>	<p>Capítulo 8</p>

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

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

1.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del conocimiento e innovación en la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander con relación al MIPG.
2. Formular el plan de acción a partir de las prioridades identificadas en el resultado del diagnóstico para la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la aplicación de la gestión del conocimiento en la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander.
3. Analizar los resultados del diagnóstico que permita identificar fortalezas para priorizar las acciones a realizar.
4. Ajustar el plan de acción presentado teniendo en cuenta las observaciones luego de la socialización con el equipo estratégico de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander.

2. Generalidades de la División Financiera

La División Financiera fue creada desde el año 1996, con Juan Francisco Villarreal como rector de la Universidad Industrial de Santander, mediante el Acuerdo del Consejo Superior como unidad anexa a la Vicerrectoría Administrativa, siendo esta la encargada de “gerenciar los procesos administrativos de la UIS con el objeto de hacer posible el cumplimiento de la misión, las políticas y los objetivos institucionales”, la División Financiera tiene como misión el apoyo en la gestión de las Unidades Académico Administrativas, que contribuya a la administración eficiente de los recursos. (División Financiera)

2.1 Direccionamiento estratégico

2.1.1. Misión y Visión

La División Financiera con el propósito de contribuir a los objetivos de la Universidad Industrial de Santander, lidera procedimientos relacionados a la administración eficiente de los recursos financieros mediante el apoyo del personal idóneo y el uso de tecnologías y sistemas de información, garantizando la calidad en cada uno de los procesos al servicio de la comunidad. (División Financiera)

2.1.2. Valores

Dentro de sus principales valores se encuentran la transparencia y compromiso, donde priorizan la comunicación abierta y los procesos financieros claros. Lo cual permite que la comunidad universitaria pueda comprender como se asignan los recursos. Otro de los valores primordiales, es la lealtad que se brinda al demostrar la honestidad del manejo de los recursos y de cada informe manejado en la unidad y, por último, es crucial recalcar el trabajar en equipo con las demás dependencias de la Universidad para alcanzar los objetivos institucionales. (División Financiera)

2.2 Estructura organizacional

La División Financiera se divide en 5 subprocesos que permiten que la división funcione de manera óptima, logrando su objetivo y brindando el mejor servicio posible a todo el personal. A continuación, se representa la estructura de la unidad donde se evidencian los diferentes procesos. (UIS, s.f)

Figura 1. Organigrama de la División Financiera



Nota: Adaptado de Universidad Industrial de Santander.

El procedimiento que se debe seguir dentro de la División cuando se deben tomar acciones y decisiones es crucial. Con el fin de asegurar que cada procedimiento que realiza la unidad tenga una solución adecuada, se cuenta con personal calificado para cada subproceso de la División Financiera. Por ende, se divide en 9 funcionarios de planta y temporal. Las actividades que realiza cada proceso son las siguientes: (UIS, s.f)

- **Sección presupuesto:** Las funciones a realizar en este subproceso tienen que ver con el seguimiento y ejecución presupuestal.
- **Sección Tesorería:** Por medio de esta área se busca realizar toda la planificación financiera en cuanto a los ingresos, egresos, pasajes e inversiones de la Universidad.

- **Sección contabilidad:** El personal de este subproceso se encarga de la revisión y aplicación de descuentos tributarios en los diferentes documentos de contratación para trámite de pago.
- **Control de inventarios:** Departamento encargado del control de inventarios, bienes, pólizas y donaciones.
- **Sección Recaudos:** Área encargada de tramitar las liquidaciones, pago de matrícula y la gestión Cartera Estampilla ProUIS.

3. Planteamiento del problema

La División Financiera de la Universidad Industrial de Santander (UIS) se enfrenta a un conjunto de desafíos que requieren una atención cuidadosa y estratégica para garantizar la eficiencia y la eficacia en la gestión de los recursos financieros de la institución. Entre los problemas más destacados se encuentran la falta de transparencia en la asignación de fondos, la complejidad en la gestión presupuestaria, la creciente presión para reducir costos y la necesidad de adaptarse a cambios normativos y tecnológicos.

En primer lugar, la falta de transparencia en la asignación de fondos ha sido identificada como un problema significativo en la División Financiera. Los procesos opacos pueden generar desconfianza entre los diferentes departamentos y unidades académicas de la universidad, afectando la colaboración y la eficacia general. Este problema también puede tener un impacto negativo en la moral de los empleados y en la percepción externa de la institución. Por lo tanto, es esencial abordar este desafío mediante la implementación de prácticas más transparentes y la comunicación clara de los criterios utilizados para asignar recursos financieros.

Otro desafío importante es la complejidad en la gestión presupuestaria. Con la diversidad de programas académicos, proyectos de investigación y actividades

extracurriculares, la UIS enfrenta la dificultad de optimizar la asignación de recursos financieros de manera equitativa y eficiente. La falta de herramientas y sistemas integrados puede complicar aún más esta tarea. Para superar este obstáculo, la División Financiera explorará la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas de la mano del diseño de gestión del conocimiento que faciliten la planificación, seguimiento y análisis de los presupuestos asignados

Además, la creciente presión para reducir costos es un desafío constante en el entorno universitario actual. Con recursos limitados y la necesidad de mantener la calidad educativa, la División Financiera debe encontrar formas innovadoras de optimizar los gastos sin comprometer la excelencia académica. Esto podría implicar la identificación de áreas no críticas para la eficiencia operativa y la implementación de medidas de ahorro sostenibles a largo plazo.

Por último, la adaptación a cambios normativos y tecnológicos representa un desafío continuo para la División Financiera. Las regulaciones financieras y las tendencias tecnológicas están en constante evolución, lo que requiere una actualización constante de los procesos y sistemas. La UIS debe asegurarse de estar al tanto de los cambios normativos relevantes y adoptar tecnologías emergentes que puedan mejorar la eficiencia y la precisión en la gestión financiera.

A fin de que la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander continúe con la labor de aportar a la información profesional de sus integrantes y pueda abordar estos problemas de manera efectiva, es necesario diseñar un plan de acción en la dimensión de Gestión del Conocimiento e innovación que permita mejorar su enfoque de gestión respecto a sus necesidades y expectativas, esto requerirá un enfoque integral que involucre mejoras en la transparencia, la optimización de costos y la capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio.

“Las organizaciones adoptan protocolos de gestión del conocimiento por muchas razones. Incluida la mejora de los esfuerzos para crear y compartir conocimiento tácito, mejorar la colaboración interna, compartir las mejores prácticas, proporcionar inteligencia competitiva y mantener una ventaja competitiva” (King)

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de antecedentes

El artículo escrito por (Galindo, 2020) muestra una revisión bibliográfica en torno a la gestión del conocimiento en el sector público, ya que para el logro de los objetivos institucionales el talento humano, sus capacidades y conocimiento configuran un aspecto fundamental (pág. 3).

El documento publicado en la revista Utopía y Praxis Latinoamericana que lleva como título - Transversalidad curricular en la gestión del conocimiento, cuyos autores son (Milys, Torres, Witt, & Yasmín, 2020) analizan la integración de transversalidad curricular para la gestión del conocimiento y concluyen que la praxis docente es fragmentaria, las necesidades y retos actuales del contexto como fuentes para la gestión de conocimiento, lo que implica la integración de lo que se da entre y trasciende más allá de las disciplinas mismas, visto como una mediación de saber, hacer, convivir y emprender desde el contexto y praxis educativa (pág. 1).

En la revista fuentes se publica el artículo “Análisis de validez de constructo del cuestionario “Gestión del Conocimiento para la innovación educativa en universidades” (Vazquez, Jiménez, & Juárez, 2021), en el que los resultados revelaron la representación del 77% de los ítems en dos factores denominados “gerencia” y “acción” que, en conjunto,

explicaron más del 70% de la varianza. La confiabilidad mostró un valor óptimo total (Alfa de Cronbach: .985 IC al 95%: .98 + .99), así como por factor (uno: .978 IC al 95%: .969 + .984; dos: .972 IC al 95%: .961 + .98). Se puede concluir que los elementos que integran el cuestionario reproducen el constructo teórico propuesto (pág. 1).

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP, 2022) estableció el Plan institucional de gestión del conocimiento y la innovación 2022, cuyo objetivo es Promover la adopción e implementación de estrategias, acciones, mecanismos e instrumentos que orienten la generación y producción, identificación, captura, análisis, valoración, apropiación, uso, transferencia, difusión y preservación del conocimiento en el marco del MIPG para promover buenas prácticas de gestión y así generar valor público desde la ESAP (ESAP, 2022, pág. 5).

La investigación realizada por (Vázquez, Jiménez, Juárez, & Bracamontes, 2023) tuvo como objetivo la realización de un estudio mixto de tipo exploratorio acerca de la madurez de la gestión del conocimiento para la innovación educativa en la Universidad de Colima, México. Los resultados revelan qué prácticas y métodos se pueden fortalecer desde una visión sistémica y sistemática para el impulso de la innovación educativa (pág. 9).

4.2 Marco Teórico conceptual

4.2.1 Gestión del Conocimiento

“Es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos” (Bustelo & Amarilla, s.f.).

Hoy en día el valor de una empresa o entidad no solamente es lo que aparece en la abalanza de pasivo, sino que el valor real se complementa de otros muchos conceptos de carácter intangible, como es en este caso la cantidad de conocimiento que recibe en ellas. Este concepto no es algo novedoso, sino que siempre se ha usado a lo largo de la historia para poder

mejorar nuestras organizaciones y a la par nuestra sociedad, evolucionando de una era agrícola hasta una era industrial, llegando al fin a la era del conocimiento.

Al gestión del conocimiento emerge hoy como una disciplina de capital importancia para el logro de los resultados de cualquier organización exitosa y dentro de ese marco de actuación y esa necesidad, la ISO ha publicado en el año 2018 la norma internacional ISO 30401 sobre el sistema de gestión del conocimiento.

4.2.2 Innovación

La innovación es vista como un proceso cultural y no una acción puntual. Es además un proceso problematizador debido a que es una práctica establecida por algún juicio previo del docente. Es también un proceso situado, es decir, que parte de la voluntad (Martínez, 2008).

La innovación es el motor que transforma las ideas en valor tanto dentro como fuera de la empresa y por valor se entiende algo que genera resultados positivos ya sea en la empresa o en el mercado. El objetivo principal es incrementar la productividad y competitividad de la organización y esto se debe de ver representado en un incremento en las ganancias para e negocio.

Según el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Colombia, la innovación es el proceso mediante el cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios económicos, ambientales y sociales. Pero para que esta innovación se efectiva, debe existir una sinergia entre las instituciones de educación superior, las empresas y las organizaciones de transferencia de tecnología, ya que al lograr una relación cíclica entre estas entidades se obtienen más trabajos, más ganancias, más aportes y más bienestar.

4.2.3 *Gestión de la innovación*

La gestión de la innovación tecnológica engloba varias etapas y cada una contiene varios procesos que permiten gestionar el proceso global de la innovación tecnológica desde el inicio de la idea hasta su transformación en la innovación per se cuando ésta se encuentra disponible en el mercado (Aponte, 2015).

La gestión de la innovación involucra la organización y dirección de los recursos de la entidad para impulsar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios. Se utilizan diversas medidas para promover la innovación de las organizaciones y generar beneficios; la primera es mejorar los productos y servicios para buscar la diferenciación con respecto a la competencia; mejorar los procesos internos para fortalecer la empresa desde adentro y la vez tener una reducción de los costos.

Por otra parte se deben desarrollar nuevos modelos de negocio para explotar las fuentes de ingresos que se tienen; dejar llevar, diseñar y probarnos con nuevos productos y servicios que nos permitan conquistar nuevos mercados.

4.2.4 *Modelo integrado de planeación y gestión – MIPG*

“Es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes” (Función Pública, s.f.).

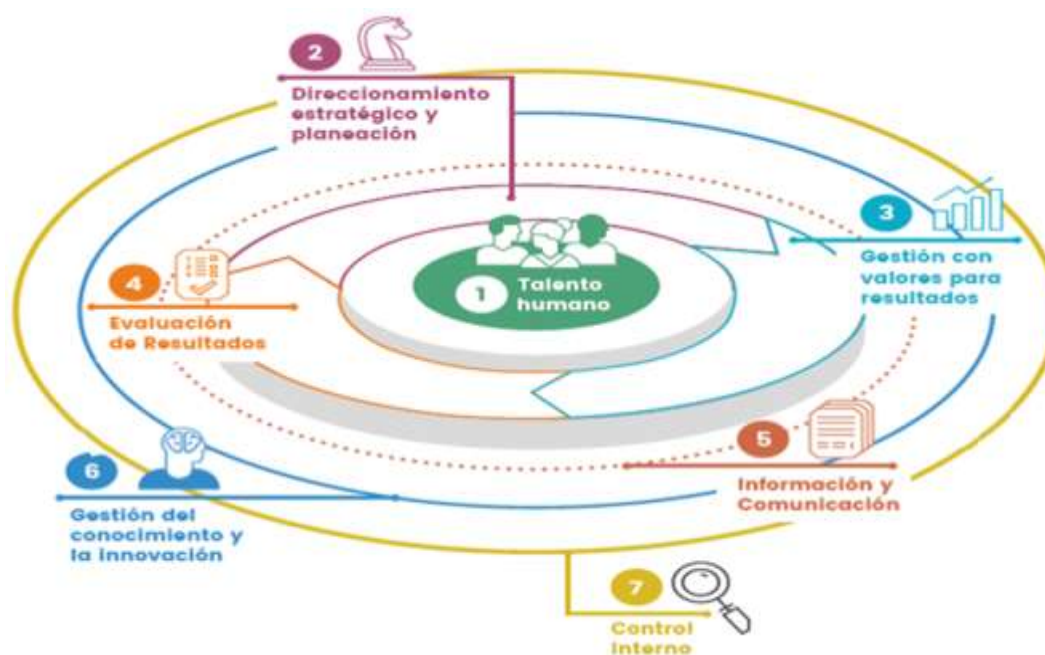
El MIPG se compone de siete dimensiones que son: “1) Talento Humano, 2) Direccionamiento estratégico y Planeación, 3) Gestión con Valores para Resultados, 4) Evaluación de resultados, 5) Información y Comunicación, 6) Gestión del Conocimiento y la Innovación, 7) Control interno” (UIS, s.f.).

Este modelo facilita la integración de los sistemas de gestión y su articulación con el sistema de control interno. Opera a través de siete (7) dimensiones articuladas entre sí que

agrupan 18 políticas para la buena gestión y desempeño institucional. MIPG ayudará a dirigir y planear, hacer seguimiento, evaluar, conectar, aprender y controlar la entidad para generar calidad y confianza para la ciudadanía. Dentro de las dimensiones del MIPG interesa para este caso la gestión del conocimiento y la innovación, la cual reconoce y recopila y facilita el compartir de los saberes que se producen en cada una de ellas ayudando de esta manera al aprendizaje y la adaptación de la entidad.

Por otro lado, se tiene que: 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 (Ministerio, s. f.).

Figura 2. Dimensiones operativas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión



Nota: Adaptado de Función Pública.

4.2.4.1 Dimensión 1. Gestión del Talento Humano. Es esta dimensión se concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuenta a entidad; todas las personas contribuyen con trabajo, dedicación, esfuerzo, al cumplimiento de la misión de la entidad. Tiene como propósito ofrecer a cada una de las entidades

públicas herramientas para gestionar adecuadamente el talento humano dentro de la vida del servidor público durante el ingreso, desarrollo y el retiro, de acuerdo con las prioridades y estrategias de la entidad, las normas y garantizándoles el derecho a la concertación y el diálogo, como eje fundamental para la solución de problemas dentro de la institución y de los servidores públicos.

4.2.4.2 Dimensión 2. Direccionamiento estratégico y planeación. Plantea los aspectos claves para que las entidades públicas definan la ruta estratégica adecuada en la que se establezca un buen ejercicio de planeación, que les permita a estas entidades de los grupos de valor y asegurar la más óptima operación de su proceso. Esto se lleva a cabo orientándolas hacia la confiabilidad, transparencia e innovación, teniendo siempre como prioridad el uso eficiente de los recursos humanos, presupuestales, físicos y tecnológicos.

4.2.4.3 Dimensión 3. Gestión con valores para resultados. Esta dimensión le permite a la entidad desarrollar actividades con el fin de lograr los resultados propuestos y materializar los objetivos trazados en la planeación institucional. En esta dimensión se tienen en cuenta los esquemas de operaciones ágiles y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, con el propósito de simplificar procesos, desarrollar la tramitología efectiva, así como la garantía una apropiada gestión de los recursos, para que haya constante interacción con la sociedad para satisfacer las necesidades y proteger eficazmente los derechos.

4.2.4.4 Dimensión 4. Evaluación de resultados. Esta dimensión actúa desde dos puntos de vista: la primera es en el seguimiento que se le hace a todas las actividades y estrategias que se desarrollan dentro la institución y la segunda es la evaluación de las mismas. Esto ayuda al cumplimiento de toda la planificación institución al en un marco estratégico para el logro de los objetivos de la entidad. Cabe señalar

que la dimensión cuenta con una política que ayuda al cumplimiento en cuanto a la evaluación de los resultados.

4.2.4.5 Dimensión 5. Información y la comunicación. Es articuladora de las demás y su resultado permite garantizar la operación interna de una entidad y la interacción con los ciudadanos. Es conveniente contar con información y documentos que la soporten para garantizar la trazabilidad de toda la gestión, así como la protección de datos. Además una buena comunicación para transmitir información de calidad, la cual debe ser del servidor público y los ciudadanos. Entonces esta dimensión debe tener una buena gestión documental, transparencia y acceso a la información pública y lucha contra la corrupción y gestión de la información estadística.

4.2.4.6 Dimensión 6. Gestión del conocimiento y la innovación. Esta dimensión está dividida en cuatro etapas: la primera se refiere a la generación de conocimiento, en los cuales está el tácito y el explícito. El tácito apunta al conocimiento que tienen los servidores públicos a través de la experiencia y que lo guardan. El conocimiento explícito que son documentos y elementos utilizados para el desarrollo de las funciones. La segunda etapa habla sobre la analítica institucional, de cómo se utiliza la información y datos para la toma de decisiones. La tercera es sobre las herramientas y uso de apropiación y son aquellos elementos que permiten la divulgación y promulgación del conocimiento. La cuarta etapa es cultura compartir y difundir, la cual señala todos los mecanismos para masificarlos.

4.2.4.7 Dimensión 7. Control interno. El control interno es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones cumplan su propósito, ya que procura que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de información y los recursos se realicen de acuerdo a las normas, las políticas trazadas por la dirección, las metas u objetivos previstos en la ley 87 de 1993. Esta

dimensión permite desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua.

4.3 Marco Legal

En este apartado de la investigación se describe la normatividad relacionada con la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG que rige la dimensión de gestión del conocimiento e innovación para las entidades públicas.

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” (Unidad víctimas, 1998) para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones (Siunjuriscol, 1998).

4.3.2 Decreto 2482 de 2012

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

La implementación del modelo integrado de planeación y gestión se hará bajo la metodología expedida por el departamento administrativo de la función pública. (Función Pública, 2012)

4.3.3 Decreto 1499 de 2017

Mediante el cual se define el Modelo integrado de planeación y gestión – MIPG como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la “gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes

de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad” (DNP, 2020) y calidad en el servicio (Función Pública, 2018)

Se evidencian y sintetizan las 7 dimensiones que conforman el MIPG dentro de las cuales se encuentra la gestión del conocimiento y la innovación. Se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- La función pública debe adoptar y actualizar un manual operativo para el modelo integrado de planeación y gestión (Capítulo 3, Artículo 2.2.22.3.5.).
- En cada una de las entidades se integrará un Comité Institucional de Gestión y Desempeño encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (Capitulo 3, Articulo 2.2.22.3.8.).
- La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del formulario único de reporte y avance de gestión – FURA (Capitulo 3, Articulo 2.2.22.3.10.)

5. Metodología

Con el fin de dar cumplimiento a la formulación del plan de acción para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación del M.I.P.G para la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, se proponen seis etapas para el desarrollo de dicho proyecto, en las que se involucran las actividades y los objetivos específicos para su ejecución.

Figura 3. Etapas



5.1 Etapa 1: Análisis preliminar del proceso

En primer lugar, se hace una visita a la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, con la finalidad de conocer su misión, visión y su funcionamiento para la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en dicha unidad. Para ello es necesario obtener información como también los datos relacionados a la entidad que permitan identificar el problema para poder diseñar soluciones adecuadas, pertinentes y eficientes asegurándose de establecer un diagnóstico exitoso.

5.2 Etapa 2: Revisión de la literatura

En esta etapa se realiza un estudio de la literatura relacionada con la gestión del conocimiento en entidades educativas y/o públicas, con el fin de profundizar sobre los conceptos relacionados y tener una adecuada apropiación del tema. Por esta razón es indispensable para el desarrollo del diagnóstico conocer y entender cómo se gestiona el M.I.P.G y así poder analizar los beneficios que esta implementación conlleva.

5.3 Etapa 3: Elaboración del diagnóstico

Esta etapa, tiene como propósito identificar el estado actual de la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación en la División Financiera de la UIS, partiendo de la herramienta auto diagnóstica del M.I.P.G con el objetivo de reconocer los puntos débiles de la División susceptibles a una mejora, definiendo la ruta de acción para la

implementación del modelo. Este autodiagnóstico cuenta con una escala de calificación de 1 al 100, dividida por niveles del 1 al 5, siendo uno el nivel más crítico y cinco el nivel con los criterios más desarrollados y ejecutados dentro de la División.

Tabla 2. Escala de niveles

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

5.4 Etapa 4: Análisis de los resultados

Partiendo del autodiagnóstico aplicado, se analiza detalladamente los resultados obtenidos donde se identifique los aspectos que se deben mejorar con la finalidad de determinar cuáles de estos se deben priorizar en el plan de acción a diseñar, teniendo en cuenta las necesidades de la División Financiera y el alcance del proyecto.

5.5 Etapa 5: Diseño del plan de acción

Conociendo las problemáticas presentes, se procede a formular el plan de acción que conlleve a la realización de las actividades, según las orientaciones del M.I.P.G, para el mejoramiento del desempeño de cada uno de los criterios evaluados.

Con base en la prioridad de cada criterio, se diseñan iniciativas relevantes para mejorar las áreas de deficiencias dentro de la unidad a partir de las acciones realizadas dentro de esta con el fin de desarrollar recomendaciones para ser enviadas al Equipo Técnico de M.I.P.G.

5.6 Etapa 6: Socialización de los resultados

Para finalizar, una vez la División Financiera cuente con la aprobación del plan de acción para implementar la gestión del conocimiento e innovación de acuerdo con sus necesidades, se efectúan los ajustes pertinentes y posteriormente se realiza la respectiva socialización con los funcionarios garantizando el cumplimiento y la perdurabilidad de la dimensión.

6. Diagnóstico inicial

La división financiera de la Universidad Industrial de Santander (en adelante UIS), se fundamenta en la administración y manejo eficiente de los recursos financieros de la entidad prestadora de servicios académicos, a través de personal calificado, apoyado en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, así como de un sistema de información eficiente, lo cual le garantiza la calidad en los procesos financieros que están para el uso y servicio de la comunidad.

Dentro de los servicios que ofrece la división financiera de las UIS, se encuentran los pagos de recaudo general, los pagos electrónicos de liquidación de pregrado y posgrado, la facturación por alquiler de espacios y equipos, la formulación de registro de clientes web, así como la inscripción y actualización de proveedores en línea.

Por otra parte, dado que la Universidad no cuenta con una política formal con respecto a la dimensión de Gestión del conocimiento y la Innovación bajo el marco del MIPG, se encuentra la necesidad de determinar el estado inicial o línea base de cada unidad administrativa de UIS. Se utiliza la herramienta de autodiagnóstico emitida por el Departamento de

Administración de la Función Pública - DAFP para determinar el avance y cumplimiento de la dimensión acuerdo al Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

6.1 Lineamientos del autodiagnóstico

La aplicación de la herramienta de autodiagnóstico (Ver apéndice A) es un cuestionario diseñado en la herramienta ofimática Microsoft Excel y se encuentra compuesta por 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 3 se describen los componentes y categorías que se evalúan por medio de la herramienta.

Tabla 3. Descripción de los Componentes y categorías por 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
	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.	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		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.

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.	Investigación	Se evalúa si el proceso tiene estrategias de investigación que contribuyan al desarrollo de habilidades y competencias de sus servidores.
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.	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento, información, buenas prácticas, entre otros.
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.	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.
		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.

Fuente: Tomado de la Dirección de Gestión del Conocimiento de Función Pública, 2019

De acuerdo con la información arrojada por el autodiagnóstico de la división financiera y de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, mediante la aplicación de los criterios establecidos, la calificación se hace de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 4. Escala de cinco (5) niveles

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

Fuente: tomado de la herramienta diagnóstica de Gestión del Conocimiento.

Cada componente cuenta con el siguiente número de actividades:

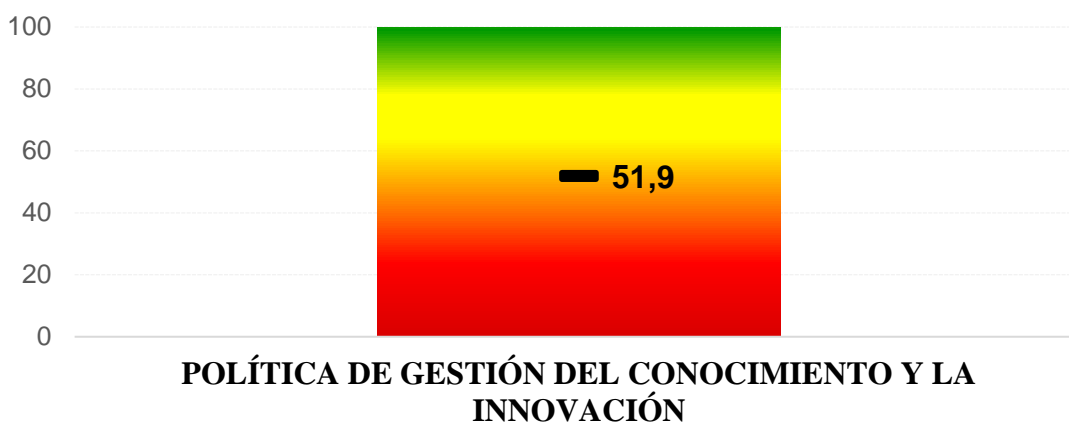
- Planeación: 6 actividades.
- Generación y producción: 10 actividades.
- Herramientas de uso y apropiación: 6 actividades.
- Analítica institucional: 5 actividades.
- Cultura de compartir y difundir: 10 actividades

6.2 Aplicación del auto diagnóstico

La evaluación de la gestión del conocimiento en la división financiera, los resultados obtenidos se reflejan en cada componente. Estos componentes son: Planeación, Generación y Producción, Herramientas de uso y apropiación, Analítica institucional, Cultura de compartir y difundir, en los que se muestran los resultados obtenidos por cada componente a través de gráficas estadísticas.

Los resultados fueron:

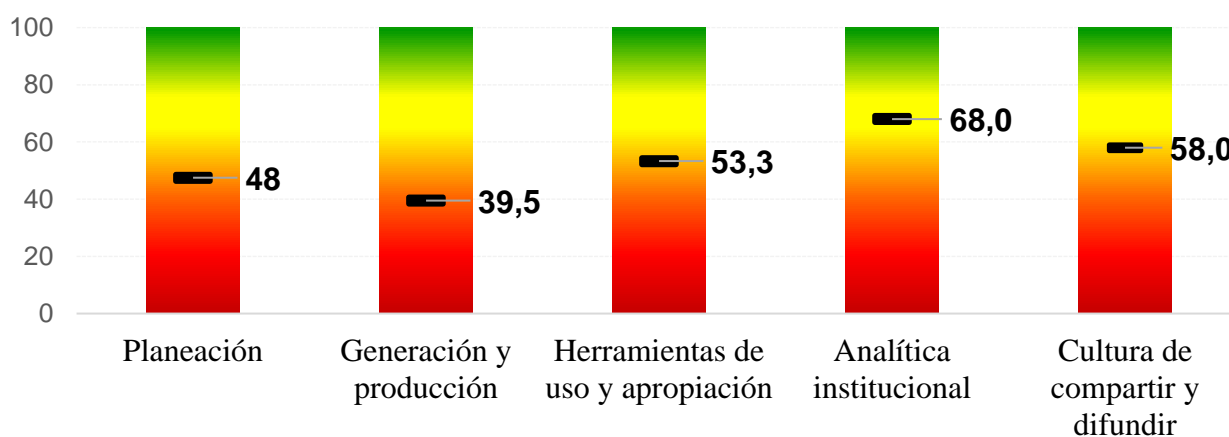
Figura 4. Calificación total



De manera general, la división financiera UIS obtuvo un puntaje de 51,9 en la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación como se observa en la figura 4, situándose en un nivel medio, lo cual se percibe que la división financiera se encuentra en el nivel 3 según la Tabla 4 descrita en la herramienta de autodiagnóstico. De ahí que es importante y de buen valor que se analice cada uno de los componente y categorías, el propósito de llegar a una conclusión de forma clara respecto a las partes en las que no profundiza y no existe información relevante.

En este orden se continua con los resultados obtenidos en cada componente derivados de la evaluación auto diagnóstica.

Figura 5. Calificación por componente

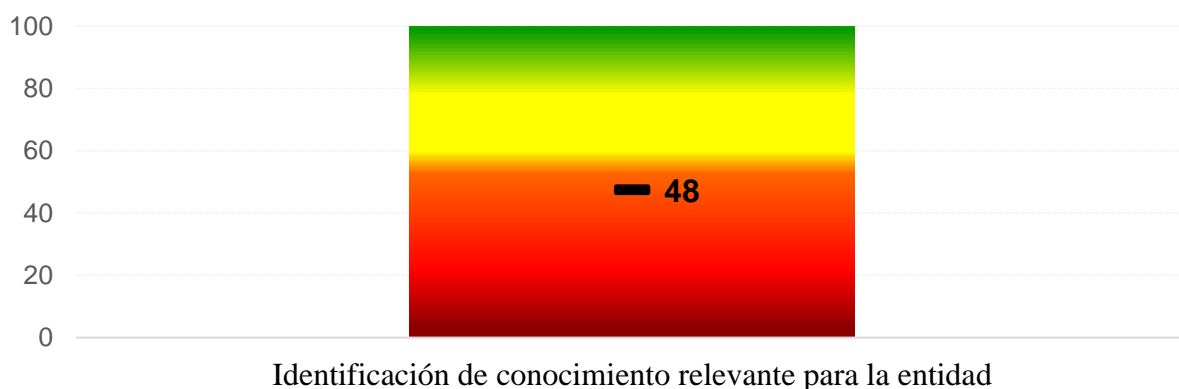


La figura 5 representa el puntaje obtenido por cada uno de los componentes, lo cual hace mayor la facilidad para identificar de una forma eficaz y sencilla el nivel y el estado en el que se encuentran de conformidad con la implementación de la herramienta.

Visualizando de izquierda a derecha, el primer componente corresponde a Planeación que definido en términos públicos como “la orientación adecuada de los recursos procurando el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico y social (Dirección de Gestión y Desempeño Institucional, 2021).

6.2.1 Componente de Planeación

Figura 6. Componente Planeación



Este componente cuenta con una categoría denominada *identificación del conocimiento relevante para la entidad*, en el cual se obtiene un puntaje de 48, valor que no supera el promedio de los 5 componentes que integran la política de Gestión de Conocimiento y la Innovación. Al hacer el planteamiento, de las seis (6) actividades que se evalúan, la dos (2), cinco (5) y seis (6) reflejaron un puntaje de muy bajo y medio, lo cual hace que el total se refleje una afectación de forma negativa.

Dentro de las actividades mencionadas, la división financiera identifica actividades relevantes y prioritarias para el desarrollo del proceso financiero, sin embargo, no se encuentra un documento en su totalidad y actualizado como se espera, ni las necesidades de conocimiento

y tampoco cuenta con un funcionario encargado únicamente en realizar las actividades de gestión del conocimiento y la innovación de acuerdo con los lineamientos del MIPG.

Para mayor comprensión de la situación actual, se realiza un análisis para cada una de las categorías de los componentes que hacen parte de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación iniciando con el componente de Planeación donde se especifican las categorías, junto con los criterios, puntaje y observaciones.

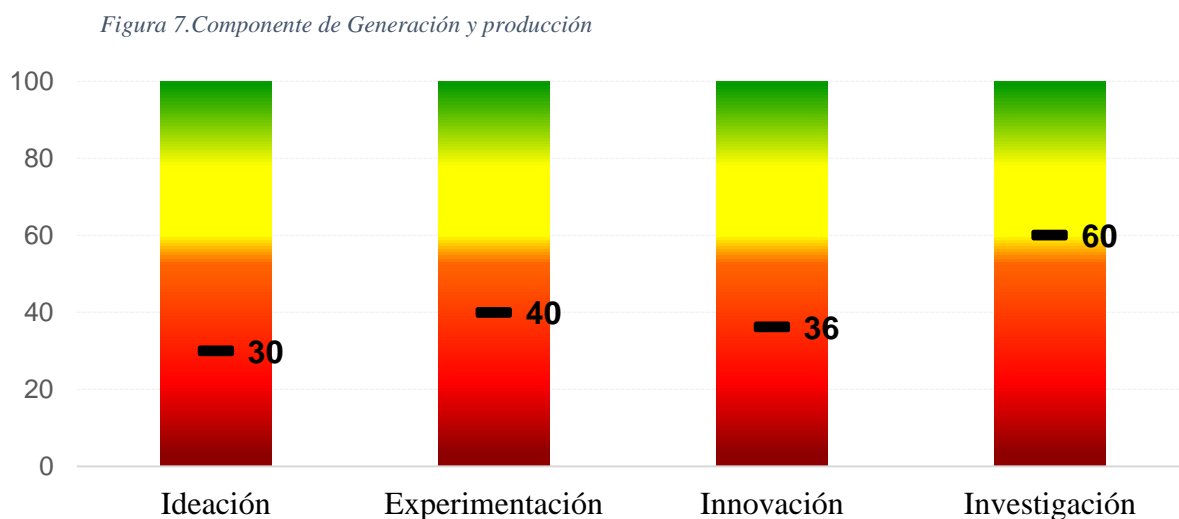
Tabla 5. Criterios del componente Planeación

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)	Observaciones
Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	50	La División Financiera identifica y captura el conocimiento a través de la documentación de procedimientos de las actividades más relevantes identificadas por el proceso. Se almacena en medios digitales.
	Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.	40	Se han identificado actividades relevantes y prioritarias para el desarrollo del proceso financiero, sin embargo, no se encuentra documento en su totalidad y actualizado.
	Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.	85	Se identifica las actividades que son de carácter prioritario para la División y se gestionan las acciones inmediatas para el cumplimiento de las obligaciones derivadas.
	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.	50	Se tiene identificado el riesgo por fuga de capital y se ha iniciado la documentación de información de valor para el proceso.

<p>Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.</p>	<p>40</p>	
<p>Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.</p>	<p>20</p>	<p>La División Financiera cuenta con un profesional que realiza las actividades de apoyo a MIPG, sin embargo, no es la única función de esta persona. Se realizan tareas puntuales conforme a las solicitudes recibidas.</p>

La segunda deducción se realiza al componente 2 Generación y producción cuyos resultados que se muestran en la siguiente figura:

6.2.2 Componente de Generación y producción



El componente de generación y producción tiene como propósito la evaluación de la operación del proceso frente al establecimiento de nuevas ideas, la experimentación, la gestión de la innovación pública y el fomento a la investigación.

De acuerdo con los resultados, se obtuvo un puntaje de 39,5 ubicándose en el nivel bajo; siendo el componente con mayor diferencia respecto a al promedio en general, de las diez (10) actividades que se evalúan en la categoría de *ideación* la entidad no cuenta con espacios destinados exclusivamente al desarrollo de ideas ni cuenta con mecanismos para evaluar los procesos de ideación.

Siguiendo con la categoría de *experimentación* la división utilizó alternativas para desarrollar las pruebas de experimentación, sin embargo, no se encuentran documentadas. En la categoría de *innovación* la actividad de incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades de innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados obtuvo el menor puntaje dado que en la división no involucran la totalidad del personal en las actividades que promueven dichas capacidades y las cuales son esporádicas.

Se concluye que los procesos para fomentar, crear e innovar no se están dando de la manera esperada y, sobre todo, la investigación en la División Financiera se encuentra en etapas iniciales o nulas.

Tabla 6. Criterios del componente Generación y Producción

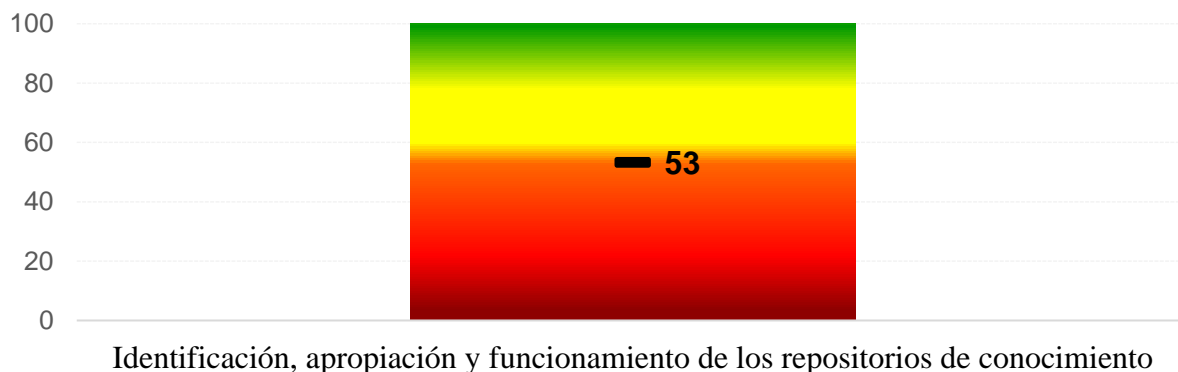
Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)	Observaciones
Ideación	Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.	50	Se realiza el envío de circulares con información relevante acerca del proceso financiero cuando se actualiza, elimina, o identifican prácticas que generan reprocesos para ofrecer información de utilidad para los beneficiarios de este proceso.
	Contar con espacios de ideación e innovación.	20	No se considera que el proceso financiero cuente con espacios destinados exclusivamente al

			desarrollo de ideas o innovación. Se cuenta con una sala de juntas que es el espacio destinado a la realización de reuniones, entre ellas el Grupo Primario, que se considera un espacio de socialización de las diferentes situaciones identificadas al interior del proceso.
	Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.	20	No se cuenta puntualmente con un mecanismo identificado para evaluar los procesos de ideación del proceso, sin embargo, se cuenta con una batería de indicadores que mide el desempeño del proceso en aspectos financieros y de gestión.
Experimentación	Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.	40	Se considera que se desde el proceso financiero "se experimenta" mediante la propuesta de ejecución de prácticas en búsqueda de agilizar tiempos, reducir trámites y en general ofrecer un mejor servicio a nuestros usuarios. Sin embargo, estas alternativas no se encuentran documentadas, se documentan una vez constituyen una solución efectiva, caso contrario se busca una alternativa.
Innovación	Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados.	40	El proceso financiero actualmente se encuentra realizando actividades con el fin de identificar los casos en que el conocimiento se tiene, pero no se ha documentado para su réplica a lo largo del tiempo.
	Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.	45	Desde la Sección de Inventarios se han identificado acciones que promueven el uso de tecnologías aplicadas a las actividades realizadas por cada subproceso. En la sección de inventarios se plantean alternativas para el aprovechamiento de materiales, la sección de tesorería implementa el uso de plataformas digitales y otros elementos para

			realizar pagos y dar mayor agilidad a los trámites.
	Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.	20	Por parte de algunos funcionarios de la División Financiera se ha participado en actividades que promueven el pensamiento innovador y estratégico, sin embargo, estas actividades no involucran a la totalidad del personal y las actividades son esporádicas.
	Participar en eventos de innovación.	40	Se participa por parte de algunos funcionarios en actividades de innovación, sin embargo, estas no son dirigidas a la totalidad del equipo.
Investigación	Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.	60	Se identifican actividades que pueden generar innovación y se gestiona los recursos para ello, en particular desde la sección de inventarios quienes mediante el reaprovechamiento de materiales de elementos que son considerados como dañados u obsoletos.
	Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.	60	Se ha participado en eventos nacionales como panelistas.

6.2.3 Componente de Herramientas de uso y apropiación

Figura 8. Herramientas de uso y apropiación



Para este componente, se reflejan 53 puntos, ubicándose por encima de la media en general de los componentes.

La división financiera efectúa periódicamente como herramientas los informes, realiza revisión y actualización de procedimientos, identifica actividades prioritarias y establecen planes de acción, no obstante, no se cuenta con un repositorio de lecciones, lo cual indica que hay la posibilidad de mejoramiento.

La división financiera de la UIS, de acuerdo con los parámetros establecidos busca la manera de llevar a cabo su implementación, constantemente se recolecta y actualiza información, sin embargo, no se cuenta con una metodología adecuada que tenga las características pertinentes para que los involucrados puedan estructurar un registro del conocimiento de las buenas prácticas.

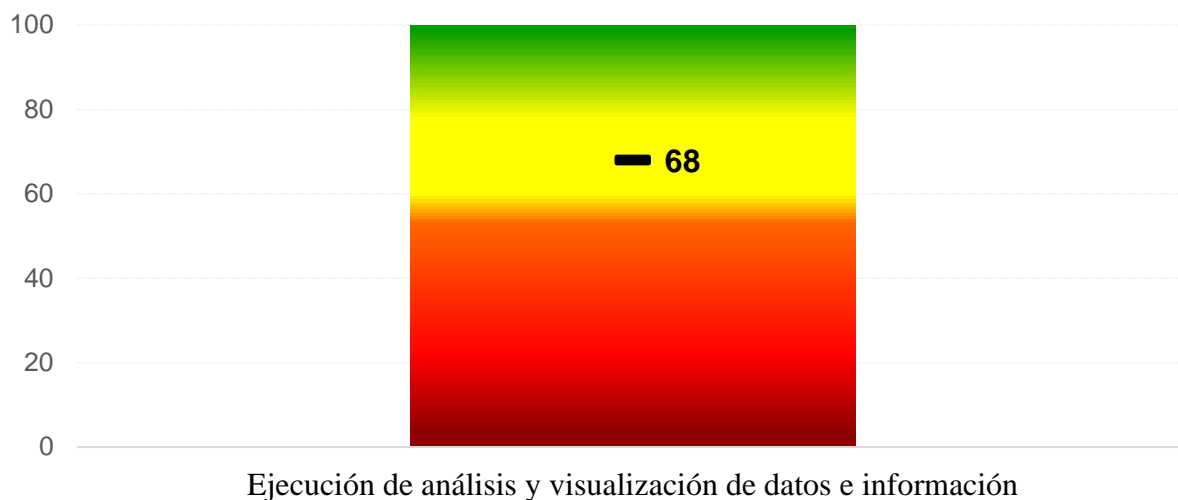
Tabla 7. Criterios del componente Herramienta de uso y apropiación

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)	Observaciones
Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.	60	Se consideran herramientas los diferentes informes a entes de control y alta dirección que se generan de forma periódica, ya que esto permite la toma de decisiones con base en hechos y datos reales.

Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.	60	Se realiza la revisión y actualización de procedimientos conforme a las necesidades que se identifican en el proceso y se ajusta periódicamente. De forma anual se realiza la revisión general de documentos considerados prioritarios para actualizar y se parte de ello para iniciar la actividad.
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.	75	En el proceso financiero se identifican las actividades prioritarias y con base en ello se establecen planes de acción para la consecución de las metas.
Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.	85	Se cuenta con un inventario de procedimientos, normatividad y documentación al cual tiene acceso toda la comunidad universitaria a través de la página web.
Contar con repositorios de buenas prácticas.	20	Pese a que se documentan las actividades prioritarias del proceso financiero, no se cuenta con un repositorio de las buenas prácticas identificadas.
Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	20	Pese a que se documentan las actividades prioritarias del proceso financiero, no se cuenta con un repositorio de lecciones aprendidas.

6.2.4 Componente de Analítica Institucional

Figura 9. Analítica Institucional



Este componente denominado *Analítica Institucional* arroja una puntuación de 68 de 100 que lo ubica en el cuarto nivel de la escala de calificación del autodiagnóstico, la división financiera realiza análisis de los informes, los funcionarios tienen conocimiento de los sistemas requeridos para el efectivo cumplimiento de sus funciones de igual manera utilizan los datos para la medición de desempeño, en general, cuenta 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.

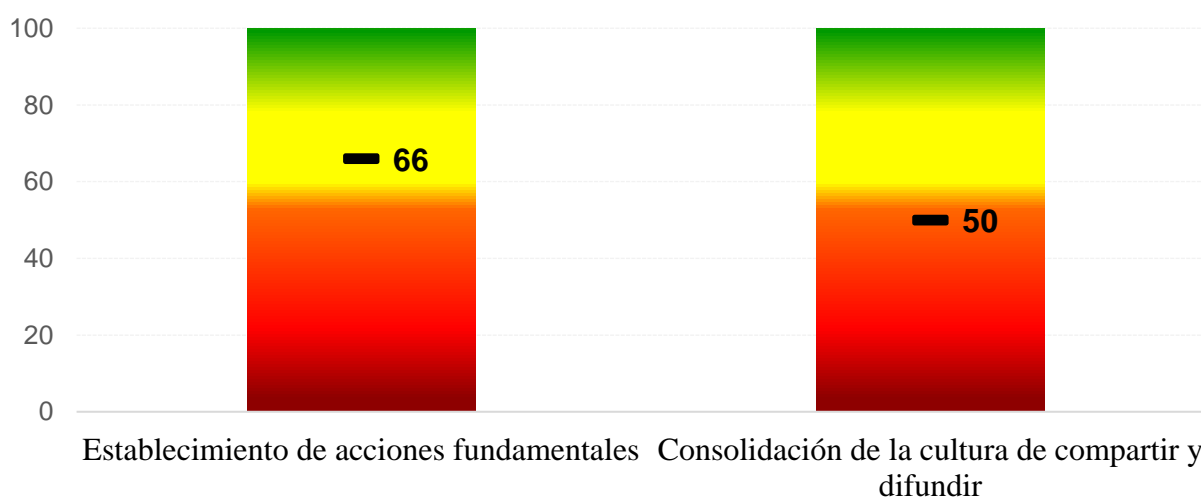
Tabla 8. Criterios del componente Analítica Institucional

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)	Observaciones
Ejecución de análisis y visualización de datos e información	Gestionar los datos de la entidad.	80	Se realiza análisis de datos mediante la generación de informes y reportes que permiten la toman de decisiones en el proceso financiero y dirección universitaria.
	Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.	90	Cada funcionario en el desarrollo de sus funciones tiene amplio conocimiento del uso de los sistemas requeridos para el cumplimiento de sus funciones.

<p>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.</p>	<p>90</p>	<p>El sistema de información financiero arroja datos que son utilizados para la medición de indicadores de desempeño. Informes que permiten la medición y toma de decisiones basada en datos.</p>
<p>Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.</p>	<p>40</p>	<p>A inicio de año se solicita la información correspondiente a las necesidades de formación del personal, sin embargo, no todas las actividades realizadas y dirigidas al personal según solicitud. Se realizan capacitaciones sin embargo no abordan la profundidad requerida por los funcionarios</p>
<p>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.</p>	<p>40</p>	<p>Se realiza análisis descriptivo a través de las herramientas de medición adoptadas por el proceso financiero</p>

6.2.5 Componente de Cultura de compartir y difundir

Figura 10. Cultura de compartir y difundir



En la figura 10 se evidencian los resultados estadísticos del establecimiento de acciones fundamentales y la consolidación de la cultura de compartir y difundir, cuyo puntaje es de 66 y

50 respectivamente, en promedio el componente obtuvo un puntaje de 58. En el establecimiento de acciones fundamentales, la división financiera participa en programas, convocatorias o premios nacionales con las buenas prácticas de sus proyectos de gestión. Así mismo, respecto a la consolidación de la cultura de compartir y difundir, se participa, transfiere conocimiento e intercambiar experiencias en redes, comunidades de práctica o equipos transversales.

Tabla 9. Criterios del componente Cultura de compartir y difundir

Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)	Observaciones
Cultura de compartir y difundir	Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.	80	Se tiene fácil acceso a la documentación del proceso financiero a través de la página web institucional. De igual forma el archivo se encuentra digital de tal forma que en caso de ser requerido se identifica fácilmente.
	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.	80	Se realiza la socialización y difusión de información a través de circulares informativas enviadas a la comunidad universitaria.
	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	40	Se tienen buenas prácticas al interior del proceso sin embargo estas no son documentadas pues se derivan del quehacer diario lo cual no genera el espacio para documentar la actividad.
	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	60	Se identifican necesidades de formación al interior del proceso, las cuales son remitidas a la División de Gestión de Talento Humano. Se dirigen capacitaciones propias del proceso financiero en actividades de interés con el fin de reforzar y

resultados y tomar acciones de mejora.		actualizar el conocimiento de los beneficiarios.
Generar espacios formales e informales de correlación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.	70	Grupos primarios, reuniones de subproceso. Reuniones de seguimiento a planes de mejoramiento y control. Comités en los que participa el proceso financiero.
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.	40	Se cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar información: Grupos primarios, reuniones de subproceso.
Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.	40	Se participa en espacios de gestión del conocimiento, sin embargo, no forma parte la totalidad de los funcionarios del proceso financiero y no constituyen una actividad que se realice con carácter permanente. Son esporádicos
Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.	20	El proceso financiero no hace parte de redes de conocimiento, sin embargo, al interior del proceso se realizan reuniones en las cuales se comparten y socializan las prácticas y se proponen alternativas para el mejoramiento de los procesos.
Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	80	Se cuenta con alianzas establecidas con entidades bancarias para ofrecer soluciones innovadoras en procesos financieros, como agilizadores bancarios, pago a través de PSE y tarjetas de crédito en la página web.
Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.	70	Se establecen alianzas con entidades externas para dar manejo a los residuos y reaprovechar materiales a través de las donaciones y alternativas de uso a elementos de materiales dados de baja.

6.2.6 Lista de priorización de actividades

Como resultado del análisis de cada componente, se establece una lista de priorización para la respectiva formulación del plan de acción con las actividades correspondientes a los niveles uno (1) y dos (2), puesto que afectan en la implementación de la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación en la División Financiera, obteniendo un total de 17 actividades que serán abordadas en el respectivo plan de acción como oportunidad de mejora.

Tabla 10. Lista de priorización de actividades

Componentes	Categoría	Criterios	Puntaje (0 - 100)
Planeación	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.	40
		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.	40
		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.	20
Generación y producción	Ideación	Contar con espacios de ideación e innovación.	20
		Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.	20
	Experimentación	Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.	40

		Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados.	40
	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.	20
		Participar en eventos de innovación.	40
Herramientas de uso y apropiación	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	Contar con repositorios de buenas prácticas.	20
		Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	20
Analítica Institucional	Ejecución de análisis y visualización de datos e información	Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.	40
		Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.	40
Cultura de compartir y difundir	Establecimiento de acciones fundamentales	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	40
	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.	40
		Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.	40
		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	20

		soluciones a problemas de la administración pública.	
--	--	--	--

7. Formulación del Plan de Acción

7.1 Lineamientos de la formulación del plan de acción

Los lineamientos de la formulación del plan de acción se establece partiendo de las debilidades encontradas del auto diagnóstico; ya conociendo esta situación se elabora dicho plan el cual se contemplan las estrategias a corto, mediano y largo plazo, con el fin de que haya un mejoramiento de la des favorabilidad que se presenten en ciertas tareas, buscando la manera de que en lo posible, dentro del proceso de establecimiento de la dimensión se alcancen los resultados que se quieren, partiendo de las exigencias de la gestión del conocimiento y la innovación en lo relacionado con: el fortalecimiento del escenario de ideas y el desarrollo de aspectos innovadores, el establecimiento de medios que ayuden a la consecución de datos que se puedan almacenar y que se mantengan almacenados adecuadamente en archivos que sean asequibles. Así mismo la consolidación de la utilización de la información procesada y

analizada en el proceso de la toma de decisiones, la habilidad para transmitir el conocimiento tanto fuera como dentro de la universidad; la promoción de estrategias encaminadas a la enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de comunicación asertiva entre las partes interesadas y el robustecimiento de bitácora memorística de institución teniendo en cuenta los mecanismos relacionados con el almacenamiento, conservación y divulgación del conocimiento. Lo anterior con el único propósito de continuar el direccionamiento señalado por el Departamento Administrativo de la Función Pública - D.A.F.P, en donde se consideran algunos aspectos estratégicos consolidados en la ruta que conduce a la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación.

7.2 Definición de iniciativas para el plan de Acción

En este apartado de la investigación, se describen las iniciativas que contribuyen al mejoramiento del desempeño de las actividades de la gestión del conocimiento e innovación, estableciéndolas en el desarrollo del plan de acción.

7.2.1 Componente planeación

Como primera medida se tiene lo que concierne a la identificación de lo más importante que se percibe sobre el conocimiento de la institución; esto tiene que ver con las actividades con un nivel significativo de perfeccionamiento, las cuales son: inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental; necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas y personas o equipos 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.

Tabla 11. Iniciativa #1. Equipo Gestión del conocimiento e Innovación

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brechas

Planeación	Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.	
Categoría	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.	
Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	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.	
Iniciativa #1. Equipo Gestión del conocimiento e Innovación		
	Descripción	Responsable
	Generar un inventario de conocimiento a través de las TRD	Jefe de la División Financiera
	Considerando que la División Financiera cuenta con un profesional que realiza las actividades de apoyo al M.I.P.G; se plantea conformar un equipo de apoyo en la división, por medio del cual el profesional participe de las sesiones del equipo técnico M.I.P.G, con el fin de tener un amplio panorama.	Recursos
		Funcionarios de la División Financiera
		Duración
	Actualización de plan de capacitación	Vigencia 2024-2025

Dentro de los problemas que se califican como relevantes para una entidad es la falta bitácoras o inventarios sobre el conocimiento que tanga facilidad de actualizarse, articulado con el desarrollo de la gestión documental. De ahí que en cuanto a este aspecto se deben tener en cuenta las amenazas por factores externos e internos, los cuales pueden se pueden convertir en la desaparición del conocimiento, afectando considerablemente el desempeño de los procesos relacionados con la innovación y el mismo conocimiento.

El inventario de conocimiento, tal como lo señala (Medina, Medina, & Ojeda, 2018), es el camino hacia el éxito de las entidades, para lo que necesitan gestionar sus activos intangibles, entre los que se destaca el conocimiento. El desarrollo de la gestión del conocimiento con enfoque de proceso, encaminado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, resulta una manera de proceder de gran vigencia y actualidad (pág. 1).

Otra de las brechas es la identificación de las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, para luego evaluarlas e implementar acciones de mejora.

En pertinente tomar el pensamiento de (Rodríguez, 2015) para señalar que:

algunos de los elementos que enfatizan sobre la necesidad de proyectar mejores procesos gerenciales de Gestión de Información y del Conocimiento para enriquecer los procesos de decisión son los asociados a la cantidad de la información, su costo de uso y manejo, los procesos informacionales y de conocimiento, las limitadas capacidades cognitivas para el procesamiento y análisis de información, y las competencias para tomar decisiones (pág. 151).

Con el desarrollo de planes de capacitación sobre e conocimiento y la administración de la información en la entidad universitaria se aporta al mantenimiento adecuado de los sistemas de información que se utilizan a fin de adquirir conocimiento idóneo.

Es importante mantener un instrumento de evaluación de las acciones que se han implementado para evitar que estas necesidades aumenten y no haya un soporte que ayude a mantener el desarrollo eficaz de los planes de capacitación.

La capacitación e información requerida en la entidad es necesaria, por lo que es pertinente tener a la mano un mecanismo de control y evaluación de los procesos relacionados con la identificación del conocimiento que sea de mayor importancia en el área financiera de la universidad.

Es de anotar que contar con personal o equipo encargado de la evaluación de los procesos, la implementación de estrategias, que haga seguimiento oportuno y desatolle las acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG, es relevante para la institución.

Cabe destacar que para desarrollar una adecuada y correcta aplicación de la política de gestión del conocimiento e innovación, es conveniente que dentro de las distintas áreas de la

entidad se busque la forma identificar las necesidades de investigación, identificación del conocimiento que está en riesgo de pérdida y registrarlos en un mapa de conocimientos, realizar retención del conocimiento y transferencia de aprendizajes, entre otras, logrando por medio de estas estrategias mitigar la fuga de capital intelectual. (Gordillo & Forero, 2023).

7.2.2 Componente Generación y producción

Tabla 12. Iniciativa #2. Ideación e Innovación

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brechas
Generación y producción	Contar con espacios de ideación e innovación. Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados. Participar en eventos de Innovación
Categoría	
Ideación Innovación	
Iniciativa #2. Ideación e Innovación	
Descripción	Responsable
Se plantea: 1. Establecer metodologías con las herramientas apropiadas para la generación de ideas, por ejemplo; diagrama Ishikawa, lluvia de ideas, retos de conocimiento e innovación, entre otros. 2. Tener un espacio adecuado periódicamente donde se llevará a cabo el proceso de ideación. 3. Contar con espacios, presencial o remoto, donde se realice con los diferentes funcionarios, las actividades estratégicas del proceso de ideación. 4. Documentar y evaluar los resultados de los espacios de ideación e innovación	Jefe de la División Financiera
	Recursos
	Funcionarios de la División Financiera
	Espacios de reuniones
	Duración
Vigencia 2024-2025	

Con relación al proceso de ideación e innovación el D.A.F.P. establece una serie de pasos, entre los cuales se describen los siguientes: 1) la identificación de necesidades propias del proceso, para esto se podría utilizar una matriz de priorización de dichas necesidades. Según (Menéndez, 2019) precisa que:

La creatividad e innovación son elementos que interactúan en el entorno educativo desde hace mucho tiempo, se hacen más competitivos, dichos elementos han tomado un papel

protagónico, ya que por medio de estas pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito (pág. 1).

Para la ideación, el D.A.F.P dispone una serie de pasos; 1) Identificación de necesidades propias del proceso. 2) Identificación de los actores involucrados en el proceso a través de la utilización del mapa de actores como herramienta. 3) La comprensión de la necesidad o problema teniendo en cuenta lo que requiere el usuario, el cual, para que haya entendimiento de la situación es conveniente que se caracterice dicho usuario. 4) La definición y delimitación del reto a trabajar mediante la utilización de distintos mecanismos y técnicas que generen ideas; dentro de estas se pueden mencionar el diagrama causa-efecto, la lluvia de ideas, los mapas mentales, etc. El D.A.F.P propone una matriz de identificación de retos de innovación para este último paso (Ver apéndice B).

Tabla 13. Iniciativa #3. Habilidades de funcionarios

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brechas
Generación y producción	Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.
Categoría	Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados. 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.
Experimentación	
Innovación	
Iniciativa #3. Habilidades de funcionarios	
Descripción	Responsable
Para el fortalecimiento de estas categorías, en los funcionarios de la División Financiera, se plantea: 1. Identificación de las capacidades en temas de la gestión del conocimiento e innovación requeridas por los funcionarios para el desempeño de sus actividades. 2. Incluir las capacidades en el plan estratégico para su ejecución y seguimiento. 3. Cerciorarse que el plan de capacitación esté acorde con las capacidades y habilidades identificadas. 4. Buscar entidades para realizar las capacitaciones adecuadas, promoviendo el aprendizaje.	Jefe de la División Financiera
	Recursos
	Funcionarios de la División Financiera
	Duración
	Vigencia 2024-2025

Las habilidades de los funcionarios se fortalecen a través de la puesta en práctica de experimentos que ayudan a fortalecer el conocimiento en las distintas áreas de la entidad, lo cual permite establecer pautas para lograr un desarrollo eficaz en cuanto a la documentación y análisis de la información relacionada con la gestión del conocimiento para tener bases sólidas en la toma de decisiones en base a los resultados de los experimentos y la innovación de la gestión del conocimiento. La identificación de las capacidades en la gestión e innovación del conocimiento son fundamentales para el desarrollo eficaz de las actividades que realizan los funcionarios.

Cabe señalar que la implementación de estrategias relacionadas con la cultura organizacional direccionada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y el análisis de los resultados, son fundamentales para mantener un nivel alto en el desarrollo de las habilidades de cada uno de los funcionarios.

“La cultura organizacional cobra importancia en el ámbito empresarial, puesto que se reconoce que ésta influye, en la forma en cómo funcionan las entidades, lo cual se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que implementan con los empleados” (Tivas, 2020).

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

Según el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 planteado por el D.A.F.P, el ejercicio de capacitación, se orienta a desarrollar destrezas, habilidades y competencias específicas para propiciar la eficacia individual y grupal, propiciando así el crecimiento laboral de los funcionarios y el mejoramiento en la prestación del servicio. Se

clasifican las capacidades según unos ejes temáticos, en este caso, los ejes de gestión del conocimiento y la innovación y transformación digital. (Función Pública, 2020). Específicamente para las capacidades para la gestión del conocimiento y la innovación se deben tener en cuenta los ejes de la dimensión, que permitirán guiar el desarrollo de las habilidades y capacidades con las que debe contar un servidor público (Función Pública, 2020). El eje de Generación y producción incentiva capacidades en temas de innovación con el fin de idear, investigar, experimentar e innovar. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se deben desarrollar seis capacidades esenciales en los funcionarios: (Función Pública, 2020)

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

Ahora, las capacidades en cuanto a la transformación digital son indispensables en el marco de la industria 4.0, al implementarse la digitalización de los procesos y las TIC's de forma articulada, con el fin de lograr la automatización de trámites y procedimientos. Por lo tanto, se requiere que todos los servidores públicos puedan contar con habilidades en temas de: big data, cloud computing, internet de las cosas, ciberseguridad, inteligencia artificial, que les permitan el manejo de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de los recursos digitales. (Función Pública, 2020).

7.2.3 Componente de herramientas de uso y de apropiación

En el contexto de herramientas de uso y apropiación, es necesario crear y utilizar repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas para que el conocimiento de la división sea más accesible.

Tabla 14. Iniciativa #4. Repositorios

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación		
Componente	Brechas	
Herramientas de uso y apropiación	* Contar con repositorios de buenas prácticas.	
Categoría		
Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	* Contar con repositorios de lecciones aprendidas.	
Iniciativa #4 Repositorios		
Descripción	Responsable	
<p>El objetivo de esta iniciativa es fortalecer el uso y la apropiación de los repositorios de conocimiento en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) mediante la implementación de herramientas que faciliten su identificación, acceso y aprovechamiento.</p> <p>Para estructurar los repositorios es necesario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la ubicación donde se guardarán los repositorios. 2. Designar responsables para la diligencia, revisión y renovación de los formatos. 3. Establecer y adaptar los formatos a los requisitos y necesidades particulares de información de la División. 	Jefe de la División Financiera	
	Recursos	Formatos repositorios DAFP Funcionarios de la División Financiera Funcionarios Gestión Documental Infraestructura tecnológica adecuada
	Duración	Vigencia 2024-2025

El D.A.F.P enfatiza la importancia de los repositorios, considerados como un espacio donde se puede depositar información de manera organizada, como herramienta que permite hacer uso continuo del conocimiento y contribuir a su adecuada apropiación. Son claves para la búsqueda, identificación y preservación del conocimiento en la entidad. (Función Pública, s.f.).

El concepto de buenas prácticas se define como acciones o actividades particulares fundamentadas en conocimientos o investigaciones realizadas, que ofrecen herramientas, métodos y técnicas para desarrollar el proceso de gestión de manera eficiente y siendo un referente de la entidad. De otra parte, en lo que refiere a las lecciones aprendidas, el Banco Interamericano de Desarrollo (2008) las entiende como aquel conocimiento adquirido sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico de los factores que pudieron haber afectado positiva o negativamente el resultado esperado. (Función Pública, s.f.).

La relación entre gestión del conocimiento e innovación y gestión documental tiene que ver con la preservación, difusión y documentación del conocimiento (clasificación del conocimiento). Por lo tanto, es necesario, contar con repositorios de lecciones aprendidas como de buenas prácticas, con el fin de fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional y enriquecer la memoria institucional. Esto se logra teniendo como guía los formatos diseñados en ambos casos por el DAFP y adaptándolos a las necesidades de la división. (Ver apéndices C y D)

Figura 11. Ejemplos de Clasificación del Conocimiento

¿Me indica cómo hacer algo?	¿Me sirve de modelo para hacer algo similar en el futuro?	¿Me permite tomar decisiones?	¿Es útil para generar nuevo conocimiento?	¿Genera un cambio o mejora?
Lineamientos Protocolos Procesos Manuales Guías Metodologías Planes Cursos	Proyectos Conceptos Documentos Estrategias Buenas prácticas	Análisis de datos Recomendaciones Conclusiones Lecciones aprendidas Diagnósticos Investigaciones Informes	Publicaciones Investigaciones Artículos Memorias	Descubrimientos Proyectos de innovación Herramientas

Adaptado de Función pública, 2021.

7.2.4 Componente Analítica Institucional

En el contexto de analítica institucional, es necesario mejorar el rendimiento de las actividades de la categoría ejecución de análisis y visualización de datos e información con el fin de generar valor agregado a la toma de decisiones.

Tabla 15. Iniciativa #5. Analítica de datos

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brechas
Analítica Institucional	* Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.
Categoría	
Ejecución de análisis y visualización de datos e información.	* 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.
Iniciativa #5 Analítica de datos	
Descripción	Responsables
El objetivo de esta iniciativa es robustecer las capacidades de la entidad para la ejecución de análisis y visualización de datos e información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones y la gestión institucional. Para ello es necesario: 1. Promover una cultura de uso de datos para la toma de decisiones informadas en todos los niveles de la entidad.	Jefe de la División de Talento Humano
	Jefe de la División Financiera
	Recursos
	Base de datos Funcionarios de la División Financiera Funcionarios Talento Humano

<p>2. Identificar y definir los KPIs que permitan medir el avance y el logro a través de los análisis descriptivos, predictivos y prospectivos.</p> <p>3. Implementar mecanismos para que el talento humano participe en la identificación de necesidades de análisis y en la generación de soluciones basadas en datos.</p>	Herramientas analíticas
	Duración
	Vigencia 2024-2025

La analítica institucional es el eje de la gestión del conocimiento que permite convertir los datos producidos por la entidad en conocimiento útil para la toma de decisiones por medio de su análisis. La analítica institucional, cuenta con tres tipos de fuentes de datos: Datos Operativos, referentes al funcionamiento de la entidad que permiten llevar un control y seguimiento de la gestión, Datos Misionales, se refieren a la información que posee la organización sobre los procedimientos y políticas adecuadas para el desempeño de su misión y los Datos Externos, se tratan de datos públicos que pueden ser aportados a modelos de analítica institucional, como datos macroeconómicos, geográficos y demográficos. (Función Pública, s.f.)

Dependiendo de los datos recogidos, se pueden realizar tres tipos de análisis: Análisis Descriptivo, describe tendencias de datos existentes, Análisis Predictivo, usan datos históricos para predecir eventos futuros y Análisis Prescriptivos, comunican qué medidas se deben tomar para lograr los resultados deseados. (Función Pública, s.f.)

7.2.5 Componente Cultura de compartir y difundir

En el eje Cultura de compartir y difundir, es necesario fortalecer el trabajo en equipo y el emprendimiento de acciones que motiven la comunicación efectiva al interior y exterior de la División.

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brechas
Cultura de Compartir y difundir	* Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.
Categoría	
Establecimiento de acciones fundamentales	
Iniciativa #6 Buenas prácticas	
Descripción	Responsables
<p>El objetivo de esta iniciativa es consolidar las buenas prácticas de la entidad en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de la gestión pública y la transparencia.</p> <p>Para ello es necesario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y documentar las buenas prácticas existentes en la entidad. 2. Seleccionar las buenas prácticas con mayor potencial para ser compartidas y difundidas. 3. Buscar y escoger convocatorias y premios nacionales e internacionales que reconozcan las buenas prácticas en el ámbito del MIPG. 	Jefe de la División Financiera
	Recursos
	Herramientas Ofimáticas Funcionarios de la División Financiera Funcionarios Talento Humano Plataformas Web
	Duración
	Vigencia 2024-2025

La cultura de compartir y difundir se centra en fortalecer la memoria institucional mediante la conservación del aprendizaje organizacional. Además, se encuentran en constante relación con el eje de herramientas de uso y apropiación, dado que en estas se dispone del conocimiento junto con las comunidades de práctica y equipos transversales para generar mayor difusión con los grupos de interés, lo que se constituye en una entidad más transparente, eficiente y participativa. (Función Pública, s.f.)

Desde la Función Pública se proponen dos niveles de clasificación de las buenas prácticas, según se detalla a continuación:

Primer nivel: Reflejan aprendizajes y ejemplifican acciones desarrolladas por las entidades u organismos de la gestión pública.

- Son sencillas y simples.
- Son pertinentes y adecuadas al contexto.
- Fomentan su réplica.

Segundo nivel: Resuelven necesidades o problemas puntuales de la gestión pública demostrando que funciona bien y cuentan con buenos resultados.

- Le aplican los mismos criterios del primer nivel.
- Permiten generar una solución.
- Tienen resultados medibles.
- Permiten mejorar la eficiencia o la efectividad.
- Son sustentables en el tiempo.

Nota: Tomado de Función Pública, 2021.

Tabla 17. Iniciativa #7. Difusión del conocimiento

Plan de Acción Gestión del Conocimiento e Innovación	
Componente	Brechas
Cultura de Compartir y difundir	* Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.
Categoría	* 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.
Consolidación de la Cultura de Compartir y Difundir	* Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.
Iniciativa #7 Difusión del conocimiento	
Descripción	Responsables
El objetivo de esta iniciativa es robustecer las capacidades de la entidad para la ejecución de análisis y visualización de	Encargado Gestión del Conocimiento e Innovación

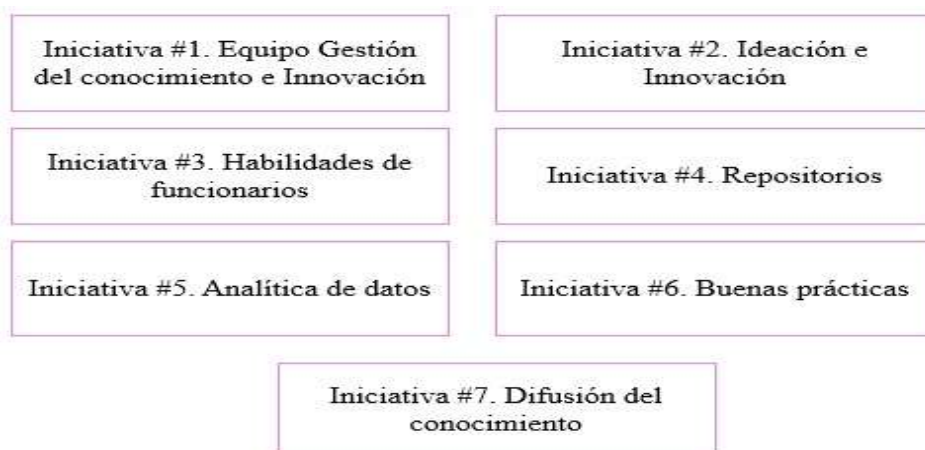
datos e información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones y la gestión institucional.	Recursos
Para ello es necesario:	Funcionarios de la División Financiera Funcionarios Talento Humano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar productos de conocimiento como informes, artículos, presentaciones o videos que documenten las experiencias y aprendizajes. 2. Desarrollar instrumentos de evaluación para medir la efectividad de los espacios de intercambio, el impacto en el aprendizaje y la gestión del conocimiento. 3. Identificar y seleccionar redes de conocimiento y comunidades de práctica relacionadas con el MIPG y las áreas de interés de la entidad. 	Duración
	Vigencia 2024-2025

Para avanzar en la iniciativa de difusión del conocimiento detallada anteriormente, es necesario identificar organizaciones como Red Iberoamericana de Gestión del conocimiento, eventos y comunidades que contribuyan en la gestión del conocimiento e innovación con las cuales se pueda desarrollar una relación en beneficio de la división.

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

7.2.6 Plan de acción gestión del conocimiento e innovación

Con la explicación de las siete iniciativas planteadas para la gestión del conocimiento e innovación que buscan compensar las brechas identificadas, se recomienda seguir la ruta presentada para mejorar el cumplimiento de las actividades de esta dimensión en la División Financiera de la universidad.

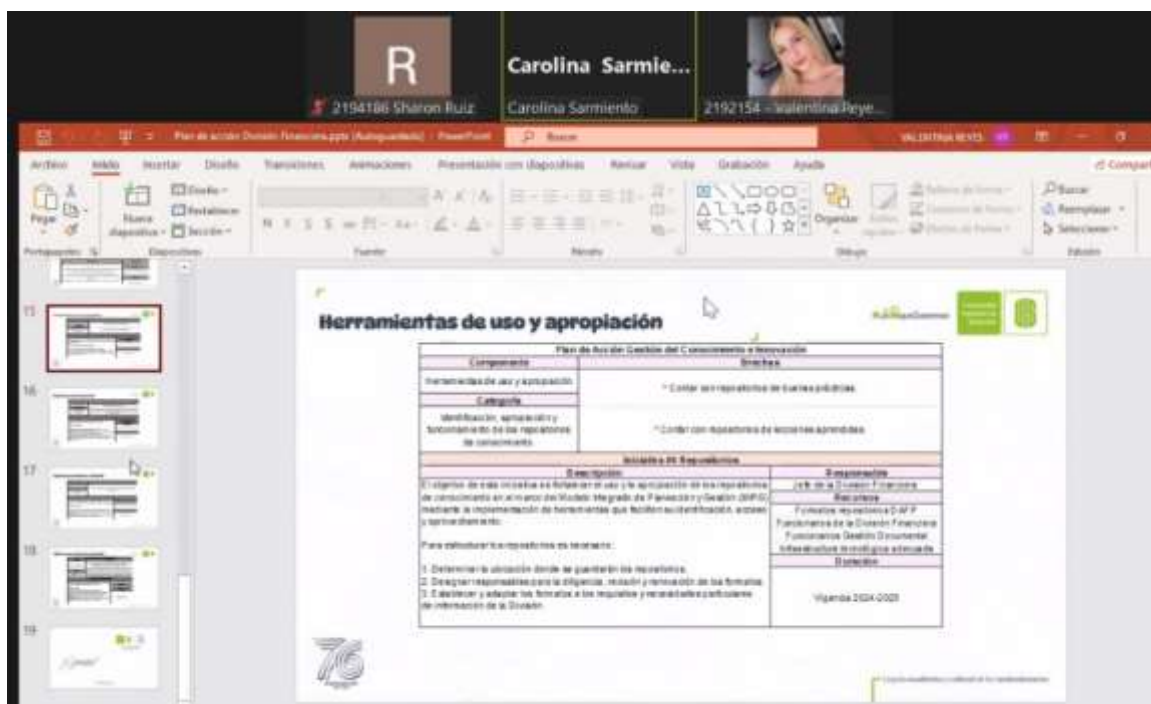
Figura 12. Plan de gestión del conocimiento e innovación

El plan de acción tiene como propósito mejorar el desempeño de la ejecución en la División Financiera teniendo en cuenta las actividades, recursos, responsables y vigencias determinadas.

8. Ajuste y socialización del plan de acción

Decidido el plan de acción, se realiza una reunión la cual se llevó a cabo el 19 de marzo de 2024, con la participación de la jefe de presupuesto de la universidad, quien también fungió como nuestra tutora. El propósito de la reunión fue presentar el plan de acción (ver Apéndice E) y obtener retroalimentación para realizar los ajustes necesarios y asegurar una implementación adecuada en el futuro.

Figura 13. Presentación y socialización del plan de acción gestión del conocimiento e innovación



9. Conclusiones

La Universidad Industrial de Santander – UIS, es una institución educativa al ser calificada como un establecimiento público, al igual que otras entidades públicas debe adoptar las políticas y herramientas dispuestas por los entes gubernamentales, como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) propuesto por el Departamento Administrativo de Función Pública- DAFP, con el propósito de seguir las estrategias mejoramiento continuo el desempeño de sus funciones y directrices de la gestión pública, así como la obtener resultados tendientes a suplir las necesidades de las comunidades y los grupos de interés involucrados en la educación pública.

Se precisa que desde el año 2018 se han desarrollado adelantos de actividades que tienen que ver con implementación del MIPG en la institución educativa, haciendo partícipes de las distintas unidades administrativas, entre ellas la División de Gestión de Talento Humano.

De igual manera, con el fin de lograr la implementación de la dimensión de gestión del conocimiento e innovación dentro de toda institución de forma exitosa, es muy importante la apropiación de conceptos, como son: el conocimiento, la innovación y aprendizaje organizacional, los cuales deben hacer parte de los diferentes planes de gestión.

En lo concerniente a la División Financiera UIS, se ha tomado la decisión de establecer el plan de acción para la misma, teniendo en cuenta que las personas son la base fundamental del MIPG y es a través de esta que se le da un uso adecuado al desarrollo del conocimiento. También se garantiza la gestión, logrando que las cosas se hagan de la mejor manera posible y adaptarse de manera ágil a los cambios en los procesos.

Cabe destacar que es muy importante para cualquier organización de diferente tipo, contar con un modelo de gestión que le permita desarrollar estrategias que conlleven a la conversión del conocimiento explícito en tácito y poder conservarlo de esta manera.

Por medio del autodiagnóstico del M.I.P.G. aplicado en la división y que pudo servir como la línea base; se pudo precisar que se contaba con un buen nivel de desempeño y se pudo identificar las distintas brechas en todos los componentes, en vista de que algunos de los criterios a evaluar no tenían una calificación favorable, se generó una lista de priorización de las actividades que contaban con puntajes bajos para enfocar las estrategias a dichas actividades.

En ese orden de ideas, en procura de la mejora continua es relevante la constante capacitación de los funcionarios que les permita el aumento del aprendizaje, contribuyendo con esto al desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para la ejecución de los procesos dentro de la unidad.

Igualmente se formularon estrategias que fueron plasmadas dentro del plan de acción que apoyará la adecuada implementación de la dimensión en la División Financiera UIS.

Con la formulación del plan de acción de gestión del conocimiento e innovación en la División Financiera UIS, se espera lograr una adecuada implementación de la dimensión,

aportando así a la apropiación de todo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Universidad Industrial de Santander, mediante una cultura basada en el conocimiento.

10. Recomendaciones

Con el fin de garantizar la implementación del plan de acción en la División Financiera, se sugiere que un profesional se encargue de socializarlo con todo el personal y a su vez presentarlo al Comité Institucional de Gestión y Desempeño, con el fin de que sea oficializado por parte de esta entidad a la Universidad.

Con el objetivo de evaluar el rendimiento del plan de acción elaborado, se sugiere que exista un experto encargado de monitorear de forma regular las actividades propuestas y confirmar su apropiado cumplimiento en la División Financiera.

Para facilitar el crecimiento profesional de los empleados en este campo y lograr el aprendizaje colectivo, es imperativo que se incluya en el plan de capacitación de la División

Financiera, temas específicos que incluyan la gestión del conocimiento, la innovación, el análisis de datos y las redes de conocimiento.

Un componente esencial para soportar el proceso de gestión del conocimiento e innovación en la división es la implementación de herramientas de transferencia de conocimiento en su interior, junto con la documentación adecuada para asegurar su permanencia en el tiempo.

Finalmente, la plataforma virtual del departamento administrativo de la Función Pública DAFP ofrece un curso virtual gratuito sobre el MIGP y otorga la certificación, lo cual sería de gran ayuda para la División si todos los funcionarios acceden a este con el fin de informarse un poco más.

Referencias

- Alcaldíadebogota. (2012). *Decreto 2482 de 2012 Nivel Nacional*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=24550>
- Aponte, G. (enero a junio de 2015). *El proceso de gestión de innovación tecnológica: sus etapas e indicadores relacionados*. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36442240004.pdf>
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (s.f.). *Gestión del conocimiento y gestión de la información*. Obtenido de <https://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153>
- Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. (2021). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG Glosario*. Bogotá.
- DNP. (diciembre de 2020). *Actualización de lineamientos de la política pública de servicio al ciudadano*. Obtenido de

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Politica_servicio_al_ciudadano_actualizada.pdf/a8f37301-0e89-d6da-9708-ce72772cde6f?t=1619450714666/

ESAP. (2022). *Plan institucional de gestión del conocimiento y la innovación 2022*. Obtenido de

https://scholar.google.com.ar/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Formulaci%C3%B3n+de+un+plan+de+acci%C3%B3n+en+la+dimensi%C3%B3n+de+gesti%C3%B3n+de+I+conocimiento+e+innovaci%C3%B3n+&btnG=

Función Pública. (2012). *Metodología para la implementación del Modelo Integrado de planeación y Gestión*. Obtenido de [//www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-324178_archivo_pdf_metodologia_implementacion_modelo_integrado.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-324178_archivo_pdf_metodologia_implementacion_modelo_integrado.pdf)

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

Galindo, L. (2020). *Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia*. Obtenido de SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión: <https://www.redalyc.org/journal/5604/560465477012/560465477012.pdf>

Gordillo, S., & Forero, L. (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*. Bucaramanga: UIS.

Martínez, J. (2008). *Pero ¿qué es la innovación educativa?* Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/36267>

Medina, D., Medina, Y., & Ojeda, Y. (27 de 12 de 2018). *INVENTARIO DE CONOCIMIENTO EN EL OBSERVATORIO CIENTÍFICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES*. Obtenido de <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/57/42>

Menéndez, I. (15 de 08 de 2019). *Creatividad e innovación en estudiantes universitarios*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Irvin-Menendez/publication/335174536_CREATIVIDAD_E_INNOVACION_EN_ESTUDIANTES_UNIVERSARIOS/links/5d54d82ba6fdcc74dfa816e3/CREATIVIDAD-E-INNOVACION-EN-ESTUDIANTES-UN](https://www.researchgate.net/profile/Irvin-Menendez/publication/335174536_CREATIVIDAD_E_INNOVACION_EN_ESTUDIANTES_UNIVERSARIOS/links/5d54d82ba6fdcc74dfa816e3/CREATIVIDAD-E-INNOVACION-EN-ESTUDIANTES-UN)

Milys, R., Torres, G., Witt, J., & Yasmín. (2020). *Transversalidad curricular en la gestión del conocimiento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/279/27964922009/27964922009.pdf>

Mininterior. (s.f.). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG – 2*. Obtenido de <https://www.mininterior.gov.co/oficina-asesora-de-planeacion/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion-mipg-2/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20E2%80%93,ciudadanos%2C%20con%20integridad%20y%20calidad%20en%20el%20>

Rodriguez, Y. (enero-diciembre de 2015). *Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales*. Obtenido de <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/203/212>

Siunjuriscol. (29 de 12 de 1998). *LEY 489 DE 1998 por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional...* Obtenido de <https://www.suin->

juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1832980#:~:text=LEY%20489%20DE%201998%20%28diciembre%2029%29%20por%20la,la%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.

Tivas, A. (2020). *Cultura organizacional de las universidades públicas del municipio cabimas*.

Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/6219/621968092001/621968092001.pdf

Unidadvictimas. (1998). *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...*

Obtenido de https://www.unidadvictimas.gov.co/es/documentos_bibliotec/ley-489-de-1998/

Vazquez, G., Jiménez, I., & Juárez, L. (15 de 09 de 2021). *Análisis de validez de constructo del cuestionario Gestión del Conocimiento para la innovación educativa en universidades*.

Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/215949/Analisis.pdf?sequence=1>

Vázquez, G., Jiménez, I., Juárez, L., & Bracamontes, E. (2023). *Nivel de madurez de la gestión del conocimiento para la innovación educativa en la Universidad de Colima, México*.

Obtenido de <https://revistas.usal.es/tres/index.php/eks/article/view/e28847/29337>

