



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS
TECNOLÓGICOS

MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA
GOBERNACIÓN DEL HUILA

AUTORES

CAROLINA FALLA CLEVES
YESINITH VARELA BONILLA

DIRECTOR

CARMEN ELIZABETH CHAPARRO MALAVER

BOGOTÁ D.C. ENERO DE 2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

*A Dios, fuente inagotable de toda bendición y sabiduría.
A mi esposo Héctor Eduardo Silva y a mi hija Estefanía
Silva Falla por su apoyo y comprensión ante tantas
horas de desconexión y ausencia familiar.*

Carolina Falla Cleves

*A Dios por regalarme la vida.
A mi Madre Ofelia Bonilla y a mi hija Luna Silva Varela
por su comprensión y apoyo incondicional
para el logro de esta meta en mi vida.*

Yesinith Varela Bonilla

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por ser el apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad, por guiarme a lo largo de mi existencia, mostrarme el camino y enseñarme a confiar con el corazón y no con la mente, pues siempre será mejor esperar en Él.

Gracias a mis padres, Simeón Falla y Luz Marina Cleves, por los valores y principios inculcados, por su amor infinito, por sembrar en mí desde niña cuán valioso se puede ser y lejos se puede llegar estando de la mano de Dios.

Agradezco a mi esposo Héctor Eduardo Silva Chávarro y a mi hija Estefanía Silva Falla por ser pacientes ante mis ausencias, por inspirarme a iniciar y seguir adelante el camino que hoy me lleva a la meta, por ser mi apoyo incondicional.

Gracias a la Universidad EAN por abrirme las puertas para fortalecer y continuar con mi crecimiento personal y profesional. A cada uno de los docentes que formaron parte de este proceso educativo e hicieron posible la obtención de este tan importante logro.

Agradezco a nuestra directora de proyecto, Dra. Carmen Elizabeth Chaparro Malaver, por su acompañamiento constante y disposición, quien con sus conocimientos, experiencia y motivación ha sabido guiar nuestras ideas, siendo pieza fundamental en la culminación de esta valiosa etapa.

Gracias a la Gobernación del Huila, mi segundo hogar, por ser el lugar donde nació esta experiencia productiva e inspiradora, por creer y apoyar esta propuesta.

Agradezco a mi compañera, amiga y hermana de corazón, Yesinith Varela Bonilla, por el apoyo y trabajo en equipo logrado.

A todos los mencionados, mis más sinceros agradecimientos.

Carolina Falla Cleves

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi guía, mi fuerza y mi protección.

A mi madre Ofelia Bonilla Lizcano por ser el mejor ejemplo de superación, resaltándome siempre tener presente que ningún obstáculo es imposible de lograr cuando se quiere crecer y progresar en la vida.

A mi hija Luna Silva Varela por ser el motor que me anima a seguir adelante y ser mejor cada día.

A Carolina Falla Cleves por ser más que mi amiga mi hermana ... A estas tres lindas e inteligentes mujeres les doy las gracias de corazón por estar siempre ahí para no desfallecer, gracias a ustedes este sueño es hoy una realidad.

A la Gobernación del Huila mi segundo hogar y a la Universidad EAN excelente institución por ser dos corporaciones que me apoyaron en mi formación académica y desarrollo de este trabajo.

Yesinith Varela Bonilla

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	13
LISTA DE FIGURAS	15
ÍNDICE DE ANEXOS.....	17
RESUMEN.....	18
PALABRAS CLAVES.....	18
ABSTRACT.....	19
KEYWORDS.....	19
GLOSARIO	20
INTRODUCCIÓN	24
1. REFERENTES	28
1.1. Antecedentes del Problema	28
1.2. Identificación del Problema	31
1.3. Preguntas de Investigación.....	33
1.4. Justificación	33
1.4.1. Conveniencia.....	33
1.4.2. Beneficios de la Gestión del Conocimiento.....	34
1.4.3. Relevancia Social.....	35
1.4.4. Implicaciones Prácticas	35
1.4.5. Valor Teórico	35
1.4.6. Utilidad Metodológica	35
1.4.7. Alineación con el Gobierno Nacional	36
1.5. Objetivos.....	37
1.5.1. Objetivo General	37
1.5.2. Objetivos Específicos	37
2. MARCO TEÓRICO.....	39
2.1. La Gestión del Conocimiento	39

2.1.1.	Definición de Gestión del Conocimiento	39
2.1.2.	Clases de Conocimiento	43
2.1.2.1.	Conocimiento Tácito	43
2.1.2.2.	Conocimiento Explícito.....	43
2.1.2.3.	Conocimiento Integrado	43
2.1.3.	Enfoques de la Gestión del Conocimiento	44
2.1.3.1.	Basados en Tecnología	44
2.1.3.2.	Basados en las Ciencias de la Información	45
2.1.3.3.	Basados en las Personas	45
2.1.3.4.	Basados en la Economía	46
2.1.4.	Ventajas y Utilidad de la Gestión del Conocimiento.....	46
2.2.	Modelos de Gestión del Conocimiento que Aportan al Modelo Propuesto	47
2.2.1.	Modelo – Gestión del Conocimiento Organizacional	47
2.2.2.	Modelo – Administración de Conocimiento Organizacional	48
2.2.3.	Modelo – Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento	50
2.2.4.	Modelo – Holístico	51
2.2.5.	Modelo – Inukshuk	52
2.2.6.	Modelo – Eficacia de Gestión del Conocimiento.....	53
2.2.7.	Modelo – Gestión de Procesamiento de Datos y Servicios MGPDS.....	54
2.2.8.	Modelo – Technology Brocker	56
2.2.9.	Modelo – Ecopetrol.....	57
2.2.10.	Modelo – Función Pública	59
2.3.	Madurez de la Gestión del Conocimiento.....	60
2.4.	Herramientas para la Gestión del Conocimiento	63
2.4.1.	Herramientas para Categorizar el Conocimiento	63
2.4.1.1.	Bases de Datos.....	63
2.4.1.2.	Hoja de Cálculo.....	64
2.4.1.3.	Almacenamiento y Minería de Datos.....	64
2.4.2.	Herramientas para Sistematizar el Conocimiento	64
2.4.2.1.	Sistemas de Gestión de Contenidos	64
2.4.2.2.	Sistemas de Gestión de Documentos	64

2.4.3.	Herramientas para Socializar el Conocimiento	65
2.4.3.1.	Sistemas Groupware.....	65
2.4.3.2.	La Intranet.....	66
2.4.3.3.	La Extranet	66
2.5.	Sistema de Gestión del Conocimiento	66
2.5.1.	Diseño de Sistemas de Gestión del Conocimiento	67
2.5.1.1.	Fase 1.....	67
2.5.1.2.	Fase 2.....	67
2.5.1.3.	Fase 3.....	68
2.5.1.4.	Fase 4.....	68
2.5.2.	Sistemas de Gestión del Conocimiento Consultados.....	69
2.5.2.1.	Gestión del Conocimiento en Xerox	69
2.5.2.2.	Gestión del Conocimiento en Toyota	70
2.5.2.3.	Gestión del Conocimiento en Hewlett Packard	71
2.5.2.4.	Gestión del Conocimiento en Ecopetrol	72
2.6.	La Gestión del Conocimiento en las Entidades del Estado	74
2.6.1.	Gestión del Conocimiento y la Innovación	76
2.6.1.1.	Política.....	78
2.6.1.2.	Lineamientos de la Política	78
2.6.1.3.	Normativa	79
2.6.1.4.	Líderes de la Política.....	80
2.6.1.5.	Herramienta de Autodiagnóstico de la Política de Gestión de Conocimiento y la Innovación.....	80
3.	MARCO INSTITUCIONAL.....	82
3.1.	La Gobernación del Huila.....	82
3.1.1.	Misión.....	83
3.1.2.	Visión	83
3.1.3.	Facultades del Gobernador	83
3.1.4.	Estructura Organizacional	85
3.1.5.	Mapa de Procesos.....	86
3.1.6.	Sector.....	91

3.1.7.	Grupo de Tecnología, Conectividad y Telecomunicaciones.....	96
3.1.8.	Categorización del Departamento	97
4.	MARCO METODOLÓGICO.....	100
4.1.	Tipo de Investigación	100
4.2.	Técnicas de Recolección de la Información	101
4.2.1.	Observación	101
4.2.2.	Recopilación Documental	101
4.2.3.	Entrevista	101
4.2.4.	Encuesta	101
4.2.5.	Fuentes Primarias	102
4.2.6.	Fuentes Secundarias.....	102
4.3.	Enfoque Investigativo.....	102
4.3.1.	Diseño de la Investigación.....	103
4.3.2.	Población / Muestra.....	103
4.4.	Análisis de la Información	104
4.4.1.	Eta 1. Recolección de Información	105
4.4.2.	Eta 2. Tabulación y Análisis.....	105
4.4.3.	Eta 3. Diseño del Modelo.....	106
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	108
5.1.	Informe con el Análisis de los Resultados de la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila	109
5.1.1.	Análisis de Tabulación.....	111
5.1.2.	Análisis con Gráficas de Frecuencia (Histogramas)	120
5.1.3.	Análisis con Chi-Cuadrado	131
5.2.	Análisis de los Resultados de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila Según el Autodiagnóstico – MIPG, y la Evaluación emitida por el Furag .	138
6.	MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA GOBERNACIÓN DEL HUILA.....	147
6.1.	Presentación del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila	147
6.1.1.	Ejes de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila.....	147

6.1.1.1.	Generación y Producción	148
6.1.1.2.	Herramientas de Uso y Apropiación	148
6.1.1.3.	Analítica Institucional	149
6.1.1.4.	Compartir y Difundir	149
6.1.2.	Proceso para la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila	150
6.1.2.1.	Primer Ciclo	150
6.1.2.2.	Segundo Ciclo.....	151
6.1.3.	Representación Gráfica del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gobernación del Huila	151
7.	MODELO TECNOLÓGICO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD.....	155
7.1.	Soportes y Herramientas Tecnológicas para Gestionar el Conocimiento	155
7.1.1.	Comunidades de Prácticas.....	155
7.1.2.	Asistencia entre Pares.....	155
7.1.3.	Base de Lecciones Aprendidas	156
7.1.4.	Bases de Conocimiento.....	156
7.1.5.	Páginas Amarillas.....	156
7.1.6.	Talleres de Intercambio de Conocimiento.....	156
7.1.7.	Retención del Conocimiento.....	156
7.1.8.	Tablero de Acciones para Mitigar la Fuga del Conocimiento	156
7.1.9.	Sistemas de Trabajo Colaborativo.....	156
7.1.10.	Herramientas de Comunicación Electrónica	157
7.1.11.	Herramientas de Conferencia y/o Plataformas de Videoconferencias	157
7.1.12.	Herramientas de Gestión Colaborativa	157
7.1.13.	La Extranet Corporativa.....	157
7.1.14.	Sistemas de Gestión de Contenidos.....	158
7.2.	Representación Gráfica del Modelo Tecnológico para el Sistema de Gestión de Conocimiento de la Gobernación del Huila	160
8.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DISEÑADO	164
8.1.	Propósito del Plan.....	164

8.2. Estrategia para la Implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento	164
CONCLUSIONES	173
RECOMENDACIONES	175
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
ANEXOS.....	187

LISTA DE TABLAS

No.	Título	Página
	Tabla 1. Conceptos de Gestión de Conocimiento según algunos autores.....	40
	Tabla 2. Modelo de Madurez de la Gestión del Conocimiento	61
	Tabla 3. Tabla de Procesos por Dependencia de la Gobernación del Huila	87
	Tabla 5. Portafolio de servicios que presta la Gobernación del Huila en relación a sus procesos y tipo de ciudadano que atiende y/o beneficia	91
	Tabla 5. Servicios que presta el Grupo de Tecnología de la Gobernación del Huila	97
	Tabla 8. Conceptos de los Parámetros Calculados.....	108
	Tabla 7. Resultados Moda, Rango y Desviación Estándar.....	111
	Tabla 8. Resultados con la Moda más Baja	119
	Tabla 9. Tabla de Contingencia gestion_conocimiento * usuarios_servicios	131
	Tabla 10. Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento * usuarios_servicios	132
	Tabla 11. Tabla de contingencia gestion_conocimiento * otros_entidades.....	132
	Tabla 12. Pruebas de chi-cuadrado gestion_conocimiento * otros_entidades.....	133
Tabla 13.	Tabla de contingencia gestion_conocimiento * generaequipos_trabajo_buscar_nuevo_conocimiento	133
Tabla 14.	Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento * generaequipos_trabajo_buscar_nuevo_conocimiento	134
	Tabla 15. Tabla de contingencia gestion_conocimiento * procesos	134
	Tabla 16. Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento * procesos.....	135
Tabla 17.	Tabla de contingencia gestion_conocimiento * creacion_colectiva_conocimiento.....	135
Tabla 18.	Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento * creacion_colectiva_conocimiento.....	136

Tabla 19. Resultados Autodiagnóstico Gestión del Conocimiento y la Innovación – MIPG – Gobernación del Huila	139
Tabla 20. Opciones de Sistemas, Software o Aplicaciones para Gestionar el Conocimiento en la Gobernación del Huila	158
Tabla 21. Actividades para la Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila	166
Tabla 22. Cronograma para la Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila	169

LISTA DE FIGURAS

No.	Título	Página
Figura 1.	Representación Gráfica – Modelo de Gestión de Conocimiento Organizacional – El Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi	48
Figura 2.	Representación Gráfica – Modelo Administración de Conocimiento Organizacional – Arthur Andersen	49
Figura 3.	Representación Gráfica – Modelo Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento – Arthur Andersen y APQC – American Productivity & Quality Center ..	51
Figura 4.	Representación Gráfica – Modelo Holístico – Salim, Yahya, Othman y Rashid	52
Figura 5.	Representación Gráfica – Modelo Inukshuk – Girard	53
Figura 6.	Representación Gráfica – Modelo Eficacia Gestión del Conocimiento – Lindsay	54
Figura 7.	Representación Gráfica – Modelo Gestión de Procesamiento de Datos y Servicios MGPDS – Kerschberg	55
Figura 8.	Representación Gráfica – Modelo Technology Brocker.....	57
Figura 9.	Representación Gráfica – Modelo Ecopetrol	58
Figura 10.	Representación Gráfica – Modelo Función Pública – Ejes de la Gestión del Conocimiento.....	60
Figura 11.	Modelo para la Gestión del Conocimiento Implementado en Toyota.....	71
Figura 12.	Visión Única Ecopetrol	73
Figura 13.	Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	75
Figura 14.	Fotografía Gobernación del Huila.....	83
Figura 15.	Estructura Organizacional de la Gobernación del Huila	85
Figura 16.	Mapa de Macro Procesos de la Gobernación del Huila	86
Figura 17.	Interacción de los Macro Procesos de la Gobernación del Huila	87

Figura 18. Resultados Informe IGA 2016 – 2017	98
Figura 19. Fórmula para hallar el tamaño de la muestra para la una población finita conocida según Murray y Larry (2005).....	104
Figura 20. Resultados Gráficos Servicios que Ofrece la Entidad	121
Figura 21. Resultados Gráficos Tecnologías que Posee la Entidad	122
Figura 22. Resultados Gráficos Tecnologías que Posee la Entidad	123
Figura 23. Resultados Gráficos Importancia de la Gestión del Conocimiento en la Entidad	124
Figura 24. Resultados Gráficos Fuentes de Conocimiento Útiles para la Entidad	125
Figura 25. Resultados Gráficos Opciones para Adaptar el Conocimiento a las Necesidades de la Entidad	126
Figura 26. Resultados Gráficos Construcción de Conocimientos en la Entidad	127
Figura 27. Resultados Gráficos Construcción de Nuevos Conocimientos en la Entidad	128
Figura 28. Resultados Gráficos Uso de la Tecnología en la Gestión del Conocimiento en la Entidad.....	129
Figura 29. Resultados Gráficos Principal Proveedor de Información para la Innovación en la Entidad.....	130
Figura 30. Resultados Desempeño Institucional – Gestión del Conocimiento – FURAG – Gobernación del Huila	143
Figura 31. Ejes de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila	148
Figura 32. Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila.....	152
Figura 33. Modelo Tecnológico para el Sistema de Gestión de Conocimiento de la Gobernación del Huila	161

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila	188
Anexo 2. Resultados de la Encuesta Aplicada en la Gobernación del Huila	195

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento se ha planteado como un mecanismo para mejorar la eficacia y eficiencia de la administración pública y privada, constituyéndose fuente primordial del mejoramiento de los procesos en las entidades. Una estrategia consistente de gestión del conocimiento en la que se identifiquen los cambios, las necesidades y las oportunidades del contexto, se analicen experiencias exitosas y fallidas, se compartan y se generen ideas, se consolide una senda de aprendizaje y apropiación permanente, contribuirá a que la administración cumpla exitosamente con su imprescindible función.

La metodología utilizada en el desarrollo de este proyecto tiene como finalidad diseñar un Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila, que conlleve a la optimización del uso del conocimiento y mejora en la prestación de los servicios, dada la baja gestión que se ha brindado al conocimiento en la entidad. El proyecto se desarrollará bajo un tipo de investigación no experimental, metodología de tipo mixto – cuantitativo y cualitativo. A través de diferentes técnicas, se recopilará, tabulará y analizará la información, dando como resultado el diseño del modelo.

El presente informe final de tesis de maestría propone un Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila, iniciando con los referentes, exponiendo un marco teórico, pasando por el marco institucional, marco metodológico, análisis de resultados basados en las encuestas desarrolladas y evaluaciones aplicadas a la entidad, permitiendo de esta manera llegar al planteamiento del modelo de gestión de conocimiento para la entidad apoyado con un modelo tecnológico, finalizando con su plan de implementación.

PALABRAS CLAVES: Gobernación del Huila, Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Modelo de Gestión de Conocimiento, Modelo Tecnológico.

ABSTRACT

Knowledge Management has been proposed as a mechanism to improve the effectiveness and efficiency of public and private administration, constituting a primary source for the improvement of processes in entities. A consistent knowledge management strategy in which changes, needs and opportunities in the context are identified, successful and unsuccessful experiences are analyzed, ideas are shared and generated, a path of learning and permanent appropriation is consolidated, will contribute to the administration successfully fulfills its essential function.

The methodology used in the development of this project aims to design a Knowledge Management Model for the Government of Huila, which leads to the optimization of the use of knowledge and improvement in the provision of services, given the low management that has been provided to knowledge in the entity. The project will be developed under a non-experimental type of research, methodology of mixed type - quantitative and qualitative. Through different techniques, the information will be collected, tabulated and analyzed, resulting in the design of the model.

This final report of the master's thesis proposes a Knowledge Management Model for the Government of Huila, starting with the referents, exposing a theoretical framework, passing through the institutional framework, methodological framework, analysis of results based on the surveys developed and evaluations applied to the entity, allowing in this way to arrive at the approach of the knowledge management model for the entity supported by a technological model, ending with its implementation plan.

KEYWORDS: Government of Huila, Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Model, Technological Model.

GLOSARIO

- **Administración Pública:** término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. (López, 2011).
- **Conocimiento:** activo creado y mantenido de forma individual y colectiva, a través de la interacción entre individuos y su entorno. El conocimiento es creado, compartido y utilizado. (Brown y Duguid, 1991).
- **Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP:** entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional. (DAFP, 2017).
- **Formulario Único Reporte Avances de Gestión – FURAG:** herramienta del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte. (DAFP, 2012).
- **Gestión del Conocimiento:** proceso deliberado que busca la obtención de conocimiento de las personas, así como compartir el mismo de tal forma que mejore la competitividad organizacional. (Lindblom y Tijjanen, 2010).

- **Gobernaciones:** una gobernación está presente en cada departamento de nuestro país – Colombia. Esta entidad tiene una función muy importante y es la de administrar los recursos de cada departamento; también se encarga de velar para que estos recursos sean utilizados generando bienestar a todas las personas, se preocupa por cumplir y hacer cumplir las leyes del Gobierno, entre muchas otras cosas. (Gobernación del Huila, 2017).
- **Herramientas para la Gestión del Conocimiento:** medios que buscan recopilar y compartir los activos intelectuales o el saber cómo de los empleados para aumentar la productividad e innovación de las empresas, teniendo como finalidad el alcance de los objetivos estratégicos de la misma.
- **Índice de Gobierno Abierto – IGA:** indicador compuesto que determina el nivel de reporte de información y el estado de avance en la implementación de algunas normas que buscan promover el fortalecimiento de la gestión pública territorial. No mide actos de corrupción, sino el nivel de cumplimiento de reportes y algunas normas consideradas estratégicas para prevenir la corrupción y/o ineficiencias en la gestión pública. Es una estrategia preventiva de monitoreo de normas relacionadas con la gestión pública territorial. (Procuraduría General de la Nación, 2016).
- **Madurez de la Gestión de Conocimiento:** estado en que una organización, gestiona efectivamente y aprovecha sus activos de conocimiento a través de los procesos eficaces de gestión de conocimiento, mide el progreso de la gestión del conocimiento en la entidad, proporcionando la base sobre la cual trabajar, haciendo correctivos y brindando las iniciativas necesarias para seguir avanzando al punto deseado de madurez. (Wibowo y Waluyo, 2015).
- **Mapa de Procesos:** diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada, recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. (ESAN, 2016).

- **Modelos de Gestión de Conocimiento:** estructura a través de la cual se da tratamiento al flujo de conocimiento requerido dentro de una organización, desde el proceso de captación, hasta su uso, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos de la entidad.
- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG:** 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. (DAFP, 2019).
- **Modelo Tecnológico:** estructura basada en herramientas tecnológicas que interconectadas entre sí que apoyarán el correcto desarrollo del modelo de gestión de conocimiento planteado.
- **Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación:** política dentro de la dimensión Gestión del Conocimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG que tiene como objetivo permitir que las entidades públicas puedan facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión. Además, promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para el desarrollo de las soluciones eficientes en cuanto a tiempo, espacio y recursos económicos. (DAFP, 2019).
- **Plan de Implementación:** traza y describe la manera de cómo dar vida al modelo de gestión de conocimiento planteado, estableciendo en él sus diferentes fases, actividades, responsables, duración y presupuesto estimado para la ejecución.
- **Sistemas de Gestión de Conocimiento:** sistema que tiene como propósito diseñar y poner en práctica diferentes soluciones que permitan crear y distribuir el conocimiento en las entidades, procediendo posteriormente con la medición de los intangibles, asuntos tan valiosos como la marca o la reputación, basados en el diseño

y apropiación de programas que se caracterizan por contar con la presencia los siguientes elementos fundamentales: el nivel de formación, la complejidad e integración de los diferentes flujos de conocimiento gestionados, creando de esta manera ventajas competitivas sostenibles o fundamentales que permitan la obtención del éxito en cuanto a estrategia de la entidad. (Larrea, 2012).

- **Sistemas de Información:** conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. (Peralta, 2008).
- **Sociedad del Conocimiento:** situación de la sociedad actual que se enfrenta a una revolución del saber, donde la producción de riqueza ya no se centra en la elaboración de materias primas, sino en la capacidad de generar nuevos conocimientos, revolución que comprende dimensiones sociales y políticas amplias. (Drucker, 1993).
- **Tabulación de Datos:** consiste en presentar los datos estadísticos, es decir, el recuento de los datos que están contenidos en las encuestas, en forma de tablas o cuadros.
- **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC:** conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes. (MINTIC, 2009).

INTRODUCCIÓN

La Gestión del conocimiento, para algunos, se concibe como el proceso mediante el cual se comparte información, para otros, es la capacidad de generar conocimiento. Para ambos conceptos, el fin es el mismo, crear valor a la entidad en donde se desarrolle. En este orden de ideas, la gestión del conocimiento permite la participación activa del principal capital en de la organización, el capital humano, en pro de alcanzar el bienestar de la entidad. De esta forma, las organizaciones tienen la capacidad de crear y propagar la información sistemática y eficientemente buscando obtener un mejor desempeño, así como la mejora de ventajas competitivas.

La entidad se encuentra organizada por dependencias, las cuales a su vez están enmarcadas por el desarrollo de diferentes procesos, procesos en los que la manera como se maneja el conocimiento en la entidad ha sido calificada con un nivel de satisfacción baja hasta del 60%, siendo precisamente la falta de gestión del conocimiento un tema que por lo general sale a relucir en los procesos evaluativos y que no ha sido tratado con la necesidad requerida, presentándose fugas de información y la no existencia de transferencia de conocimiento entre sus funcionarios.

Así pues, el presente proyecto tiene como finalidad el diseño de un Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila, que conlleve a la optimización del uso del conocimiento y mejora en la prestación de los servicios, y justifica su ejecución teniendo en cuenta que esta propuesta se constituye en una herramienta fundamental en la generación y producción de conocimiento clave para el aprendizaje y evolución de la entidad, el desarrollo de sus procesos internos de una manera eficiente mejorando su funcionamiento, optimizando la prestación del servicio, el desempeño y los resultados a nivel de gestión institucional, toma de decisiones basados en datos e información valiosa recopilada y administrada, identificación de soluciones a

problemáticas existentes, preservación de la confidencialidad de la información garantizando de manera exitosa su buen uso, así como el empoderamiento de los servidores y el impulso en el desarrollo de la entidad, siendo competitivos, proactivos, e innovadores, generando valor público en un entorno de confianza digital, brindando mayores resultados a través de nuevas y mejores prácticas e incremento en la productividad del talento humano, utilizando la tecnología de forma fundamental e integral para satisfacer tanto las necesidades de la entidad, como las de los grupos de interés que se relacionan con ella y con el Estado, siendo de esta manera una propuesta que se encuentra a la vanguardia de la era digital en un tema tan necesario como inevitable.

El presente documento se encuentra estructurado en ocho (8) grandes capítulos, en donde el *Primero* engloba todo lo que son las tareas previas al desarrollo del proyecto, se identifican los antecedentes del problema que presenta la entidad a intervenir, se enuncia el problema como tal, la pregunta de investigación, se justifica el desarrollo del proyecto y se plantean los objetivos a alcanzar con el desarrollo del mismo. El *Segundo Capítulo* contiene el material teórico mediante el cual se exponen y analizan teorías, conceptos, investigaciones anteriores y antecedentes en general, que se consideren válidos para enmarcar la investigación. Este planteamiento teórico nos ubica dentro del planteamiento propuesto en el cual nos desenvolveremos y resulta oportuno para conocer y compartir las nuevas ideas de otros investigadores. El *Tercer Capítulo* identifica de manera más clara la entidad a intervenir. Se expone la reseña histórica del ente territorial, misión, visión, facultades, estructura organizacional, mapa de procesos, sector al que pertenece, portafolio de servicios, categorización del departamento, así como los servicios tecnológicos que se prestan en la entidad.

En el *Cuarto Capítulo* se encuentra la estructura del marco metodológico mediante el cual se ejecuta el proyecto, haciendo uso de diferentes técnicas e instrumentos que conlleven al alcance de los resultados esperados. En este capítulo se enuncia el tipo de diseño de la investigación, las técnicas de recolección de la información, el enfoque de la investigación, población y muestra. En el *Quinto Capítulo* se analizan los resultados

de las encuestas realizadas a los líderes de procesos de la Gobernación del Huila, así como los resultados obtenidos según el Autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento –MIPG y la Evaluación emitida por el Furag. El *Sexto Capítulo* presenta el diseño del modelo propuesto para la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila, especificando en él las partes que se han planteado, así como su representación gráfica. En el *Séptimo Capítulo* se presenta el apoyo tecnológico sugerido para la Gestión del Conocimiento en la entidad. Finalmente, el *Octavo Capítulo* se determina el plan que permitirá la implementación del modelo planteado, apoyados en los diferentes recursos e infraestructura con los que cuenta la entidad, a fin de fortalecer el proceso de gestión del conocimiento y mejorar de manera considerable la prestación del servicio, siendo uno de los pilares en las entidades de carácter territorial. Para dar cierre al documento, se incluyen las conclusiones y recomendaciones sugeridas como estrategias que apoyan la implementación del modelo de gestión de conocimiento planteado para la entidad.

CAPÍTULO 1

REFERENTES

1. REFERENTES

En este capítulo se engloba todo lo que son las tareas previas al desarrollo del proyecto, se identifica el problema que presenta la entidad a intervenir, se plantean los objetivos y se justifica el desarrollo del proyecto.

1.1. Antecedentes del Problema

Para identificar los antecedentes del presente trabajo, podemos tener en cuenta lo expuesto por Luis Fernando Aguilar Villanueva, quien se preguntó si la Gestión del Conocimiento en la Administración Pública es una propuesta administrativa de moda, episódica, pasajera, o es un requisito esencial para el desarrollo de estas entidades.

Este prestigiado académico e investigador mexicano expone que la Gestión del Conocimiento es importante y necesaria por dos razones fundamentales: por la exigencia de efectividad directiva de los gobiernos actuales y porque el componente digital en las actividades de la administración pública requiere dirección y gestión del conocimiento a fin de que los proyectos, procesos y aplicaciones sean beneficiosos a la ciudadanía.

El origen de la Gestión del Conocimiento se dio a partir del sector privado como parte de las estrategias de las empresas y organizaciones, por lo cual algunos aspectos pertenecen a ese entorno. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, siendo la presencia y el contacto entre ambos sinónimos de aumento en intensidad y calidad.

La aparición de los cargos de gerente de información, gerente del conocimiento, director del capital intelectual y de figuras claves dentro de la jerarquía de las empresas,

dan testimonio del papel nuevo y preponderante desempeñado por el conocimiento en las diferentes entidades.

En Colombia, las entidades del estado enfrentan las tendencias que caracterizan el nuevo contexto al cual se enfrentan y que exigen de ellas nuevos contenidos de aprendizaje y de gestión del conocimiento: la democratización o mayor autonomía como manifestación de un nuevo “Sujeto”; el conocimiento como fuente inspiradora de la actividad humana.

La gestión del conocimiento forma parte fundamental en la eficacia y eficiencia de la administración pública, constituyéndose fuente insustituible del progreso y el perfeccionamiento de los procesos administrativos, tanto en el sector público como privado. Es así como la gestión del conocimiento abarca cuatro temas centrales: capacitación de funcionarios y uso de esa capacitación, evaluación del cumplimiento de las funciones asignadas a la entidad y de sus funcionarios (indicadores de gestión, utilización de los resultados de la evaluación etc.), generación de conocimiento (fuentes, procesos y alianzas) y difusión o transmisión del conocimiento dentro de las entidades y hacia afuera de ellas (resto del sector público y sector privado). De igual manera, otros temas como el acceso, la retención, el almacenamiento y los recursos tecnológicos están al servicio de los cuatro ya mencionados. (Vallejo, 2018).

La actual era digital, era de la información, plantea retos de cambio y adaptación para atender las necesidades de los ciudadanos que exigen mejores plataformas de desarrollo, respuestas más ágiles, soluciones más precisas y focalizadas, y espacios de interacción más abiertos. Para ello, las entidades deben promover el uso de nuevas prácticas y un intercambio más fluido del conocimiento con redes y plataformas a fin de asegurar el desarrollo continuo y la modernización de la gestión pública.

La gestión del conocimiento implica administrar el conocimiento tácito (intangibles) y explícito (tangibles) en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión. Dicha gestión mejora el ciclo de la política

pública, atacando siete (7) patologías – cuántas veces se ha investigado lo mismo, toma de decisiones basadas en evidencia, dónde están los datos y la información, cómo evitar la fuga del capital intelectual, trabajo en islas, pautas que ya han sido aplicadas antes, repetir los mismos errores del pasado – plenamente identificadas a través de acciones específicas y dinámicas que conlleven a la: producción del capital intelectual desde lo ya construido, promoción de una administración eficiente de los flujos de información, interconexión de islas de conocimiento, fortalecimiento de los ciclos de aprendizaje, así como la toma de decisiones, promueve buenas prácticas, y facilita la innovación y la adaptación de las entidades frente a cambios en el entorno. (DAFP, 2019).

La Gobernación del Huila, al igual que los demás departamentos, tiene autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social de su territorio. Ejerce funciones administrativas de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre el Gobierno Nacional y los Municipios, siendo prestador de los servicios determinados por la Constitución y la ley. La Gobernación tiene un propósito muy definido y es el conseguir el crecimiento y desarrollo social para su territorio, generando procesos sólidos, tanto en cada uno de sus municipios como al interior de la entidad, siendo de esta forma cada proceso una parte integral y no una ficha difícil de acomodar.

Teniendo un propósito tan amplio e importante para el departamento, a nivel interno, la gestión del conocimiento, siendo fundamental para el alcance de sus objetivos estratégicos, se ha constituido una falencia. Si bien es cierto, se cuenta con información, ésta en muchas ocasiones se encuentra personalizada, sin la oportunidad de brindar retroalimentación al resto del equipo. De igual manera, el conocimiento que ha sido generado y atesorado por un servidor en su paso por la entidad, ante su salida de la administración, se lleva consigo la información y/o conocimiento adquirido a lo largo de su experiencia.

1.2. Identificación del Problema

La Gobernación del Huila, al igual que las demás gobernaciones presentes en los departamentos de Colombia, es una entidad a la cual le compete una función muy importante, y es la de administrar los recursos del departamento; se encarga también de vigilar que estos recursos sean utilizados generando bienestar a todos los huilenses.

Tiene como principal labor la prestación de servicios y bienestar a los ciudadanos, lo cual se ejecuta a través de programas que se implementan desde las diferentes dependencias y con distintos enfoques. En cuanto a los servicios que presta la entidad, aquellos más relevantes, sin restar importancia a la totalidad de servicios prestados, tienen que ver con necesidades básicas y derechos fundamentales como salud y educación, así como el fortalecimiento de la gestión administrativa para la atención al ciudadano.

Esta entidad se encuentra organizada por secretarías, departamentos administrativos y oficinas. Ocasionalmente, los diferentes procesos de la Gobernación del Huila, son señalados con un nivel de satisfacción baja, encontrándose recurrentemente falencias en la transferencia de conocimiento.

La mayor parte de la plataforma tecnológica está destinada a la automatización y apoyo de los procesos, gestión y prestación de servicios. En una medida mucho menor, las herramientas tecnológicas están alineadas con la gestión del conocimiento y la innovación, entre ellas Sistema de Comunicaciones Oficiales – Gestión Documental – y la página web de la entidad.

La entidad adapta, en cierta medida, el conocimiento a través de la actualización de tecnología existente, enfocando esta actividad dentro de la plataforma tecnológica al almacenamiento de conocimiento e información a través de la documentación de los procesos y procedimientos, de ahí que los conocimientos que construye están

relacionados de manera general con los procesos, la gestión, los servicios y la relación con los usuarios de los diferentes servicios y sus expectativas.

Sin embargo, aunque existe cierta producción de conocimiento explícito, el punto neurálgico en la entidad se relaciona con el conocimiento tácito y las grandes fugas de información que se han presentado dentro de la entidad. La gobernación no cuenta con un mecanismo o modelo que permita la transferencia de conocimiento entre sus servidores, encontrándose, por ejemplo, que, ante la salida de un funcionario, ya sea por terminación de su vinculación laboral, disfrute pensional, o cualquier otro motivo, se lleva tiempo considerable en retomar de manera eficiente las diferentes actividades que éste asumía, o simplemente, teniendo cada funcionario la claridad sobre cada cosa realizada bajo su responsabilidad, no existe mecanismo que le permita compartir el conocimiento que ha adquirido a lo largo de su experiencia.

Por otro lado, siendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio, a través de su herramienta de Autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento y la Innovación, la Gobernación del Huila, con una calificación por debajo del 60%, presenta puntos críticos, falencias y carencias en aspectos como: la entidad no ataca la fuga del capital intelectual; la falta de acciones que eviten la pérdida del conocimiento; la no existencia dentro de la cultura organizacional de una estrategia orientada hacia la gestión del conocimiento y el análisis de sus resultados; no cuenta con procedimientos para la identificación, clasificación y actualización del conocimiento como base para la planeación en la entidad, no cuenta con repositorios de conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas en su interior.

En la actualidad, la entidad se prepara para sacar a concurso cerca del 35% de los cargos de la planta de personal, y una de las grandes preocupaciones es no estar preparada para prescindir de los servicios de funcionarios que por años han venido

desarrollando sus funciones dentro de la administración, teniendo en cuenta que de acuerdo a los resultados a nivel nacional en los diferentes procesos de selección, una muy baja cantidad de personal de una determinada entidad permanece en la misma logrando superar las etapas en un proceso de concurso.

La producción y transferencia de conocimiento resultan temas prioritarios a asumir en la Gobernación del Huila, buscando con esto eliminar por completo la fuga de información, la optimización del uso del conocimiento, así como contrarrestar el nivel bajo de satisfacción mejorando la prestación del servicio.

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿La creación de un modelo de gestión de conocimiento permitirá la optimización del uso del conocimiento y mejoramiento en la prestación de los servicios en la Gobernación del Huila?
- ¿Cómo se compone un modelo de gestión apropiado para optimizar del uso del conocimiento y mejorar la prestación de los servicios en la Gobernación del Huila?
- ¿Qué herramientas tecnológicas deben apoyar la gestión del conocimiento en la Gobernación del Huila?

1.4. Justificación

El proyecto enunciado justifica su ejecución teniendo en cuenta que con él la Gobernación del Huila obtendrá beneficios que fortalecerán de manera directa el desarrollo de sus procesos, lo cual se justifica desde los siguientes aspectos:

1.4.1. Conveniencia

Para la Gobernación del Huila le resulta conveniente adoptar un Modelo de Gestión del Conocimiento, ya que esto permitirá obtener:

- Una gestión estratégica con mayores resultados, gracias al conocimiento de las mejores tácticas, metodologías, prácticas y soluciones.
- Incremento de la eficiencia y la productividad con una mayor cooperación, utilizando los procesos más convenientes.
- Aumento considerable del trabajo en equipo, la innovación y la búsqueda de soluciones creativas.
- Disminución de las discrepancias del aprendizaje y mayor alcance de conocimientos de una forma ordenada.
- Incremento de la productividad de los empleados por medio de una formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan.
- Estandarización de los procesos para un rápido acceso a la información, haciendo de que la toma de decisiones se haga de una manera más inteligente.

1.4.2. Beneficios de la Gestión del Conocimiento

Si bien es cierto, en el ítem anterior se presentaron algunas utilidades al adoptar un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila, no solo para este tipo de entidades se obtienen beneficios. A nivel general, la gestión del conocimiento es importante debido a que:

- Proporciona un punto de acceso unificado al conocimiento.
- Facilita el trabajo en equipo, en el entorno en que se maneje, es decir, permite trabajar sobre el conocimiento a todos aquellos que crean que pueden aportarle valor.
- Ofrece distintas perspectivas de un mismo conocimiento, muestra el conocimiento desde otros puntos de vista.
- Favorece la transferencia, para que el conocimiento fluya y se divulgue sin obstáculos.
- Permite relacionar los conocimientos entre sí de una forma clara, con un lenguaje natural para facilitar a los demás la comprensión del conocimiento captado.
- Posibilita la organización del conocimiento según los diferentes objetivos.
- Representa visualmente el conocimiento.

- Gestiona de forma integrada la información en sus múltiples formatos: datos, metadatos, documentos, fechas, posiciones geográficas, etc.
- Proporciona un sistema escalable hacia formatos y tecnologías futuras. (Granada, 2018).

1.4.3. Relevancia Social

La gestión del conocimiento en una determinada entidad se ha convertido en la actualidad en un elemento de suprema importancia para quien sabe manejarla. Esta estrategia permite que la misma se autoevalúe reconociendo el impacto que la implementación de la gestión del conocimiento tiene sobre los miembros del equipo, considerándolas no solo como actividades que le devuelven ganancias y visibilidad en el entorno social, sino también como esa parte importante que concibe y administra su capital humano.

1.4.4. Implicaciones Prácticas

Partiendo de los resultados obtenidos, el talento humano de la Gobernación del Huila, contará con la visión clara y necesaria para el modelo de gestión de conocimiento propuesto. Por otro lado, esto permitirá que la prestación del servicio se haga cada día de la mejor manera y con la calidad requerida, constituyéndose como una entidad de referencia dentro de las entidades territoriales en cuanto al manejo correcto de la información, plasmada en resultados factibles y verificables.

1.4.5. Valor Teórico

El diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento, su definición y formalización, conllevará al mejoramiento de los procesos y servicios prestados por la Gobernación del Huila. La información obtenida mediante este estudio es de igual forma la base para la creación del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación el Huila.

1.4.6. Utilidad Metodológica

El levantamiento y procesamiento de la información obtenida, permitirá el análisis y búsqueda de la mejor perspectiva para la creación del sistema que lo soporta, el cual,

debido al índice de aplicabilidad obtenido, podría ser implementado en otras entidades territoriales.

Hoy en día la Gestión del Conocimiento es un tema fundamental para todas las empresas, y la Gobernación del Huila no es ajena a este requerimiento, pues una vez llevadas a cabo todas las actividades acá planteadas, la generación, captura, compartimiento, aplicación, evaluación, mejoramiento, difusión y aprehensión del conocimiento, será la base para la mejora en la prestación de los servicios de cara al ciudadano, razón de ser de las entidades oficiales.

1.4.7. Alineación con el Gobierno Nacional

El Gobierno Nacional, a través del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, entidad técnica, estratégica y transversal que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento constante de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional, a través del Decreto 1499 de 2017 adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Una de las dimensiones que conforman el citado modelo es la Gestión del Conocimiento y la Innovación, la cual tiene por objetivo fortalecer de forma transversal a las demás dimensiones en cuanto el conocimiento que se genera o produce en la entidad, siendo éste clave para su aprendizaje y su evolución.

Así pues, el diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la Gobernación del Huila, atenderá de manera directa y dará cumplimiento a lo requerido por el Gobierno Nacional, implementando un modelo de gestión de conocimiento que apoye la captura, sistematización y transferencia de conocimiento en las entidades del estado, para el caso de la Gobernación del Huila, entidad pública del orden territorial.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gobernación del Huila, que conlleve a la optimización del uso del conocimiento y mejora en la prestación de los servicios.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la Gobernación del Huila que permita el análisis de la gestión del conocimiento en su proceso.
- Definir los referentes teóricos de los modelos de Gestión del Conocimiento para identificar elementos que aporten a la propuesta a desarrollar.
- Elaborar un modelo de Gestión del Conocimiento para la Gobernación del Huila que permita la generación, uso, protección y transformación del conocimiento.
- Definir el Modelo Tecnológico que permita operacionalizar el Modelo de Gestión de Conocimiento propuesto.
- Construir un plan de implementación del modelo de Gestión del Conocimiento diseñado para la Gobernación del Huila.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se tratará el material teórico mediante el cual se exponen y analizan teorías, conceptos, investigaciones anteriores y antecedentes en general, que se consideren válidos para enmarcar la investigación. Este planteamiento teórico nos ubica dentro del planteamiento propuesto en el cual nos desenvolveremos y resulta oportuno para conocer y compartir las nuevas ideas de otros investigadores.

2.1. La Gestión del Conocimiento

2.1.1. Definición de Gestión del Conocimiento

El concepto de Gestión del Conocimiento tiene sus orígenes en la definición de la expresión Sociedad del Conocimiento, la cual empleó por primera vez en el año de 1969 el austriaco Peter Drucker, catalogado como el más acertado de los exponentes en temas de administración, quien previó el surgimiento de una nueva clase de trabajadores, los trabajadores del conocimiento. Posteriormente, el sociólogo Daniel Bell, en el año 1973 anunció el paso hacia la economía de servicios, en la cual la calidad del personal era un requisito inminente para alcanzar el éxito.

Para los años 90 la Sociedad del Conocimiento empezó a tener injerencia en el ámbito político y social a partir de teorías propuestas por Stehr, Drucker, Krohn, Reich. Esta inclusión permitió el surgimiento de una idea de sociedad en la que adicional a contar con la tecnología necesaria para guardar y compartir la información, ésta podría ser apropiada crítica y selectivamente con el fin de ser reinterpretada y llevada a nuevos campos, buscando finalmente el beneficio de la sociedad en general, es decir, la Sociedad del Conocimiento. (Hughes, 1987).

Esa apropiación y transformación de conocimientos ha llevado a la clasificación de las naciones, encontrando países de primer, segundo y tercer mundo, en donde los países tercermundistas apenas inician su camino hacia la meta trazada, el conocimiento.

Así pues, los países de primer mundo, o grandes potencias económicas obtienen su avance a partir de la apropiación y transformación del conocimiento mediante la investigación y el desarrollo de tecnologías innovadoras al servicio de la población.

Según Colombia Digital, el concepto de Sociedad del Conocimiento abarca tres ejes fundamentales:

- A. Trasciende a la tecnología como instrumento y la convierte en la base de nuevos desarrollos.
- B. El conocimiento es materia prima para el crecimiento económico. El trabajo especializado y los servicios basados en conocimiento contienen el potencial de desarrollo de un país.
- C. La educación y las ciencias de la comunicación son las plataformas para desarrollar las capacidades de la población y orientarlas hacia la sostenibilidad y el bienestar social. (Colombia Digital, 2015).

Habiendo realizado un recorrido en el concepto de Sociedad del Conocimiento, éste da paso a efectuar la conceptualización de la Gestión del Conocimiento, por lo tanto, a través de la siguiente tabla se van a consolidar algunas definiciones asociadas a lo que es la Gestión del Conocimiento:

Tabla 1. Conceptos de Gestión de Conocimiento según algunos autores

Autores	Conceptos
Peter Senge (1990)	La capacidad de funcionamiento de las organizaciones como organizaciones de funcionamiento depende de la capacidad de aprendizaje. (Drucker P. , 1993).
Peter Drucker (1993)	El conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la Sociedad de Conocimiento. (Drucker P. , 1993).

Autores	Conceptos
Nonaka et al. (1999)	Es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. (Nonaka, 1999)
Bukowitz y Williams (1999)	Proceso a través del cual la organización genera riqueza a partir de sus activos intelectuales o basados en el conocimiento. (Bukowitz y Williams, 1999).
Davenport y Prusak (2000)	Es el flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. (Davenport y Prusak, 2000).
Lindblom y Tikkanen (2010)	Proceso deliberado que busca la obtención de conocimiento de las personas, así como compartir el mismo de tal forma que mejore la competitividad organizacional. (Lindblom y Tikkanen, 2010).

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior permite deducir que la definición de Gestión del Conocimiento no es única, pues ha sido expuesta de diferentes maneras en tiempos y autores.

Así pues, la Gestión del Conocimiento abarca lo relacionado con las estrategias y objetivos trazados en la entidad, buscando brindar utilidad a las metas con la creación de servicios para la entidad. Es el proceso por el cual se obtiene nuevo conocimiento mediante el desarrollo y utilización de tecnologías, técnicas y formas que permitan medir, crear y difundir.

La Gestión del Conocimiento ha tomado cada vez más ímpetu convirtiéndose en necesidad imperante en las entidades como elemento fundamental de desarrollo en los ámbitos económico y social.

De igual manera, al concepto de Gestión del Conocimiento se le añade la comprensión de los siguientes tópicos:

- ¿Dónde y en qué forma existe el conocimiento?

- ¿Cómo generar una cultura adecuada para el aprendizaje, la reciprocidad y la producción de conocimiento?
- La manera de generar el conocimiento requerido, puesto a disposición de las personas correctas en el momento correcto.
- La manera de producir u obtener nuevos y mejores conocimientos.
- La forma de cómo gestionar todos estos tópicos, con el propósito de obtener un mejor el rendimiento, en concordancia con los objetivos estratégicos de la entidad, basándose en las oportunidades y a las amenazas que se presenten a corto plazo. (Martínez, 2015).

La Gestión del Conocimiento no puede concebirse solamente como la manera de generar y entregar los materiales necesarios, las personas, los conocimientos, los equipos requeridos, la cultura, con el propósito de obtener un mejor aprendizaje, sino que adicional se le debe asignar valor y uso al conocimiento generado, creando mecanismos de almacenamiento del mismo con fácil disponibilidad de acceso para la persona correcta que lo requiera en el momento correcto, con la posibilidad constante de evaluar, utilizar, depurar y extraer conocimiento de la entidad en cuanto a aspectos específicos a largo, corto o mediano plazo. (Choo, 1999).

Uno de los factores fundamentales en la Gestión del Conocimiento es la comunicación, la cual ha sido un factor determinante de las relaciones interpersonales, ya que su valor ha sido reconocido desde el inicio mismo del trabajo cooperativo.

Con la llegada de nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, se ha hecho necesario el encontrar nuevos mecanismos que permitan dar el valor adecuado a los bienes intangibles, entre los cuales tenemos los diferentes documentos, agendas de reunión, flujograma de información de las diferentes entidades. (Pérez, y otros, 2011).

2.1.2. Clases de Conocimiento

2.1.2.1. Conocimiento Tácito

Este tipo de conocimiento no es fácil de definir. Es el producto de las vivencias, aprendizajes y rutinas adquiridas a lo largo del diario vivir. Por ser un conocimiento tan personal resulta difícil de precisar y comunicar. Muchos de los elementos presentes en este tipo de conocimiento pueden ser tomados y convertidos en conocimiento explícito, lo que resulta un verdadero reto. (Albarracín, 2019).

Este conocimiento se encuentra almacenado en nuestro inconsciente, pero aflora conscientemente cuando se necesita. Es guiado por la intuición, aparece en cualquier momento de manera sorpresiva y podemos llegar a repetirlo mecánicamente sin pensar. (Gasaway, 2017).

2.1.2.2. Conocimiento Explícito

Este tipo de conocimiento tiene forma definida, es metódico, se comunica y comparte fácilmente, generalmente es documentado en libros, internet y demás medios orales y audiovisuales. El conocimiento explícito es relacionado, expresado y registrado mediante palabras, números, códigos, fórmulas, etc. Este conocimiento es totalmente opuesto al conocimiento tácito. (Aranda, 2019).

El principal concepto de la Gestión del Conocimiento, parte de la distinción entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. Esta diferencia fue definida en el libro *The Knowledge – Creating Company*, por los japoneses Nonaka y Takeuchi, quienes especificaron el conocimiento explícito como aquel conocimiento contenido en manuales y procedimientos. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.1.2.3. Conocimiento Integrado

Este tipo de conocimiento está directamente relacionado con las rutinas, procedimientos, productos, cultura, equipos o estructuras presentes en las diferentes organizaciones.

De acuerdo con nuestras apreciaciones, el conocimiento integrado se incorpora formalmente, mediante una iniciativa para establecer cierto procedimiento, o informalmente, de la forma en que la entidad lo utiliza y usa en los otros dos tipos de conocimiento expuestos.

Las normas, procesos, manuales, cultura organizacional, códigos de conducta, ética, servicios, etc., hacen parte de los conocimientos integrados. Un conocimiento incorporado puede incluir fuentes explícitas, como, por ejemplo, un procedimiento puede ser escrito en un manual, pero el conocimiento como tal no necesariamente es de carácter explícito, es decir, no se sabe con exactitud el por qué seguir esta rutina. (Martínez, 2015).

2.1.3. Enfoques de la Gestión del Conocimiento

Las escritoras Carla O'Dell y Cindi Hubert (2011), autoras del libro *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management is Changing the Way we do Business* (La nueva ventaja en el conocimiento: cómo la gestión del conocimiento está cambiando la forma en que hacemos negocios), enuncian los enfoques de acuerdo a la función en torno al conocimiento explícito y tácito, a la interacción y acceso humano con que se cuenta:

2.1.3.1. Basados en Tecnología

Este enfoque hace referencia a los avances obtenidos en cuanto a la información y comunicación, permitiendo la construcción e implementación de diversos instrumentos que conlleven a la Gestión del Conocimiento en las entidades. En este enfoque el elemento principal son los diferentes programas informáticos (software) cuyo propósito es el almacenamiento, organización y presentación de la información de forma que el conocimiento allí alojado pueda utilizarse en el momento que se requiera mediante el uso de diferentes medios tecnológicos. (Fandos, 2003).

Así pues, el conocimiento tácito de los miembros de la entidad deja de tener un elevado grado de importancia, pues cuando uno de ellos falte, la entidad u organización no se descapitaliza, ya que el conocimiento se encuentra salvaguardado en las bases de datos, procesos corporativos o herramientas tecnológicas destinadas para tal fin. Para este caso, la Gestión del Conocimiento requerirá de la implementación de una solución informática. (O'Dell & Hubert, 2011).

2.1.3.2. Basados en las Ciencias de la Información

La Gestión del Conocimiento, reconocida como una derivación de la organización y asimilación de la información, considera que solo será necesario recurrir a las diferentes disciplinas que se han encargado de precisar la manera más adecuada de catalogar y organizar los elementos utilizados por el ser humano para resguardar la información - (libros, documentos, publicaciones periódicas, etc.). Aunque estos conocimientos son necesarios para ejecutar cualquier proyecto de Gestión del Conocimiento en las diferentes entidades, ésta (Gestión del Conocimiento), deberá ir más allá de la gestión documental, aunque ésta se presente en formato electrónico. (O'Dell & Hubert, 2011).

2.1.3.3. Basados en las Personas

En este enfoque se considera a las personas como el principal elemento para la Gestión del Conocimiento, ya que son ellas las encargadas de crear conocimientos y utilizarlos en sus diferentes actividades, lo que hace necesario crear las condiciones que faciliten e incentiven al talento humano para poder ejecutar correctamente los procesos de creación y transferencia del conocimiento. Teniéndose en cuenta que el conocimiento tácito es irremplazable, lo único que podría hacerse es gestionar el capital humano que lo posee. La tecnología es el medio que facilita la comunicación o permite tener prueba de los conocimientos que tiene cada individuo. Esto hace que en ocasiones la Gestión del Conocimiento sea confundida con la gestión de recursos humanos. (O'Dell & Hubert, 2011).

2.1.3.4. Basados en la Economía

Este enfoque enmarca como principal inquietud el dar valor al capital intelectual de las entidades. Se considera sencillo el proceso de gestionar la información, una vez ésta llegue al lugar donde se encuentra el valor de los activos intangibles. De esta forma, la Gestión del Conocimiento se torna una tarea de contabilización y valoración de los activos intangibles de la entidad. (O'Dell & Hubert, 2011).

2.1.4. Ventajas y Utilidad de la Gestión del Conocimiento

Dentro de las Ventajas de la Gestión del Conocimiento tenemos:

- Una gestión estratégica con mayores resultados, gracias al conocimiento de las mejores tácticas, metodologías, prácticas y soluciones.
- Incremento de la eficiencia y la productividad con una mayor cooperación, utilizando los procesos más convenientes.
- Aumento considerable del trabajo en equipo, la innovación y la búsqueda de soluciones creativas.
- Disminución de las discrepancias del aprendizaje y mayor alcance de conocimientos de una forma ordenada.
- Incremento de la productividad de los empleados por medio de una formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan.
- Estandarización de los procesos para un rápido acceso a la información, haciendo de que la toma de decisiones se haga de una manera más inteligente. (Bueno, 2017).

Así mismo, la Gestión del Conocimiento en una entidad permite el mejoramiento, salvaguardia y aprovechamiento del conocimiento mediante el uso de activos reales, lo cual:

- Permite que las entidades u organizaciones aprendan de los errores y éxitos vividos.
- Hace que la ejecución de competencias, destrezas requeridas y supresión de conocimientos obsoletos, se desarrolle mediante el adelanto de un enfoque a largo plazo.

- Acrecienta la capacidad de innovación de la entidad.
- Amplía la capacidad de la entidad para salvaguardar sus conocimientos y competencias fundamentales, evitando la pérdida o robo de información. Modelos de Gestión del Conocimiento

2.2. Modelos de Gestión del Conocimiento que Aportan al Modelo Propuesto

A continuación, se presenta un resumen descriptivo de algunos modelos de gestión de conocimiento enmarcados en tablas, las cuales enuncian su creador, la descripción del modelo, como también el aporte que se toma para el diseño a proponer. Posteriormente, acompañando cada tabla, se encuentra el gráfico respectivo que ilustra los componentes del modelo descrito.

2.2.1. Modelo – Gestión del Conocimiento Organizacional

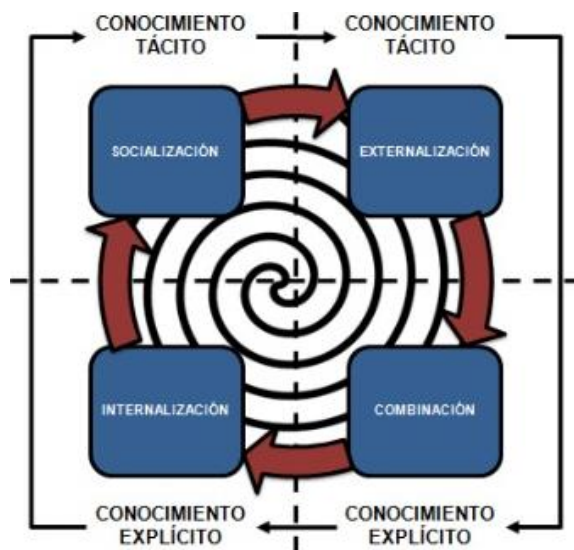
Sus creadores fueron Nonaka y Takeuchi en el año de 1995. Es un modelo que está orientado a la creación de conocimiento dentro de las entidades. Éstas cuentan con cuatro niveles diferentes: Individual, Grupal, Organizacional, Interorganizacional. Estos niveles garantizan la producción de conocimientos actualizados desde el interior hacia el entorno, facilitando la toma de decisiones.

Es así como expone la propuesta de *Espiral de creación de conocimiento*, en el cual las personas experimentan la transformación del conocimiento a nivel individual desde su interior, transmitiéndolo al equipo de trabajo por medio de la organización hacia el entorno y finalmente de nuevo para la misma organización.

Lo fundamental en este modelo, y que será tenido en cuenta en el modelo a proponer, es la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. La conversión entre estos dos tipos de conocimiento es de gran importancia, sobre todo, la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito. (Nonaka y Takeuchi, 1995).

A continuación, se presenta de manera gráfica los elementos que componen el modelo anteriormente expuesto:

Figura 1. Representación Gráfica – Modelo de Gestión de Conocimiento Organizacional
– El Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi



Fuente: Nonaka y Takeuchi: Un Modelo para la Gestión del Conocimiento Organizacional (2017)

2.2.2. Modelo – Administración de Conocimiento Organizacional

Tiene a Arthur Andersen como creador, en el año de 1999. Tiene como principal elemento favorecer la transmisión de la información clasificada como valiosa desde los individuos hacia la organización, propiciando el retorno nuevamente a los individuos, con el fin de generar beneficios para los clientes, valor agregado que sea visto y reconocido por ellos.

Los principios de este modelo son: Unidad, Integridad, Cooperación, Ambición, Talento, Servicio, Resultado. Este Modelo se fundamenta en:

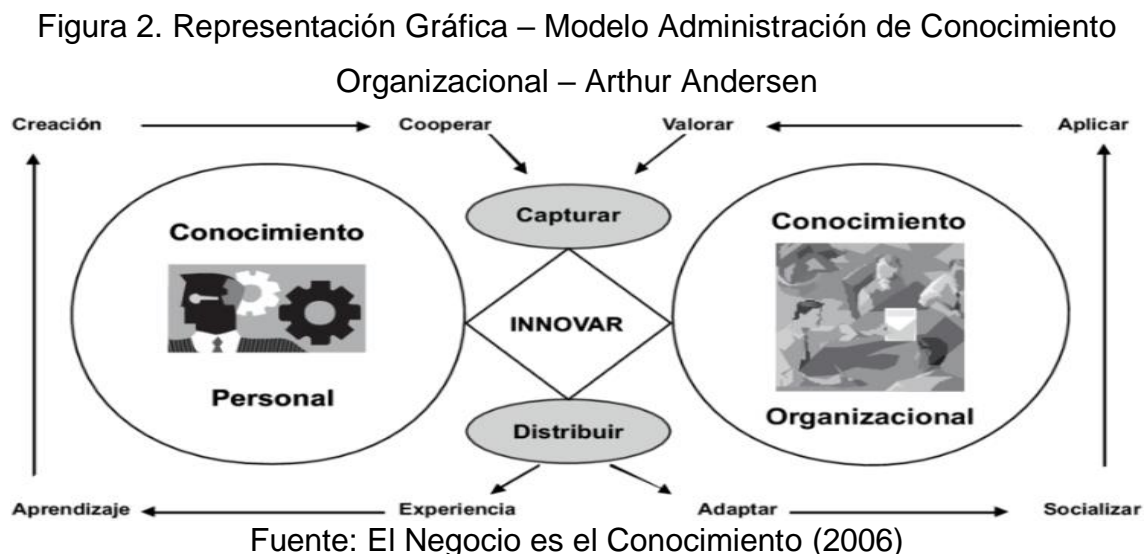
- La generación de valor para con los clientes es dada por la habilidad de la organización para optimizar el flujo de información.
- Desde el individuo existe la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para beneficio de la organización.

- Desde la organización la responsabilidad de generar un clima idóneo y proporcionar las herramientas en términos de infraestructura, cultura y tecnología que den paso al proceso del conocimiento. (Andersen, 1999).

Las Perspectivas presentes en el modelo son:

- *Perspectiva individual:* Presenta una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.
- *Perspectiva organizacional:* Desde este punto de vista implica una responsabilidad en torno a la infraestructura de soporte para que se desarrolle la perspectiva individual, en procura de mejorar los procesos, la tecnología, la cultura; así mismo, se encuentran los sistemas de captura, aplicación, distribución y valoración del conocimiento que se fortalecen con conocimiento empaquetado y redes compartidas. (Andersen, 1999).

Como aporte fundamental se tiene el orientar la cultura organizacional hacia el conocimiento, haciendo énfasis en la responsabilidad de los miembros de una entidad en compartir y hacer explícito el conocimiento, a través de la creación de infraestructuras de apoyo que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. La siguiente, es la representación gráfica del modelo presentado por Arthur Andersen:



2.2.3. Modelo – Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento

Para el año 1999, Arthur Andersen y APQC – American Productivity & Quality Center presentaron la Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento. En este instrumento de evaluación y diagnóstico se identifican seis procesos: creación, identificación, colección, adaptación, aplicación y difusión del conocimiento.

A su vez, este modelo propone cuatro proveedores que facilitan la administración del conocimiento en las entidades, éstos son:

- *Liderazgo*: define la estrategia y la manera como la entidad define su negocio y el uso del conocimiento para fortalecer sus procesos críticos.
- *Cultura*: evidencia el enfoque de la entidad, favoreciendo el aprendizaje e innovación, reforzando el comportamiento abierto y nuevo conocimiento.
- *Tecnología*: es el equipamiento que se da a los miembros del equipo para que se puedan comunicar mejor.
- *Medición*: comprende la manera de medir el capital intelectual, así como la forma en que se destinan los recursos para repotencializar el conocimiento, y a su vez el crecimiento.
- *Procesos*: pasos para identificar las brechas de conocimiento, ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento requerido para dar valor agregado a los clientes potenciando los resultados. (Morales, 2016).

Es importante resaltar y tomar de este modelo la caracterización de los procesos en la Gestión del Conocimiento.

A continuación, se presenta de manera gráfica los elementos que componen el modelo anteriormente expuesto:

Figura 3. Representación Gráfica – Modelo Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento – Arthur Andersen y APQC – American Productivity & Quality Center



Fuente: El Negocio es el Conocimiento (2006)

2.2.4. Modelo – Holístico

Sus creadores, Salim, Yahya, Othman y Rashid, en el año 2007. Proponen un modelo en donde el individuo o el hombre es un ser complejo, por lo tanto, todo lo que se propone realizar es producto de su condición.

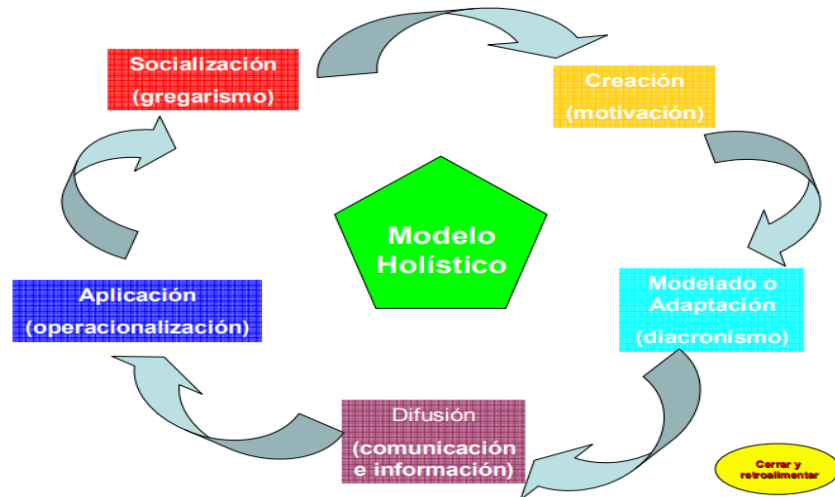
El holismo, enfoque relativamente moderno, toma en cuenta la verdadera dimensión del hombre; por lo tanto, cuando de la gestión del conocimiento se trata se hace necesario un modelo integrador identificado como modelo holístico.

Este modelo toma en cuenta la integralidad del individuo en su interior, y en el contexto que lo rodea, y al mismo tiempo tiene una condición cíclica, ya que la Gestión del Conocimiento es una actividad que no tiene fin. (Angulo y Negrón, 2008).

Un aporte significativo de este modelo es la integración de la perspectiva humana, de los procesos y de la tecnología, elementos importantes para el Modelo a implementar.

La siguiente, es la representación gráfica del Modelo Holístico:

Figura 4. Representación Gráfica – Modelo Holístico – Salim, Yahya, Othman y Rashid



Fuente: Salim, Yahya, Othman y Rashid (2007)

2.2.5. Modelo – Inukshuk

Creado por Girard en 2005. El Inukshuk es un hito o un montículo de piedras construido por los inuit y otros pueblos de la región del Ártico en América del Norte. Los inukshuks pueden haber sido utilizados para la navegación, como punto de referencia, marcador de rutas de viaje, lugares de pesca, campamentos, zonas de caza, lugares de culto o escondite de alimentos.

Este modelo resulta una síntesis de diferentes modelos de gestión del conocimiento, haciéndolo un instrumento útil a la hora de implementar. Fue diseñado para ponerse en práctica en el sector público, y con la posibilidad de poderse adaptar a las necesidades reales de las entidades y su cultura, sin ser requerido variar sustancialmente.

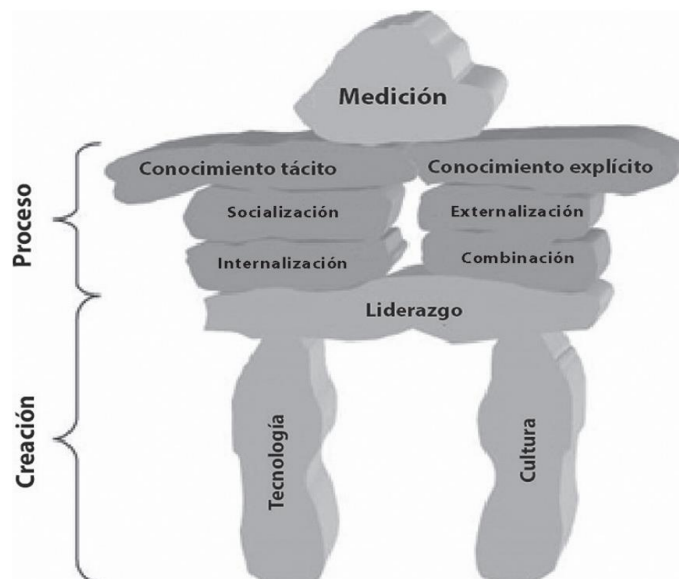
Se basa sobre cinco (5) elementos claves o pilares aplicados por el talento humano de la organización: tecnología, liderazgo, cultura, medición y procesos. Este modelo está fusionado con el modelo de espiral de Nonaka y Takeuchi, en donde su último elemento

es la medición, la cual es reconocida como la cabeza que monitorea todas las tareas. (Arbaiza, Lindo, Campis y Valverde, 2017).

La importancia de poner especial atención en el capital humano, motivándolo a tener una mayor interacción social, logrando mayor satisfacción en los clientes o usuarios, se consolida como un detonante a tener en cuenta en el modelo propuesto.

A continuación, se presenta de manera gráfica los elementos que componen el modelo anteriormente expuesto:

Figura 5. Representación Gráfica – Modelo Inukshuk – Girard



Fuente: The Inukshuk: A Canadian knowledge management model (2005)

2.2.6. Modelo – Eficacia de Gestión del Conocimiento

Creado por Lindsey (2002). En él se propone un modelo de efectividad de la Gestión de Conocimiento mediante la integración de la teoría de contingencia – perspectiva, por Becerra, Fernández y Sabherwall (2001), y la teoría de la capacidad organizacional, por Gold, Malhotra y Segars (2001). Este modelo tiene dos bases principales:

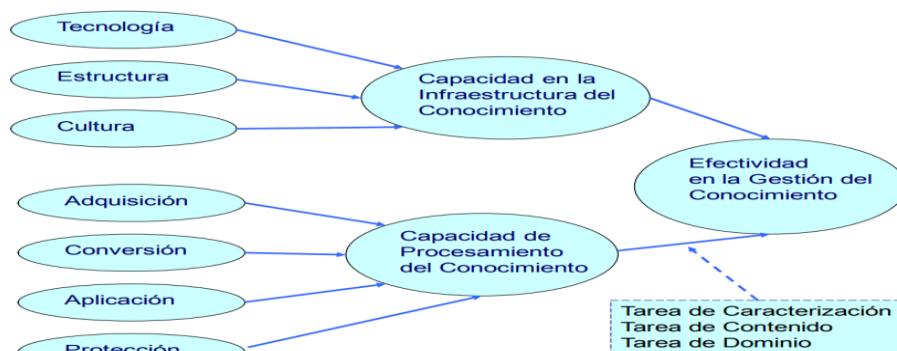
- *Infraestructura de Conocimiento:* integra lo social y lo técnico, los cuales operan en una misma estructura. Estos procesos operan en un ambiente seguro.

- *Procesos de Conocimiento:* se caracterizan las tareas, buscando conseguir la información requerida por los usuarios.

Este modelo mide la satisfacción de los usuarios y efectividad de la Gestión del Conocimiento. (Liberona, 2013). Resulta oportuno el proceso de construcción del conocimiento que se plantea en este modelo.

La siguiente, es la representación gráfica del Modelo Eficacia Gestión del Conocimiento:

Figura 6. Representación Gráfica – Modelo Eficacia Gestión del Conocimiento – Lindsay



Fuente: Administración y Control de la Calidad (2002)

2.2.7. Modelo – Gestión de Procesamiento de Datos y Servicios MGPDS

Creado por Kerschberg (2001). En este modelo la importancia recae sobre la información y los datos producidos en las diferentes áreas. Se recalca que las fuentes de conocimiento son diversas áreas, procesos o personas de la entidad, integrando sus componentes en tres capas:

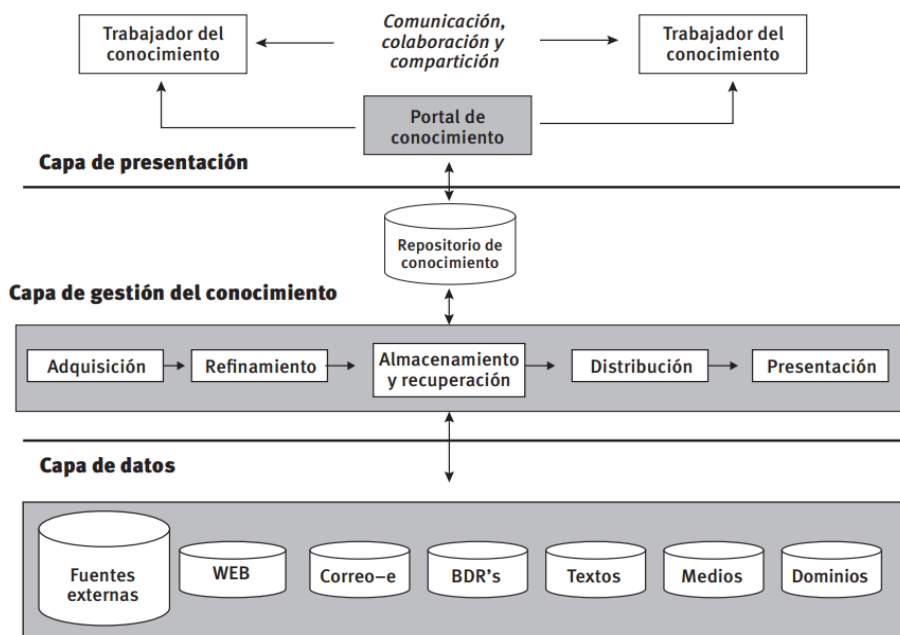
- *Capa 1 – Creación y Presentación del Conocimiento:* la comunicación, colaboración y compartir entre los trabajadores, mediante un portal de conocimiento. La interacción entre usuarios y resultados es fundamental. No solo importa el almacenamiento de los datos generados, sino su redimensionamiento y almacenamiento.

- *Capa 2 – Gestión del Conocimiento:* repositorio de conocimiento en donde se incluye, adquiere, refina, almacena, recupera, distribuye y presta conocimiento. Se orienta a la información.
- *Capa 3 – Fuentes de datos:* Lugar donde se almacenan los datos de fuentes internas y externas. (Lopera y Quiroz, 2013).

Se resalta de este modelo la importancia de conocer las diferentes fuentes del conocimiento, en especial en los en los escenarios (interno y externo), que permiten la interacción entre los miembros de la entidad.

A continuación, se presenta de manera gráfica los elementos que componen el modelo anteriormente expuesto:

Figura 7. Representación Gráfica – Modelo Gestión de Procesamiento de Datos y Servicios MGPDS – Kerschberg



Fuente: Gestión del conocimiento en entornos de almacenamiento de datos heterogéneos (2001)

2.2.8. Modelo – Technology Brocker

Creado por Annie Brooking (1996). En este modelo el valor del mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles junto al capital intelectual. Se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

El objetivo de una auditoria de capital intelectual consiste en examinar todos los activos inmateriales de la empresa y documentar su existencia, su estado actual y, si es posible su valor. Esto constituye una rica fuente de información sobre la organización y resulta muy valiosa por lo siguiente:

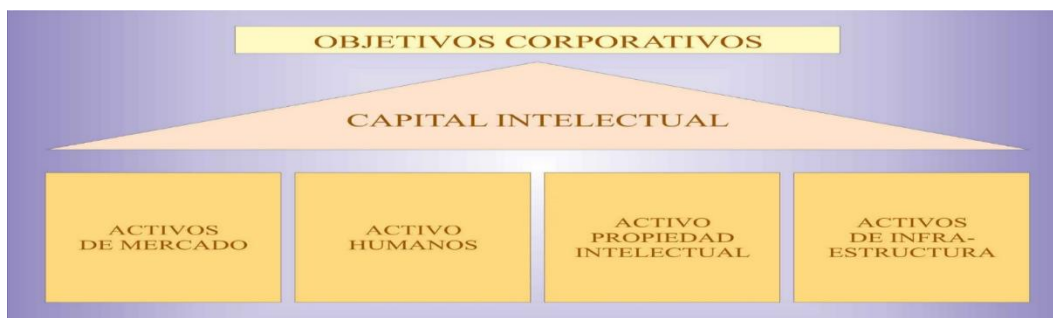
- Validación de la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Planificación de la investigación y desarrollo.
- Aportación de información básica para programas de reingeniería.
- Proveen un foco para programas de formación y educación organizacional.
- Cálculo el valor de la empresa.
- Ampliación de la memoria organizacional.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, las cuales constituyen el Capital Intelectual: *Activos de Mercado*, *Activos de Propiedad Intelectual*, *Activos Humanos* y *Activos de Infraestructura*. Las dos primeras categorías corresponden al capital relacional de otros modelos. (Giraldo, 2016).

Dentro de los activos humanos propuestos en este modelo se hace énfasis en la importancia de aprender y dar utilidad al conocimiento adquirido, la comprensión de aspectos genéricos, la educación (conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad), factores motivacionales, comprensión, síntesis, entre otros. (González, 1996).

La siguiente, es la representación gráfica del Modelo Technology Brocker:

Figura 8. Representación Gráfica – Modelo Technology Brocker



Fuente: Tomado de Modelos de Capital Intelectual, Modelo Technology Brocker, Annie Brooking (1996)

2.2.9. Modelo – Ecopetrol

Creado por la empresa Colombiana de Petróleos – Ecopetrol (2004). Ecopetrol fue nominado al Premio Make (reconocimiento a las empresas más admiradas por la Gestión del Conocimiento) en el año 2010 y 2011, quedando en la primera nominación en el puesto 34 a nivel mundial, en donde fueron evaluadas ocho dimensiones en temas como; cultura corporativa del conocimiento, liderazgo, desarrollo y entrega de productos/servicios/soluciones basados en conocimiento, optimización del valor del capital intelectual, clima de colaboración, Gestión del Conocimiento de grupos de interés para aumentar la fidelidad y el valor, y creación de valor para los grupos de interés.

La Gestión del Conocimiento en Ecopetrol se encuentra implícita en su marco estratégico, y es la base fundamental para el buen desarrollo de la entidad a nivel tecnológico, operativo y administrativo. Para gestionar el conocimiento tiene en cuenta los siguientes comportamientos:

- Identificar y fortalecer las competencias requeridas para ser diferenciadores.
- Aprovechar al máximo el conocimiento y el capital intelectual de la organización.
- Trabajar en equipo de manera transversal y encontrar valor en aprender juntos, capitalizando y compartiendo experiencias.

- Monitorear, identificar, incorporar y evaluar continuamente los avances tecnológicos del entorno ampliando el portafolio de oportunidades y realimentando la estrategia.
- Aprovechar la tecnología disponible, innovar y crear soluciones para mejorar y expandirse.
- Desarrollar alianzas estratégicas complementando, compartiendo y desarrollando colaborativamente sus capacidades.
- Asegurar con eficacia el conocimiento, la tecnología y la innovación requeridos para el óptimo desempeño.
- Proteger la propiedad intelectual y consolidarla como ventaja competitiva. (ECOPETROL, 2014).

Un aporte significativo es la manera como se ha logrado de diferentes maneras transferir conocimientos y experiencias a las nuevas generaciones de trabajadores y pueblo colombiano en general, implementando estrategias que conlleven a la incorporación y creación de nuevo conocimiento. A continuación, se presenta de manera gráfica los elementos que componen el modelo anteriormente expuesto:

Figura 9. Representación Gráfica – Modelo Ecopetrol



Fuente: Ecopetrol (2004)

2.2.10. Modelo – Función Pública

El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, ha planteado la Gestión del Conocimiento y la Innovación. Define siete patologías relacionadas con la Gestión del Conocimiento y la Innovación, sobre las cuales las diferentes entidades pueden trabajar, buscando la implementación de la sexta dimensión del MIPG (Gestión del Conocimiento). Las siete patologías son:

- ¿Cuántas veces se ha investigado lo mismo?
- ¿Toma de decisiones basadas en evidencia?
- ¿Dónde están los datos y la información?
- ¿Cómo evitamos la fuga del capital intelectual?
- ¿Se trabaja en islas?
- ¿Ya se ha aplicado esto antes?
- ¿Hemos repetido los errores del pasado?

Este modelo de gestión fue definido y adaptada su estructura para responder de manera eficiente al objetivo de incorporar la gestión del conocimiento en el qué hacer diario. Con este modelo se conformaron dos grupos en su interior:

- *Grupos de Asesoría y Gestión:* encargados de la atención a los grupos de valor de la entidad.
- *Grupos de Análisis y Política:* se busca consolidar la gestión del conocimiento y la innovación en Función Pública, así como de fortalecer la producción intelectual de Función Pública y la generación de valor público. Con estos grupos se busca desarrollar mecanismos de trabajo coordinado para generar soluciones colectivas, desarrollo de capacidades de manera transversal y lo más importante promover la cultura de la innovación a través de la cual se comparte, se fortalece y se valora el capital intelectual. (DAFP, 2016).

La siguiente, es la representación gráfica del Modelo Función Pública – Ejes de la Gestión del Conocimiento:

Figura 10. Representación Gráfica – Modelo Función Pública – Ejes de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Tomado de Función Pública – MIPG (DAFP, 2019)

Ahora bien, finalizando la exposición de los modelos de gestión de conocimiento que se tomaron como referencia, es importante pasar a un temática importante y necesaria, la cual hace referencia a la Madurez de la Gestión del Conocimiento. Medir el estado en el que se encuentra la Gestión del Conocimiento de una entidad determinada, en primera medida, proporciona a los líderes o alta gerencia, una base sólida acerca del rendimiento que posee la organización sobre la cual se debe trabajar o mejorar, y, por ende, poder controlar. Por otra parte, brinda los insumos necesarios para conocer en qué nivel se encuentra la entidad, con el fin de realizar los correctivos necesarios para seguir avanzando hacia el punto deseado. De esta forma, en el siguiente ítem se consolida la información relacionada con la Madurez de la Gestión del Conocimiento.

2.3. Madurez de la Gestión del Conocimiento

El primer modelo de madurez de la Gestión del Conocimiento - Paulk, Curtis, Chrissy y Weber, (1993), se aplicó a procesos de desarrollo de software, en donde se describe e indica cada uno de sus cinco niveles: inicial, conciencia, definido, gestionado/establecido,

optimizado/compartido. De allí se definió la estructura básica de los modelos de madurez (niveles, descripción y áreas claves), las cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Modelo de Madurez de la Gestión del Conocimiento

Nivel de Madurez		Descripción General	Áreas Clave		
			Personas/ Organización	Procesos	Tecnología
1	Inicial	Poca o ninguna intención de usar el conocimiento	La organización no es consciente de la necesidad de GC	No existen procesos formales para capturar, compartir y reutilizar el conocimiento	Sin tecnologías o infraestructura de soporte u apoyo
2	Conciencia	La organización es consciente y tiene la intención de GC, posiblemente no sepa cómo	Los directivos están conscientes de la necesidad de GC	Se documentan los conocimientos indispensables para la realización de tareas repetitivas	Se han iniciado proyectos piloto de GC (no necesariamente por iniciativa de los directivos)
3	Definido	La organización ha puesto en marcha una infraestructura básica que soporta la GC	<ul style="list-style-type: none"> Se proporciona formación básica sobre GC (por ejemplo: cursos de sensibilización) – Se pone en marcha una estrategia básica de GC – Se han definido roles individuales de GC – Se han activados los sistemas de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> Se han formalizado los procesos para la gestión de contenidos e información. – Sistemas de medición pueden ser usados para medir el incremento de la productividad por causa de GC 	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene instalada una infraestructura básica de GC (páginas amarillas) – Se han puesto en marcha algunos proyectos de GC en algunos niveles de la pirámide organizacional

Nivel de Madurez	Descripción General	Áreas Clave			
		Personas/ Organización	Procesos	Tecnología	
4	Gestionado/ Establecido	Las iniciativas de GC están planamente establecidas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Una estrategia común y que apunta a la normalización de la GC • La GC es incorporada dentro de la estrategia general de la organización • Formación avanzada en GC • Estándares organizacionales 	<p>Medición cuantitativa de los procesos de GC (es decir, el uso de métricas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En toda la empresa los sistemas de GC están funcionando plenamente • El uso de los sistemas de GC está en un nivel razonable • Perfecta integración de la tecnología con la arquitectura de contenidos
5	Optimizar/ Compartir	La GC está plenamente integrada a la organización y sometida a procesos de mejoramiento continuo	La cultura de compartir esta institucionalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de GC son revisados permanentemente y mejorados – Los actuales procesos de GC pueden ser fácilmente adaptados para satisfacer las nuevas necesidades de negocio • Los procedimientos de GC forman parte integral de la 	La infraestructura actual de GC es mejorada continuamente

Nivel de Madurez	Descripción General	Áreas Clave		
		Personas/ Organización	Procesos	Tecnología
			organizaci n	

Fuente: Pee, Teah y Kankanhali (2006)

El modelo de madurez de la Gestión del Conocimiento en la entidad permite generar estrategias y/o condiciones que determinen el avance significativo entre los diferentes niveles, buscando con esto a su vez alcanzar cada nivel de madurez hacia el cual se puede evolucionar, tomándolo como punto de referencia para fomentar la mejora y el aprendizaje continuo.

Aplicado este modelo de madurez de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila, encontramos que se encuentra en la segunda etapa o nivel, en donde la organización y por ende sus líderes, son conscientes y se tiene la intención de gestionar el conocimiento, aunque no sepan cómo hacerlo, tan solo se documentan algunos conocimientos indispensables para la realización de tareas repetitivas. Así pues, teniendo en cuenta los cinco niveles planteados en el modelo de madurez, la entidad ha alcanzado tan solo un 40% de madurez en la gestión de su conocimiento.

2.4. Herramientas para la Gestión del Conocimiento

Hoy en día existen un sin número de herramientas utilizadas en la Gestión del Conocimiento. A continuación, presentamos un listado de estos instrumentos, los cuales se categorizan de la siguiente manera:

2.4.1. Herramientas para Categorizar el Conocimiento

2.4.1.1. Bases de Datos

La creación de conocimiento tácito a partir de conocimiento explícito proveniente de diferentes fuentes: documentos escritos, artículos, correos, etc., por el hecho de estar formalizado, puede ser categorizado y clasificado en bases de datos.

2.4.1.2. Hoja de Cálculo

Aplicación de los paquetes de informática tradicionales que está programada para el manejo de datos numéricos y alfanuméricos con el propósito de obtener conclusiones e informes. Las posibilidades de este tipo de aplicación son inmensas, ya que permite operar con cálculos complejos, fórmulas, funciones, elaborar gráficos de todo tipo, categorizando y clasificando información.

2.4.1.3. Almacenamiento y Minería de Datos

La minería de datos permite encontrar correlaciones o patrones entre diferentes campos presentes en grandes bases de datos relacionales. Mediante ella los datos brutos pueden convertirse en información utilizable.

La minería de datos es utilizada para analizar y gestionar el mercado, analizar la empresa y su gestión de riesgos, detectar el fraude, al igual, se puede utilizar en áreas de control de producción, retención de clientes, exploración científica.

2.4.2. Herramientas para Sistematizar el Conocimiento

2.4.2.1. Sistemas de Gestión de Contenidos

Los sistemas de Gestión de Contenidos (CMS) permiten crear, editar y mantener un sitio web o una subsección de este. Son herramientas de diseño web que pueden ser utilizadas por usuarios, aún sin experticia técnica. WordPress, Joomla y Drupal son ejemplos de CMS.

2.4.2.2. Sistemas de Gestión de Documentos

Un Sistema de Gestión Documental es un sistema informático creado para almacenar, administrar y controlar el flujo documental de una entidad. Mediante éstos los documentos e imágenes son organizados, ubicándolos centralizadamente para poder dar acceso de manera fácil y sencilla.

Los Sistemas de Gestión Documental permiten la digitalización de documentos organizándolos en una ubicación central, mejorando el flujo de trabajo, proporcionando seguridad a la información, permitiendo el compartir documentos, colaborar en su edición y/o creación.

2.4.3. Herramientas para Socializar el Conocimiento

2.4.3.1. *Sistemas Groupware*

Hace referencia al software colaborativo, a ese conjunto de programas informáticos que se integran a la vez con muchos usuarios por medio de los computadores personales conectados a través de internet o intranet.

Dentro de estos sistemas colaborativos tenemos los siguientes:

- **Herramientas de Comunicación Electrónica**

Envían mensajes, archivos, datos o documentos entre personas facilitando el compartir información (colaboración asíncrona). Entre estas herramientas tenemos el correo electrónico, correo de voz, las publicaciones web.

- **Herramientas de Conferencia**

La información se comparte de manera dinámica, en dos sentidos. Entre éstas tenemos los computadores personales para realizar conferencias, los teléfonos, salas de chat o mensajería instantánea, sistemas de conferencias.

- **Herramientas de Gestión Colaborativa**

Facilitan las actividades grupales. Tenemos el calendario electrónico, sistemas de gestión de proyectos, sistemas de control de flujo de actividad, sistemas de gestión de conocimiento, sistemas de soporte a redes sociales.

2.4.3.2. La Intranet

Es un sitio web interno, diseñado para utilizarse sólo dentro de los límites de la entidad. La intranet es de carácter privado y el objetivo de la información allí alojada es asistir y apoyar a los funcionarios con el fin de generar valor a la entidad. (Innova, 2011)

2.4.3.3. La Extranet

Es una intranet, pero con permisos un poco más extensos, es decir, fuera de los funcionarios de la entidad, a sus proveedores o clientes externos, lo que le permite proporcionar diferentes niveles de accesibilidad mediante un usuario u contraseña se determina a qué información se da acceso. Desde éstas puede extenderse la conexión a aplicaciones basadas en internet.

2.5. Sistema de Gestión del Conocimiento

Las diferentes organizaciones son concebidas como una gran red encargada de interconectar las personas con la información y la tecnología de las telecomunicaciones. De esta forma, la gestión del conocimiento busca incrementar los procesos de aprendizaje dentro de la organización con el propósito de aumentar su competitividad, mejorar su posicionamiento, y lo más importante, prestar un servicio de calidad.

Así pues, el conocimiento puede definirse como toda aquella información con la que cuenta una entidad, y que puede ser utilizada por la inteligencia humana apuntando a la obtención de los objetivos institucionales.

Según Larrea, un sistema de gestión de conocimiento es un sistema que tiene como propósito diseñar y poner en práctica diferentes soluciones que permitan crear y distribuir el conocimiento en las entidades, procediendo posteriormente con la medición de los intangibles, asuntos tan valiosos como la marca o la reputación, basados en el diseño y apropiación de programas que se caracterizan por contar con la presencia los siguientes elementos fundamentales: el nivel de formación, la complejidad e integración de los

diferentes flujos de conocimiento gestionados, creando de esta manera ventajas competitivas sostenibles o fundamentales que permitan la obtención del éxito en cuanto a estrategia de la entidad. (Larrea, 2012).

Para Arambarri, el principal objetivo de un sistema de gestión de conocimiento es la recolección, clasificación, refinamiento, análisis y difusión del conocimiento de la entidad. Desde este punto de vista, un sistema de información tiene como tarea gestionar el proceso y el espacio que conlleve a la creación de conocimiento, así pues, debe permitir la coherencia, formación y gestión, todo esto, a través del análisis y organización del conocimiento. De igual manera, resulta importante la preparación y acondicionamiento del talento humano partícipe en el sistema en relación con sus capacidades al igual que, de la coordinación e implantación del mismo. Así pues, existe una relación estrecha entre información, gestión del conocimiento, capacidad y recurso humano. (Arambarri, 2012).

Ahora bien, a la hora de realizar el diseño de un sistema de Gestión de Conocimiento, se requiere de la ejecución de cuatro fases principales, las cuales se enuncian a continuación:

2.5.1. Diseño de Sistemas de Gestión del Conocimiento

Para el diseño del Sistema de Gestión de Conocimiento han de seguirse cuatro fases a saber:

2.5.1.1. Fase 1

Diagnóstico del estado actual de la entidad.

2.5.1.2. Fase 2

Identificación de los diferentes modelos relacionados a la gestión del conocimiento con el propósito de optar por aquel que mejor se ajustará al problema planteado.

2.5.1.3. Fase 3

Definición de las estrategias encaminadas a la obtención de un muy buen sistema para la organización.

2.5.1.4. Fase 4

Diseño del sistema que permitirá la gestión del conocimiento en la entidad.

Para la Fase 4, el diseño del sistema de gestión de conocimiento, se tienen en cuenta las diferentes etapas las que pasan los sistemas de información: planificación, comprensión del problema (análisis), planteamiento de la posible solución considerando soluciones alternativas (diseño), llevar a cabo la solución planteada (implementación), comprobar si el resultado obtenido es el correcto (pruebas). (Berzal, 2013).

Uno de los principales retos en los sistemas de gestión de conocimiento está relacionado con el uso de la tecnología, ya que esta siempre va a estar presente, y debe interrelacionarse con la estrategia de la entidad, tanto en el sentido de generar tecnología que se relacione de manera directa en los diferentes contextos de las organizaciones, como en la adopción de las mismas que conlleven a la generación de conocimiento.

En los últimos años, las tecnologías han jugado un papel muy importante en lo que a los procesos de gestión del conocimiento se refieren, ya que han permitido desarrollar los espacios necesarios para la interacción entre los miembros de la organización por medio de un espacio digital, de manera que la interacción entre ellos garantice el intercambio de conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades que los clientes demandan.

La forma como las entidades desarrollen sus sistemas de gestión de conocimiento, puede realizarse a desde de un sistema cerrado, GroupWare o Workflow, a un sistema de intercambio global. (Hwan Lee y Gul Kim, 2001). Por otro lado, Gottschalk (2006), propone cuatro etapas de crecimiento de la Tecnología para la Gestión del Conocimiento, las cuales se presentan a continuación.

2.5.2. Sistemas de Gestión del Conocimiento Consultados

Para el desarrollo del presente proyecto se analizaron los siguientes Sistemas de Gestión de Conocimiento:

2.5.2.1. Gestión del Conocimiento en Xerox

A principios de los años 90, Jonh Seely Brown, director del Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto – PARC, conformó un grupo de especialistas, incluidos antropólogos, con el propósito de intentar mejorar el servicio de reparaciones de impresora que ofrecía a sus clientes. Este grupo descubrió que los técnicos lograban una gran efectividad gracias a la información que compartían mientras conversaban junto a la máquina de café.

Precisamente esta anécdota ha pasado a la historia como la impulsadora del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Xerox. Para el año 2001 esta empresa tenía implantado ya un sistema (¡Eureka!) capaz de acreditar y compensar a los empleados (reconocidos por aquel entonces como "*Knowledge Workers*") que compartieran su conocimiento, un modelo bastante de moda de moda en la actualidad al estar ligado con la Gamificación.

El esfuerzo se basó en el desarrollo una plataforma en donde los técnicos pudieran registrar los problemas detectados y las soluciones aplicadas, documentando de esta manera más de 50.000 soluciones, al igual que el desarrollo de sistemas expertos para la Resolución de Problemas capaces de sacar partido de toda la información disponible.

Como consecuencia, se ha obtenido una mejora del 10% en la productividad en los primeros dos años que se ha mantenido en el tiempo. La capacidad para evaluar el Retorno de la Inversión de la Gestión del Conocimiento, consecuencia de una correcta integración con los servicios financieros, es otro de los aspectos diferenciales de esta compañía.

Las Comunidades de Práctica han sido siempre otro de los puntos fuertes de Xerox junto con los mecanismos para asegurar la motivación de los empleados. Este aspecto es crítico en una organización que reconoce la interacción entre las personas como la principal fuente de conocimiento y otorga a la máquina de café poderes casi divinos. Para conseguirla han implantado sistemas de retribución económica y de reconocimiento y se ha puesto especial atención en el compromiso de los responsables, siempre reacios a que sus equipos dediquen demasiado tiempo en tareas alejadas de su trabajo diario.

Entre los objetivos que Xerox persigue con su modelo, tenemos:

- Hacer que el conocimiento de los empleados brote para poder codificarlo.
- Localizar los medios más adecuados para decodificar el conocimiento que es compartido por toda la organización.
- Permitir un acceso sencillo y rápido al conocimiento.
- Motivar a los empleados para que consideren al conocimiento como una ventaja exclusiva para su desarrollo personal, lo compartan y promuevan la creación de nuevas soluciones y estrategias para mejorar el negocio.
- Eureka hace ya tiempo que se ha subido a la nube apoyada en los Xerox Cloud Services, un producto comercial de Xerox desarrollado por CISCO. (Arjona, 2014).

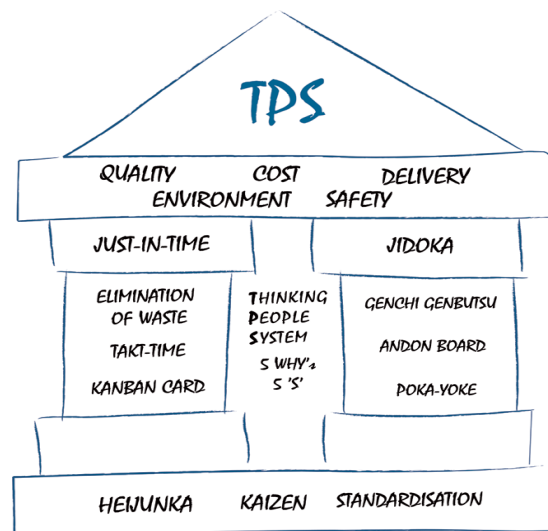
2.5.2.2. Gestión del Conocimiento en Toyota

En 1984, General Motors creó una empresa junto a Toyota (NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc.) con el fin de aprender las técnicas de producción de su compañero, transfiriendo a las nuevas instalaciones una buena parte del personal de la planta de Fremont, planta que presentó los peores resultados de toda la organización. Dos años después, la nueva planta era ya la más productiva y llegó a alcanzar niveles de calidad comparables con los obtenidos en Japón. Este experimento único demostró la importancia de gestionar equipos de alto rendimiento y fomentar la cooperación entre ellos.

Los Sistemas de Producción de Toyota, TPS - Toyota Production System, están marcados por cero tolerancias a los defectos y al incumplimiento en las fechas de entrega, o continuos procesos de mejora, basados en la filosofía Kaisen, y con ellos la forma en que esta organización entiende la gestión del conocimiento.

Cada unidad de producción establece sus propios procedimientos y planes de mejora sin que existan directrices globales. Se fomenta el respeto a los empleados y el establecimiento de mecanismos informales de cooperación entre las unidades, pero poco más. En definitiva, un modelo basado en la gestión del Capital Relacional encaminado a mejorar la eficiencia de la producción, fomentar la mejora continua y la excelencia con el único fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

Figura 11. Modelo para la Gestión del Conocimiento Implementado en Toyota



Fuente: Nueve Empresas que mejor han Gestionado el Conocimiento (Arjona, 2014)

2.5.2.3. Gestión del Conocimiento en Hewlett Packard

Para 1997 la empresa mostró una gran preocupación por la Gestión del Conocimiento a pesar de ser una compañía muy descentralizada lo que dificultaba, y dificulta aún este proceso.

Las primeras iniciativas, aunque no del todo concisas, se centraron en la localización de formadores internos y en la puesta a disposición de los contenidos

educativos generados convenientemente valorados. En el mismo sentido se establecieron Redes de Expertos apoyadas en una potente Intranet accesible a todos los empleados. Las Lecciones Aprendidas, se presentaron como base para la Resolución de Problemas y fueron parte fundamental en este primer modelo al incidir directamente en la mejora de la productividad.

La fusión con Compaq en 2001 hizo necesario revisar estos modelos potenciado la creación de Comunidades de Práctica, las Comunidades de Interés, la Colaboración y el Trabajo en Grupo. HP también ha destacado en la implantación de sistemas para facilitar la colaboración o el consenso en la toma de decisiones (Collaborative/ Consensus Decision Making), la creación de repositorios de contenidos y los sistemas de localización de expertos.

En 2010, se redefinieron los objetivos de la Gestión del Conocimiento en HP, como consecuencia de unas políticas previas no del todo exitosas:

- Aportar mayor valor a los clientes incrementando el capital intelectual en los productos y servicios entregados
- Crear un entorno en el que cada empleado comparta el conocimiento de forma entusiasta.
- Consolidar y fomentar la reutilización del conocimiento adquirido.

En definitiva, foco en las personas, en la necesidad de un cambio cultural que facilite la difusión del conocimiento adquirido como principal mecanismo para ofrecer a los clientes productos con un valor añadido. Y, como casi siempre, especial énfasis en la Formación, la Gestión de Competencias, las Lecciones Aprendidas y las herramientas para la Resolución de Problemas y Toma de Decisiones. (Arjona, 2014)

2.5.2.4. Gestión del Conocimiento en Ecopetrol

Para Ecopetrol, la Gestión de Conocimiento consiste en aprovechar al máximo el conocimiento para cumplir con los objetivos empresariales. Su visión única está

encaminada a desarrollar iniciativas para el aseguramiento del conocimiento clave de la organización, y como práctica clave de planeación estratégica de la tecnología.

Figura 12. Visión Única Ecopetrol



Fuente: Gestión del Conocimiento en Ecopetrol S.A. (Ecopetrol, 2017).

La promesa de valor de Ecopetrol consiste en considerar la Gestión del Conocimiento, la Tecnología y la Innovación como factores fundamentales para la organización. Fortalecer el aprendizaje organizacional, incorporando nuevos conocimientos y las mejores prácticas en la industria.

Dentro de los comportamientos que apoyan de manera directa la Gestión del Conocimiento en la empresa, Ecopetrol ha definido:

- Identificar y fortalecer las competencias requeridas para ser diferenciadores.
- Aprovechar al máximo el conocimiento y el capital intelectual de la organización.
- Trabajar en equipo de manera transversal y encontrar valor en aprender juntos, capitalizando y compartiendo experiencias.
- Monitorear, identificar, incorporar y evaluar continuamente los avances tecnológicos del entorno ampliando el portafolio de oportunidades y realimentando la estrategia.
- Aprovechar la tecnología disponible, innovar y crear soluciones para mejorar y expandirse.
- Desarrollar alianzas estratégicas complementando, compartiendo y desarrollando colaborativamente las capacidades empresariales.

- Asegurar con eficacia el conocimiento, la tecnología y la innovación requeridos para el óptimo desempeño.
- Proteger la propiedad intelectual y consolidarla como ventaja competitiva.

Como conclusión a estos cuatro sistemas de gestión de conocimiento enunciados, y que aportan significativamente a la investigación realizada, se encuentra que la actividad de cada empresa marca en gran medida los objetivos del modelo de gestión del conocimiento implantado. Donde prima la innovación se establecen modelos de vigilancia tecnológica y mecanismos de colaboración para fomentar la creatividad.

Las empresas en los sectores industriales centran más sus esfuerzos en ofrecer herramientas para la mejora de la productividad y en la transmisión de las mejores prácticas y las técnicas de resolución de problemas. Sin embargo, en todas ellas, hay tres factores críticos que deben tenerse en cuenta para asegurar la correcta implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento:

- Asegurar el alineamiento de los objetivos con los de la entidad.
- Establecer una cultura que favorezca y premie la colaboración y difusión del conocimiento.
- Implantar mecanismos que permitan determinar el retorno de la inversión en gestión del conocimiento.

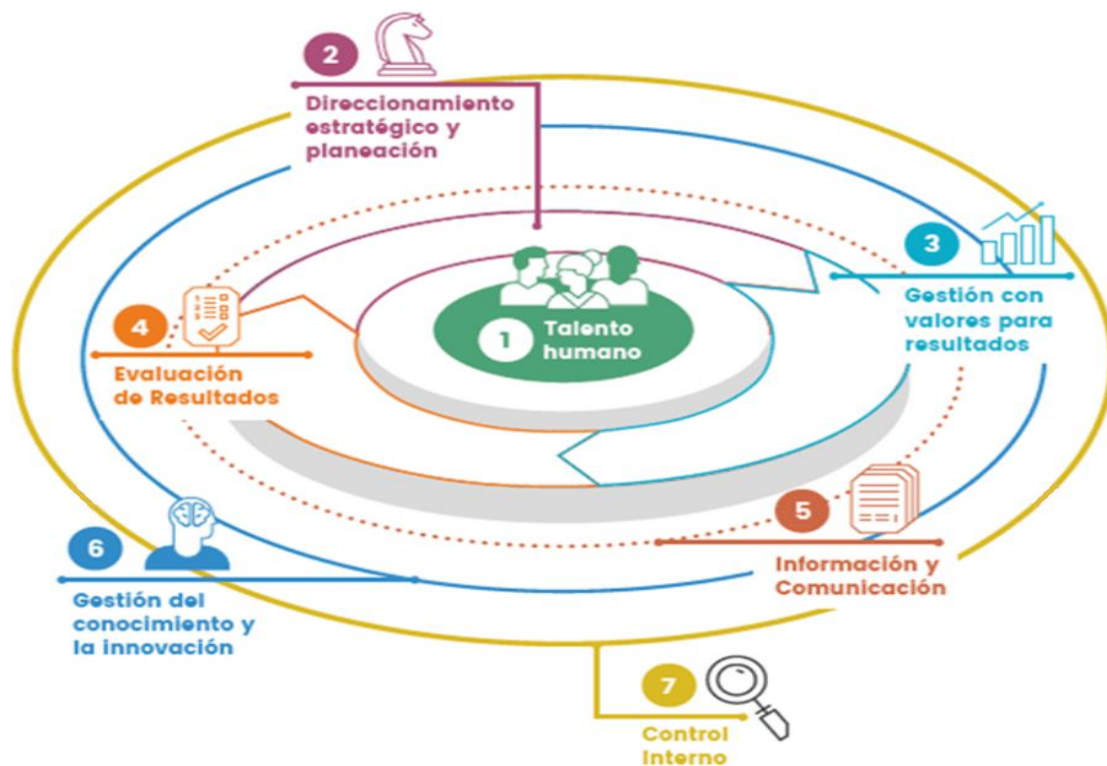
2.6. La Gestión del Conocimiento en las Entidades del Estado

El Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno.

MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (DAFP, 2019).

MIPG opera a través de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, que, implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el MIPG funcione. Cada dimensión funciona de manera articulada e intercomunicada, en ellas se agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional por área que permiten que se implemente el modelo de manera adecuada y fácil.

Figura 13. Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2019)

Una de las dimensiones (sexta) que componen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, es:

2.6.1. Gestión del Conocimiento y la Innovación

El propósito de esta Dimensión es fortalecer de forma transversal a las demás dimensiones (Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano, Control Interno e Información y Comunicación) en cuanto el conocimiento que se genera o produce en una entidad, es clave para su aprendizaje y su evolución. Busca que las entidades públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión.

Esta dimensión plantea la importancia de que las entidades conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión.

En el sector público se genera una cantidad importante de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento. Este debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional.

Esta dimensión también promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos. Las entidades públicas pueden reducir el riesgo en la implementación de nuevas iniciativas de gestión al optar por la construcción de ensayos, prototipos o experimentos que contribuyan a comprobar o visualizar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios.

El conocimiento, capital intelectual, en las entidades estatales es su activo principal y debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional.

La actual era digital o de la información le plantea al Estado retos de cambio y de adaptación para mejorar la atención de las necesidades de los ciudadanos, quienes exigen respuestas más rápidas y efectivas para la garantía de sus derechos. De esta forma, la gestión del conocimiento puede entenderse como el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, valorar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor.

La dimensión de la gestión del conocimiento y la innovación propone el desarrollo de acciones para compartir y difundir el conocimiento entre los servidores públicos y los grupos de valor, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, esto implica, además, que las entidades promuevan el análisis, evaluación y retroalimentación de dichas acciones, lo que les permitirá el mejoramiento continuo. Esta dimensión facilita a las entidades aprender de sí mismas y de su entorno de manera práctica, es decir, aprender haciendo.

En síntesis, la gestión del conocimiento y la innovación dentro del MIPG busca que las entidades:

- Consoliden el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación para ayudar a resolver problemas de forma rápida.
- Mitiguen la fuga de conocimiento.
- Construyan espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Usen y promuevan las nuevas tecnologías para que los grupos de valor puedan acceder con más facilidad a la información.
- Fomenten la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.
- Identifiquen y transfieran el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.

- Promuevan la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.
- Propicien la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Estén a la vanguardia en los temas de su competencia. (DAFP, 2019).

El desarrollo de esta dimensión implica interacción entre todas las Políticas de Gestión y Desempeño y cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las demás dimensiones del MIPG. Para su ejecución deberán tenerse en cuenta los lineamientos de la política de:

2.6.1.1. Política

Gestión del Conocimiento y la Innovación

2.6.1.2. Lineamientos de la Política

El propósito de esta política es permitir que las entidades públicas puedan facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión. Además, promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para el desarrollo de las soluciones eficientes en cuanto a tiempo, espacio y recursos económicos.

En este sentido, propicia el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento. Así mismo, promueve la construcción de una cultura de análisis y de retroalimentación, facilitando a las entidades públicas aprender de sí mismas para generar mejores productos o servicios para los ciudadanos. Para la implementación de esta política, se deben considerar los siguientes lineamientos los cuales se fundamenta en cuatro ejes:

- **Primer Eje – Generación y Producción del Conocimiento.** Se centra en las actividades tendientes a consolidar grupos de servidores públicos capaces de idear, investigar, experimentar e innovar en sus actividades cotidianas. El conocimiento de la entidad se desarrolla en este aspecto y desde aquí puede conectarse a cualquiera de los otros tres ejes de la dimensión.
- **Segundo Eje – Herramientas para Uso y Apropiación.** Busca identificar la tecnología para obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad. Dichas herramientas deben ser usadas como soporte para consolidar un manejo confiable de la información y de fácil acceso para los servidores públicos.
- **Tercer Eje – Analítica Institucional.** Apoya el seguimiento y la evaluación de MIPG que se lleva a cabo dentro de la entidad. Los análisis y la visualización de datos e información permiten determinar acciones requeridas para el logro de los resultados esperados.
- **Cuarto Eje – Cultura de Compartir y Difundir.** Implica desarrollar interacciones entre diferentes personas o entidades mediante redes de enseñanza - Aprendizaje. Se debe agregar que las experiencias compartidas fortalecen el conocimiento a través de la memoria institucional y la retroalimentación, incentivan los procesos de aprendizaje y fomentan la innovación, en tanto que generan espacios de ideación y creación colaborativa para el mejoramiento del ciclo de política pública

2.6.1.3. Normativa

- **Conpes 3527 de 2008.** Política Nacional de Competitividad y Productividad.
- **Conpes 3582 de 2009.** Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- **Conpes 3674 de 2010.** Lineamientos de Política para el Fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano SFCH.
- **Conpes 3866 de 2016.** Política Nacional de Desarrollo Productivo.
- **Conpes 3920 de 2018.** Política Nacional de Explotación de Datos – Big Data.

- **Ley 489 de 1998.** Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
- **Ley 594 de 2000.** Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 430 de 2016.** Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- **Decreto 1499 de 2017.** Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- **Ley 1955 de 2019.** Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

2.6.1.4. Líderes de la Política

Departamento Administrativo de la Función Pública.

2.6.1.5. Herramienta de Autodiagnóstico de la Política de Gestión de Conocimiento y la Innovación

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, cuenta con herramientas de autodiagnóstico que permiten a las entidades desarrollar un ejercicio de valoración del estado de cada una de las políticas de gestión y desempeño. Esta herramienta podrá ser utilizada en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin implicar esto reporte alguno tanto a Función Pública como a otras instancias del gobierno o de organismos de control. A través de la aplicación de la herramienta, las entidades podrán determinar el estado de su gestión, sus fortalezas y debilidades y lo más importante, tomar medidas de acción encaminadas a la mejora continua para alcanzar la excelencia. (DAFP, 2019).

CAPÍTULO 3

MARCO INSTITUCIONAL

3. MARCO INSTITUCIONAL

En este capítulo se identifica de manera más clara la entidad a intervenir, la Gobernación del Huila. Se expone la reseña histórica del ente territorial, misión, visión, facultades, estructura organizacional, mapa de procesos, sector al que pertenece, portafolio de servicios, categorización del departamento, así como los servicios tecnológicos que se prestan en la entidad.

3.1. La Gobernación del Huila

La entidad objeto de aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento es el Departamento del Huila, o como comúnmente se denomina, Gobernación del Huila, la cual es una entidad colombiana de carácter público, prestadora de servicios.

- **Portal Web:** <https://www.huila.gov.co/>
- **Número de empleados:** 246 funcionarios de planta y 557 funcionarios vinculados por prestación de servicios. (Gobernación del Huila, 2020).
- **Presupuesto anual 2019:** \$604.074'313.111 según Decreto N° 0339 de 2019 (Gobernación del Huila, 2020)
- **Certificados de Calidad:** ISO 9001:2015 y NTC GP 1000:2009 (Gobernación del Huila, 2015)

Figura 14. Fotografía Gobernación del Huila



Fuente: Gobernación del Huila (2018)

3.1.1. Misión

El Departamento según la Constitución Política tiene autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social de su territorio. Ejerce funciones administrativas de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre el Gobierno Nacional y los Municipios y prestador de los servicios determinados por la Constitución y la ley". (Estatuto Dptal. No. 1338 de 2008). (Gobernación del Huila, 2017).

3.1.2. Visión

En el año 2020 el Huila será el corazón verde de Colombia, pacífico, solidario y emprendedor; líder de una región dinámica donde florecen los sueños de todos. (Gobernación del Huila, 2017).

3.1.3. Facultades del Gobernador

Según la Constitución Política de Colombia, en su artículo 305, son atribuciones del gobernador:

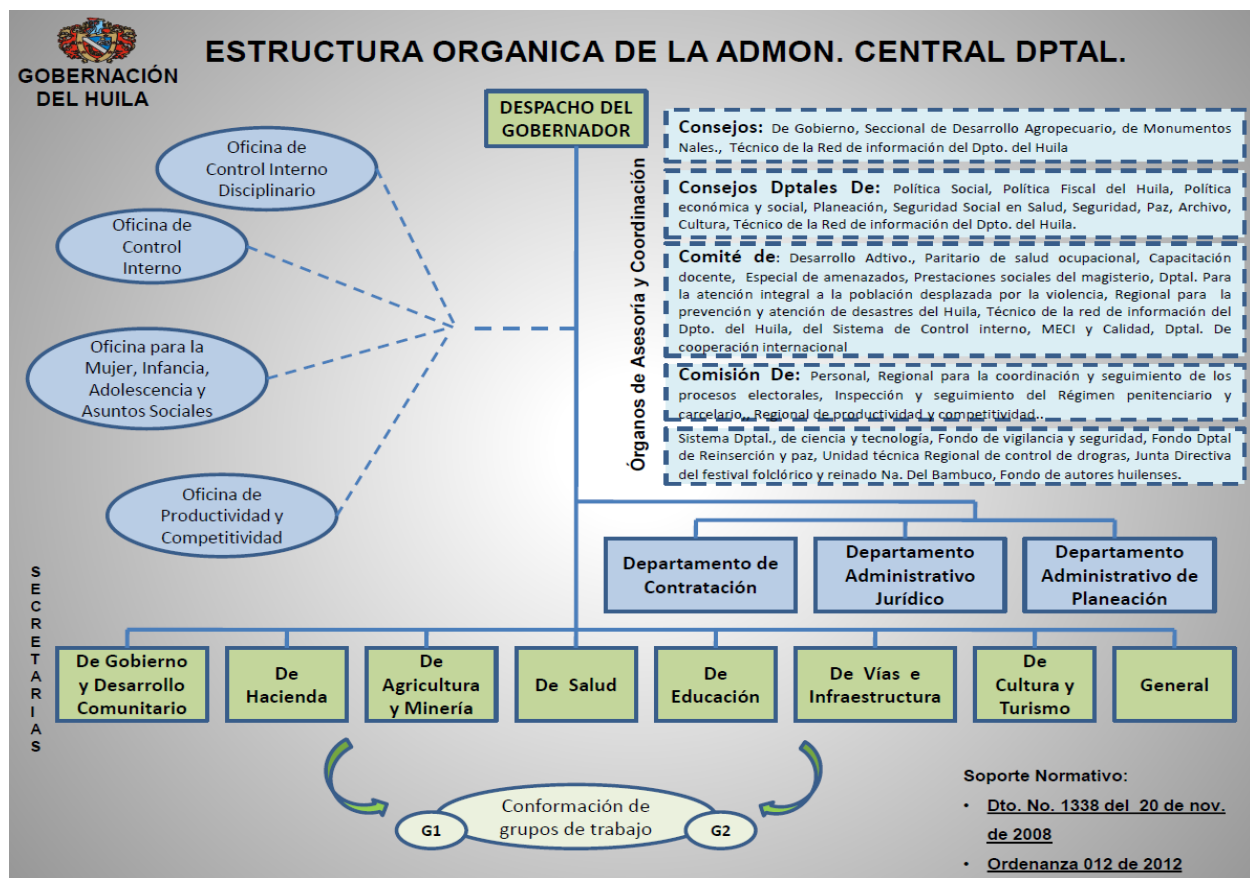
1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los decretos del Gobierno y las ordenanzas de las Asambleas Departamentales.
2. Dirigir y coordinar la acción administrativa del departamento y actuar en su nombre como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio, de conformidad con la Constitución y las leyes.
3. Dirigir y coordinar los servicios nacionales en las condiciones de la delegación que le confiera el Presidente de la República.
4. Presentar oportunamente a la asamblea departamental los proyectos de ordenanza sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas y presupuesto anual de rentas y gastos.
5. Nombrar y remover libremente a los gerentes o directores de los establecimientos públicos y de las empresas industriales o comerciales del Departamento. Los representantes del departamento en las juntas directivas de tales organismos y los directores o gerentes de los mismos son agentes del gobernador.
6. Fomentar de acuerdo con los planes y programas generales, las empresas, industrias y actividades convenientes al desarrollo cultural, social y económico del departamento que no correspondan a la Nación y a los municipios.
7. Crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a la ley y a las ordenanzas respectivas. Con cargo al tesoro departamental no podrá crear obligaciones que excedan al monto global fijado para el respectivo servicio en el presupuesto inicialmente aprobado.
8. Suprimir o fusionar las entidades departamentales de conformidad con las ordenanzas.
9. Objetar por motivos de inconstitucionalidad, ilegalidad o inconveniencia, los proyectos de ordenanza, o sancionarlos y promulgarlos.
10. Revisar los actos de los concejos municipales y de los alcaldes y, por motivos de inconstitucionalidad o ilegalidad, remitirlos al Tribunal competente para que decida sobre su validez.
11. Velar por la exacta recaudación de las rentas departamentales, de las entidades descentralizadas y las que sean objeto de transferencias por la Nación.

12. Convocar a la asamblea departamental a sesiones extraordinarias en las que sólo se ocupará de los temas y materias para lo cual fue convocada.
13. Escoger de las ternas enviadas por el jefe nacional respectivo, los gerentes o jefes seccionales de los establecimientos públicos del orden nacional que operen en el departamento, de acuerdo con la ley.
14. Ejercer las funciones administrativas que le delegue el Presidente de la República.
15. Las demás que le señale la Constitución, las leyes y las ordenanzas. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

3.1.4. Estructura Organizacional

La siguiente figura describe la estructura organizacionales de la Gobernación del Huila.

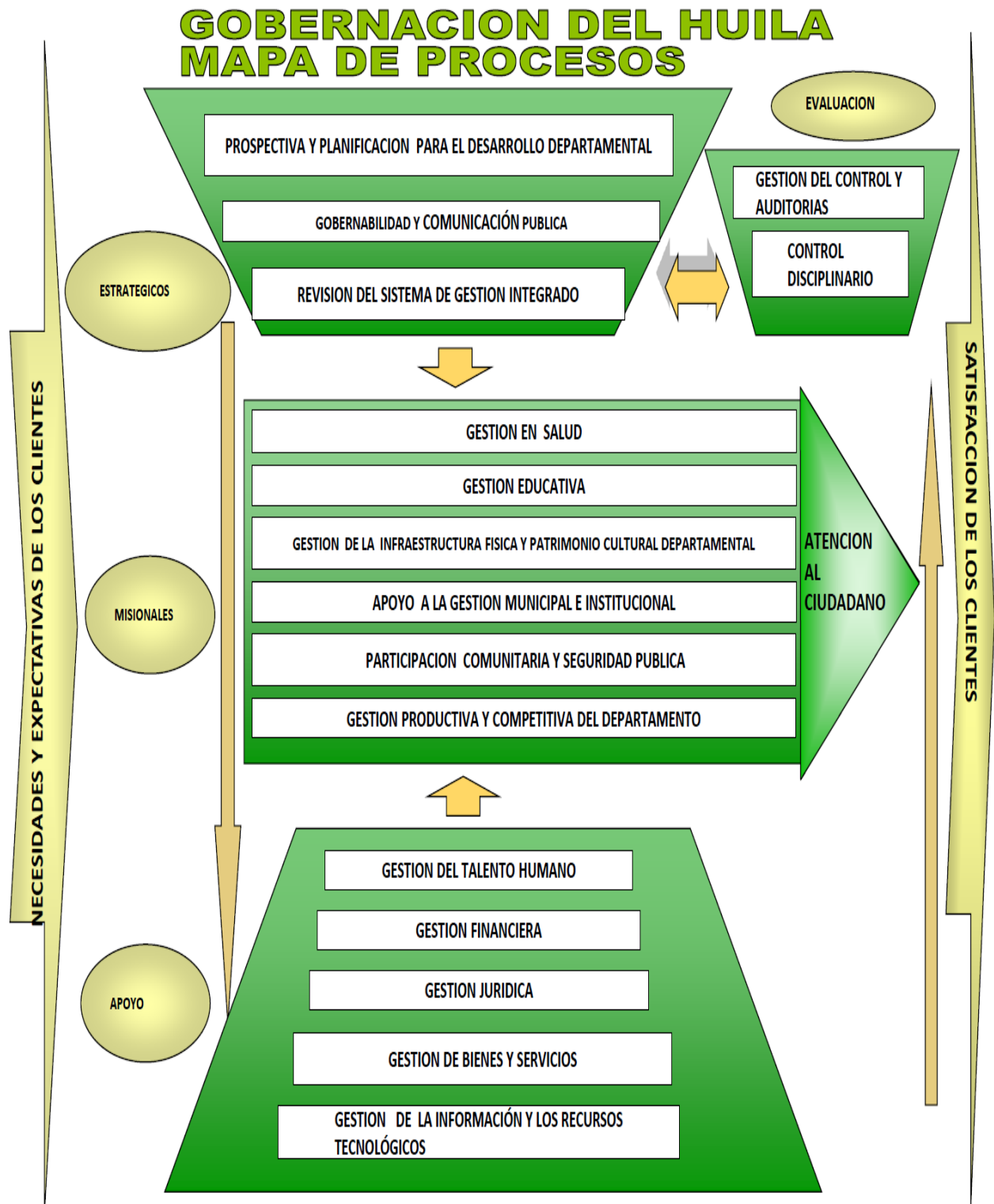
Figura 15. Estructura Organizacional de la Gobernación del Huila



Fuente: Gobernación del Huila (2019)

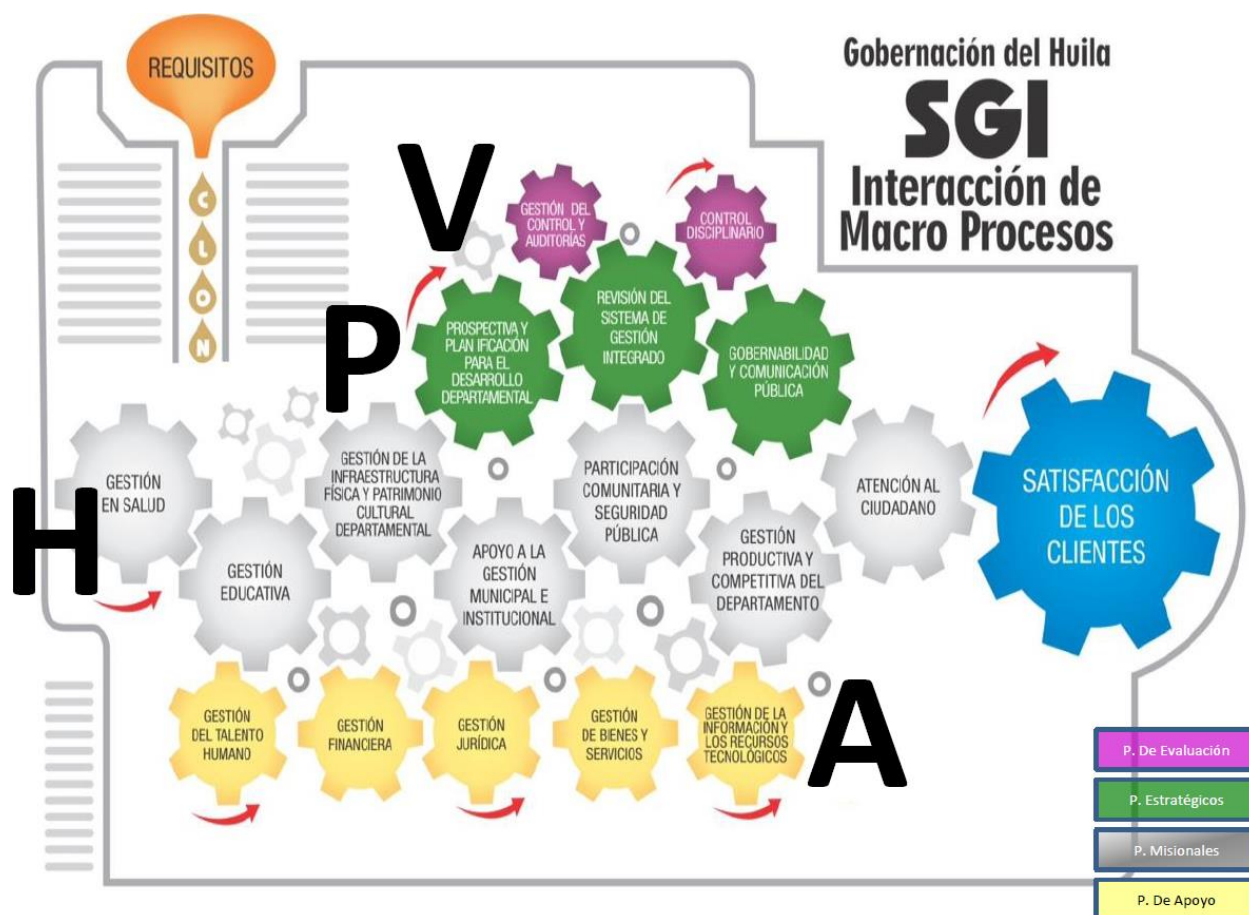
3.1.5. Mapa de Procesos

Figura 16. Mapa de Macro Procesos de la Gobernación del Huila



Fuente: Extranet Gobernación del Huila (2018)

Figura 17. Interacción de los Macro Procesos de la Gobernación del Huila



Fuente: Extranet Gobernación del Huila (2018)

Tabla 3. Tabla de Procesos por Dependencia de la Gobernación del Huila

Dependencias	Macroproceso al que Pertenece el Proceso	Tipo de Proceso	Proceso	Dueños del Proceso
Despacho del Gobernador	Gobernabilidad y comunicación pública	Estratégico	Gobernabilidad y comunicación pública en el Departamento	Gobernador
Oficina de Control Interno Disciplinario	Control disciplinario	Evaluación	Control Disciplinario	Jefe Control Interno Disciplinario
Oficina de Control Interno de Gestión	Gestión de Control y auditorías		Gestión de Control y Auditorías	Jefe Control Interno de Gestión

Dependencias	Macroproceso al que Pertenece el Proceso	Tipo de Proceso	Proceso	Dueños del Proceso
Departamento Administrativo de Contratación	Gestión de Bienes y Servicios	Apoyo	Planificación y Gestión de la Contratación departamental	Jefe Departamento Administrativo de Contratación
Departamento Administrativo Jurídico	Gestión Jurídica		Asesoría, defensa jurídica y mejora normativa del departamento	Jefe Departamento Administrativo Jurídico
Secretaria De Hacienda	Gestión Financiera	Apoyo	Planificación y control del presupuesto departamental	Secretario de Hacienda
			Gestión y control de la renta departamental	
			Contabilidad pública departamental	
			Administración del recurso financiero	
Secretaria De Vías E Infraestructura	Gestión de la Infraestructura Física y Patrimonio Cultural Departamental	Misional	Gestión y construcción de la infraestructura	Secretario de Vías
Secretaria De Cultura Y Turismo	Gestión de la Infraestructura Física y Patrimonio Cultural Dptal.	Misional	Valoración, protección y difusión del patrimonio cultural	Secretario de Cultura
	Gestión productiva y competitiva del Departamento	Misional	Formación y promoción de los destinos turísticos del departamento	
Departamento Administrativo de Planeación y Oficina de Productividad y Competitividad	Prospectiva y Planificación para el Desarrollo Departamental	Estratégico	Planificación estratégica y prospectiva del Departamento	Jefe Departamento Administrativo de Planeación
Departamento Administrativo De Planeación	Apoyo a la Gestión Municipal E Institucional	Misional	Seguimiento y evaluación de la gestión y desempeño de los entes municipales	

Dependencias	Macroproceso al que Pertenece el Proceso	Tipo de Proceso	Proceso	Dueños del Proceso
			Asistencia técnica y asesoría	
	Gestión de la Información y los Recursos Tecnológicos	Apoyo	Gestión de la información estadística y cartográfica del departamento	
Secretaria De Gobierno Y Desarrollo Comunitario	Apoyo a la Gestión Municipal E Institucional	Misional	Gestión del Riesgo de desastres	Secretario de Gobierno
	Participación Comunitaria y Seguridad Público	Misional	Seguridad y orden público	
Asistencia en legislación y participación comunitaria				
Secretaria De Gobierno Y Desarrollo Comunitario Y Oficina De La Mujer, Infancia, Adolescencia Y Asuntos Sociales			Asistencia social a población vulnerable	
Secretaria De Agricultura Y Minería	Gestión productiva y competitiva del Departamento	Misional	Adecuación y ordenamiento a la infraestructura productiva, agropecuaria, ambiental y minera del Departamento	Secretario de Agricultura
Secretaria De Salud	Gestión en Salud	Misional	Gestión a la dirección del SGSSS	Secretario de Salud
			Gestión en la prestación de los servicios de salud	
			Gestión en salud Pública	
			Gestión del Aseguramiento al SGSSS	
Secretaria General	Atención al ciudadano	Misional	Servicio al ciudadano en el Departamento	

Dependencias	Macroproceso al que Pertenece el Proceso	Tipo de Proceso	Proceso	Dueños del Proceso
	Gestión del Talento Humano		Gestión del Talento Humano	
	Gestión de Bienes y Servicios	Apoyo	Administración de los Recursos físicos e infraestructura institucional del Departamento	
	Gestión de la Información y los Recursos Tecnológicos	Apoyo	Gestión y seguridad de tecnologías de la información	
			Gestión del patrimonio documental	
Revisión del sistema de gestión integrado	Estratégico	Planificación, revisión y lineamientos de mejora continua del Sistema de Gestión		
Secretaría De Educación	Gestión Educativa	Misional	Gestión de la cobertura del servicio educativo	Secretario de Educación
			Gestión de la inspección y vigilancia de los establecimientos educativos	
			Gestión del Talento Humano Asignado al Sector Educativo del Departamento	
			Gestión de la calidad del servicio educativo en educación preescolar básica y media	

Fuente: Extranet Gobernación del Huila (2018)

3.1.6. Sector

En el marco económico, la Gobernación del Huila se ubica dentro del sector económico terciario o de servicios. El Banco de la República (2000), en su enciclopedia define este sector como:

“Sector terciario o de servicios. Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc. Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.” (BANREPCULTURAL, 2000).

La tabla a continuación relaciona el portafolio de servicios que presta la Gobernación del Huila, de acuerdo a sus procesos y tipo de ciudadano que atiende y/o beneficia.

Tabla 4. Portafolio de servicios que presta la Gobernación del Huila en relación a sus procesos y tipo de ciudadano que atiende y/o beneficia

Proceso	Productos O Servicios	Ciudadanos							
		Entes de Control	Alcaldes	Comunidad	Proveedores y Prestadores de Servicios	Empresas, Sociedades del Estado e Instituciones de Salud	Establecimientos Educativos y/o Instituciones Educativas	Entidades del Sector Público	Organismos Privados
Gestión a la Dirección del Sistema General de Seguridad Social en Salud	Direcciones locales de salud en el Departamento orientados para asumir las competencias en el			X	X	X		X	

Proceso	Productos O Servicios	Ciudadanos							
		Entes de Control	Alcaldes	Comunidad	Proveedores y Prestadores de Servicios	Empresas, Sociedades del Estado e Instituciones de Salud	Establecimientos Educativos y/o Instituciones Educativas	Entidades del Sector Público	Organismos Privados
	componente de dirección del S.G.S.S.S								
	IPS acompañadas en el proceso del saneamiento de los aportes patronales			X	X	X		X	
Gestión del Aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud	Sistema de aseguramiento en salud asistido, vigilado y controlado	X		X	X	X		X	
Gestión en la Prestación de los Servicios de Salud	Prestadores de servicios de salud inscritos y habilitados.				X	X			
	Recurso humano en salud inscrito mediante certificado y autorizado mediante acto administrativo			X					
	Orden de prestación de servicios de salud y/o ayudas técnicas			X					
	Urgencias, emergencias y desastres, coordinados y regulados oportunamente					X			X
	Órganos sólidos asignados según los lineamientos de la coordinación Nacional de la red de donación y trasplante					X			
	Proyectos de inversión para infraestructura, dotación y equipos de salud viabilizados	X		X		X			
	Red de servicios de salud estructurada y en funcionamiento.			X		X			
	Medicamentos entregados			X					
Gestión en Salud Pública	Población huilense con bajos índices de morbilidad y mortalidad en eventos de interés en salud pública	X		X		X		X	
	Actores del SGSSS asistidos y capacitados en los programas contemplados en el Plan de Salud Pública			X	X	X		X	

Proceso	Productos O Servicios	Ciudadanos							
		Entes de Control	Alcaldes	Comunidad	Proveedores y Prestadores de Servicios	Empresas, Sociedades del Estado e Instituciones de Salud	Establecimientos Educativos y/o Instituciones Educativas	Entidades del Sector Público	Organismos Privados
	Resultados de laboratorio de salud publica			X	X	X		X	
Gestión del Talento Humano Asignado al Sector Educativo del Departamento	Estudio Técnico de Planta de cargos presentada al MEN						X		
	Decreto de adopción de planta de cargos						X		
	Decreto de Distribución de planta de cargos			X					
	Actos administrativos de nombramiento de personal			X					
	Manual de funciones y perfiles para Personal Administrativo de la Instituciones Educativas						X		
Gestión de la Inspección y Vigilancia de los Establecimientos Educativos	Decreto de Reglamento Territorial de Inspección y vigilancia y Resolución del Plan operativo anual de Inspección y vigilancia			X			X	X	
	Informe de resultados de las visitas a los establecimientos educativos	X		X			X	X	
	Actos administrativos de legalización de los establecimientos educativos oficiales y no oficiales			X			X		
Gestión de la Cobertura del Servicio Educativo	Niños, niñas y jóvenes en edad escolar matriculados, atendidos y con el cupo garantizado en el servicio educativo			X					
	Decreto que define la gestión de la cobertura para el proceso de matrícula en los municipios no certificados del Huila sector oficial y no oficial.		X	X					
Gestión de la Calidad del Servicio Educativo en Educación Pre-Escolar, Básica y Media	Plan de apoyo al mejoramiento _ PAM						X	X	
	Asistencia técnica para el mejoramiento del PEI y PMI						X		
	Plan de formación y desarrollo profesional de educadores						X		

Proceso	Productos O Servicios	Ciudadanos							
		Entes de Control	Alcaldes	Comunidad	Proveedores y Prestadores de Servicios	Empresas, Sociedades del Estado e Instituciones de Salud	Establecimientos Educativos y/o Instituciones Educativas	Entidades del Sector Público	Organismos Privados
	Coordinación interinstitucional para la ejecución de procesos de articulación								
Gestión y Construcción de la Infraestructura	Vías e Infraestructuras construidas, rehabilitadas mejoradas y conservadas		X	X					
	Necesidades identificadas y priorizadas			X					
	Entidades centralizadas y descentralizadas apoyadas en el mejoramiento de su infraestructura							X	
Valoración, Protección y Difusión del Patrimonio Cultural	Patrimonio cultural Valorado, Protegido y Difundido		X	X					
Asistencia Técnica y Asesoría	Funcionarios y servidores públicos asesorados técnicamente		X					X	
Gestión del Riesgo de Desastres	Estudios de conocimiento del riesgo.			X				X	X
	Obras de prevención y mitigación			X					
	Apoyo humanitario (alimentario y no alimentario), y/o económico.			X					
	Asistencia y visitas técnicas		X						
Seguimiento y Evaluación a la Gestión y Desempeño de los Entes Municipales	Documento de medición y análisis del desempeño integral municipal.		X						
Seguridad y Orden Público	Actividades coordinadas y articuladas con la fuerza pública y organismos de seguridad del estado para la preservación y mantenimiento del orden público			X					
Asistencia en Legislación Comunitaria y	Comunidad asistida y capacitada en legislación comunitaria			X					X

Proceso	Productos O Servicios	Ciudadanos							
		Entes de Control	Alcaldes	Comunidad	Proveedores y Prestadores de Servicios	Empresas, Sociedades del Estado e Instituciones de Salud	Establecimientos Educativos y/o Instituciones Educativas	Entidades del Sector Público	Organismos Privados
Participación Ciudadana	Entidades y organizaciones comunitarias Controladas y vigiladas								X
	Personerías Jurídicas y dignatarios reconocidos			X					X
	*Dignatarios Inscritos. *Certificación de Personería Jurídica y Representación Legal. *Reforma de Estatutos. *Reconocimiento de Personería Jurídica. *Certificados de Existencia y Representación Legal			X					X
	Apertura y Registro de Libros								X
	Cancelación de Personería Jurídica.			X					
Asistencia Social a Población Vulnerable	Población vulnerable beneficiada mediante programas sociales			X					
Adecuación y Ordenamiento a la Infraestructura Productiva Agropecuaria, Ambiental y Minera del Departamento	Infraestructura productiva del departamento orientada, desarrollada y modernizada.		X	X					
Formación y Promoción de los Destinos Turísticos del Departamento	Destinos turísticos estructurados, cualificados y promocionados		X	X					X
Atención al Ciudadano	Respuestas a las Comunicaciones oficiales, PQR, y requerimientos realizados a través del PBX, telefax 8712705 o de la línea gratuita 01800968716, atendidos.			X				X	
	Pasaporte			X					

Fuente: Gobernación del Huila (2017)

3.1.7. Grupo de Tecnología, Conectividad y Telecomunicaciones

Mediante Resolución N° 223 de 2009 se conformó el grupo interno de trabajo permanente en la Secretaría General, denominado Grupo de Tecnología, Conectividad y Telecomunicaciones, que, de acuerdo a la citada resolución, tiene las siguientes funciones:

- Implementar y fortalecer la capacidad organizacional y tecnológica de la Administración Central Departamental, definiendo y desarrollando las políticas, estrategias y directrices para el cumplimiento de la misión institucional.
- Planear y organizar acciones para atender los requerimientos de las dependencias del nivel central en lo relacionado con recursos informáticas y de telecomunicaciones de la Gobernación del Huila.
- Dar apoyo y soporte a todo el esquema informático (tanto HARDWARE como SOFTWARE), de la Gobernación del Huila.
- Seguimiento y desarrollar el Plan Informático de la Gobernación del Huila
- Asesorar a los organismos de la Administración Central en la adquisición y actualización de tecnología y contratación de servicios informáticos de la Gobernación del Huila.
- Contribuir y prestar mejores servicios en línea para una mayor participación ciudadana, con el fin de contribuir a la construcción de una administración pública más eficiente, más transparente, más participativa y una comunidad más informada”. (Resolución N° 223 de 2009, P. 3).

El Grupo de Tecnología, Conectividad y Telecomunicaciones de la Gobernación del Huila se encuentra enmarcado dentro del proceso de apoyo “Gestión de la Información y de los Recursos Tecnológicos”.

En relación al Grupo de Tecnología, Conectividad y Telecomunicaciones, éste presta los siguientes servicios.

Tabla 5. Servicios que presta el Grupo de Tecnología de la Gobernación del Huila

Nombre del Servicio	Descripción
Internet	Conexión a internet para el edificio central y sedes de la Gobernación del Huila
Soporte a usuarios	Asistencia técnica, de manera presencial o virtual, a equipos informáticos de puestos de trabajo
Conexión red WiFi	Acceso a la red de datos a través de conexión inalámbrica para equipos de la entidad y usuarios externos
Gestión de usuarios	Creación y administración de usuarios del dominio de la entidad
Correo electrónico	Medio de intercambio externo e interno de información institucional, a través de internet de manera confiable y fácil - Creación y gestión de cuentas
Extranet	Portal de información y comunicación interno, mediante el cual se tiene acceso a información institucional y herramientas que apoyan la gestión de las diferentes dependencias
Mensajería instantánea	Medio de comunicación a través de internet, tipo chat, que permita la comunicación en tiempo real y de manera segura
Página web	Publicación de información en el portal oficial de comunicación, transparencia e interacción de la entidad, dirigido a la ciudadanía y a otras entidades ww.huila.gov.co
Sistemas de información	Gestión de requerimientos no funcionales de los diferentes sistemas de información que soportan procesos de la entidad
Soporte a la operación del sistema financiero SIFA	Apoyo técnico a la gestión de usuarios y operación del SIFA
Soporte a la operación del sistema de Comunicaciones Oficiales	Apoyo técnico a la gestión de usuarios y operación del Sistema de Comunicaciones Oficiales
Telefonía fija	Medio de comunicación por voz a través de la red de telefonía fija que permite la comunicación entre dependencias y con el exterior - Soporte y mantenimiento
Backup	Almacenamiento y respaldo de información relevante que respalde procesos de la entidad
Conceptos técnicos	Elaboración conceptos técnicos relacionados con las adquisiciones tecnológicas en hardware, sistemas de información y aplicaciones

Fuente: Extranet Gobernación del Huila (2019)

3.1.8. Categorización del Departamento

A partir del año 2016 empezó a regir una nueva categorización del departamento del Huila, la cual pasó de categoría 3 a 2, producto al control de gastos y al exitoso ejercicio de los ingresos liderado por la Secretaría de Hacienda del departamento.

Para categorizar las entidades territoriales, se establece una medición ente la relación de Gastos de Funcionamiento y los Ingresos Corrientes de Libre Destinación ICDL. Si el resultado obtenido en los departamentos es mayor al 60% clasifican en categoría tres (3), si el porcentaje alcanzado es inferior al 60% se clasifican en segunda categoría.

El posicionarse en la segunda categoría permite que los ingresos recibos por el Gobierno Nacional y que son destinados para salud y educación en el departamento sean mayores, así mismo con esta recategorización se permite incentivar a los empleados. (Gobernación del Huila, 2015).

Por otro lado, en el año 2016, la Procuraduría General de la Nación calificó la Gobernación del Huila con muy buenos resultados en el índice de Gobierno Abierto – IGA, indicador mediante el cual se determina el nivel de reporte de la información y el estado de avance en la implementación de algunas normas que buscan promover el fortalecimiento de la gestión pública territorial. (Procuraduría General de la Nación, 2016).

Figura 18. Resultados Informe IGA 2016 – 2017



Fuente: Procuraduría General de la Nación (2016)

Según este informe, el promedio nacional obtenido para las 1.101 alcaldías y 32 gobernaciones fue de 72.2 puntos, ubicando la Gobernación del Huila en la posición N° 9 entre las 32 gobernaciones, con un resultado de 78 puntos sobre 100, 5.8 puntos por encima del promedio nacional. (Procuraduría General de la Nación, 2016).

CAPÍTULO 4

MARCO METODOLÓGICO

4. MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de alcanzar los objetivos trazados, se hace necesario estructurar un marco metodológico mediante el cual se ejecute el proyecto, haciendo uso de diferentes técnicas e instrumentos que conlleven al alcance de los resultados esperados. En este capítulo enunciaremos el tipo de diseño de la investigación, las técnicas de recolección de la información, el enfoque de la investigación, población y muestra.

4.1. Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos, esta investigación es de tipo no experimental, pues con ella se analiza la oportunidad de implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gobernación del Huila, se realiza sin manipular premeditadamente las variables.

Lo que quiere decir, que en este tipo de estudio no se hace cambiar las variables de manera intencional buscando determinado efecto sobre otra. Dicho de otra forma, en la investigación no experimental se observan, toman y analizan los fenómenos o datos, tal como se dan en su entorno natural, en un solo momento, en un único tiempo.

En este tipo de investigación no se conlleva a generar ninguna situación, se observa lo que ya existe, pues éstas ocurren libremente sin posibilidad de ser manipuladas, ni tener control, ni influencia directa sobre ellas, pues ya ocurrieron. Su intención es figurar la variable analizando su incidencia e interrelación en determinado momento.

En la investigación no experimental estamos más cerca de las variables catalogadas como reales, lo que conlleva a una mayor validez externa. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

4.2. Técnicas de Recolección de la Información

En toda investigación debe tenerse en cuenta la selección de fuentes, técnicas y/o instrumentos que permitan recolectar la información, ya que esto marca el camino para encontrar la información que dará respuesta a los interrogantes planteados. Estas técnicas son el medio por medio del cual el investigador o desarrollador se interrelaciona con los agentes partícipes a fin de obtener la información que sea necesaria para el logro de los objetivos.

El tipo de investigación seleccionado, en este caso No Experimental, marca la pauta para escoger la técnica mediante la cual se hará la recolección de datos. Tanto en las fuentes primarias, como secundarias, existe un amplio grupo de técnicas para la recolección de la información.

4.2.1. Observación

Se recolecta la información de manera sistemática a través de la vista.

4.2.2. Recopilación Documental

Se recupera, analiza, critica e interpreta los datos secundarios.

4.2.3. Entrevista

Se establece diálogo entre entrevistador y entrevistado sobre el tema a analizar.

4.2.4. Encuesta

Se toma la información requerida de una muestra en particular.

4.2.5. Fuentes Primarias

La información será recolectada a través de la observación, reuniones programadas con los líderes de los diferentes procesos de la Gobernación del Huila, encuestas de manera directa en las que se utilicen preguntas dirigidas a los funcionarios del equipo mencionado, que sean partícipes activos de sus procesos, con el fin de obtener toda la información requerida para el Modelo de Gestión de Conocimiento.

4.2.6. Fuentes Secundarias

Este tipo de información será recolectada de internet, extranet departamental, organismos de carácter estatal que se relacionen con la gestión del conocimiento que se pretende diseñar. Se tendrá en cuenta también el Plan de Desarrollo Departamental 2020 – 2023, o el que a la fecha de la ejecución de este proyecto esté vigente, así como toda la normatividad relacionada a la Gobernación del Huila.

4.3. Enfoque Investigativo

Esta investigación se enfoca en el ámbito gestión del conocimiento, la cual está inmersa dentro de la sub – área ciencias de la información. Ésta ha tenido su énfasis en el uso de metodologías cuantitativas, en las cuales se puede tener explicación sobre un aspecto real desde un punto de vista externo y objetivo, buscando la exactitud en la medición, teniendo como eje importante el instrumento para tal fin, medición o recolección de datos.

La metodología cualitativa hace referencia a la recolección de información a partir de la observación, análisis del discurso entre los miembros del equipo. Este método de investigación construye conocimiento gracias al comportamiento de los entes partícipes y a sus conductas observables.

Es así como el método utilizado en esta investigación es mixto, ya que su meta no es reemplazar la investigación cuantitativa ni cualitativa, por el contrario, utilizar todas sus bondades mezclándolas, buscando reducir sus debilidades.

4.3.1. Diseño de la Investigación

Esta investigación enmarca los tres tipos de diseños transaccionales o transversales, en los cuales se recolectan los datos en un solo momento y único tiempo. Tienen como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), es como tomar una fotografía de algo que sucede.

El diseño transaccional exploratorio, tiene como propósito conocer una variable o conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Es una exploración inicial en un momento específico.

El diseño transaccional descriptivo, se caracteriza por ser una investigación más profunda sobre la base proporcionada en la primera aproximación. Este tipo de diseño consiste en indagar la incidencia de una o más variables en una población. El procedimiento ubica en una o diferentes variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporciona su descripción. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

4.3.2. Población / Muestra

La población es el conjunto total de personas o individuos, objetos o eventos que cuentan con las mismas características, y a los cuales haremos el análisis para obtener las conclusiones. Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Lepkowski, 2008).

La muestra es un subgrupo de la población sobre la cual se recolectan los datos, y que tienen que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de ser representativo de la población. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El estudio se realiza a los diferentes líderes de los procesos de la Gobernación del Huila, siendo 35 los procesos, la población corresponde de esta forma a esta cantidad. Por ser una población de este tamaño, la muestra será el 100% de la población.

Hay varias formas de realizar la selección de la muestra probabilística. Una de ellas es el programa STATS, referenciado en el texto Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández y Baptista.

Otra forma de hallar la definición de la muestra es mediante la aplicación de fórmulas clásicas desarrolladas para tal fin.

Figura 19. Fórmula para hallar el tamaño de la muestra para la una población finita conocida según Murray y Larry (2005)

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Murray y Larry (2005)

Donde:

n: tamaño muestral

n: tamaño de la población

z: valor correspondiente a la distribución de gauss,

$Z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$ y $Z_{\alpha} = 0.01 = 2.58$

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral

q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$)

i: error que se prevé cometer si es del 10% , $i = 0.1$

Tanto aplicando el software, como la fórmula mencionada, el tamaño de la muestra de esta investigación, será de 35 funcionarios a encuestar.

4.4. Análisis de la Información

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ejecutarán las siguientes etapas:

4.4.1. Etapa 1. Recolección de Información

Basados en el reconocimiento a los diferentes Modelos de Gestión del Conocimiento, se plantea un instrumento que permita la recolección de información, que a su vez conlleve a encontrar elementos de la Gestión del Conocimiento utilizados en la Gobernación del Huila.

Para esto se utilizará una encuesta aplicada a cada uno de los miembros de los líderes de los diferentes procesos de la Gobernación del Huila. Las categorías para el análisis utilizadas en la encuesta son:

- Características del grupo como estructura, objetivos y funciones de cada uno de los integrantes.
- Servicios que presta
- Tecnologías que posee
- Factores en los que se evidencia la Gestión del Conocimiento
- Uso de la información obtenida
- Fuentes de conocimientos

4.4.2. Etapa 2. Tabulación y Análisis

Una vez recolectada la información, se tabularán las encuestas a fin de precisar el Modelo de Gestión de Conocimiento apropiado a la Gobernación del Huila.

Se utilizará el software SPSS el cual se utiliza para la captura y análisis de datos, creando tablas y gráficas de manera compleja. Incluye estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables y pruebas de correlación.

Este software abarca todo el proceso analítico, empezando desde la planificación hasta la recolección de los datos que serán analizados, presentación de informes e implementación. (IBM, 2000).

Se hará un análisis factorial, se buscarán las correlaciones, de llegar e existir, se analizarán los factores asociados en la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila. Este análisis permitirá encontrar el modelo para la Gestión del Conocimiento de la entidad.

Finalmente, se realizará un análisis de carácter descriptivo con el propósito de extraer la información que fue recolectada, la cual corresponde a los objetivos propuestos.

De igual manera, será tenido en cuenta, adicional a los datos arrojados en las encuestas, los resultados para la Gobernación del Huila, del Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento y la Innovación, documento publicado en la extranet de la entidad y diligenciado de acuerdo al formato establecido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, como también la evaluación reportada al Furag por la entidad, en lo que se refiere a la Gestión del Conocimiento y la Innovación.

4.4.3. Etapa 3. Diseño del Modelo

En esta etapa se realizará una revisión minuciosa de diversos modelos de Gestión del Conocimiento, extractando los insumos necesarios para ser integrados junto con el análisis obtenido de la información y demás documentos consultados.

Todos estos aportes se unirán para formarse el insumo principal en el diseño del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila y su posterior plan de implementación.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan los resultados de las 35 encuestas realizadas a los líderes de procesos de la Gobernación del Huila, así como los resultados obtenidos según el Autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento –MIPG y la Evaluación emitida por el Furag.

Se aplicó el Instrumento para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones diseñado por el Profesor *Nofal Nagles García*, seleccionando cada líder de proceso de la Gobernación del Huila por contar con un buen conocimiento en la entidad.

La encuesta fue aplicada tomando como referencia una entidad gubernamental, para este caso la Gobernación del Huila, entidad que se ubica dentro del sector terciario o de servicios, la cual no produce bienes tangibles, pero contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional. (BANREPCULTURAL, 2000).

De acuerdo a lo anterior, se hicieron algunos ajustes: eliminando y corrigiendo algunos subítems de las preguntas, como también eliminando la pregunta 27 (La entidad para realizar el lanzamiento de nuevos productos al mercado), la cual para el caso de la Gobernación del Huila no aplica. En esta tabulación fue calculada la moda, el rango y la desviación estándar.

Tabla 6. Conceptos de los Parámetros Calculados

Parámetros Calculados	Definición
Moda	La moda es una medida de tendencia central que indica el valor que más se repite en un grupo de números. (Maths, 2015).

Parámetros Calculados	Definición
Rango	El rango, también conocido como recorrido es la diferencia entre el valor más alto y el más bajo de un conjunto de datos. En cierto modo, se puede considerar que es el mismo concepto que el dominio de una función continua. (Maths, 2017).
Desviación Estándar	Es el promedio o variación esperada con respecto a la media aritmética. (Villalobos, 2009).

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a las definiciones consultadas.

5.1. Informe con el Análisis de los Resultados de la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila

Como parte del análisis de la gestión del conocimiento y su impacto en el cumplimiento de la estrategia de la entidad, se evaluó el estado de ésta en los principales servicios, representados en los programas bandera del plan de desarrollo departamental. Entre los aspectos y correlaciones que se van a analizar están: uso de tecnología y gestión de conocimiento, clasificación de las fuentes de información, la caracterización de los beneficiarios de los servicios y la construcción de nuevos conocimientos e innovación.

Para ello, se aplicó el *Instrumento para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones* diseñado por el Profesor Nofal Nagles García. Los datos recolectados a través de encuestas se presentan en el Anexo 2 del presente documento. En él, los números del 1 al 35 hacen referencia a los valores obtenidos por cada encuestado, y los valores asignados (1-5) corresponden a: 5. Siempre, 4. Con frecuencia, 3. Algunas veces, 2. Raras Veces, 1. Nunca.

Dentro de los resultados obtenidos a través de la encuesta, y tomando como referencia algunas preguntas que atañen de manera directa con la razón de ser de la Gobernación del Huila, la gestión del conocimiento y su apoyo tecnológico, así como la tendencia que más se repite en la escala más alta (5), es importante resaltar cómo los líderes de procesos encuentran que los principales servicios que ofrece la entidad están

relacionados con los temas de salud, educación, participación ciudadana, apropiación de las TIC, arraigo de la cultura huilense, aseguramiento para el desarrollo agropecuario, competencia de los servidores para entregar servicios con calidad, finanzas sostenibles y productividad y competitividad en el departamento del Huila. De aquí es importante resaltar cómo el uso y apropiación de las TIC se constituye parte fundamental en la prestación del servicio a la población huilense.

Para la pregunta con qué se relacionan las tecnologías que posee la entidad, los encuestados fueron enfáticos en referirlas con los procesos de prestación de servicios, y dentro de éstas tecnologías fueron resaltadas la página web, extranet departamental, sistema de comunicaciones oficiales, la conexión a internet y acceso a la FTP.

En cuanto a la importancia de la Gestión del Conocimiento, se tiene claridad que ésta debe ser parte fundamental dentro de las políticas organizacionales, estrategias de la entidad, las cuales se enmarcan dentro del Plan de Desarrollo respectivo, así como sus procesos organizacionales y diferentes programas que se adelantan. La información obtenida a través del seguimiento realizado dentro de la entidad, apunta hacia el diseño y desarrollo de nuevos servicios, así como la adaptación de los servicios actuales y mejoramiento de la gestión de la entidad.

Se encuentra que la adaptación del conocimiento a las necesidades de la entidad, así como la integración de los conocimientos adquiridos, y los nuevos a través de acciones y actividades organizacionales no se halla catalogado o rankeado en la mayor asignación de la escala aplicada. Para la entidad, la construcción de nuevos conocimientos está relacionado de manera directa con la prestación de los servicios.

De igual manera, se encuentra que, de acuerdo a la percepción de los encuestados, no se está dando el uso óptimo de la tecnología en la gestión del conocimiento de la entidad. Para los líderes de proceso, el principal proveedor de información es el servicio al cliente. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se encuentra soportado a mayor escala en herramientas como correo electrónico y mensajería interna y Extranet.

5.1.1. Análisis de Tabulación

A continuación, se presenta la tabla de resultados, en la cual se encuentran las preguntas y variables aplicadas, junto con los resultados obtenidos en cuanto a la moda, rango y desviación estándar.

Tabla 7. Resultados Moda, Rango y Desviación Estándar

Preguntas	Moda	Rango	Desviación Estándar
1. Los principales servicios que ofrece la entidad son:			
Cobertura de Afiliación en Salud de la Población Huilense	5	4	1,15
Educación de calidad generadora de transformación humana, social y productiva.	5	1	0,44
Atención grupos de equidad	3	4	1,09
Fomento del desarrollo productivo y competitivo en el departamento	4	2	0,68
Fomento de la investigación, desarrollo tecnológico, innovación y apropiación social del conocimiento	3	2	0,65
Aumento del nivel de apropiación de las TIC en el Huila	4	2	0,70
Apropiación de la cultura e identidad huilense	4	2	0,69
Cobertura y calidad de agua potable y saneamiento básico urbano y rural.	3	4	1,04
Vías para la productividad y la paz	3	3	0,81
Construcción de vivienda nueva en zona urbana y rural.	4	4	1,09
Aseguramiento integral del desarrollo agropecuario productivo del departamento	4	4	0,94
Servidores públicos competentes para entregar servicios con calidad	4	2	0,60
Finanzas sostenibles, bases de desarrollo	4	2	0,73
Participación ciudadana para la construcción de territorio de paz	5	4	1,36
2. Las tecnologías que posee la entidad están relacionadas con:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Los procesos de prestación de servicios	5	1	0,43
Los sistemas de gestión de la entidad	4	1	0,51
Los sistemas de información organizacional	4	3	0,73
La gestión del conocimiento	4	4	1,01
El desarrollo tecnológico	4	3	0,94
Los procesos de innovación	4	4	0,94
El servicio al cliente	4	1	0,51
3. Las diez tecnologías más utilizadas por la entidad para gestionar la gestión del conocimiento son:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Página web	5	1	0,51
Extranet	5	1	0,43
Sistema de Comunicaciones Oficiales	5	1	0,47
Mensajería Instantánea - Spark	3	1	0,51
Correo electrónico - Zimbra	4	2	0,57
Sistema Financiero y Administrativo - Sifa	5	4	1,20
Conexión a internet	5	2	0,69

FTP	5	2	0,65
Centro de Datos - Servidores	5	4	1,17
4. Los servicios de la entidad están dirigidos a:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Infantes y/o Adolescentes	5	4	1,31
Hombres	5	1	0,46
Mujeres	5	1	0,38
Familias	4	4	1,11
Organizaciones	5	1	0,36
5. La importancia de la gestión conocimiento en la entidad se evidencia en:	Moda	Rango	Desviación Estándar
La declaración de la misión de la organización	5	0	0,00
Los postulados de visión de la entidad	5	1	0,28
Los principios y valores que pregonan la entidad (código de ética de la entidad)	5	1	0,28
Las políticas organizacionales	5	3	0,88
Las estrategias de la entidad - Plan de Desarrollo	5	2	0,61
Los procesos organizacionales - Sistema Integrado de Gestión	5	1	0,41
Los programas que adelanta la entidad	5	2	0,65
6. La entidad ha proyectado durante el próximo año:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Realizar inversiones en investigación y desarrollo.	4	4	1,29
Emprender proyectos de investigación	3	4	1,27
Contratar proyectos de investigación	2	4	1,40
Emprender proyectos de desarrollo tecnológico	4	4	1,14
Contratar proyectos de desarrollo tecnológico	4	4	1,05
Emprender procesos de innovación	3	4	1,12
Contratar proyectos de innovación	4	3	1,03
7. Para monitorear y analizar el comportamiento del sector la entidad utiliza:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Exploración del mercado.	3	4	1,46
Comparación de prácticas de las diferentes entidades del sector.	5	4	1,52
Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector.	4	4	1,07
Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias	5	3	1,05
Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos.	4	4	1,50
Revisión de informes científicos y tecnológicos.	4	4	1,14
Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico.	3	4	1,19
Identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.	4	2	0,66
8. La entidad utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Diseñar y desarrollar nuevos servicios.	5	3	0,91
Adaptar los servicios actuales.	5	1	0,51
Modernizar los procesos	4	1	0,46
Actualizar (migrar a nuevas versiones) y adquirir nueva tecnología.	4	2	0,68
Adaptar y adecuar la tecnología existente.	4	2	0,73

Desarrollar nuevas tecnologías.	4	4	1,06
Mejorar los sistemas de gestión de la entidad.	5	2	0,65
9. Las fuentes de conocimientos útiles para la entidad son:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Proveedores de tecnología (maquinaria, equipos, herramientas, etc.).	4	3	0,81
Usuarios de servicios.	4	1	0,41
Otros entidades gubernamentales	4	3	0,80
entidades de otros sectores o industrias.	4	4	1,07
Centros de investigación.	3	4	1,07
Universidades.	3	3	0,95
Centros de desarrollo tecnológico.	3	4	1,07
Informes sectoriales.	4	1	0,47
Informes sobre tendencias de la industria.	3	4	1,07
Información suministrada por los vendedores.	4	4	1,09
10. Para adaptar el conocimiento a sus necesidades, la entidad:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Experimenta con los nuevos conocimientos realizando pruebas y ensayos.	4	4	1,14
Somete a discusión los informes sectoriales para identificar posibles efectos en la entidad.	4	3	0,86
Analiza los informes de tendencias industriales para generar acciones estratégicas en la entidad.	4	3	0,87
Genera equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones del nuevo conocimiento en las diversas acciones que realiza la entidad	3	4	1,11
Explora aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la entidad.	4	3	0,89
Actualiza y adapta la tecnología existente en la entidad.	4	2	0,60
Explora alternativas para generar soluciones más efectivas y funcionales a las necesidades de los usuarios.	4	2	0,63
11. La entidad integra los conocimientos adquiridos y los nuevos conocimientos a las acciones y actividades organizacionales, mediante:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Adquisición de nueva tecnología.	4	4	0,97
Diseño e implementación de nuevos procesos.	4	3	0,77
Diseño de nuevos servicios en la entidad.	4	4	0,97
Modificación de los servicios de la entidad.	4	4	0,99
Mejora de los procesos de la organización.	4	1	0,38
Transformación de las estructuras organizacionales de la entidad.	4	4	1,18
12. La entidad construye conocimientos relacionados con:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Servicios.	5	2	0,68
Procesos	4	2	0,64
Necesidades y expectativas de los usuarios	4	3	0,92
Procesos y sistemas de gestión.	4	2	0,60
13. La innovación en la entidad se expresa en:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Diseño y desarrollo de nuevos servicios.	4	4	1,06

Mejoras en los procesos	4	2	0,73
Rediseño de los procesos de la entidad.	3	2	0,79
Transformación de sistemas de gestión en la entidad	4	2	0,68
Adaptación servicios actuales.	4	3	0,85
Identificación y caracterización de usuarios.	4	3	0,72
Exploración de necesidades futuras de los usuarios actuales.	4	4	1,09
Adaptación de la tecnología existente en la entidad.	4	4	1,30
Desarrollo de nuevas tecnologías.	4	4	1,44
14. Para la construcción de nuevos conocimientos, la entidad:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Evalúa y analiza los problemas y dificultades que enfrenta.	4	4	1,08
Realiza talleres para discusión y debate de situaciones de la entidad	3	4	1,32
Participa en procesos de capacitación con expertos.	3	2	0,70
Realiza procesos de formación en universidades.	3	4	1,12
Crea equipos de trabajo con personas de diferentes niveles.	3	3	0,92
Rota los trabajadores por diferentes áreas de la entidad.	4	4	1,21
Realiza procesos de simulación y/o juegos de roles.	2	4	1,40
Genera soluciones a problemas típicos en la entidad.	3	4	1,32
15. La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Exploración de tendencias del mercado.	4	4	1,24
Indagación con los usuarios.	4	4	1,01
Investigación de las tendencias tecnológicas.	4	3	1,14
Revisión y evaluación de los desarrollos científicos.	4	3	1,05
Investigación con los empleados	4	3	0,93
Análisis de las tendencias de vida.	4	4	1,13
Indagación con los proveedores	4	3	0,98
16. Los procesos de cambio en la entidad se activan por:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Las acciones de la competencia.	4	4	1,17
Las demandas de los usuarios.	4	1	0,44
Las amenazas del entorno.	4	3	0,77
Las debilidades de la entidad.	4	4	1,03
Las oportunidades futuras.	4	4	1,08
Las necesidades futuras.	4	4	1,08
17. La entidad para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Ubica a las personas según las competencias	4	4	1,02
Ha definido las metas a lograr	5	4	1,11
Determina los valores que guiarán su acción futura	4	4	1,12
Define los principios que orientarán sus acciones futuras	5	4	1,15
Establece y comunica a sus grupos de interés el foco estratégico	4	4	1,06
Emprende acciones para diferenciar productos y servicios	4	4	1,29
18. La organización se relaciona con los diversos grupos de interés y con la sociedad para:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Identificar la capacidad de satisfacción del cliente.	5	4	1,29
Evaluar el desempeño de servicios actuales.	5	3	0,98

Explorar oportunidades futuras.	3	4	1,08
Establecer futuras necesidades en su ambiente.	3	4	1,09
Anticipar tendencias tecnológicas.	4	4	1,14
Establecer tendencias de vida.	4	4	1,35
Identificar avances y desarrollo científicos.	3	4	1,20
Explorar amenazas para el sector y para la entidad.	3	4	1,02
Identificar las acciones de los otros entes gubernamentales.	4	4	1,14
19. El aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo se obtiene mediante:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Compra de tecnología.	4	2	0,60
Contratación de personal que posee el conocimiento.	4	1	0,41
Participación en seminarios, reuniones gremiales y talleres sectoriales.	4	3	0,81
Promoción de eventos de formación en la organización.	4	3	0,80
Constitución de alianzas con los dueños del conocimiento.	3	1	0,50
Adquisición de licencias del conocimiento necesario.	4	3	0,92
Colaboración en desarrollos con otras entidades.	4	2	0,60
Iniciativas de proyectos de cooperación técnica y tecnológica.	4	3	0,82
20. La actividad en la organización enfatiza en:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Las actividades cotidianas.	4	3	0,73
Los problemas del día a día.	4	3	0,87
Futuros problemas y dificultades.	3	2	0,70
Necesidades actuales de los usuarios.	4	2	0,70
Futuras necesidades de la sociedad.	4	4	1,13
Las tendencias del mercado.	4	3	0,97
Las tendencias de vida.	3	3	0,94
Exploración de oportunidades actuales que ofrece el entorno.	4	3	0,88
Mejorar la actuación de la entidad.	4	4	1,06
Generar nuevas formas y estrategias para enfrentar los desafíos del entorno.	4	3	0,88
Exploración de oportunidades futuras que ofrece el entorno.	3	2	0,60
Sostenibilidad de la entidad	4	2	0,60
21. La actividad en la entidad permite establecer que:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Explotan los conocimientos actuales de la entidad al tiempo que se busca nuevos conocimientos.	4	2	0,60
Responde a las necesidades actuales de los usuarios al tiempo que se explora nuevas necesidades.	4	2	0,73
Optimiza los procesos y sistemas actuales de la entidad al tiempo que se busca nuevos sistemas y procesos para la mejorar la productividad en la entidad.	4	2	0,79
Responde a las demandas actuales al tiempo que se emprende la búsqueda de oportunidades futuras.	4	4	0,96
Mejora la eficiencia de las tecnologías actuales al tiempo que se explora alternativas tecnológicas más efectivas y productivas.	4	3	1,00

Planea la obsolescencia de los productos de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos servicios.	4	3	0,91
22. En el presupuesto anual de la entidad existe un rubro para:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Investigación y desarrollo	5	4	1,32
Adquisición de nuevas tecnologías	4	4	1,34
Diseño y desarrollo de nuevos servicios	4	4	1,34
Mejora de procesos	4	2	0,80
Iniciar proyectos de investigación aplicada	3	4	1,21
Hacer desarrollos experimentales	2	4	1,46
23. La entidad utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para:	Moda	Rango	Desviación Estándar
La estructuración y el almacenamiento del conocimiento disponible	4	3	0,83
La difusión del conocimiento	4	3	0,87
La creación colectiva del conocimiento	4	4	1,01
Compartir los nuevos conocimientos	4	2	0,77
La adquisición y apropiación de nuevos conocimientos	4	1	0,48
La aplicación y transferencia de los nuevos conocimientos	3	2	0,68
24. El plan estratégico (Plan de Desarrollo) de la entidad establece como prioridad:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Desarrollar nuevos servicios	3	4	1,00
Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías	4	4	1,09
Modernizar las instalaciones	4	4	1,11
Emprender procesos de mejora continua	4	2	0,56
Iniciar proyectos de investigación y desarrollo	4	4	1,29
Reestructurar los sistemas de gestión.	3	3	0,93
25. Para el desarrollo de un nuevo producto, la entidad:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Cuenta con un departamento de I&D	2	4	1,25
Tiene una unidad de diseño y desarrollo de nuevos productos	2	4	1,25
Contrata personal especializado para cada proyecto	4	4	0,98
Desarrolla el producto en la modalidad de riesgo compartido	3	4	1,33
Dispone de una unidad de innovación.	5	4	1,45
26. La entidad desarrolla actividades investigativas relacionadas con:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Desarrollo de nuevas tecnologías	1	3	1,18
Adecuación de las tecnologías existentes	4	3	1,19
Adquisición de servicios tecnológicos	4	4	1,02
Desarrollo de nuevos productos	3	4	1,09
Actualización de procesos	3	3	0,73
Contratación de servicios de apoyo a los procesos de innovación	4	3	0,96
Rediseño de sistemas y procesos de gestión	4	3	1,01
Nuevos usos y aplicaciones de los servicios actuales	4	3	1,00
27. La entidad ha proyectado durante los próximos tres años:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Emprender procesos de innovación de servicios	4	4	1,17
Desarrollar nuevos servicios	4	4	1,05
Rediseñar y actualizar sus procesos	4	3	0,84

Reestructurar y/o desarrollar nuevos sistemas de gestión	4	2	0,73
Utilizar nuevos canales de comunicación	4	2	0,64
28. Indique donde se han realizado actividades de I+D (Investigación y Desarrollo) interna en los dos últimos años:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Desarrollo tecnológico	4	3	0,96
Diseño y desarrollo deservicios	4	3	0,96
Producción y operaciones	4	3	1,14
Sistemas de gestión de la entidad	4	4	1,08
Productividad en la entidad	4	4	1,00
Usuarios	3	4	1,07
Sistemas de información	3	2	0,82
Procesos de innovación.	3	3	0,90
Gestión del conocimiento	3	3	0,91
Estudios prospectivos	4	3	0,96
Competitividad de la entidad	4	4	1,01
29. El principal proveedor de información para la innovación corresponde a:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Finanzas	4	2	0,68
Gestión humana	4	2	0,73
Investigación y desarrollo	3	4	1,33
Producción y operaciones	4	4	1,22
Servicio al cliente	5	1	0,51
30. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en:	Moda	Rango	Desviación Estándar
Correo electrónico y mensajería interna.	5	1	0,50
Redes sociales.	3	4	0,96
Wikis.	2	3	0,92
Mundos virtuales.	2	3	1,10
Sistemas de reuniones virtuales	3	3	0,91
Extranet	5	2	0,67
Revisión/edición colaborativa.	4	3	0,85
Programación de eventos.	3	2	0,79
Compartir archivos.	4	3	0,84
Compartir pantallas.	3	4	1,17
Presentaciones web.	4	4	1,17
Programación del trabajo.	4	2	0,49
Compartir documentos	4	1	0,48
Mapas mentales.	2	3	0,91
Hangouts	2	4	1,21
Bloggers	2	3	0,94

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos en el Instrumento para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones diseñado por el Profesor *Nofal Nagles García*, y a los datos recolectados en las encuestas.

Una vez tabulada la información se realiza un análisis inicial teniendo en cuenta la moda y la desviación estándar. En esta primera revisión de los datos se destacan algunas

respuestas en las que la moda es 3 (Algunas veces), 2 (Raras veces) o 1 (Nunca) y que están ligadas a la gestión del conocimiento dentro de la entidad.

Analizando la tabla anterior, se identifica que la moda más baja se encuentra en las siguientes variables: atención a grupos de equidad, fomento del desarrollo tecnológico y saneamiento básico, como principales servicios ofrecidos por la entidad.

De igual manera, siendo el sistema de mensajería interna, una tecnología importante en la gestión del conocimiento, en la Gobernación del Huila no se encuentra dentro de las diez tecnologías más usadas. Para la entidad, los Centros de Investigación, Universidades, Centros de Desarrollo Tecnológico e informes sobre tendencias de la industria, son las fuentes de conocimientos menos utilizadas.

Se encuentra también de manera clara que no se tiene la percepción de la necesidad de generar equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones del nuevo conocimiento en las diferentes acciones realizadas por la entidad, para de esta forma adaptar el conocimiento a sus requerimientos. Para la construcción de nuevos conocimientos en la entidad es escasa la realización de talleres a través de los cuales se discuta y debata situaciones de la entidad, así como los procesos de capacitación con expertos, procesos de formación, creación e equipos de trabajo con personal de diferentes niveles, procesos de simulación y/o juegos de roles y generación de soluciones a problemas típicos de la entidad. No existen alianzas con fuentes directas de conocimiento.

Dentro de las posibilidades planteadas, la tecnología en la gestión del conocimiento es utilizada en menor escala para la aplicación y transferencia de nuevos conocimientos. Las actividades de investigación y desarrollo interna en los últimos años han sido realizadas en menor intensidad en los usuarios, sistemas de información, procesos de innovación y gestión del conocimiento.

La colaboración, cooperación y trabajo en equipo se ha soportado en la entidad en menor escala a través de las redes sociales, wikis, mundos virtuales, plataformas de reuniones virtuales, programación de eventos, mapas mentales, bloggers.

Lo expuesto anteriormente, se sintetiza en la siguiente tabla, la cual trae consigo los resultados de la encuesta para aquellas variables en donde la moda fue más baja.

Tabla 8. Resultados con la Moda más Baja

Aspecto	Valor	Moda
6. La entidad ha proyectado durante el próximo año:	Contratar proyectos de investigación	2
	Emprender proyectos de investigación	3
	Emprender proyectos de innovación	3
9. Las fuentes de conocimiento útiles para la entidad son:	Centros de investigación	3
	Universidades	3
	Centros de desarrollo tecnológico	3
10. Para adaptar el conocimiento a sus necesidades, la entidad:	Informes sobre tendencias de la industria	3
	Genera equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones del nuevo conocimiento en las diversas acciones que realiza la entidad	3
	Realiza procesos de simulación y/o juegos de roles	2
14. Para la construcción de nuevos conocimientos, la entidad:	Realiza talleres para discusión y debate de situaciones de la entidad	3
	Participa en procesos de capacitación con expertos.	3
	Crea equipos de trabajo con personas de diferentes niveles	3
	Genera soluciones a problemas típicos en la entidad.	3
	Hacer desarrollos experimentales	2
22. En el presupuesto anual de la entidad existe el rubro:		
23. La entidad utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para:	La aplicación y transferencia de los nuevos conocimientos.	3
25. Para el desarrollo de un nuevo producto la entidad:	Cuenta con un departamento de I&D	2
	Tiene una unidad de diseño y desarrollo de nuevos productos	2
26. La entidad desarrolla actividades investigativas relacionadas con:	Desarrollo de nuevas tecnologías	1
28. Indique donde se han realizado actividades de I+D (Investigación y Desarrollo) interna en los dos últimos años:	Usuarios	3
	Sistemas de información	3
	Procesos de innovación.	3
	Gestión del conocimiento	3
	Wikis	2

Aspecto	Valor	Moda
30. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en:	Mundos virtuales	2
	Mapas mentales	2
	Hangouts	2
	Bloggers	2

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis dado y a los resultados expuestos en las anteriores tablas, se evidencia cómo los ítems con calificación más baja y que hacen referencia a proyectos de investigación, fuentes de conocimiento útiles para la entidad, generación de equipos de trabajo que permitan adaptar el conocimiento, variables fundamentales en la construcción de nuevos conocimientos, (juego de roles, entre otras), falta de aplicación y transferencia de los nuevos conocimientos, desarrollo de nuevas tecnologías, actividades de investigación y desarrollo y algunas herramientas de trabajo colaborativo, relacionados con la gestión del conocimiento, son casi inexistentes en la entidad, lo que hace que la Gestión del Conocimiento está presentando inconvenientes en la Gobernación del Huila. Por lo tanto, el modelo de Gestión de Conocimiento propuesto debe estar apoyado entre otros elementos, en un equipo catalizador a través del cual se obtenga, gestione y difunda el conocimiento de la entidad, con el desarrollo de talleres, procesos de capacitación y formación, creación de equipos de trabajo, respaldados a través de un aporte tecnológico robusto y de fácil acceso a los usuarios, constituido a su vez por diferentes herramientas.

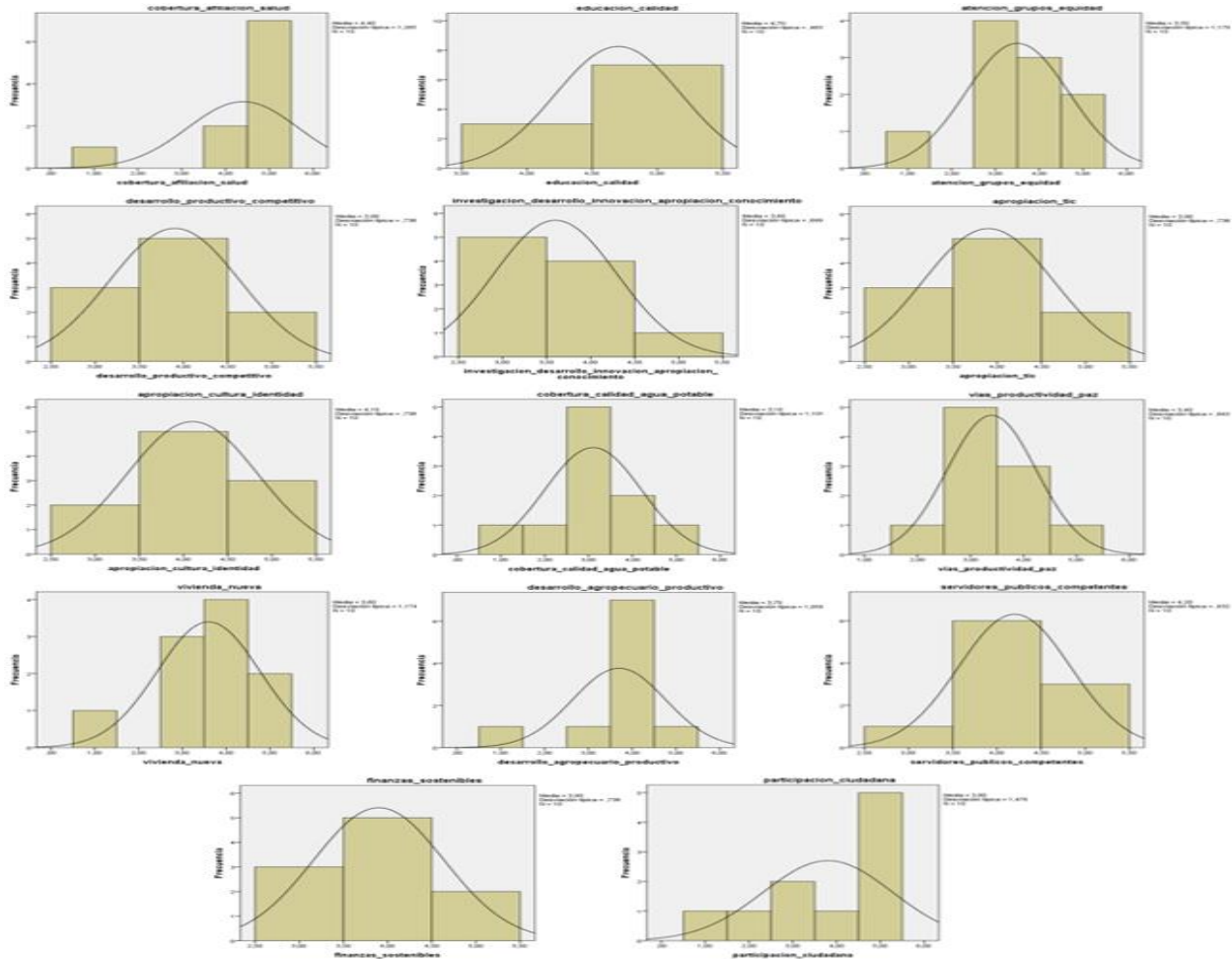
Para realizar el procesamiento estadístico, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 20.

5.1.2. Análisis con Gráficas de Frecuencia (Histogramas)

Con base en el análisis preliminar de moda y desviación estándar de las respuestas, se seleccionaron 10 preguntas para ser analizadas en detalle, las cuales están relacionadas con la información y la gestión del conocimiento en la entidad. A continuación, se presentan los histogramas de cada una de los valores de las preguntas.

1. Los principales servicios que ofrece la entidad son:

Figura 20. Resultados Gráficos Servicios que Ofrece la Entidad



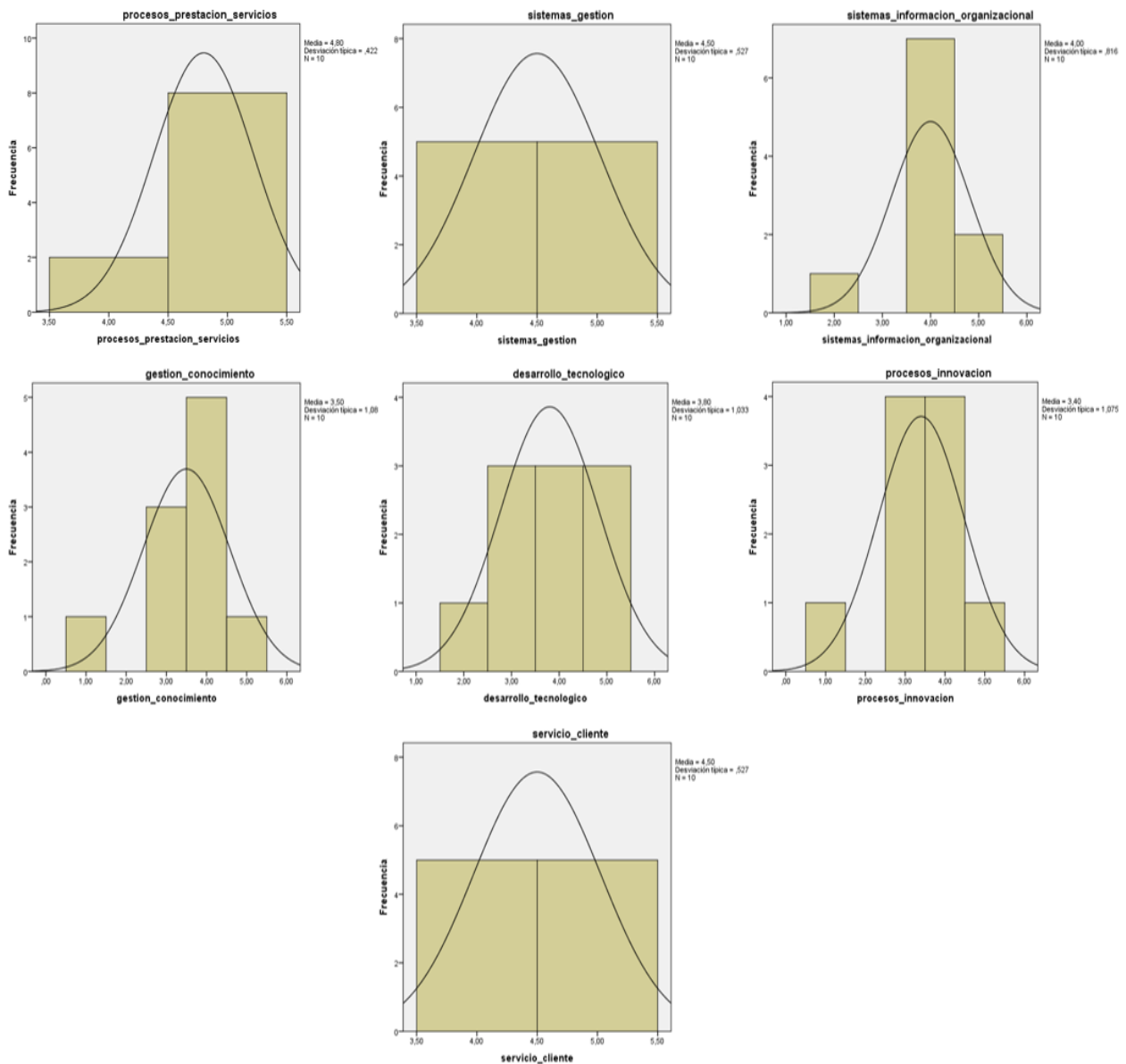
Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

La Gobernación del Huila pertenece al sector Gobierno, su principal labor es la prestación de servicios y bienestar a los ciudadanos, lo cual realiza a través de programas que se implementan desde las diferentes dependencias y con distintos enfoques.

En cuanto a los servicios que presta la entidad los que fueron calificados como más relevantes son los que tienen que ver con necesidades básicas y derechos fundamentales como salud y educación, así como el fortalecimiento de la gestión administrativa para la atención al ciudadano.

2. Las tecnologías que posee la entidad están relacionadas con:

Figura 21. Resultados Gráficos Tecnologías que Posee la Entidad

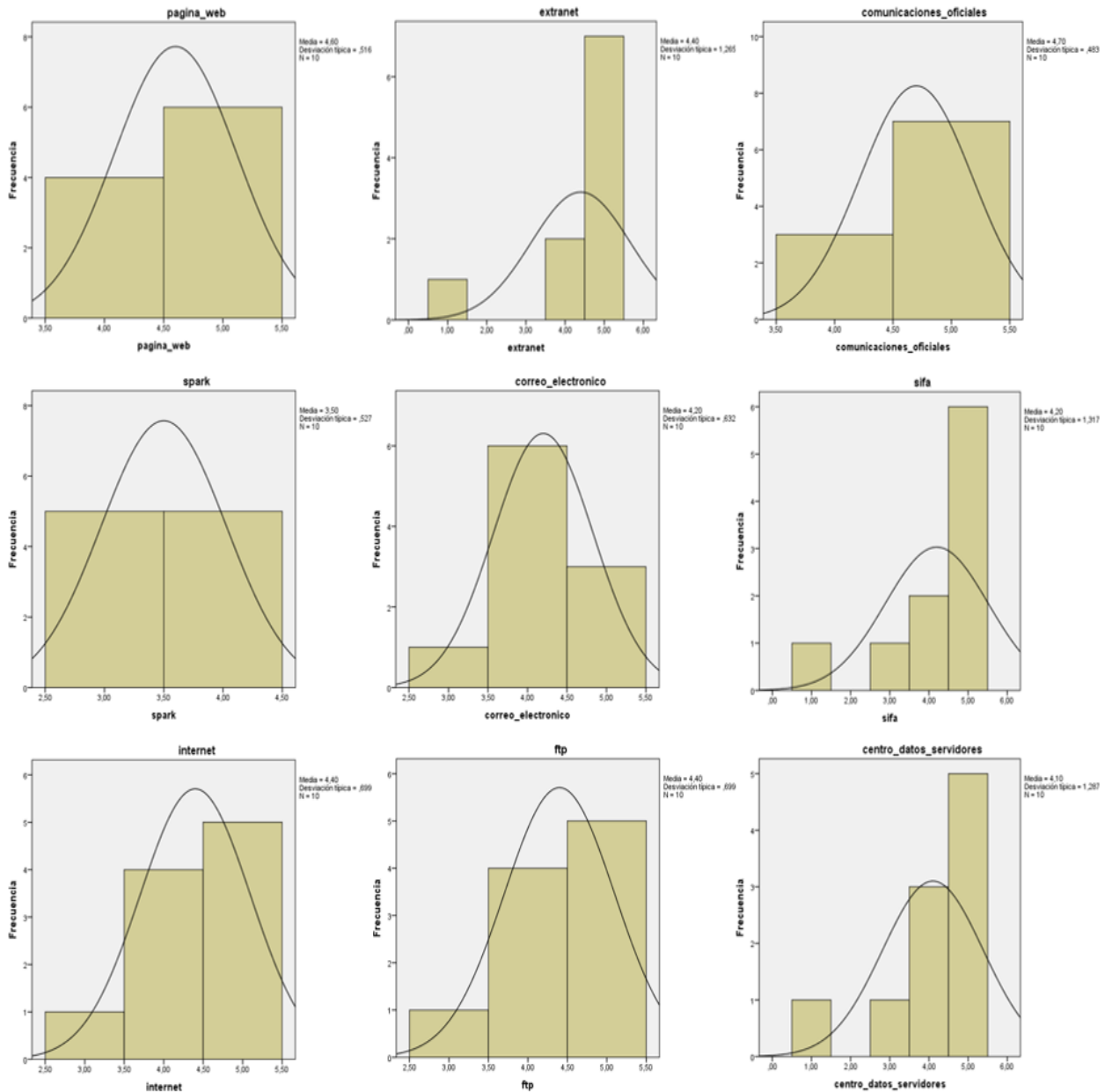


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

La percepción de los encuestados respecto al uso de la tecnología, deja ver que la mayor parte de la plataforma tecnológica está destinada a la automatización y apoyo de los procesos, gestión y prestación de servicios. En una medida mucho menor, las herramientas tecnológicas están alineadas con la gestión del conocimiento y la innovación.

3. Las diez tecnologías más utilizadas por la entidad para gestionar la gestión del conocimiento son:

Figura 22. Resultados Gráficos Tecnologías que Posee la Entidad

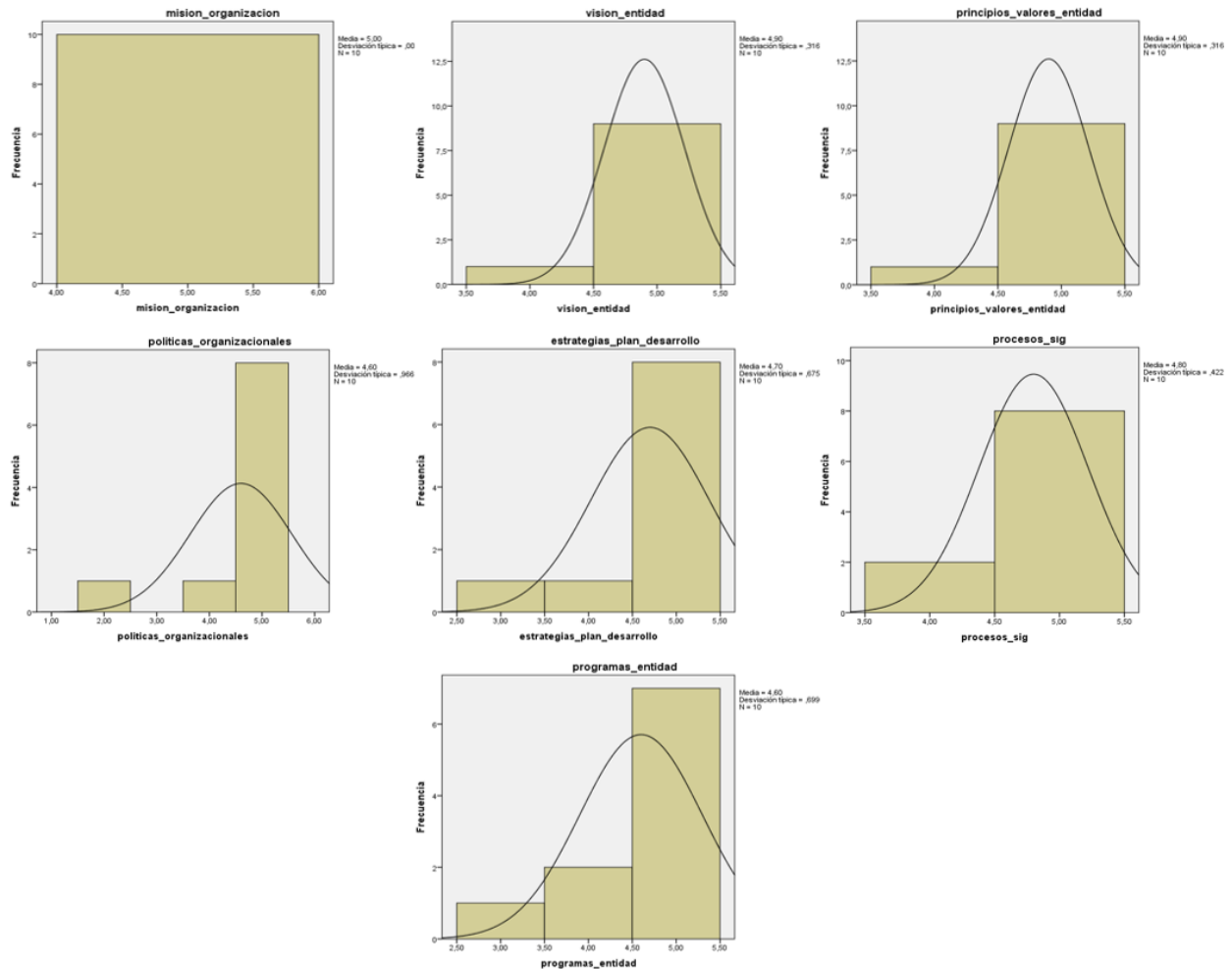


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Los encuestados perciben que casi toda la plataforma tecnológica involucra gestión de conocimiento, ampliando el concepto de gestión de la información, se destacan el sistema de Comunicaciones Oficiales (gestión documental) y la página web.

5. La importancia de la gestión conocimiento en la entidad se evidencia en:

Figura 23. Resultados Gráficos Importancia de la Gestión del Conocimiento en la
Entidad

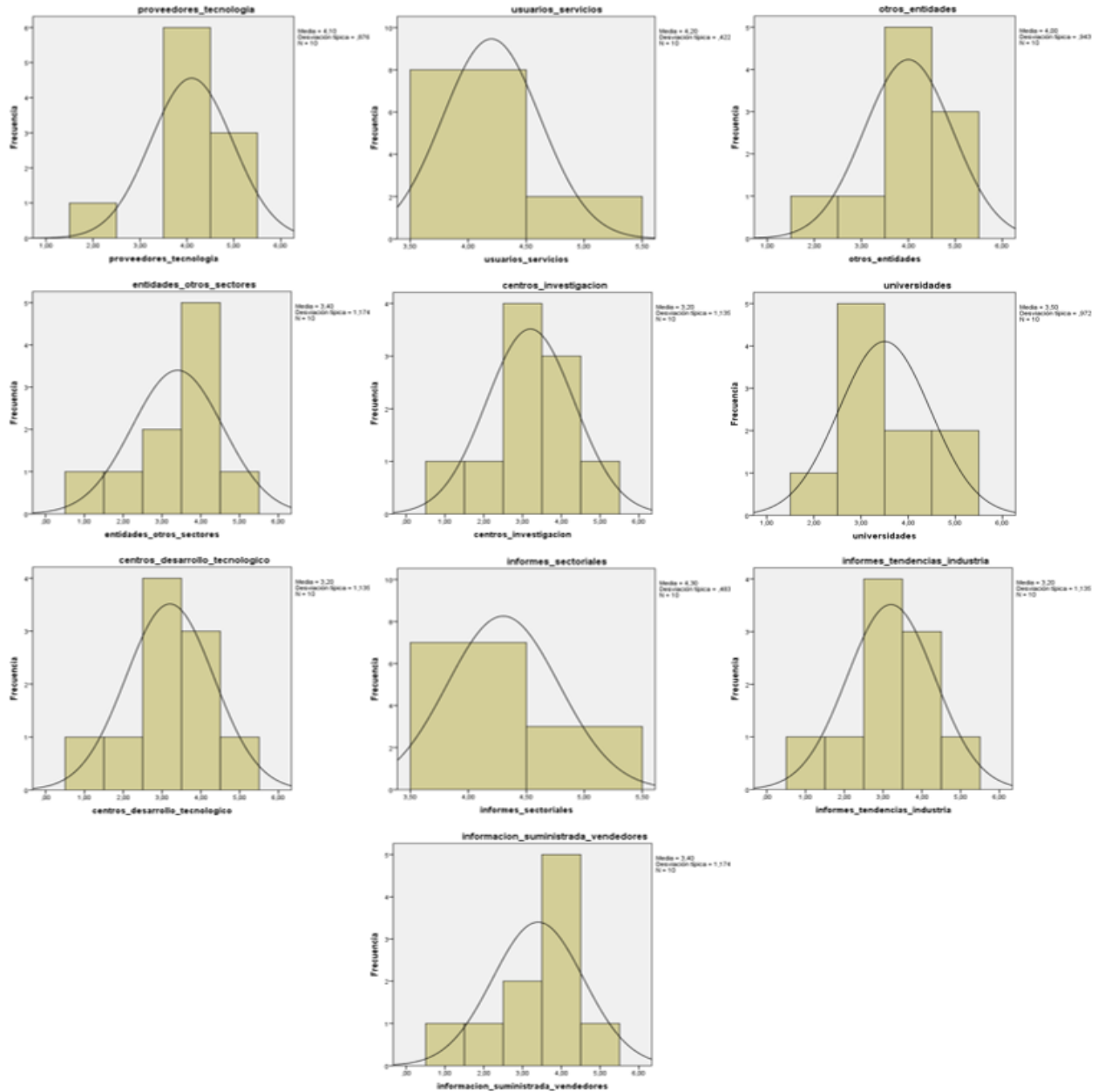


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

En todos los aspectos se encuentra que la gestión de conocimiento es importante, por supuesto desde la misión, pasando por visión y principios, hasta el nivel de los programas encaminados a cumplir con los objetivos de la entidad. La importancia del conocimiento en la Gobernación del Huila se evidencia en una gestión estratégica con mayores resultados, gracias a la incorporación de mejores tácticas, metodologías, prácticas y soluciones. Lo anterior permite un rápido acceso a la información relevante para el cumplimiento de las metas, haciendo que la toma de decisiones se haga de una manera más inteligente.

9. Las fuentes de conocimientos útiles para la entidad son:

Figura 24. Resultados Gráficos Fuentes de Conocimiento Útil para la Entidad

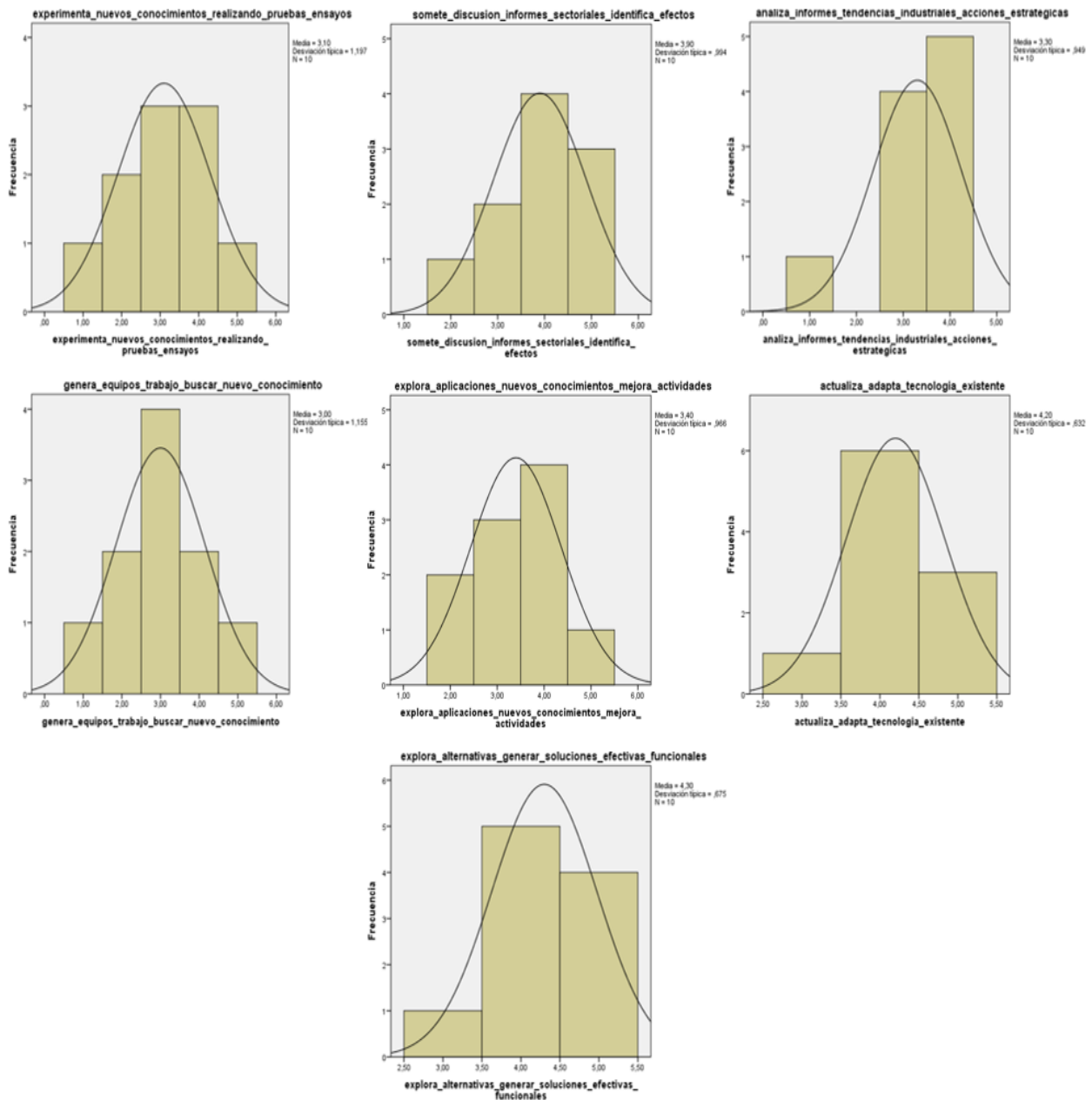


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Según lo que se observa en las gráficas, los usuarios y beneficiarios de los servicios de la entidad son la principal fuente de conocimiento útil para la entidad, conocimiento que se recopila con base en actividades de retroalimentación como encuestas de satisfacción.

10. Para adaptar el conocimiento a sus necesidades, la entidad:

Figura 25. Resultados Gráficos Opciones para Adaptar el Conocimiento a las Necesidades de la Entidad

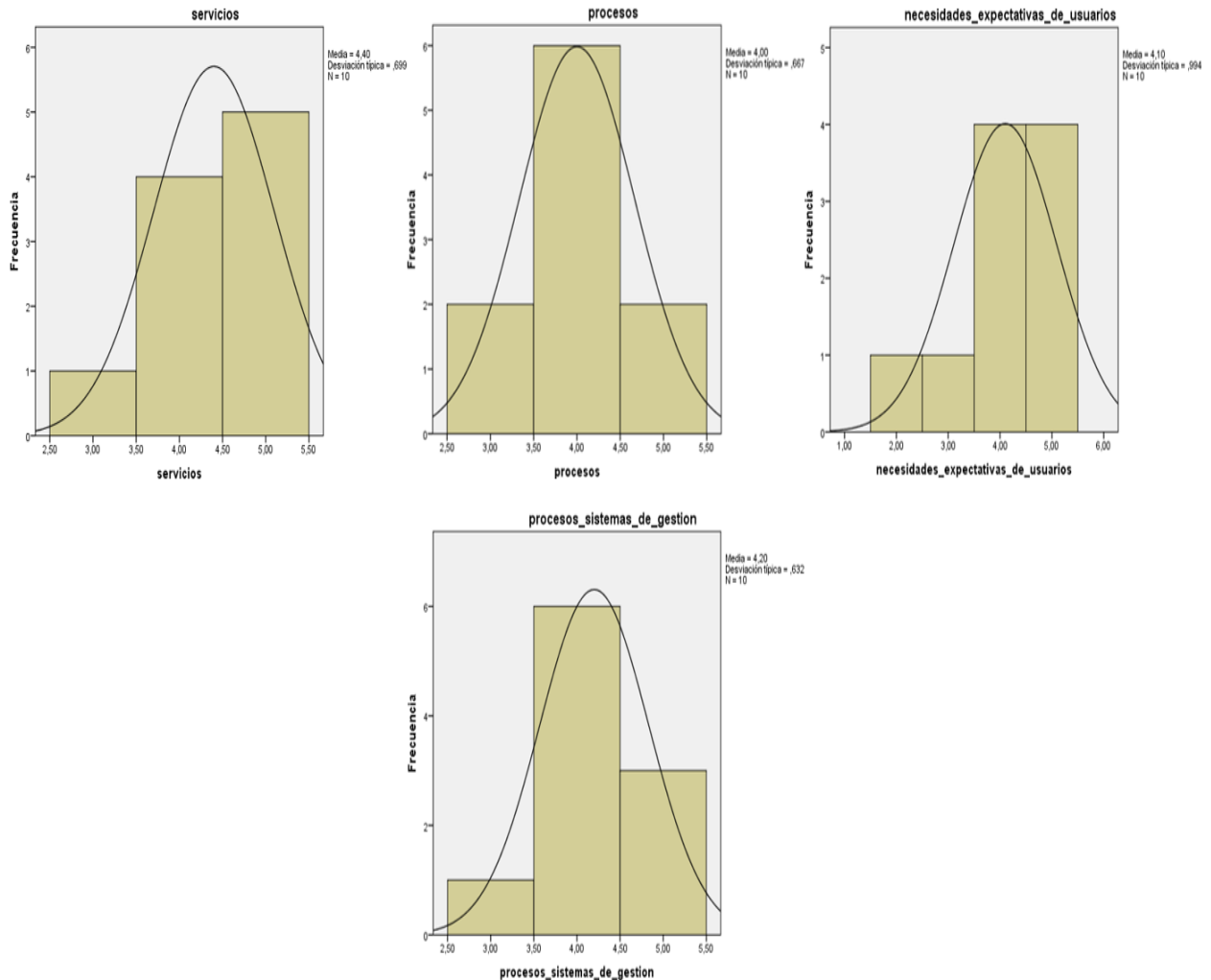


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

La forma en como adapta el conocimiento la entidad es a través de la actualización de tecnología existente, sería bueno explorar otras opciones como la creación de equipos de trabajo y la revisión de informes sectoriales.

12. La entidad construye conocimientos relacionados con:

Figura 26. Resultados Gráficos Construcción de Conocimientos en la Entidad

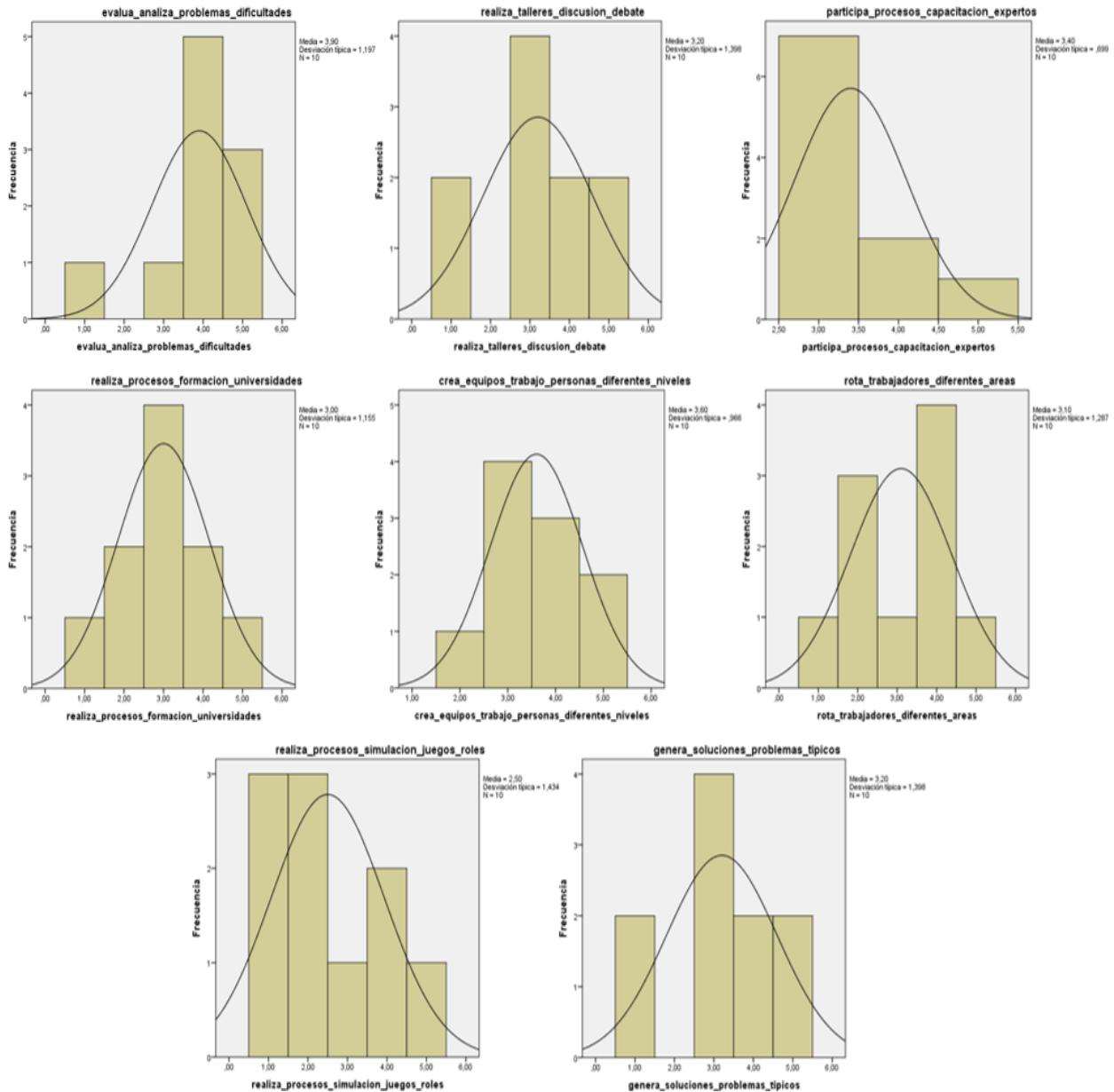


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Los conocimientos que construye la entidad están relacionados en un alto porcentaje y de manera general con los procesos, la gestión, los servicios y la relación con los usuarios de los diferentes servicios y sus expectativas. Es importante que el conocimiento sea gestionado en función de cada uno de estos aspectos.

14. Para la construcción de nuevos conocimientos, la entidad:

Figura 27. Resultados Gráficos Construcción de Nuevos Conocimientos en la Entidad

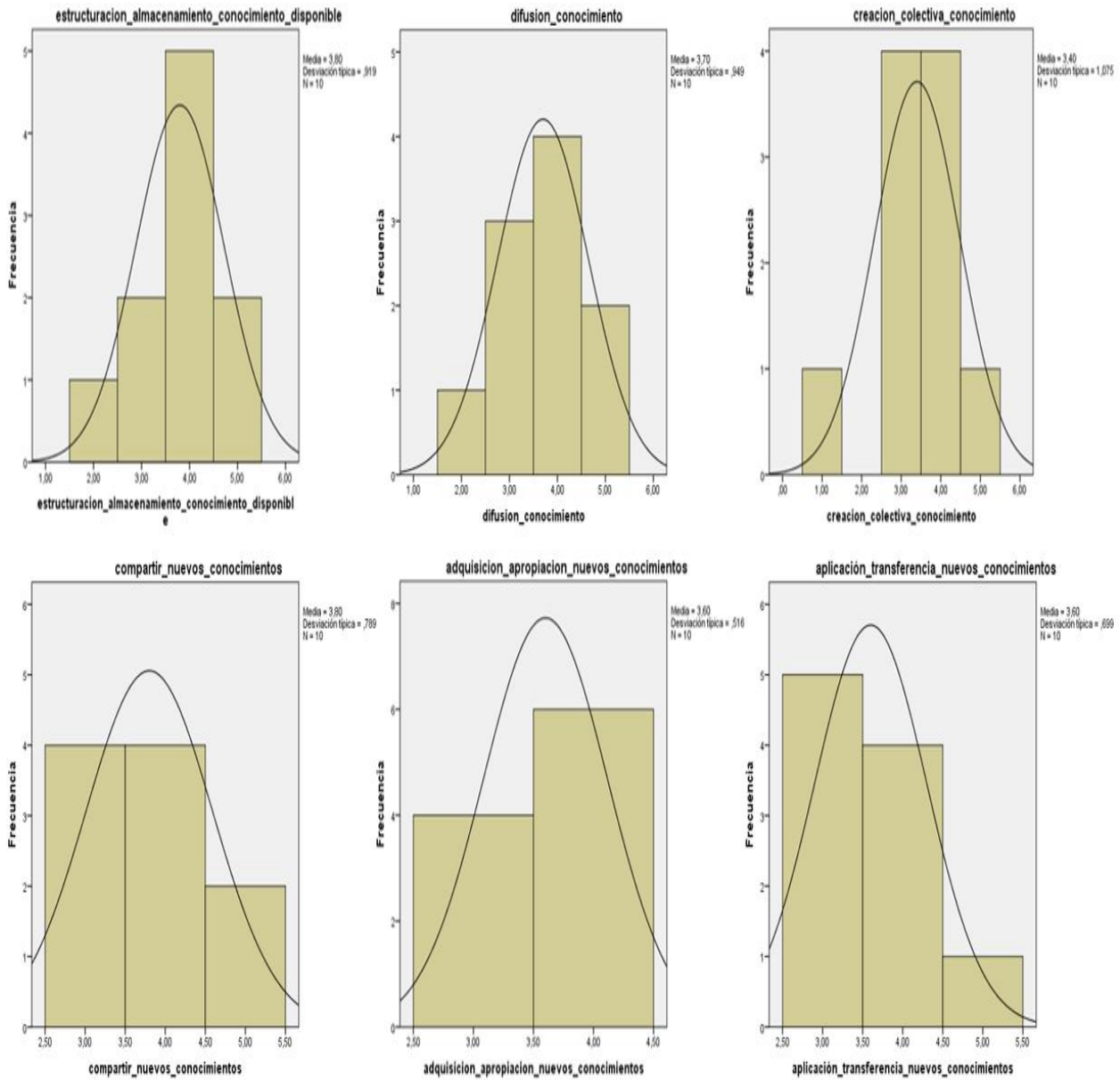


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

La construcción de conocimiento no parece ser, según los resultados de la encuesta, una prioridad en la entidad, tan solo el 25% de las dinámicas superó 3 (Algunas veces) en la moda. Es decir que los funcionarios no perciben que un objetivo en la entidad sea la construcción de conocimiento.

23. La entidad utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para:

Figura 28. Resultados Gráficos Uso de la Tecnología en la Gestión del Conocimiento en la Entidad

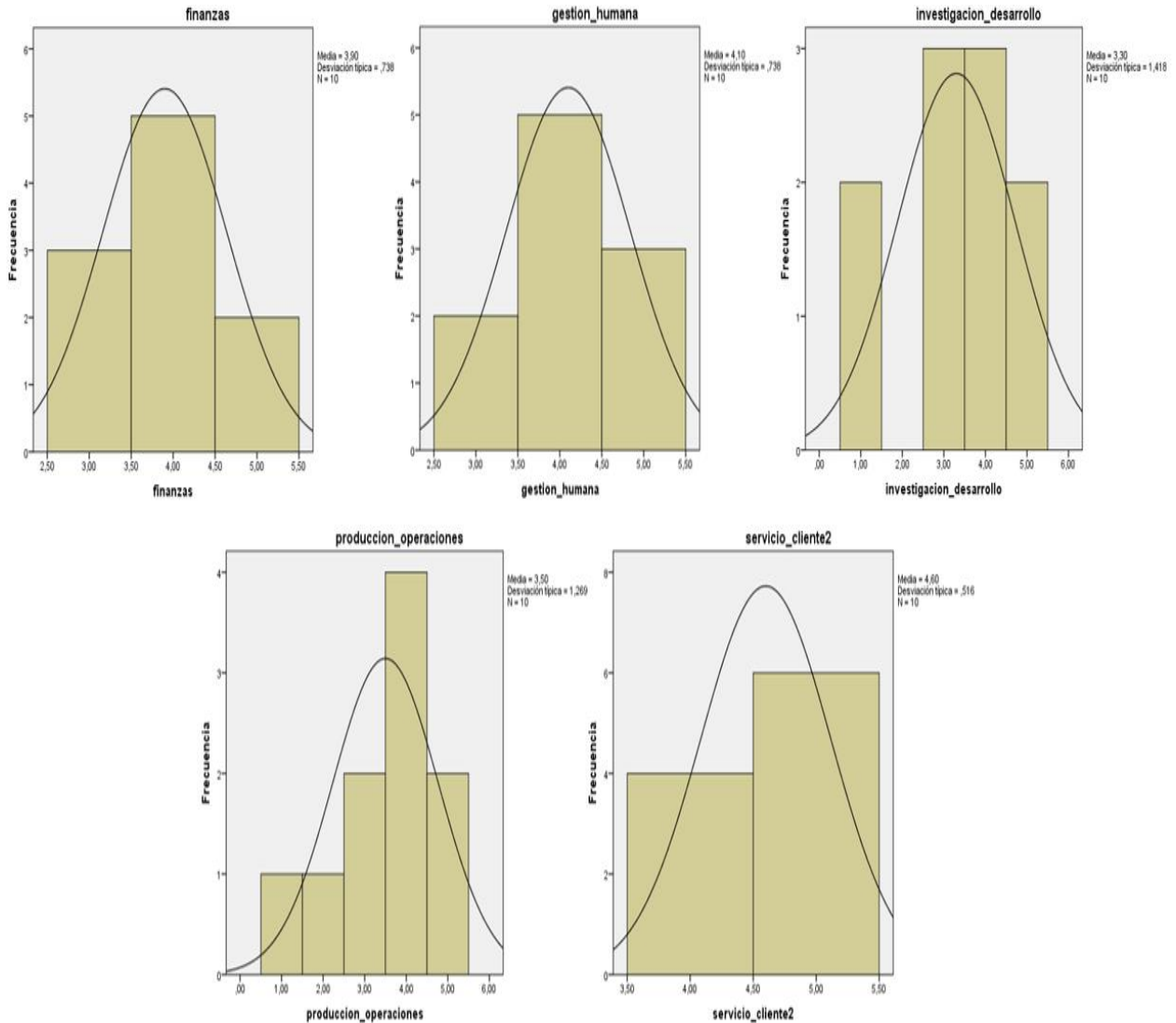


Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

La plataforma tecnológica está enfocada mayoritariamente en el almacenamiento de conocimiento e información. Se observa la oportunidad de utilizar tecnología en adquisición, apropiación y transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización. También para compartir nuevos conocimientos.

29. El principal proveedor de información para la innovación corresponde a:

Figura 29. Resultados Gráficos Principal Proveedor de Información para la Innovación
en la Entidad



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Al igual que para la gestión del conocimiento, el principal proveedor de información para la innovación es la interacción con el usuario de los servicios a través de dinámicas de retroalimentación.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, los elementos a tener en cuenta en el Modelo de Gestión de Conocimiento propuesto se inclinan de manera fundamental a la alineación de las herramientas tecnológicas con la gestión del conocimiento, utilizando las que se encuentran catalogadas como fuertes dentro de la gobernación y afianzando aquellas en las que aún se encuentran falencias de uso, permitiendo de esta manera la toma de decisiones de manera efectiva e inteligente, recopilando de forma constante el conocimiento generado al interior de la entidad, con el propósito de adaptarlo y difundirlo, creando equipos de trabajo, gestionando el conocimiento en función a los servicios, procesos, necesidades, utilizando la tecnología para la apropiación y transferencia de conocimiento, todo esto, con el propósito de optimizar el uso del conocimiento y mejorar la prestación de los servicios en la entidad.

5.1.3. Análisis con Chi-Cuadrado

Se eligió la variable de gestión del conocimiento para, mediante el método de Chi-Cuadrado, determinar la correlación con otras respuestas dadas por los encuestados, partiendo de la hipótesis de que no existe correlación y que ésta será aceptada o refutada dependiendo del valor de la significación exacta obtenida.

Se efectuó el método Chi-Cuadrado con cinco variables que se consideran importantes para determinar la situación de la gestión de conocimiento en la entidad.

Tabla 9. Tabla de Contingencia gestion_conocimiento * usuarios_servicios

Recuento		usuarios_servicios		Total
		Con frecuencia	Siempre	
gestion_conocimiento	Nunca	0	1	1
	Algunas veces	3	0	3
	Con frecuencia	5	0	5
	Siempre	0	1	1
Total		8	2	10

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Tabla 10. Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento * usuarios_servicios

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	10,000 ^a	3	,019	,022		
Razón de verosimilitudes	10,008	3	,018	,022		
Estadístico exacto de Fisher	7,192			,022		
Asociación lineal por lineal	,536 ^b	1	,464	,667	,267	,089
N de casos válidos	10					

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

- 8 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.
- El estadístico tipificado es -,732.

Existe correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento y los usuarios de servicios como fuentes de conocimiento útil para la entidad. La significación exacta es menor de 0,05 por lo tanto la hipótesis es refutada y sí hay correlación.

Tabla 11. Tabla de contingencia gestion_conocimiento * otros_entidades

Recuento		otros_entidades				Total
		Raras Veces	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre	
gestion_conocimiento	Nunca	0	0	0	1	1
	Algunas veces	0	0	2	1	3
	Con frecuencia	1	1	3	0	5
	Siempre	0	0	0	1	1
Total		1	1	5	3	10

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Tabla 12. Pruebas de chi-cuadrado gestion_conocimiento * otros_entidades

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	8,044 ^a	9	,530	,619		
Razón de verosimilitudes	10,044	9	,347	,548		
Estadístico exacto de Fisher	10,611			,548		
Asociación lineal por lineal	,964 ^b	1	,326	,415	,212	,093
N de casos válidos	10					

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

- 16 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.
- El estadístico tipificado es -,982.

No existe correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento y otras entidades gubernamentales como fuentes de conocimiento útil para la entidad. La significación exacta es mayor de 0,05 por lo tanto la hipótesis es aceptada y no hay correlación.

Tabla 13. Tabla de contingencia gestion_conocimiento *
genera Equipos Trabajo Buscar Nuevo Conocimiento

Recuento		genera Equipos Trabajo Buscar Nuevo Conocimiento					Total
		Nunca	Raras Veces	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre	
gestion_conocimiento	Nunca	0	0	1	0	0	1
	Algunas veces	0	1	2	0	0	3
	Con frecuencia	1	1	1	1	1	5
	Siempre	0	0	0	1	0	1
Total		1	2	4	2	1	10

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Tabla 14. Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento *
genera Equipos Trabajo Buscar Nuevo Conocimiento

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	9,000 ^a	12	,703	,886		
Razón de verosimilitudes	9,503	12	,659	,981		
Estadístico exacto de Fisher	11,853			,981		
Asociación lineal por lineal	,286 ^b	1	,593	,711	,356	,090
N de casos válidos	10					

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

- 20 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.
- El estadístico tipificado es ,535.

No existe correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento y generar equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones de nuevo conocimiento como una forma de adaptar el conocimiento a sus necesidades por parte la entidad. La significación exacta es mayor de 0,05 por lo tanto la hipótesis es aceptada y no hay correlación.

Tabla 15. Tabla de contingencia gestion_conocimiento * procesos

Recuento		Procesos			Total
		Algunas veces	Con frecuencia	Siempre	
gestion_conocimiento	Nunca	0	1	0	1
	Algunas veces	1	2	0	3
	Con frecuencia	1	3	1	5
	Siempre	0	0	1	1
Total		2	6	2	10

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Tabla 16. Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento * procesos

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	5,556 ^a	6	,475	,762		
Razón de verosimilitudes	5,684	6	,460	,762		
Estadístico exacto de Fisher	5,440			,762		
Asociación lineal por lineal	,857 ^b	1	,355	,519	,260	,132
N de casos válidos	10					

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

- 12 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,20.
- El estadístico tipificado es ,926.

No existe correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento y procesos relacionados para la construcción de conocimiento. La significación exacta es mayor de 0,05 por lo tanto la hipótesis es aceptada y no hay correlación.

Tabla 17. Tabla de contingencia gestion_conocimiento *
creacion_colectiva_conocimiento

Recuento		creacion_colectiva_conocimiento				Total
		Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre	
gestion_conocimiento	Nunca	0	1	0	0	1
	Algunas veces	0	1	2	0	3
	Con frecuencia	1	2	1	1	5
	Siempre	0	0	1	0	1
Total		1	4	4	1	10

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

Tabla 18. Pruebas de Chi-cuadrado gestion_conocimiento *
creacion_colectiva_conocimiento

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	5,667 ^a	9	,773	1,000		
Razón de verosimilitudes	6,730	9	,665	1,000		
Estadístico exacto de Fisher	8,667			1,000		
Asociación lineal por lineal	,082 ^b	1	,774	,872	,403	,094
N de casos válidos	10					

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a los resultados obtenidos

- 16 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.
- El estadístico tipificado es ,287.

No existe correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento y la creación colectiva del conocimiento para la cual la entidad utiliza la tecnología. La significación exacta es mayor de 0,05 por lo tanto la hipótesis es aceptada y no hay correlación.

A partir de los resultados obtenidos a través del análisis con Chi-Cuadrado, teniendo en cuenta la correlación existente o no entre la variable gestión del conocimiento y otras respuestas dadas por los encuestados, en primera medida se encuentra que existe una relación directa entre la tecnología, la gestión del conocimiento y los usuarios de servicios, ya que de esta forma se establecen como fuente de conocimiento relevante para la entidad. Así pues, la gestión de conocimiento y la gestión de la tecnología son dos procesos que deben alinearse dentro de la estrategia institucional. Tanto la gestión del conocimiento como la gestión de la tecnología buscan alcanzar los objetivos de la entidad mediante la obtención y administración del conocimiento o la tecnología que la empresa requiera y establezca para ser competitiva.

La tecnología es conocimiento aplicado, por tanto, ambas comparten actividades y principios.

Como segundo hallazgo encontrado, se tiene que en la Gobernación del Huila no existe correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento y otras entidades gubernamentales como fuentes de conocimiento útil para la entidad. Este resulta ser un punto importante a tener en cuenta dentro de las actividades planteadas, toda vez que en las organizaciones siempre estarán presentes factores importantes que han sido relevantes en sus diferentes procesos, específicamente en cuanto a gestión de conocimiento y tecnología se refiere, y que a partir de la retroalimentación pueden ser implementadas en otra entidad que carezca de ellas, y es que precisamente la eficacia y eficiencia de la administración están respaldadas en gran medida desde al ángulo del aprendizaje y la gestión del conocimiento, que han sido fuente irremplazable del progreso y perfeccionamiento de los procesos en las entidades. De ahí que, para el modelo de gestión de conocimiento propuesto, las entidades territoriales son concebidas como parte fundamental de los grupos de valor.

Por otro lado, fue encontrado que en la Gobernación del Huila no existe correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento y generar equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones de nuevo conocimiento como una forma de adaptar el mismo a sus necesidades por parte la entidad. A partir de este hallazgo resulta importante tener en cuenta la creación de un equipo catalizador de la gestión del conocimiento, partiendo del hecho que cuando se trabaja sobre la base de equipos realmente enlazados, el conocimiento resultante es significativamente superior, teniendo en cuenta el enriquecimiento obtenido a través del intercambio, creatividad y sinergia entre los miembros del equipo.

En cuanto a la correlación entre la tecnología relacionada con la gestión del conocimiento, procesos relacionados para la construcción de conocimiento y la creación colectiva del mismo, se encuentra que en la entidad no existe correlación entre estas variables. De aquí la importancia de plantear dentro del modelo de gestión de

conocimiento el uso y apropiación de herramientas que permitan crear, capturar, socializar, aplicar, evaluar, mejorar, difundir y aprender el conocimiento producido en la entidad.


Finalmente, y de acuerdo a los resultados obtenidos a través del análisis del procesamiento estadístico a través del SPSS, en donde fueron analizados temas relacionados con la información y la gestión del conocimiento en la entidad, como los principales servicios que ofrece, relación de las tecnologías que posee, las diez tecnologías más utilizadas para la gestión del conocimiento, en qué se evidencia la importancia de la gestión del conocimiento, fuentes de conocimiento útiles, cómo se adapta el conocimiento a las necesidades, con qué se relaciona la construcción de conocimientos, qué hace la entidad para construir nuevos conocimientos, uso de la tecnología en la gestión del conocimiento, principal proveedor de información, entre otras, los factores asociados claves que podemos interpretar según la categorización y necesidad en el Modelo de Gestión de Conocimiento a proponer son: producción de nuevo conocimiento, captura y/o instrumentalización del mismo, compartir la información salvaguardada, aplicar el conocimiento, establecer lineamientos para la evaluación, mejores tácticas y difusión del mismo, siendo éste finalmente aprehendido por los diferentes grupos de valor, teniendo en cuenta, además, la alineación de las diferentes herramientas tecnológicas con las que cuenta la entidad para la gestión del conocimiento. Estos elementos serán explicados más detalladamente en los capítulos 6 y 7.

5.2. Análisis de los Resultados de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila Según el Autodiagnóstico – MIPG, y la Evaluación emitida por el Furag


La herramienta de autodiagnóstico permite a la entidad desarrollar un ejercicio de valoración del estado la dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación en la cual se estructura el Modelo Integrado de Gestión y Planeación – MIPG, con el propósito de


contar con una línea base en relación a los aspectos que la entidad debe fortalecer, los cuales deben ser incluidos en su planeación institucional.

Tabla 19. Resultados Autodiagnóstico Gestión del Conocimiento y la Innovación –
MIPG – Gobernación del Huila

AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN					 modelo integrado de planeación y gestión	
ENTIDAD					PUNTAJE FINAL	
GOBERNACIÓN DEL HUILA					58	
Componentes	Calificación	Categoría	Criterios		Puntaje (0 - 100)	
Planeación	73,2	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	1	Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	98	
			2	Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.	81	
			3	Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.	100	
			4	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.	10	
			5	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.	100	
			6	Contar con una persona o equipo que evalúe, implemente, haga seguimiento y lleve a cabo acciones de mejora al plan de acción de Gestión del Conocimiento y la Innovación, en el marco del MIPG.	50	
Generación y producción	39,5	Ideación	7	Emplear, divulgar, documentar y evaluar métodos de creación e ideación para generar soluciones efectivas a problemas cotidianos de la entidad.	80	
			8	Contar con espacios de ideación e innovación.	50	
			9	Evaluar los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y analizar los resultados.	40	

AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN				 <small>modelo integrado de planeación y gestión</small>			
ENTIDAD					PUNTAJE FINAL		
GOBERNACIÓN DEL HUILA					58		
Componentes	Calificación	Categoría	Criterios		Puntaje (0 - 100)		
		Experimentación	10	Desarrollar pruebas de experimentación, documentar, analizar y tomar decisiones sobre los resultados.	5		
			11	Implementar una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y analizar sus resultados.	10		
		Innovación	12	Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.	5		
			13	Incluir en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación y llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados.	5		
			14	Participar en eventos de innovación.	40		
		Investigación	15	Identificar las necesidades de investigación en la entidad, implementar acciones y evaluarlas.	80		
			16	Participar en eventos académicos nacionales o internacionales gestionados por la entidad como asistente o panelista.	80		
		Herramientas de uso y apropiación	34,2	Identificación, apropiación y funcionamiento de los repositorios de conocimiento.	17	Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.	70
					18	Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.	40
					19	Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.	80
20	Contar con repositorios de conocimiento de fácil acceso y socializados al interior de la entidad.				5		
21	Contar con repositorios de buenas prácticas.				5		
22	Contar con repositorios de lecciones aprendidas.				5		
An	86,0		23	Gestionar los datos de la entidad.	100		

AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN				 <small>modelo integrado de planeación y gestión</small>	
ENTIDAD				PUNTAJE FINAL	
GOBERNACIÓN DEL HUILA				58	
Componentes	Calificación	Categoría	Criterios		Puntaje (0 - 100)
		Ejecución de análisis y visualización de datos e información	24	Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y usadas por el talento humano de la entidad.	100
			25	Contar con parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo su análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.	100
			26	Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.	90
			27	Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos de los resultados de su gestión para determinar el grado avance de las políticas a cargo de la entidad y toma acciones de mejora.	40
Cultura de compartir y difundir	69,0	Establecimiento de acciones fundamentales	28	Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales.	100
			29	Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.	75
			30	Participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.	70
			31	Llevar a cabo acciones de aprendizaje basadas en problemas o proyectos, dentro de su planeación anual, de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad, evaluar los resultados y tomar acciones de mejora.	5
		32	Generar espacios formales e informales de cocreación que son reconocidos por el talento humano y los grupos de valor.	100	
		Consolidación de la cultura de	33	Contar con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento	70

AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN				 modelo integrado de planeación y gestión	
ENTIDAD				PUNTAJE FINAL	
GOBERNACIÓN DEL HUILA				58	
Componentes	Calificación	Categoría	Criterios		Puntaje (0 - 100)
		compartir y difundir		en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora.	
			34	Participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documentarlos y compartir la experiencia al interior de la entidad.	80
			35	Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.	70
			36	Contar con alianzas para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.	20
			37	Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.	100

Fuente. Extranet Gobernación del Huila (2020)

El Decreto 2482 de 2012, recopilado en el Decreto Único Sectorial de Función Pública, insta los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión pública. En este se estipula la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación.

El Modelo cuenta con una herramienta en línea, el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión - FURAG, a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo. (DAFP, 2019). Los resultados del FURAG para la Gobernación del Huila, vigencia 2019, son los siguientes:

Figura 30. Resultados Desempeño Institucional – Gestión del Conocimiento – FURAG
– Gobernación del Huila



Fuente. Departamento Administrativo de la Función Pública (2019)

Realizando el análisis de los resultados obtenidos en el autodiagnóstico de la Gestión del Conocimiento en la entidad, se encuentran como puntos críticos y falencias, los siguientes:

- Identificación de los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad, y ejecución de acciones que eviten la pérdida de conocimiento.
- Evaluación de los resultados de los procesos de ideación adelantados en la entidad y análisis de los resultados.
- Desarrollo de pruebas de experimentación, documentación, análisis y toma de decisiones sobre los resultados.
- Implementación de una estrategia de cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, y análisis de sus resultados.
- Identificación, análisis, evaluación y puesta en marcha de métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.
- Inclusión en el Plan Estratégico del Talento Humano el fortalecimiento de capacidades en innovación, seguimiento y evaluación de los resultados.
- Participación en eventos de innovación.

- Identificación, clasificación y actualización del conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.
- Repositorios de conocimiento de fácil acceso socializados al interior de la entidad.
- Repositorios de buenas prácticas.
- Repositorios de lecciones aprendidas.
- Alianzas que permitan fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.

Ahora bien, el Departamento Administrativo de la Función Pública, emitió, entre otras, las siguientes recomendaciones de mejora para la entidad, en relación a la política de Gestión del Conocimiento:

- Definir un líder ante el comité institucional de gestión y desempeño, como parte de la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación.
- Implementar herramientas de gestión del conocimiento para implementar la política de gestión del conocimiento y la innovación.
- Contar con un grupo, unidad, equipo o personal encargado de promover la gestión del conocimiento.
- Identificar las necesidades de sus procesos de gestión del conocimiento y la innovación a través de actividades tales como: gestionar los riesgos y controles relacionados con la fuga de capital intelectual.
- Implementar acciones para conservar su memoria institucional, tales como: identificar y sistematizar sus buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.
- Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito para establecer necesidades de nuevo conocimiento.
- Priorizar la necesidad de contar con herramientas para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.
- Establecer e implementar procesos de ideación con grupos de valor o de interés.
- Identificar las necesidades de investigación relacionadas con la misión de la entidad.

- Identificar cuál es la información que más le solicitan a la entidad y generar campañas con esa información para difundirla a sus grupos de valor.
- Utilizar diferentes herramientas para difundir información relevante y facilitar la apropiación del conocimiento de sus grupos de valor.
- Fortalecer el conocimiento del talento humano desde su propio capital intelectual como acción de enseñanza-aprendizaje.
- Diseñar y ejecutar actividades en entornos que permitan enseñar – aprender desde varios enfoques.
- Planear y ejecutar diferentes acciones (clasificar, sistematizar, analizar, diseñar mecanismos y procedimientos, aplicar herramientas) en la medida de las capacidades de la entidad, que le permitan conservar el conocimiento de sus servidores. (DAFP, 2019).

Si bien es cierto, los resultados del FURAG 2019 (80,7) mejoraron con relación a los obtenidos en 2018 (67,5), son muchos los factores que se deben analizar, mejorar e implementar en la entidad, con miras a establecer una verdadera política de Gestión del Conocimiento, la cual requiere fundamentalmente de contar con un Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila.

CAPÍTULO 6

MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA GOBERNACIÓN DEL HUILA

6. MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA LA GOBERNACIÓN DEL HUILA

En el presente capítulo presenta el diseño del modelo propuesto para la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila, especificando en él las partes que se han planteado, así como su representación gráfica.

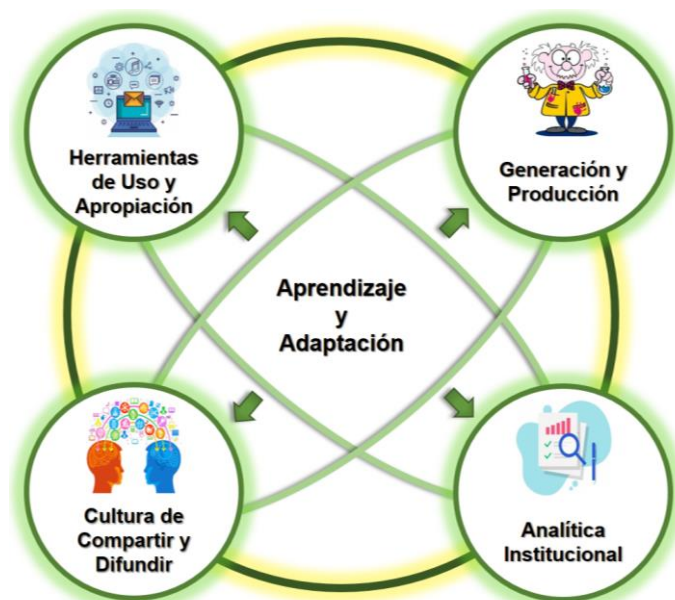
6.1. Presentación del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila

El diseño del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila se estructura teniendo en cuenta la revisión realizada a los diferentes modelos planteados en el Marco Teórico, así como los resultados y/o aspectos obtenidos en el marco de la labor investigativa, como lo son los resultados de las encuestas, Autodiagnóstico y calificación del Furag.

6.1.1. Ejes de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila

Para la Gobernación del Huila se plantea un modelo de gestión de conocimiento conformado por cuatro escenarios a través de los cuales opera doblemente el ciclo de gestión del conocimiento.

Figura 31. Ejes de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila



Fuente. Planteado de acuerdo a lo enunciado por la Función Pública – MIPG

Estos ejes cuentan con acciones que permiten fortalecer el desempeño institucional facilitando potencializar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

6.1.1.1. Generación y Producción

Proporciona la posibilidad de consolidar grupos de servidores públicos con capacidades para idear, investigar, experimentar e innovar a partir de las actividades cotidianas. Es así como el capital intelectual de la entidad se fortalece en este eje, dándole la posibilidad de conectarse desde aquí con cualquiera de los otros ejes, determinando una gestión del conocimiento interactiva y constructiva entre los diferentes ejes.

6.1.1.2. Herramientas de Uso y Apropiación

Este eje tiene como finalidad la identificación de procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información a través del uso de herramientas tecnológicas confiables, teniendo como principal objetivo poner a disposición el uso del conocimiento, tanto al interior, como al exterior de la entidad.

De esta manera se generan procesos más participativos con los diferentes grupos de valor de la entidad, quienes, a través de la analítica institucional, aportan de manera significativa a la generación y producción del conocimiento que a la postre es compartido y difundido para mejorar la prestación del servicio en la entidad.

6.1.1.3. Analítica Institucional

A partir de este eje se convierten los datos producidos por la entidad en conocimiento fundamental para la toma de decisiones, teniendo como base su análisis.

Así pues, a través de los datos producidos al interior de la entidad y los datos externos, se logra la identificación de distintos modelos que permitan la identificación de relaciones entre variables, tendencias, entendimiento del comportamiento de los procesos y la manera como éstos pueden ser mejorados. Es este eje precisamente el que a través de la evidencia facilita la resolución de incógnitas, respuestas que posteriormente guían la toma de decisiones a través de la mayor cantidad de información procesada.

6.1.1.4. Compartir y Difundir

A través de este eje se desarrolla una visión estratégica en donde la comunicación resulta fundamental, consolidando redes de enseñanza – aprendizaje que permiten la difusión y refuerzo de la gestión del conocimiento.

Así pues, estos cuatro ejes interactúan entre si y permiten que la cultura de la gestión del conocimiento en la Gobernación del Huila se relacione de manera directa con los diferentes tipos de capital:

- **Capital Humano.** Constituye la educación, experiencia, conocimientos, habilidades y valores de los servidores de la Gobernación del Huila. Es de propiedad de cada ser, más no de la institución.

- **Capital Relacional.** Es el activo intangible tan valioso como las marcas o las patentes. Representa las relaciones con su entorno, comunidad en general y diferentes alianzas, es la imagen de la gobernación. Es de propiedad de la entidad.
- **Capital Estructural.** Hace referencia a aquel conocimiento que permanece en la empresa, aun cuando los servidores ya no están. Está formado por la estructura de la entidad, sus procesos, procedimientos y software. Este capital es de propiedad de la entidad.

6.1.2. Proceso para la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila

La gestión del conocimiento en la Gobernación del Huila conlleva a la construcción, maduración y dinamización del conocimiento de la entidad, a través de un flujo parametrizado en dos ciclos:

6.1.2.1. Primer Ciclo

El conocimiento es gestionado por la entidad, y en él se tienen en cuenta los siguientes puntos o escenarios, en donde el conocimiento entra, se transforma y sale.

- **Crear.** Se consolidan conocimientos valiosos para proyectar el capital intelectual de la entidad, a través del proceso de ideación, experimentación, innovación e investigación.
- **Capturar / Instrumentalizar.** Cada conocimiento generado es agrupado en herramientas e instrumentos que facilitan su divulgación y aplicación.
- **Socializar.** El conocimiento que se genera es compartido a través de diversas herramientas o espacios de promulgación.
- **Aplicar.** Este punto actúa como conector en los dos ciclos de conocimiento planteado. Aquí, la entidad implementa el conocimiento a través de productos y servicios en sus diferentes contextos.

6.1.2.2. Segundo Ciclo

En este ciclo se finaliza la estructuración del conocimiento a través de la interacción con los grupos de valor. Sus puntos o escenarios son:

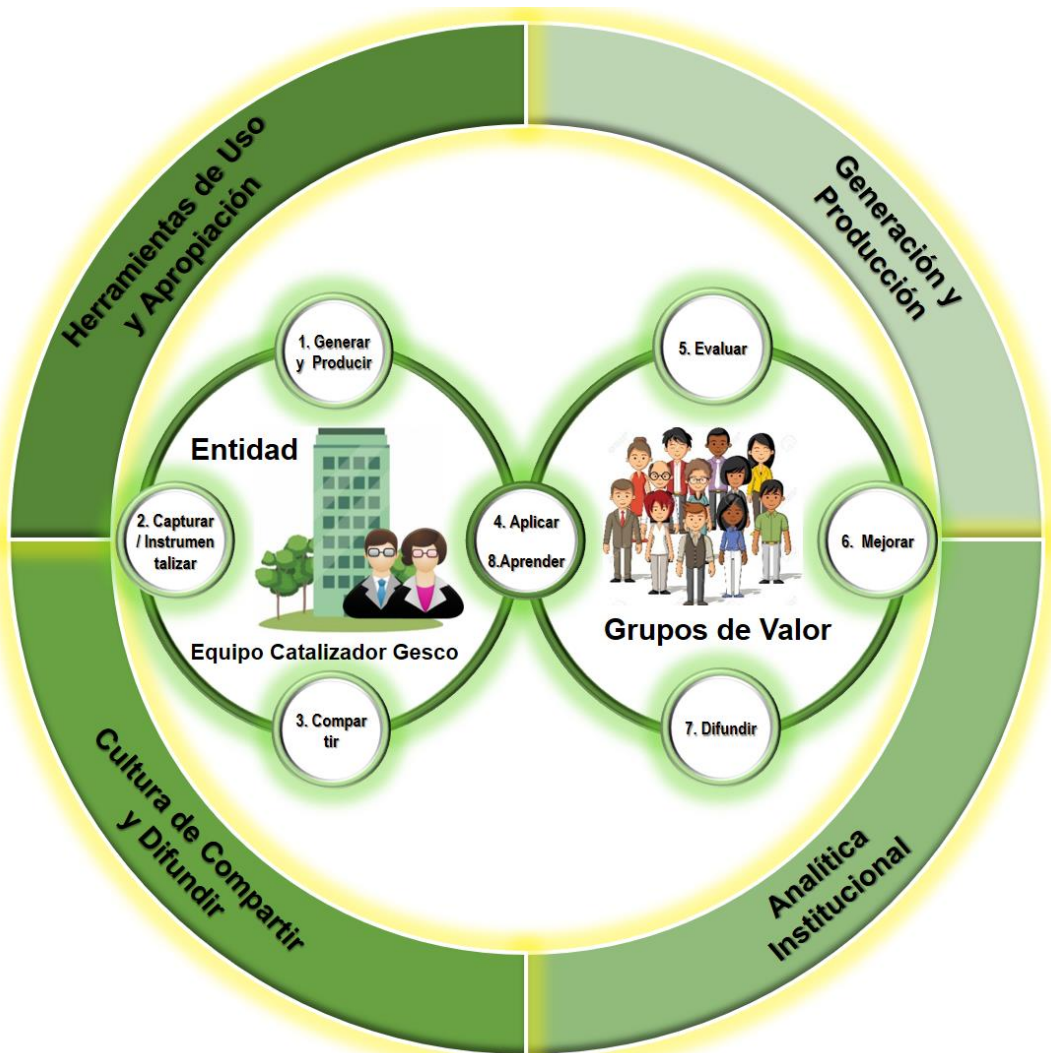
- **Evaluar.** Aquí se analiza el conocimiento producido por la entidad, en conjunto con las necesidades y requerimientos encontrados en los grupos de valor.
- **Mejorar.** Permite la identificación de ajustes al conocimiento generado desde el primer ciclo, permitiendo el fortalecimiento y consolidación en la entidad. Como resultado se obtiene una nueva versión del conocimiento, ajustado a las necesidades encontradas, y más cercano aún a la satisfacción de los requerimientos de los grupos de valor de la entidad.
- **Difundir.** El conocimiento ya mejorado se lleva a los diferentes grupos de valor para su uso.
- **Aprender.** Aquí se completa la ruta del conocimiento, regresando al primer escenario para iniciar un nuevo ciclo en la optimización del capital intelectual de la Gobernación del Huila.

Al repetirse y continuar este proceso de manera cíclica, se obtiene un conocimiento potenciado, con calidad y fluidez.

6.1.3. Representación Gráfica del Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gobernación del Huila

El modelo de Gestión de Conocimiento propuesto para la Gobernación del Huila cuenta con las siguientes características:

Figura 32. Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila



Fuente. Elaboración propia

- Este modelo busca fortalecer la comprensión, entendimiento y aplicación de los conceptos relacionados a la gestión del conocimiento en la entidad, buscando la generación de nuevo conocimiento que facilite y mejora la operación de los procesos.
- Busca administrar el conocimiento tácito y explícito, procurando la mejora en la prestación del servicio, el desempeño y los resultados a nivel de gestión institucional.
- Su implementación está enmarcada dentro de cuatro ejes, los cuales define el Departamento de la Función Pública y fueron descritos en el ítem 6.1.1.

- Para poder gestionar el conocimiento se ha planteado dos ciclos de gestión que se interrelacionan entre sí, partiendo de la obtención y gestión del conocimiento por la entidad, finalizando a través de la interacción con los grupos de valor.
- Dentro del primer ciclo de gestión, se incluyó junto con la entidad, el Equipo Catalizador de la Gestión del Conocimiento, el cual se encargará de liderar todo lo relacionado a la generación, captura, socialización y aplicación del conocimiento, apoyando de igual manera las actividades inmersas dentro del segundo ciclo.
- Los grupos de valor presentes en el segundo ciclo, y que de igual forma, se interconectan con los escenarios implícitos en el primer ciclo, están conformados por las demás entidades de carácter territorial, los servidores públicos y ciudadanos, quienes han sido partícipes de la evaluación, mejora y difusión del conocimiento.

Teniendo en cuenta la operacionalización del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila, se requiere establecer de igual manera, un modelo tecnológico, el cual, apoyado a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones, se establezca como facilitador en la implementación del modelo formulado. Así pues, tanto la aprehensión, operacionalización y mecanismos para la transferencia del conocimiento serán explicados en el siguiente capítulo, a través del cual se propone el Modelo Tecnológico para la Gestión del Conocimiento en la entidad.

CAPÍTULO 7

MODELO TECNOLÓGICO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

7. MODELO TECNOLÓGICO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

En el presente capítulo se presenta el apoyo tecnológico propuesto para la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila.

El Modelo de Gestión de Conocimiento propuesto requiere ser apoyado a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones, de allí que, para el desarrollo de esta iniciativa, la tecnología se plantea como facilitador en la implementación del modelo formulado.

Partiendo del hecho que para gestionar el conocimiento se requiere de un proceso de búsqueda, almacenamiento y transferencia de conocimiento, buscando de esta forma aumentar la productividad y competitividad.

7.1. Soportes y Herramientas Tecnológicas para Gestionar el Conocimiento

Dentro de los soportes y herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento en la Gobernación del Huila, tenemos:

7.1.1. Comunidades de Prácticas

Son los grupos de trabajo encargados de identificar y realizar el levantamiento del conocimiento tácito de la entidad para ponerlo a disposición.

7.1.2. Asistencia entre Pares

Consiste en aprender antes de iniciar una nueva función y/o actividad en la entidad a través del acceso en el momento adecuado del conocimiento adquirido previamente por otros servidores de la organización.

7.1.3. Base de Lecciones Aprendidas

Es la recopilación de las lecciones aprendidas, asignando un conjunto de acciones a llevar a cabo para implantar las acciones correctivas oportunas para prevenir que se comenten de nuevo los mismos errores.

7.1.4. Bases de Conocimiento

Recopilación del conocimiento requerido para llevar a cabo determinadas funciones o tareas. Es un paso a paso orientado a la práctica para solucionar problemas concretos en situaciones concretas.

7.1.5. Páginas Amarillas

Es la relación de los servidores de la entidad en la que se detalla “lo que saben sobre”, con el objeto de poner a disposición de la organización su conocimiento y experiencia.

7.1.6. Talleres de Intercambio de Conocimiento

Sesiones expositivas que tienen por objetivo poner a disposición de quien lo requiera el conocimiento de los más experimentados de la entidad.

7.1.7. Retención del Conocimiento

Formato que permite la adecuada y oportuna transferencia del conocimiento cuando un servidor público se separa del cargo por retiro del servicio o por alguna situación administrativa.

7.1.8. Tablero de Acciones para Mitigar la Fuga del Conocimiento

Formato que permite la adecuada y oportuna transferencia del conocimiento cuando un servidor público se separa del cargo por retiro del servicio o por alguna situación administrativa.

7.1.9. Sistemas de Trabajo Colaborativo

Software que permite a la entidad comunicar, colaborar y coordinar procesos dentro de la misma. Permite a su vez crear un cúmulo del conocimiento experto y una memoria de

la organización para luego compartir este conocimiento y experiencia. Se integra a la vez con los usuarios por medio de los computadores conectados a través de internet o la extranet.

7.1.10. Herramientas de Comunicación Electrónica

Envío de mensajes, archivos, datos o documentos entre personas facilitando el compartir información (colaboración asíncrona). Entre estas herramientas tenemos el correo electrónico, correo de voz, las publicaciones web.

7.1.11. Herramientas de Conferencia y/o Plataformas de Videoconferencias

La información se comparte de manera dinámica, en dos sentidos. Entre éstas tenemos los computadores personales para realizar conferencias, los teléfonos, salas de chat o mensajería instantánea, sistemas de conferencias. También se concibe como un sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet, mejorando de esta forma los sistemas de información y comunicación de la entidad.

7.1.12. Herramientas de Gestión Colaborativa

Facilitan las actividades grupales. Entre ellas se encuentra el calendario electrónico, sistemas de gestión de proyectos, sistemas de control de flujo de actividad, sistemas de gestión de conocimiento, sistemas de soporte a redes sociales.

7.1.13. La Extranet Corporativa

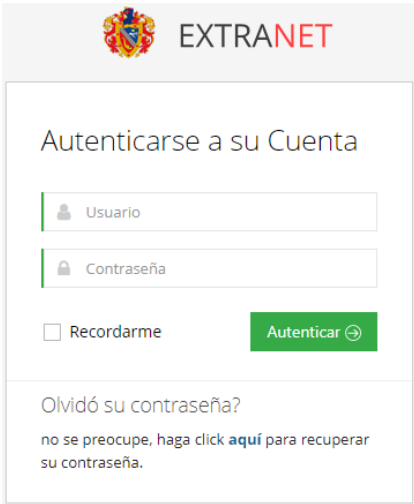
Es un sitio diseñado para ser utilizado dentro y fuera de los límites de la entidad, permitiendo proporcionar diferentes niveles de accesibilidad mediante un usuario y contraseña determinando el perfil y a qué tipo de información se da acceso, asistiendo y apoyando a los servidores con el fin de generar valor a la entidad. Allí se alojan los links a los diferentes sistemas y/o aplicativos de la entidad, así como a las diferentes bases de conocimiento que resulten de la recopilación del mismo.




7.1.14. Sistemas de Gestión de Contenidos



Los sistemas de Gestión de Contenidos (CMS) permiten crear, editar y mantener un sitio web o una subsección de este. Son herramientas de diseño web que pueden ser utilizadas por usuarios, aún sin experticia técnica. WordPress, Joomla y Drupal son ejemplos de CMS.

La siguiente tabla muestra algunas opciones de sistemas, software o aplicaciones para gestionar el conocimiento en la Gobernación del Huila:

Tabla 20. Opciones de Sistemas, Software o Aplicaciones para Gestionar el Conocimiento en la Gobernación del Huila

Sistema / Software / Aplicación	Descripción
<p>Extranet Corporativa – Plataforma de Aplicaciones Dasha© y el Sistema de Comunicaciones Oficiales©</p> 	<p>La Extranet Corporativa – Plataforma de Aplicaciones Dasha© y el Sistema de Comunicaciones Oficiales© conforman una plataforma tecnológica que garantiza la comunicación e intercambio de información de manera oportuna entre la entidad, sus funcionarios y los ciudadanos, permitiendo el desarrollo de la gestión de comunicaciones en forma segura, eficiente, integral, oportuna y centralizada, logrando la automatización de procesos, acceso centralizado a la información, reducción de uso de papel y mejoramiento en la eficiencia en procesos misionales como el de Atención al Cliente; el Sistema de Comunicaciones Oficiales© facilita el proceso de recepción, gestión y envío de respuestas a PQRS y otras comunicaciones recibidas, para solventar y mejorar procesos que se llevan a cabo en la entidad, gestionando con eficiencia los flujos de información e integrando diferentes canales de atención al ciudadano en un único sistema, garantizando la trazabilidad, acceso y consulta de la información.</p> <p>Igualmente, dentro de los procesos misionales de la Gobernación del Huila se encuentra el proceso de Atención al Cliente, el cual tiene como objetivo atender y responder en el menor tiempo y con la calidad requerida, solicitudes, quejas, reclamos y denuncias radicadas por otras entidades o por ciudadanos ante la Administración Departamental y tramitarlas diligentemente dando respuesta oportuna a las mismas, ejerciendo control sobre el proceso y gestionando el archivo de los documentos generados durante el mismo; igualmente, el sistema permite evaluar el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, dando cumplimiento a los requisitos relacionados con la prestación del servicio. (Gobernación del Huila, 2020).</p>

Sistema / Software / Aplicación	Descripción
<p>Módulo de Encuestas – Extranet</p>  <p>ENCUESTAS INT./EXT.</p>	<p>Es un módulo integrado a la Extranet Corporativa dedicado a las encuestas internas / externas y encuestas de satisfacción. Puede ser utilizado como módulo para recopilar conocimiento producido por la entidad.</p>
<p>Zimbra</p> 	<p>Es la plataforma de correos electrónicos de la entidad, a través de la cual se logra contar con administración de emails, calendario, contactos y tareas. Es un software de groupware completo que ofrece enormes ventajas para usuarios corporativos y administradores de sistemas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Flexibilidad.</i> Se puede personalizar Zimbra de acuerdo con las necesidades particulares o empresariales. • <i>Libertad.</i> Puede utilizarse junto con otros programas tradicionales. • <i>Estabilidad.</i> Es un servidor de correos y calendario extraordinariamente confiable. • <i>Bajo Mantenimiento.</i> administración simple a través de una interfaz gráfica intuitiva y muy simple de utilizar. • <i>Compatibilidad con aplicaciones de escritorio.</i> Sincronización propia entre ZCS y Microsoft Outlook, Thunderbird, Apple Mail, Libreta de direcciones e iCal. Posee además soporte completo de aplicaciones IMAP/POP.
<p>FTP</p> 	<p>Es un espacio dedicado en un servidor de la entidad para el intercambio de información de manera instantánea entre servidores y/o dependencias.</p>

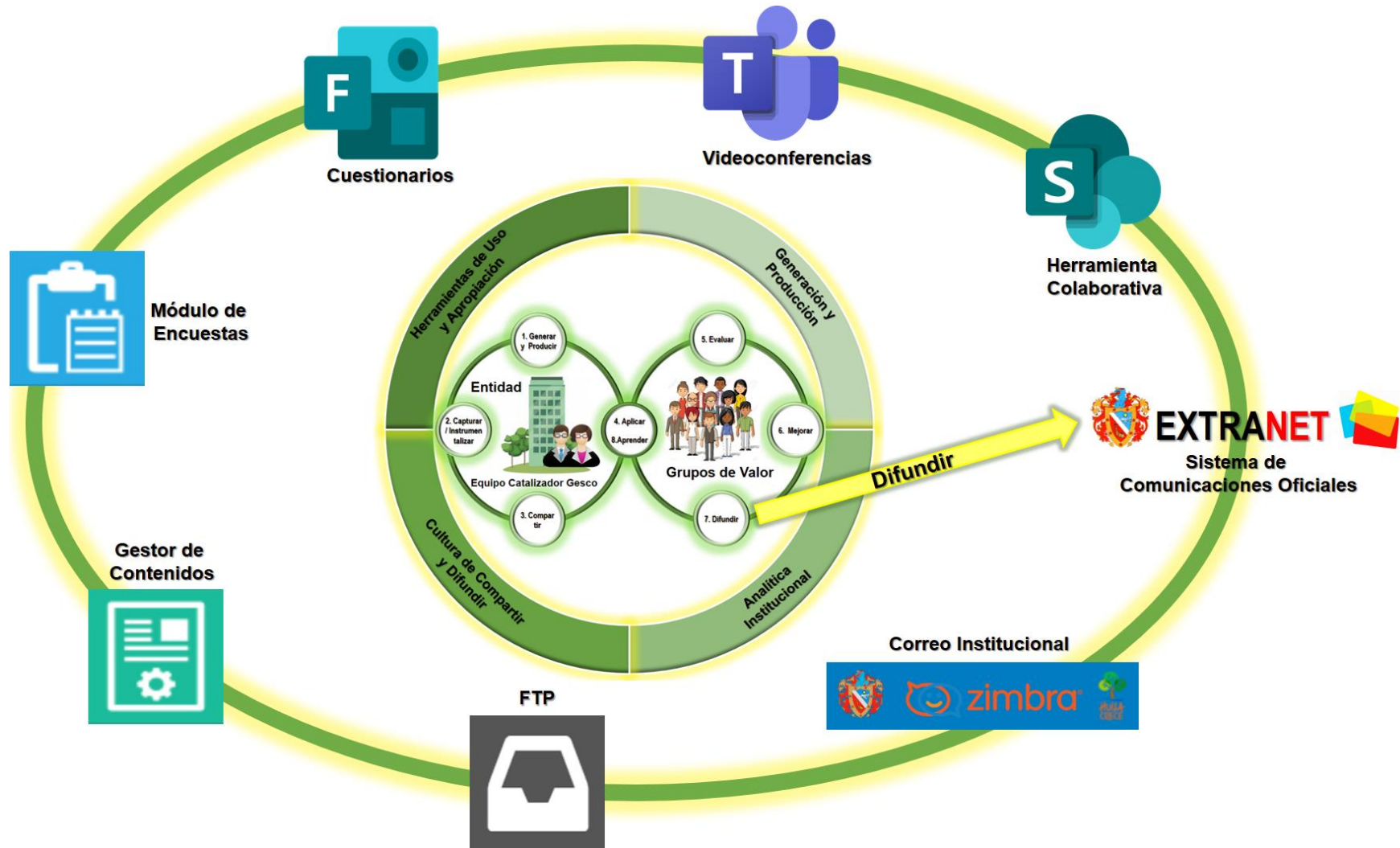
Sistema / Software / Aplicación	Descripción
<p data-bbox="370 268 457 298">Forms</p> 	<p data-bbox="654 262 1421 562">Es una herramienta muy intuitiva para realizar cuestionarios que permite en muy poco tiempo crear encuestas con preguntas de opción múltiple, abiertas, clasificaciones, etc. Como complemento, los resultados se mostrarán con estadísticas detalladas en forma de gráficos muy visuales con la información referente a cada pregunta y servidor. Los resultados pueden consultarse al momento y descargarse en Excel para realizar un análisis más avanzado.</p>
<p data-bbox="337 695 495 724">Share Point</p> 	<p data-bbox="654 632 1421 730">Herramienta de colaboración y gestión de documentos basada en la web. Sistema de administración y almacenamiento de documentos.</p> <p data-bbox="654 766 1235 800">Dentro de sus características se encuentran:</p> <ul data-bbox="703 804 1421 1066" style="list-style-type: none"> • Navegación y comandos simplificados • Iniciador de aplicaciones • Fijación de página del sitio • Sitios compartidos simples y naturales • Uso compartido del sitio por parte de los miembros y propietarios del sitio • Cuadro de diálogo compartido • URL duraderas

Fuente: Elaboración Propia

7.2. Representación Gráfica del Modelo Tecnológico para el Sistema de Gestión de Conocimiento de la Gobernación del Huila

Partiendo del modelo de Gestión de Conocimiento propuesto para la Gobernación del Huila, se plantea el siguiente modelo tecnológico como apoyo al desarrollo del mismo:

Figura 33. Modelo Tecnológico para el Sistema de Gestión de Conocimiento de la Gobernación del Huila



Fuente. Elaboración propia

El Modelo Tecnológico del Sistema de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila parte del uso de la Extranet Corporativa – Plataforma de Aplicaciones Dasha©, en donde se encuentra a la vez alojado el Sistema de Comunicaciones Oficiales©, módulo de encuestas, gestor de contenidos, conformando así una plataforma tecnológica que garantiza la comunicación e intercambio de información de manera oportuna entre la entidad, sus funcionarios y los ciudadanos, permitiendo el desarrollo de la gestión de la información en forma segura, eficiente, integral, oportuna y centralizada, logrando la automatización de procesos, acceso centralizado a los datos, reducción de uso de papel y mejoramiento en la eficiencia en los diferentes procesos de la entidad.

De igual manera, a través del uso de herramientas como la FTP y el correo institucional se logra el intercambio de información de manera instantánea entre funcionarios, cliente interno y externo. Dentro de las ventajas del uso de estas herramientas en el modelo propuesto encontramos: la capacidad de enviar información a varios destinatarios, reducción de costos, disminución de uso de papel, por lo que ayudaría también a minimizar el impacto con el medio ambiente, comunicación asíncrona, permite el almacenamiento de la información, consulta de la información con mayor rapidez, brinda comodidad al usuario por el hecho de poder ser consultado desde cualquier parte con la que se cuente con conexión a internet, no interrupción de actividades desarrolladas en paralelo.

Herramientas como Forms, Teams y Share Point resultan fundamentales para el desarrollo de cuestionarios, videoconferencias, uso compartido sencillo y colaboración continua, permitiendo la administración de contenido, conocimientos y aplicaciones que impulsan el trabajo en equipo, encontrando información rápidamente y de manera colaborativa con todos los miembros de la entidad.

CAPÍTULO 8

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DISEÑADO

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DISEÑADO

Posterior al diseño del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila, es inexcusable determinar el plan que permitirá la implementación de dicho modelo, apoyados en los diferentes recursos e infraestructura con los que cuenta la entidad, a fin de fortalecer el proceso de gestión del conocimiento y mejorar de manera considerable la prestación del servicio, siendo uno de los pilares en las entidades de carácter territorial.

8.1. Propósito del Plan

Implementar el Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila, buscando con esto la optimización del uso del conocimiento y mejora en la prestación de los servicios de la entidad, dentro de un ambiente de gestión de conocimiento.

8.2. Estrategia para la Implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento

La estrategia para la implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila se basa fundamentalmente en la instauración de un equipo interdisciplinario y/o transversal, como también en la formación en temas sobre gestión del conocimiento para los miembros del equipo, al igual que para los funcionarios de la administración en general. Para el establecimiento de esta estrategia, la Gobernación del Huila se respalda en los 35 procesos establecidos para la entidad en el Manual de Gestión Integral, los cuales se visualizan de manera gráfica a través de la Figuras 18 – 19 y Tabla 3 del presente documento.

Los procesos se definen como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Es decir,

las actividades agrupadas entre sí constituyen procesos y le permite a la entidad centrar su atención sobre áreas de resultados, permitiendo además crear valor para el ciudadano o cliente y otras partes interesadas. La estrategia basada en los procesos tiene como principal ventaja el lograr la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización, constituyéndose de esta manera en una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la entidad.

Entre las ventajas obtenidas por el respaldo de la estrategia a través de los procesos de la entidad, tenemos el conocimiento de:

- Insumos necesarios y resultados esperados en cada proceso.
- Recursos y disponibilidad necesarios.
- Actividades fundamentales para el logro de los objetivos de la entidad definidas ordenadamente.
- Secuencia e interacción de procesos.
- Cohesiones de las actividades entre los distintos puestos de trabajos que hay en la entidad.
- Incidencia de cada etapa o actividad relacionada con la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.
- Métodos que permiten la mejora de los procesos.
- Criterios y análisis de las mediciones de los resultados de la capacidad y eficacia de los procesos, garantizando el funcionamiento eficaz y el control de los mismos.
- Definición y asignación de responsabilidades para los procesos.
- Riesgos y oportunidades, planificando y ejecutando las diferentes acciones que permitan hacerles frente.

La siguiente tabla presenta de manera detallada las actividades a desarrollarse durante la fase de implementación, junto con sus responsables y algunos costos considerados.

Tabla 21. Actividades para la Implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila

N°	Actividad	Responsable	Duración (Semanas)	Valor
Fase I – Preparación de la Estructura				
1	Socialización del Modelo de Gestión de Conocimiento propuesto a los jefes de despacho y líderes de proceso de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo 	1	
2	Aprobación del Modelo de Gestión del Conocimiento por parte de la alta gerencia para la implementación del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Gerencia 	1	
3	Establecimiento de un equipo transversal para la implementación del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Gerencia y Líderes de Procesos de la Gobernación del Huila 	1	
4	Presentación del Modelo de Gestión del Conocimiento a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo 	1	
5	Inclusión de la articulación del modelo de Gestión de Conocimiento de la entidad como o dentro de plan institucional estratégico de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo transversal Gesco • Líderes del Modelo 	2	
6	Designación del personal para el levantamiento de inventarios de conocimiento de la Gobernación del Huila.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Gerencia • Líderes del Modelo • Equipo transversal Gesco 	1	
7	Priorización de procesos para el levantamiento de inventario de conocimiento en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Gerencia • Líderes del Modelo • Equipo transversal Gesco 	1	
8	Levantamiento de inventario de conocimiento de los procesos priorizados en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal designado 	6	
9	Levantamiento del inventario de tecnologías de la información con las que cuenta la entidad y que pueden ser utilizadas en el modelo propuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Líderes de los procesos • Equipo transversal Gesco 	1	

N°	Actividad	Responsable	Duración (Semanas)	Valor
10	Precisar la infraestructura faltante (hardware, software y demás) requerida para la implementación del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Equipo transversal Gesco 	1	
11	Adquisición y/o implementación de la tecnología faltante determinada para la puesta en marcha del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Tecnología de la Entidad 	8	\$80'000.000
12	Seguimiento a actividades propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo 	1	
Fase II – Preparación del Capital Humano				
13	Diseño de capacitación en temas de gestión de conocimiento para los líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Equipo transversal Gesco 	1	
14	Realización de la capacitación diseñada en temas de gestión de conocimiento para los líderes de procesos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Líderes de procesos 	6	
15	Reunión de seguimiento a la preparación del capital humano de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Equipo transversal Gesco 	1	
Fase III – Capital Intelectual				
16	Análisis del estado del conocimiento en los diferentes procesos priorizados de la entidad con miras a determinar el escenario ideal para cada uno en cuanto a gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Equipo transversal Gesco 	2	
17	Definición de estrategias para el aprovechamiento de las ventajas en la generación de capital intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Equipo transversal Gesco 	2	
18	Jornada de retroalimentación entre los diferentes líderes de procesos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo • Líderes de los procesos • Equipo transversal Gesco 	1	
19	Seguimiento a las actividades propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo 	1	
Fase IV – Verificación del Conocimiento y Difusión del Mismo				
20	Auditoría del inventario de conocimiento ejecutado.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del Modelo 	1	

N°	Actividad	Responsable	Duración (Semanas)	Valor
		<ul style="list-style-type: none"> Equipo transversal Gesco 		
21	Diseño de la Base de Datos de Conocimientos de acuerdo al inventario realizado, según los procesos priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> Líderes del Modelo Equipo transversal Gesco Grupo de Tecnología de la Entidad 	1	
22	Creación y alimentación de la base de datos de conocimientos definida.	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de Tecnología de la Entidad 	6	
23	Capacitación a los líderes de procesos y funcionarios en general, en el uso de la base de datos del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Líderes del Modelo 	1	
24	Base de datos a disposición de la entidad en general.	<ul style="list-style-type: none"> Líderes del Modelo Grupo de Tecnología de la Entidad 	1	
25	Seguimiento a las actividades propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> Líderes del Modelo 	1	
Fase V – Evaluación				
26	Retroalimentación del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> Líderes del Modelo Líderes de los procesos Equipo transversal Gesco 	2	
27	Evaluación del modelo de gestión de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Líderes del Modelo Líderes de los procesos Equipo transversal Gesco 	1	
Valor Total				\$80'000.000

Fuente: Elaboración Propia

N°	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	conocimiento en la entidad.																																																
8	Levantamiento de inventario de conocimiento de los procesos priorizados en la entidad.																																																
9	Levantamiento del inventario de tecnologías de la información con las que cuenta la entidad y que pueden ser utilizadas en el modelo propuesto.																																																
10	Precisar la infraestructura faltante (hardware, software y demás) requerida para la implementación del modelo.																																																
11	Adquisición y/o implementación de la tecnología faltante determinada para la puesta en marcha del modelo.																																																
12	Seguimiento a actividades propuestas																																																
Fase II – Preparación del Capital Humano		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
13	Diseño de capacitación en temas de gestión de conocimiento para los líderes de procesos.																																																
14	Realización de la capacitación diseñada en temas de gestión de conocimiento para los líderes de procesos de la entidad.																																																

CONCLUSIONES

La información y el conocimiento son activos fundamentales dentro de la organización, una buena gestión del conocimiento es importante para el fortalecimiento de los procesos de la entidad. Es importante que el sistema de gestión de conocimiento esté alineado con la estrategia de la entidad.

Como todo sistema o modelo, la implementación de gestión del conocimiento debe ir a la par con la sensibilización de todos los componentes de la empresa y la gestión del cambio. El talento humano, desde el nivel directivo al operativo, es fundamental para el éxito del modelo.

El conocimiento proporciona valor a la entidad. Su medición no se limita a su información financiera, sino que también entra en juego una parte fundamental, como lo es su capital intelectual, permitiéndole de esta forma y de manera eficiente alcanzar sus objetivos estratégicos.

A diferencia de otros activos, el conocimiento siempre crece con el tiempo. Sin embargo, es necesario saber y poder transmitirlo para aprovecharlo al máximo. El implantar un sistema de transmisión y generación de conocimiento permita mejorar potencialmente los procesos de la entidad, perfeccionar las capacidades de sus servidores y obtener mayores beneficios.

El desarrollo del presente proyecto permitió percibir de una manera más cercana la forma como la Gobernación del Huila genera su conocimiento, llegando a ciertas conclusiones significativas, que a su vez abren las puertas a nuevas inquietudes y matices dentro de la entidad.

En la totalidad de dependencias y procesos de la Gobernación del Huila se genera conocimiento a través del desarrollo diario de sus funciones, con actividades propias de gestión de conocimiento, pero éste no ha sido estructurado en una base de datos de conocimiento que le permita usarlo de manera efectiva en la toma de decisiones y difusión del mismo.

Los diferentes procesos de la entidad producen y/o manejan información, datos técnicos, procedimientos, sin estar estos centralizados en una base de datos. Resulta fundamental poder trabajar sobre el conocimiento explícito presente en el personal que conforma cada proceso, ya que este no se encuentra documentado.

En la Gobernación del Huila no existen programas de capacitación a líderes de procesos o servidores en general, en temas específicos de gestión del conocimiento.

El modelo de gestión de conocimiento planteado está parametrizado a través del flujo de dos ciclos en los cuales se crea, captura, socializa, aplica, evalúa, mejora, difunde y aprende el conocimiento. Siendo éste de carácter repetitivo y cíclico, la entidad cuenta con un conocimiento potenciado, con calidad y fluidez.

A través de la implementación del modelo propuesto, la gestión del conocimiento en la Gobernación del Huila conllevaría a la construcción, maduración y dinamización del conocimiento de la entidad.

Resulta fundamental contar con una cultura organizacional en la Gobernación del Huila, a través de la cual sus servidores sean motivados a poder contar su manera de hacer las cosas, buscar nuevas alternativas, otorgándole de esta forma el valor e importancia que se merece la transmisión del conocimiento, siendo conscientes, que, si bien es cierto, la información es fundamental en el desarrollo de una entidad, un punto también verdaderamente valioso es la correlación resultante al poder compartir todo conocimiento útil que se ha atesorado a través de la experiencia.

RECOMENDACIONES

Finalmente, con el desarrollo de este proyecto, se proyectan algunas recomendaciones para la Gobernación del Huila:

Es necesario fortalecer el conocimiento en el talento humano de la entidad a partir de su capital intelectual, a través del diseño y ejecución de actividades en entornos que permitan tomar acciones de enseñanza – aprendizaje en varios enfoques.

Identificar las necesidades presentes en los diferentes procesos de gestión del conocimiento a través de actividades en las cuales se gestionen los riesgos y controles relacionados con la fuga de capital intelectual.

Es importante planear y ejecutar diferentes acciones (clasificar, sistematizar, analizar, diseñar mecanismos y procedimientos, aplicar herramientas) en la entidad, buscando con esto la conservación del conocimiento de sus servidores.

Crear un equipo transversal y/o catalizador con sus respectivos líderes para la implementación del modelo de gestión de conocimiento planteado para la Gobernación del Huila.

Es fundamental crear una cultura de gestión del conocimiento instaurada en valores propios y esenciales en los funcionarios como la honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, valores propios del código de integridad y valor público, fomentando el aumento y reciprocidad de conocimiento al interior de la entidad.

Implementar acciones que conlleven a la conservación de la memoria institucional, a partir de la identificación y sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Generar compromisos a nivel individual y grupal, creando un contexto de interacción fundamental y determinante que permita la creación, captura, socialización, aplicación, evaluación, mejoramiento, difusión y aprehensión el conocimiento, etapas planteadas en el Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gobernación del Huila.

Instalar una cultura donde el intercambio de conocimiento sea un hábito. A través de la cultura de conocimiento compartido se establecen mecanismos adecuados para capturar y compartir el conocimiento, trabajando así de manera más creativa, adaptativa y generando un entorno ideal a través del cual se de paso a la innovación.

Fomentar espacios de encuentro participativo en los que se puedan compartir las experiencias y hallazgos, a través del compartir de conocimiento y la creación de equipos encargados de su recolección y consolidación.

Establecer contacto continuo entre los encargados del conocimiento de la organización, es decir, el equipo catalizador y las personas que están en proceso de aprendizaje y entrega de conocimiento.

Hacer uso de plataformas tecnológicas que sirvan de repositorio del conocimiento. Una base de datos de conocimiento es fundamental en la captura de las lecciones aprendidas y conocimiento adquirido a lo largo de la experiencia de sus servidores.

Asumir liderazgo en la entidad que permita realizar cambios significativos, a través de la creación de confianza e interés por sus servidores estableciendo espacios que estimulen tanto el aprendizaje, como la entrega del conocimiento, aspectos fundamentales en la implementación del modelo propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Luque, A. (2017). *Nonaka y Takeuchi: Un Modelo para la Gestión del Conocimiento Organizacional*. Obtenido de <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Albarracín, I. S. (2019). *Conocimiento Explícito vs Conocimiento Tácito*. Obtenido de <https://www.ainia.es/insights/conocimiento-explicito-vs-conocimiento-tacito/>
- Andersen, A. (1999). *Ingeniería del Conocimiento. Modelo Arthur Andersen*. Obtenido de <https://ingenieriadelconocimiento20161blog.wordpress.com/2016/02/01/modelo-arthur-andersen/>
- Angulo, E., y Negrón, M. (2008). *Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/782/78241104/>
- Arambarri, B. J. (2012). *Helvia - Repositorio Universidad de Córdoba. Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi*. Obtenido de <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/12114/2014000000942.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aranda, A. (2019). *La Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito*. Obtenido de <https://www.netmind.es/knowledge-center/gestion-del-conocimiento-tacito-y-explicito/#:~:text=expl%C3%ADcito%20y%20t%C3%A1cito-,Conocimiento%20Expl%C3%ADcito,universales%2C%20f%C3%B3rmulas%20cient%C3%ADficas%2C%20etc.>
- Arbaiza, L., Lindo, Á., Campis, R., y Valverde, M. (2017). *La gestión del conocimiento aplicada a la seguridad ciudadana que brindan los gobiernos locales*. (E. Ediciones, Ed.) Obtenido de <https://docplayer.es/74555356-La-gestion-del-conocimiento-aplicada-a-la-seguridad-ciudadana-que-brindan-los-gobiernos-locales.html>
- Arjona. (2014). Obtenido de Calidad y Tecnología. Nueve de las Empresas que Mejor han Gestionado el Conocimiento. Toyota:

<https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

Arjona. (2014). *Calidad y Tecnología. Nueve de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento.* Obtenido de <https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

Arjona. (2014). *Calidad y Tecnología. Nueve de las Empresas que Mejor han Gestionado el Conocimiento.* Xerox. Obtenido de <https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

Arjona, K. (2014). *Calidad y Tecnología. Nueve de las Empresas que Mejor han Gestionado el Conocimiento.* Hewelt Packard. Obtenido de <https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

Arjona, K. (2014). *Calidad y Tecnología. Nueve de las Empresas que Mejor han Gestionado el Conocimiento.* Xerox. Obtenido de <https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia. Título 11 - De la Organización Territorial. Capítulo 2: Del Régimen Departamental. Artículo 305.* Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-11/capitulo-2/articulo-305>

BANREPCULTURAL. (1991). *Banrepcultural - Red Cultural del Banco de la República en Colombia.* Obtenido de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Rama_Ejecutiva

BANREPCULTURAL. (2000). *Banrepcultural - Red Cultural del Banco de la República en Colombia. Sectores Económicos. Sector Terciario o de Servicios.* Obtenido de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos

BANREPCULTURAL. (2000). *Red Cultural del Banco de la República en Colombia - Banrepcultural. Sector Terciario o de Servicios.* Obtenido de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos#Sector_terciario_o_de_servicios

BANREPCULTURAL. (2013). *Banrepcultural - Red Cultural del Banco de la República. Organización del Estado Colombiano. Estructura Orgánica del Estado Colombiano.* Obtenido de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Organizaci%C3%B3n_del_Esta

do_colombiano.#:~:text=El%20Estado%20colombiano%20est%C3%A1%20orga
nizado,legislativa%20y%20la%20rama%20judicial.&text=El%20tercer%20grupo
%20de%20los,Comisi%C3%B3n%20Nacional%20del

Baptiste, B. C.-J. (1809). París: Chez Garnery. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20110727143231/http://www.omarguerrero.org/archivos/BonninPAP1809.pdf>

Berzal, G. F. (2013). *Departamento de Ciencias de la Computación e Inteligencia Artificial. El Ciclo de Vida de un Sistema de Información*. Obtenido de <http://flanagan.ugr.es/docencia/2005-2006/2/apuntes/ciclovida.pdf>

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). *Organizational Learning and Communities of Practice* (Vol. Vol. 2). Organization Science.

Bueno, V. (2017). *Los objetivos, herramientas y beneficios de la gestión del conocimiento en las empresas*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/gestion-conocimiento-las-empresas/>

Bukowitz y Williams. (1999). *Universidad de Antioquia. Las organizaciones en la economía del conocimiento: El papel fundamental de la gestión y transferencia del conocimiento en las organizaciones actuales*. Obtenido de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/viewFile/329389/20785920>

Cámara de Comercio de Neiva. (2012). *Cámara de Comercio de Neiva. Nuestra Historia*. Obtenido de <https://ccneiva.org/quienes-somos/historia/>

Choo, C. (1999). *La organización inteligente; el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Mexico: Oxford University Press.

Colombia Digital. (2015). *Corporación Colombia Digital. Hacia el Concepto de Sociedad del Conocimiento*. Obtenido de <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/1025-hacia-el-concepto-de-sociedad-del-conocimiento.html>

DAFP. (2012). *Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. ¿Qué es el Furag?* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938

DAFP. (2015). *Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual de Estructura del Estado Colombiano*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php>

- DAFP. (2016). *Departamento Administrativo de la Función Pública. Descripción de la Gestión del Conocimiento.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/gestion-del-conocimiento/descripcion>
- DAFP. (2017). *Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. ¿Quiénes Somos?* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/quienes-somos>
- DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Gestión del Conocimiento.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/gestion-del-conocimiento/descripcion>
- DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>
- DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública. ¿Qué es el Furag?* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938
- DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública. Gestión del Conocimiento y la Innovación.* Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299937/Infografia_Gestion_conocimiento_innovacion_LINKS_14FEB.pdf/16f10af3-6099-69d9-77cb-c1bf45a569d9?t=1533142315860
- DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>
- DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública. Resultados de Medición del Desempeño Institucional.* Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMTZiZDU5MTQzMjNjNi00OTczLTg0ZjktMzRkNTkyYzg3ODdkliwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNilsImMiOiR9>
- DAFP. (2019). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. Cómo Opera MIPG. Gestión del Conocimiento.* Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

- Davenport y Prusak. (2000). *Universidad de la Rioja. La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento.* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3797779.pdf>
- Drucker, P. (1993). *Ministerio de Educación Nacional.* Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf
- Drucker, P. F. (1993). *La Sociedad Poscapitalista.* Sudamericana.
- Durango Yepes, C. M., Quintero Muñoz, M. E., y Ruiz González, C. A. (2013). *Scientific Electronic Library OnLine. Metodología para evaluar la madurez de la madurez de la Gestión del Conocimeinto en algunas grandes empresas colombianas.* Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tecn/v19n43/v19n43a02.pdf>
- ECOPETROL. (noviembre de 2014). *Ecopetrol. Innovacion Ciencia y Tecnología. Gestión del Conocimeinto en Ecopetrol.* Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/lo-que-hacemos/innovacion-ciencia-y-tecnologia/gestion-de-conocimiento-en-ecopetrol>
- ECOPETROL. (2017). *Ecopetrol. Ecopetrol, una de las 12 mejores empresas en gestión del conocimiento de América.* Obtenido de https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/noticias/detalleNoticia/?page=detalleNoticias&urile=wcm:path%3A%2FEcopetrol_WCM_Library%2FAS_es%2FNoticias%2FNoticias%2B2017%2FNoticias%2BOctober%2FNoticia%2B6%2BOctober%2B2017
- ESAN. (2016). *Conexión Esan. ¿Qué es el Mapa de Procesos de la Organización?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/#:~:text=Un%20mapa%20de%20procesos%20es,hacer%20un%20mapa%20de%20procesos.>
- Evans, J. R., y Lindsay, W. M. (2002). *Administración y Control de la Calidad.* Cengage Learning.
- Fajardo Ariza, B. (2013). *Paradigmas de la Investigación Social. Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento.* Obtenido de <http://paradigmasemergent.blogspot.com/2013/05/modelo-holistico-para-la-gestion-del.html>

Función Pública - SIGEP. (2020). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/sigep>

Gasaway, R. (2017). *Canainca - Recursos Humanos. Conocimiento Explícito y Tácito*. Obtenido de <http://www.canainca.org/rh/index.php/noticias/120-conocimiento-explicito-y-tacito>

Giraldo, C. (febrero de 2016). *Ingeniería del Conocimiento. Metodologías del Conocimiento. Technology Broker*. Obtenido de <https://ingenieriadelconocimiento20161blog.wordpress.com/2016/02/15/technology-broker/>

Girard, J. P. (2005). *The Inukshuk: A Canadian knowledge management model. Knowledge Management Professional Society Journal*.

Gobernación del Huila. (2015). *Gobernación del Huila. Departamento del Huila sube a Categoría 2*. Obtenido de <https://www.huila.gov.co/hacienda/publicaciones/3011/departamento-del-huila-sube-a-categoria-2/>

Gobernación del Huila. (2015). *Gobernación del Huila. Extranet Departamental*. Obtenido de https://extranet.huila.gov.co/?componente=eyt.gestiondocumental_procesosdocumentos_consulta#ID4

Gobernación del Huila. (2017). *Extranet Departamental. Manual del Sistema de Gestión Integrado*. Obtenido de <https://extranet.huila.gov.co/cms/componente-estrategico/componente-estrategico/manual-del-sgi.aspx>

Gobernación del Huila. (2017). *Gobernación del Huila. ¿Para qué Sirve la Gobernación?* Obtenido de <https://www.huila.gov.co/publicaciones/174/para-que-sirve-la-gobernacion/>

Gobernación del Huila. (2017). *Gobernación del Huila. Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.huila.gov.co/publicaciones/92/mision-y-vision/>

Gobernación del Huila. (2018). *Extranet Departamental. Mapa de Procesos*. Obtenido de <https://extranet.huila.gov.co/cms/la-gobernai/estatuto-departamental.aspx>

Gobernación del Huila. (2019). *Extranet Departamental. Gestión de los Recursos Tecnológico*. Obtenido de

https://extranet.huila.gov.co/?componente=EYT.GestionDocumental_ProcesosDocumentos_Consulta#ID32

Gobernación del Huila. (2019). *Gobernación del Huila. Estructura Orgánica*. Obtenido de <https://www.huila.gov.co/documentos/1253/estructura-organica/>

Gobernación del Huila. (2020). *Extranet Gobernación del Huila. Autodiagnósticos*. Obtenido de <https://extranet.huila.gov.co/cms/autodiagnostico/autodiagnosticos.aspx>

Gobernación del Huila. (2020). *Gobernación del Huila*. Obtenido de <https://www.huila.gov.co/publicaciones/9479/contratacion/>

Gobernación del Huila. (2020). *Gobernación del Huila. Directorio de Servidores Públicos y Contratistas*. Obtenido de <https://www.huila.gov.co/documentos/1353/directorio-de-servidores-publicos-y-contratistas/>

Gobernación del Huila. (2020). *Gobernación del Huila. Presupuesto. Presupuesto 2020 Decreto de Liquidación No 0339 de 2019*. Obtenido de <https://www.huila.gov.co/documentos/324/presupuesto/>

González, A. (1996). *Modelos de Capital Intelectual, Modelo Technology Broker, Annie Brooking*. Obtenido de <http://modgestconocimientopjcb.blogspot.com/2015/10/modelo-technology-broker-annie-brooking.html>

Gottschalk, P. (2006). *Expert Systems with Applications. Expert Systems at Stage IV of the Knowledge Management Technology Stage Model: The Case of Police Investigations* (Vol. 31). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417405002745>

Granada, F. L. (2018). *Gestión del Conocimiento. Beneficios*. Obtenido de <http://www.millansoft.es/gestion-del-conocimiento/beneficios.html>

Guerra Perdomo, O. J. (2004). *Ecopetrol. Gestión del Conocimiento en Ecopetrol*. Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/>

Guerra, P. O. (2017). *Gestión de Conocimiento en Ecopetrol S.A*. Obtenido de https://www.iapg.org.ar/sectores/eventos/eventos/listados/Presentacionesconocimiento/IAPG/Viernes/10.00LagestiondelconocimientoenECOPETROLS.A/ECOPETROL_GC_1.pdf

Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. Sexta Edición). México D.F.: McGraw Hill.

- Hughes, T. (1987). *The Evolution of Large Technological Systems. The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. London: Cambridge.
- Hwan Lee, J., y Gul Kim, Y. (2001). *ScienceDirect. Un Modelo por Etapas de la Gestión del Conocimiento Organizacional: Un Análisis de Contenido Latente*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095741740100015X>
- IBM. (2000). *IBM. IBM SPSS Software*. Obtenido de <https://www.ibm.com/analytics/co/es/technology/spss/>
- Innova. (2011). *InnovaAge. ¿Qué es una Intranet?* Obtenido de <https://www.innovaportal.com/innovaportal/v/75/1/innova.front/que-es-una-intranet>
- Kerschberg, L. (2001). *Knowledge Management in Heterogeneous DataWarehouse Environments. Lecture Notes in Computer Science*.
- Larrea, A. M. (2012). *Revista Arje. Gestión del Conocimiento y la Institución Universitaria, una Visión Aupoietica*. Obtenido de <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj10/art03.pdf>
- Larry, M. y. (2005). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Muestra y Muestreo*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf
- León, L. (2012). *Sociedad Agrícola, Industrial y del Conocimiento*. Obtenido de <http://informaciondeso.blogspot.com/>
- Liberona, d. D. (2013). *Tesis Doctorales en Red. Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento en empresas chilenas*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/127223/Tdlf1de1.pdf?sequence=2>
- Lindblom, & Tikkanen. (2010). *Scientific Electronic Library Online. Prácticas de gestión del conocimiento*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v38n1/v38n1a1.pdf>
- Lindblom, A., & Tijjanen, H. (2010). *Knowledge Creation and Business Format Franchising*. Management Decision.

- Lopera, L. M., y Quiroz, G. N. (2013). *Universidad del Rosario. Repositorio Institucional E-docUR. Caracterización de un modelo de Gestión del Conocimiento aplicable a las funciones universitarias de investigación y extensión*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4651/43838548-2013.pdf>
- López, B. (2011). *Plaza Pública. El Concepto de la Administración Pública*. Obtenido de <https://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica#:~:text=Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20es%20un%20t%C3%A9rmino,de%20%C3%A1mbito%20regional%20o%20local>
- Martínez, A. J. (2015). *Biblioteca de Ingeniería - Universidad de Sevilla. Escuela Técnica Superior de Ingeniería*. Obtenido de <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70396/fichero/Gesti%C3%B3n+del+Conocimiento-1.pdf>
- Maths. (2015). *Plus Maths. La Moda Estadística*. Obtenido de <https://es.plusmaths.com/la-moda-estadistica.html>
- Maths, S. (2017). *Sangaku Maths. Rango (o recorrido)*. Obtenido de <https://www.sangakoo.com/es/temas/rango-o-recorrido>
- MINTIC. (2009). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Ley 1341 de 2009 "Por la Cual se Definen Principio y Conceptos sobre la Sociedad de la Información y la Organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - TIC...* Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf
- Morales, F. (2016). *Universidad de Yacambú. Cátedra: Gerencia del Conocimiento. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/fremor44/gdc/trabajo1/conceptos.html>
- Nonaka. (1999). *Universidad del Rosario . Facultad de Administración. Documentos de Investigación. La Gestión del Conocimiento*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence1>
- Nonaka, y Takeuchi. (1995). *Nonaka y Takeuchi: Un Modelo para la Gestión del Conocimiento Organizacional*. Obtenido de <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Nonaka, & Takeuchi. (1995). *The Knowledge - Creating Company*. New York: Oxford University Press.

O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management is Changing the Way we do Business*.

Peralta, M. (2008). *Sistema de Información*. Argentina: El Cid Editor.

Pérez, U. R., Velásquez, C. A., Nieto, P. M., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., . . . López, d. J. (2011). *Universidad Ean. Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones –MMGO-*. Obtenido de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>

Procuraduría General de la Nación. (2016). *Procuraduría General de la Nación. Índice de Gobierno Abierto - IGA*. Obtenido de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/Indice-de-Gobierno-Abierto.page>

Procuraduría General de la Nación. (2016). *Procuraduría General de la Nación. Índice de Gobierno Abierto - IGA. Resultados del Índice de Gobierno Abierto - IGA 2016*. Obtenido de [https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Informe%20IGA%202016%20-%202017\(16\).xls](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Informe%20IGA%202016%20-%202017(16).xls)

Riesco González, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/El_negocio_es_el_conocimiento.html?id=7KDCQOiPc2IC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q=arthur%20andersen&f=false

Vallejo, M. C. (2018). *Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/El+estado+del+Estado+-+07+Aprendizaje+organizacional+y+gesti%C3%B3n+del+conocimiento.+Agosto+2018.pdf/839a160c-b3a2-ab3a-325e-0f83d0955713?t=1537203885076&download=true>

Villalobos, D. (2009). *Unión Internacional de Telecomunicaciones - UIT*. Obtenido de <https://www.itu.int/ITU-D/finance/work-cost-tariffs/events/tariff-seminars/lima-09/pdf/Doc13Estadistica-Villalobos.pdf>

Wibowo, M. A., & Waluyo, R. (2015). Knowledge Management Maturity in Construction Companies. 89 - 94.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila

Instrumento diseñado por el profesor Nofal Nagles García, y ajustado en ciertas preguntas a la entidad aplicada.

Objetivo: Conocer información relacionada con la gestión del conocimiento en la Gobernación del Huila y la utilización que la entidad hace del conocimiento para el desarrollo de sus diferentes actividades.

ENCUESTA DIRIGIDA A LÍDERES DE PROCESOS DE LA GOBERNACIÓN DEL HUILA

Marque en la casilla valor el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de aplicación de la siguiente forma:

5. Siempre, 4. Con frecuencia, 3 Algunas veces, 2. Raras Veces, 1. Nunca.

NOMBRE Y APELLIDO:

CARGO:

DEPENDENCIA:

PROCESO:

PREGUNTAS	VALOR
1. Los principales servicios que ofrece la entidad son:	
Cobertura de Afiliación en Salud de la Población Huilense	
Educación de calidad generadora de transformación humana, social y productiva.	
Atención grupos de equidad	
Fomento del desarrollo productivo y competitivo en el departamento	
Fomento de la investigación, desarrollo tecnológico, innovación y apropiación social del conocimiento	
Aumento del nivel de apropiación de las TIC en el Huila	
Apropiación de la cultura e identidad huilense	
Cobertura y calidad de agua potable y saneamiento básico urbano y rural.	
Vías para la productividad y la paz	
Construcción de vivienda nueva en zona urbana y rural.	
Aseguramiento integral del desarrollo agropecuario productivo del departamento	
Servidores públicos competentes para entregar servicios con calidad	
Finanzas sostenibles, bases de desarrollo	
Participación ciudadana para la construcción de territorio de paz	
2. Las tecnologías que posee la entidad están relacionadas con:	VALOR

Los procesos de prestación de servicios	
Los sistemas de gestión de la entidad	
Los sistemas de información organizacional	
La gestión del conocimiento	
El desarrollo tecnológico	
Los procesos de innovación	
El servicio al cliente	
3. Las diez tecnologías más utilizadas por la entidad para gestionar la gestión del conocimiento son:	VALOR
Página web	
Extranet	
Sistema de Comunicaciones Oficiales	
Mensajería Instantánea - Spark	
Correo electrónico - Zimbra	
Sistema Financiero y Administrativo - Sifa	
Conexión a internet	
FTP	
Centro de Datos - Servidores	
4. Los servicios de la entidad están dirigidos a:	VALOR
Infantes y/o Adolescentes	
Hombres	
Mujeres	
Familias	
Organizaciones	
5. La importancia de la gestión conocimiento en la entidad se evidencia en:	VALOR
La declaración de la misión de la organización	
Los postulados de visión de la entidad	
Los principios y valores que pregona la entidad (código de ética de la entidad)	
Las políticas organizacionales	
Las estrategias de la entidad - Plan de Desarrollo	
Los procesos organizacionales - Sistema Integrado de Gestión	
Las programas que adelanta la entidad	
6. La entidad ha proyectado durante el próximo año:	VALOR
Realizar inversiones en investigación y desarrollo.	
Emprender proyectos de investigación	
Contratar proyectos de investigación	
Emprender proyectos de desarrollo tecnológico	
Contratar proyectos de desarrollo tecnológico	
Emprender procesos de innovación	
Contratar proyectos de innovación	
7. Para monitorear y analizar el comportamiento del sector la entidad utiliza:	VALOR
Exploración del mercado.	
Comparación de prácticas de las diferentes entidades del sector.	
Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector.	
Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias	
Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos.	
Revisión de informes científicos y tecnológicos.	
Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico.	

Identificación de los usos y aplicaciones que da el usuario a los procesos.	
8. La entidad utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para:	VALOR
Diseñar y desarrollar nuevos servicios.	
Adaptar los servicios actuales.	
Modernizar los procesos	
Actualizar (migrar a nuevas versiones) y adquirir nueva tecnología.	
Adaptar y adecuar la tecnología existente.	
Desarrollar nuevas tecnologías.	
Mejorar los sistemas de gestión de la entidad.	
9. Las fuentes de conocimientos útiles para la entidad son:	VALOR
Proveedores de tecnología (maquinaria, equipos, herramientas, etc.).	
Usuarios de servicios.	
Otros entidades gubernamentales	
Entidades de otros sectores o industrias.	
Centros de investigación.	
Universidades.	
Centros de desarrollo tecnológico.	
Informes sectoriales.	
Informes sobre tendencias de la industria.	
Información suministrada por los vendedores.	
10. Para adaptar el conocimiento a sus necesidades, la entidad:	VALOR
Experimenta con los nuevos conocimientos realizando pruebas y ensayos.	
Somete a discusión los informes sectoriales para identificar posibles efectos en la entidad.	
Analiza los informes de tendencias industriales para generar acciones estratégicas en la entidad.	
Genera equipos de trabajo dedicados a buscar aplicaciones del nuevo conocimiento en las diversas acciones que realiza la entidad	
Explora aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la entidad.	
Actualiza y adapta la tecnología existente en la entidad.	
Explora alternativas para generar soluciones más efectivas y funcionales a las necesidades de los usuarios.	
11. La entidad integra los conocimientos adquiridos y los nuevos conocimientos a las acciones y actividades organizacionales, mediante:	VALOR
Adquisición de nueva tecnología.	
Diseño e implementación de nuevos procesos.	
Diseño de nuevos servicios en la entidad.	
Modificación de los servicios de la entidad.	
Mejora de los procesos de la organización.	
Transformación de las estructuras organizacionales de la entidad.	
12. La entidad construye conocimientos relacionados con:	VALOR
Servicios.	
Procesos	
Necesidades y expectativas de los usuarios	
Procesos y sistemas de gestión.	
13. La innovación en la entidad se expresa en:	VALOR

Diseño y desarrollo de nuevos servicios.	
Mejoras en los procesos	
Rediseño de los procesos de la entidad.	
Transformación de sistemas de gestión en la entidad	
Adaptación servicios actuales.	
Identificación y caracterización de usuarios.	
Exploración de necesidades futuras de los usuarios actuales.	
Adaptación de la tecnología existente en la entidad.	
Desarrollo de nuevas tecnologías.	
14. Para la construcción de nuevos conocimientos, la entidad:	VALOR
Evalúa y analiza los problemas y dificultades que enfrenta.	
Realiza talleres para discusión y debate de situaciones de la entidad	
Participa en procesos de capacitación con expertos.	
Realiza procesos de formación en universidades.	
Crea equipos de trabajo con personas de diferentes niveles.	
Rota los trabajadores por diferentes áreas de la entidad.	
Realiza procesos de simulación y/o juegos de roles.	
Genera soluciones a problemas típicos en la entidad.	
15. La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante:	VALOR
Exploración de tendencias del mercado.	
Indagación con los usuarios.	
Investigación de las tendencias tecnológicas.	
Revisión y evaluación de los desarrollos científicos.	
Investigación con los empleados	
Análisis de las tendencias de vida.	
Indagación con los proveedores	
16. Los procesos de cambio en la entidad se activan por:	VALOR
Las acciones de la competencia.	
Las demandas de los usuarios.	
Las amenazas del entorno.	
Las debilidades de la entidad.	
Las oportunidades futuras.	
Las necesidades futuras.	
17. La entidad para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad:	VALOR
Ubica a las personas según las competencias	
Ha definido las metas a lograr	
Determina los valores que guiarán su acción futura	
Define los principios que orientarán sus acciones futuras	
Establece y comunica a sus grupos de interés el foco estratégico	
Emprende acciones para diferenciar productos y servicios	
18. La organización se relaciona con los diversos grupos de interés y con la sociedad para:	VALOR
Identificar la capacidad de satisfacción del cliente.	
Evaluar el desempeño de servicios actuales.	
Explorar oportunidades futuras.	
Establecer futuras necesidades en su ambiente.	
Anticipar tendencias tecnológicas.	
Establecer tendencias de vida.	

Identificar avances y desarrollo científicos.	
Explorar amenazas para el sector y para la entidad.	
Identificar las acciones de los otros entes gubernamentales.	
19. El aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo se obtiene mediante:	VALOR
Compra de tecnología.	
Contratación de personal que posee el conocimiento.	
Participación en seminarios, reuniones gremiales y talleres sectoriales.	
Promoción de eventos de formación en la organización.	
Constitución de alianzas con los dueños del conocimiento.	
Adquisición de licencias del conocimiento necesario.	
Colaboración en desarrollos con otras entidades.	
Iniciativas de proyectos de cooperación técnica y tecnológica.	
20. La actividad en la organización enfatiza en:	VALOR
Las actividades cotidianas.	
Los problemas del día a día.	
Futuros problemas y dificultades.	
Necesidades actuales de los usuarios.	
Futuras necesidades de la sociedad.	
Las tendencias del mercado.	
Las tendencias de vida.	
Exploración de oportunidades actuales que ofrece el entorno.	
Mejorar la actuación de la entidad.	
Generar nuevas formas y estrategias para enfrentar los desafíos del entorno.	
Exploración de oportunidades futuras que ofrece el entorno.	
Sostenibilidad de la entidad	
21. La actividad en la entidad permite establecer que:	VALOR
Explotan los conocimientos actuales de la entidad al tiempo que se busca nuevos conocimientos.	
Responde a las necesidades actuales de los usuarios al tiempo que se explora nuevas necesidades.	
Optimiza los procesos y sistemas actuales de la entidad al tiempo que se busca nuevos sistemas y procesos para la mejorar la productividad en la entidad.	
Responde a las demandas actuales al tiempo que se emprende la búsqueda de oportunidades futuras.	
Mejora la eficiencia de las tecnologías actuales al tiempo que se explora alternativas tecnológicas más efectivas y productivas.	
Planea la obsolescencia de los productos de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos servicios.	
22. En el presupuesto anual de la entidad existe un rubro para:	VALOR
Investigación y desarrollo	
Adquisición de nuevas tecnologías	
Diseño y desarrollo de nuevos servicios	
Mejora de procesos	
Iniciar proyectos de investigación aplicada	
Hacer desarrollos experimentales	
23. La entidad utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para:	VALOR
La estructuración y el almacenamiento del conocimiento disponible	

La difusión del conocimiento	
La creación colectiva del conocimiento	
Compartir los nuevos conocimientos	
La adquisición y apropiación de nuevos conocimientos	
La aplicación y transferencia de los nuevos conocimientos	
24. El plan estratégico (Plan de Desarrollo) de la entidad establece como prioridad:	VALOR
Desarrollar nuevos servicios	
Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías	
Modernizar las instalaciones	
Emprender procesos de mejora continua	
Iniciar proyectos de investigación y desarrollo	
Reestructurar los sistemas de gestión.	
25. Para el desarrollo de un nuevo producto, la entidad:	VALOR
Cuenta con un departamento de I&D	
Tiene una unidad de diseño y desarrollo de nuevos productos	
Contrata personal especializado para cada proyecto	
Desarrolla el producto en la modalidad de riesgo compartido	
Dispone de una unidad de innovación.	
26. La entidad desarrolla actividades investigativas relacionadas con:	VALOR
Desarrollo de nuevas tecnologías	
Adecuación de las tecnologías existentes	
Adquisición de servicios tecnológicos	
Desarrollo de nuevos productos	
Actualización de procesos	
Contratación de servicios de apoyo a los procesos de innovación	
Rediseño de sistemas y procesos de gestión	
Nuevos usos y aplicaciones de los servicios actuales	
27. La entidad ha proyectado durante los próximos tres años:	VALOR
Emprender procesos de innovación de servicios	
Desarrollar nuevos servicios	
Rediseñar y actualizar sus procesos	
Reestructurar y/o desarrollar nuevos sistemas de gestión	
Utilizar nuevos canales de comunicación	
28. Indique donde se han realizado actividades de I+D (Investigación y Desarrollo) interna en los dos últimos años:	VALOR
Desarrollo tecnológico	
Diseño y desarrollo deservicios	
Producción y operaciones	
Sistemas de gestión de la entidad	
Productividad en la entidad	
Usuarios	
Sistemas de información	
Procesos de innovación.	
Gestión del conocimiento	
Estudios prospectivos	
Competitividad de la entidad	
29. El principal proveedor de información para la innovación corresponde a:	VALOR

Finanzas	
Gestión humana	
Investigación y desarrollo	
Producción y operaciones	
Servicio al cliente	
30. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en:	VALOR
Correo electrónico y mensajería interna.	
Redes sociales.	
Wikis.	
Mundos virtuales.	
Sistemas de reuniones virtuales	
Extranet	
Revisión/edición colaborativa.	
Programación de eventos.	
Compartir archivos.	
Compartir pantallas.	
Presentaciones web.	
Programación del trabajo.	
Compartir documentos	
Mapas mentales.	
Hangouts	
Bloggers	

Anexo 2. Resultados de la Encuesta Aplicada en la Gobernación del Huila

Los números del 1 al 35 hacen referencia a los valores obtenidos por cada encuestado, y los valores asignados (1-5) corresponden a: 5. Siempre, 4. Con frecuencia, 3. Algunas veces, 2. Raras Veces, 1. Nunca.

Objetivo: Tabular la información recolectada en la encuesta para la *Caracterización de la Gestión del Conocimiento en la Gobernación del Huila*

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1. Los principales servicios que ofrece la entidad son:																																				
Cobertura de Afiliación en Salud de la Población Huilense	4	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
Educación de calidad generadora de transformación humana, social y productiva.	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
Atención grupos de equidad	3	3	5	4	1	4	4	3	3	5	3	5	4	1	4	4	3	3	3	5	1	4	3	3	4	3	4	4	3	5	5	4	3	3	5	
Fomento del desarrollo productivo y competitivo en el departamento	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	
Fomento de la investigación, desarrollo tecnológico, innovación y apropiación social del conocimiento	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4

Aumento del nivel de apropiación de las TIC en el Huila	4	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3			
Apropiación de la cultura e identidad huilense	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3		
Cobertura y calidad de agua potable y saneamiento básico urbano y rural.	3	3	4	5	1	3	4	3	3	2	3	4	5	1	3	4	3	3	3	4	1	4	3	3	5	3	5	3	3	2	4	3	3	3	2	
Vías para la productividad y la paz	3	3	4	5	2	3	4	3	3	4	3	4	5	2	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	5	3	5	3	3	4	4	3	3	3	4	
Construcción de vivienda nueva en zona urbana y rural.	4	4	4	5	1	3	4	3	3	5	4	4	5	1	3	4	3	3	4	4	1	4	3	4	5	4	5	3	3	5	4	3	3	3	5	
Aseguramiento integral del desarrollo agropecuario productivo del departamento	3	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5		
Servidores públicos competentes para entregar servicios con calidad	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
Finanzas sostenibles, bases de desarrollo	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	
Participación ciudadana para la construcción de territorio de paz	5	5	5	5	1	3	5	4	3	2	5	5	5	1	3	5	4	3	5	5	1	5	3	5	5	5	5	3	4	2	5	3	4	3	2	
2. Las tecnologías que posee la entidad están relacionadas con:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Los procesos de prestación de servicios	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
Los sistemas de gestión de la entidad	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
Los sistemas de información organizacional	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	2	
La gestión del conocimiento	4	4	5	3	4	4	4	3	3	1	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	1	5	4	3	3	1	
El desarrollo tecnológico	5	4	5	4	3	4	5	3	3	2	4	5	4	3	4	5	3	3	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	3	3	2

Los procesos de innovación	5	4	4	3	3	4	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	1	4	4	3	3	1			
El servicio al cliente	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5		
3. Las diez tecnologías más utilizadas por la entidad para gestionar la gestión del conocimiento son:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Página web	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
Extranet	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
Sistema de Comunicaciones Oficiales	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
Mensajería Instantánea - Spark	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
Correo electrónico - Zimbra	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sistema Financiero y Administrativo - Sifa	5	5	4	5	1	4	5	5	5	3	5	4	5	1	4	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	3
Conexión a internet	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5
FTP	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3
Centro de Datos - Servidores	5	4	4	3	1	4	5	5	5	5	4	4	3	1	4	5	5	5	5	4	1	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	
4. Los servicios de la entidad están dirigidos a:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Infantes y/o Adolescentes	4	5	4	2	1	3	3	5	5	3	5	4	2	1	3	3	5	5	4	4	1	3	5	5	2	5	2	3	5	3	4	3	5	5	3	
Hombres	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	
Mujeres	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
Familias	4	5	5	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	1	4	4	5	5	4	5	1	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	
Organizaciones	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5. La importancia de la gestión conocimiento en la entidad se evidencia en:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
La declaración de la misión de la organización	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Los postulados de visión de la entidad	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Los principios y valores que pregona la entidad (código de ética de la entidad)	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Las políticas organizacionales	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
Las estrategias de la entidad - Plan de Desarrollo	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Los procesos organizacionales - Sistema Integrado de Gestión	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	
Las programas que adelanta la entidad	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	
6. La entidad ha proyectado durante el próximo año:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Realizar inversiones en investigación y desarrollo.	3	4	5	5	1	4	4	3	2	2	4	5	5	1	4	4	3	2	3	5	1	4	2	4	5	4	5	4	3	2	5	4	3	2	2	
Emprender proyectos de investigación	3	3	5	5	1	4	4	2	3	2	3	5	5	1	4	4	2	3	3	5	1	4	3	3	5	3	5	4	2	2	5	4	2	3	2	
Contratar proyectos de investigación	2	4	5	5	1	4	4	2	2	2	4	5	5	1	4	4	2	2	2	5	1	4	2	4	5	4	5	4	2	2	5	4	2	2	2	
Emprender proyectos de desarrollo tecnológico	3	5	5	5	1	4	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	4	4	3	5	1	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	
Contratar proyectos de desarrollo tecnológico	4	4	5	5	1	4	4	4	4	3	4	5	5	1	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	
Emprender procesos de innovación	4	3	5	5	1	4	4	3	3	3	3	5	5	1	4	4	3	3	4	5	1	4	3	3	5	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	
Contratar proyectos de innovación	4	4	5	5	2	4	4	3	3	2	4	5	5	2	4	4	3	3	4	5	2	4	3	4	5	4	5	4	3	2	5	4	3	3	2	
7. Para monitorear y analizar el comportamiento del sector la entidad utiliza:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Exploración del mercado.	4	5	5	1	1	3	5	3	3	4	5	5	1	1	3	5	3	3	4	5	1	5	3	5	1	5	1	3	3	4	5	3	3	3	4	
Comparación de prácticas de las diferentes entidades del sector.	3	5	5	1	1	3	5	4	4	5	5	5	1	1	3	5	4	4	3	5	1	5	4	5	1	5	1	3	4	5	5	3	4	4	5	
Exploración de desarrollos tecnológicos en el sector.	3	5	5	4	1	4	4	4	4	3	5	5	4	1	4	4	4	4	3	5	1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3

Identificación de las mejores prácticas en diferentes sectores o industrias	2	5	5	4	2	4	4	3	3	5	5	5	4	2	4	4	3	3	2	5	2	4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	5	
Vigilancia de los avances científicos y tecnológicos.	1	5	5	1	1	3	4	4	4	3	5	5	1	1	3	4	4	4	1	5	1	4	4	5	1	5	1	3	4	3	5	3	4	4	3	
Revisión de informes científicos y tecnológicos.	2	4	5	3	1	3	4	4	4	2	4	5	3	1	3	4	4	4	2	5	1	4	4	4	3	4	3	3	4	2	5	3	4	4	2	
Interacción permanente con centros de investigación y desarrollo tecnológico.	3	5	5	4	1	3	4	3	3	2	5	5	4	1	3	4	3	3	3	5	1	4	3	5	4	5	4	3	3	2	5	3	3	3	2	
Identificación de los usos y aplicaciones que da el cliente y consumidor al producto.	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	
8. La entidad utiliza la información obtenida en el monitoreo del ambiente para:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Diseñar y desarrollar nuevos servicios.	2	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	4	5	
Adaptar los servicios actuales.	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
Modernizar los procesos	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
Actualizar (migrar a nuevas versiones) y adquirir nueva tecnología.	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	
Adaptar y adecuar la tecnología existente.	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5	3	4	4	3	
Desarrollar nuevas tecnologías.	3	4	5	4	4	3	5	4	4	1	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	1	5	3	4	4	1	
Mejorar los sistemas de gestión de la entidad.	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	
9. Las fuentes de conocimientos útiles para la entidad son:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Proveedores de tecnología	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	2

Explora aplicaciones para los nuevos conocimientos en la mejora de las actividades que realiza en forma cotidiana la entidad.	2	4	4	5	3	4	4	3	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	5	4	5	4	3	2	4	4	3	3	2	
Actualiza y adapta la tecnología existente en la entidad.	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
Explora alternativas para generar soluciones más efectivas y funcionales a las necesidades de los usuarios.	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	
11. La entidad integra los conocimientos adquiridos y los nuevos conocimientos a las acciones y actividades organizacionales, mediante:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Adquisición de nueva tecnología.	4	4	4	5	1	4	4	4	4	3	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3
Diseño e implementación de nuevos procesos.	3	4	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4
Diseño de nuevos servicios en la entidad.	3	4	4	3	1	4	4	4	4	5	4	4	3	1	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5
Modificación de los servicios de la entidad.	3	4	4	5	1	4	4	3	4	4	4	4	5	1	4	4	3	4	3	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4
Mejora de los procesos de la organización.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Transformación de las estructuras organizacionales de la entidad.	3	5	4	2	1	4	4	4	3	2	5	4	2	1	4	4	4	3	3	4	1	4	3	5	2	5	2	4	4	2	4	4	4	4	3	2
12. La entidad construye conocimientos relacionados con:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	

Modelo de Gestión de Conocimiento
para la Gobernación del Huila

Servicios.	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5
Procesos	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4
Necesidades y expectativas de los usuarios	5	5	5	4	2	4	5	4	3	4	5	5	4	2	4	5	4	3	5	5	2	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4
Procesos y sistemas de gestión.	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4
13. La innovación en la entidad se expresa en:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Diseño y desarrollo de nuevos servicios.	3	4	4	4	1	3	5	4	3	5	4	4	4	1	3	5	4	3	3	4	1	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5
Mejoras en los procesos	5	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5
Rediseño de los procesos de la entidad.	3	3	4	4	3	3	5	5	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	5	3	4
Transformación de sistemas de gestión en la entidad	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3
Adaptación servicios actuales.	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Identificación y caracterización de usuarios.	5	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
Exploración de necesidades futuras de los usuarios actuales.	4	3	4	5	1	4	4	4	4	2	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	2
Adaptación de la tecnología existente en la entidad.	4	4	4	5	1	4	5	4	4	1	4	4	5	1	4	5	4	4	4	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	1	4	4	4	4	1
Desarrollo de nuevas tecnologías.	1	4	4	5	1	4	5	4	4	1	4	4	5	1	4	5	4	4	1	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	1	4	4	4	4	1
14. Para la construcción de nuevos conocimientos, la entidad:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Evalúa y analiza los problemas y dificultades que enfrenta.	5	4	5	5	1	4	4	4	4	3	4	5	5	1	4	4	4	4	5	5	1	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3
Realiza talleres para discusión y debate de situaciones de la entidad	3	5	5	3	1	4	4	3	3	1	5	5	3	1	4	4	3	3	3	5	1	4	3	5	3	5	3	4	3	1	5	4	3	3	1

Participa en procesos de capacitación con expertos.	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	
Realiza procesos de formación en universidades.	3	4	5	2	3	3	4	3	2	1	4	5	2	3	3	4	3	2	3	5	3	4	2	4	2	4	2	3	3	1	5	3	3	2	1	
Crea equipos de trabajo con personas de diferentes niveles.	4	3	5	3	2	3	4	4	3	5	3	5	3	2	3	4	4	3	4	5	2	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	3	5		
Rota los trabajadores por diferentes áreas de la entidad.	2	4	5	2	2	4	4	4	3	1	4	5	2	2	4	4	4	3	2	5	2	4	3	4	2	4	2	4	4	1	5	4	4	3	1	
Realiza procesos de simulación y/o juegos de roles.	2	4	5	1	1	3	4	2	2	1	4	5	1	1	3	4	2	2	2	5	1	4	2	4	1	4	1	3	2	1	5	3	2	2	1	
Genera soluciones a problemas típicos en la entidad.	3	5	5	3	1	3	4	3	4	1	5	5	3	1	3	4	3	4	3	5	1	4	4	5	3	5	3	3	3	1	5	3	3	4	1	
15. La organización identifica oportunidades y necesidades futuras mediante:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Exploración de tendencias del mercado.	5	4	4	1	1	4	4	4	3	3	4	4	1	1	4	4	4	3	5	4	1	4	3	4	1	4	1	4	4	3	4	4	4	3	3	
Indagación con los usuarios.	3	5	4	4	1	4	4	4	3	3	5	4	4	1	4	4	4	3	3	4	1	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
Investigación de las tendencias tecnológicas.	3	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	
Revisión y evaluación de los desarrollos científicos.	2	4	4	2	1	4	4	4	3	4	4	4	2	1	4	4	4	3	2	4	1	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Investigación con los empleados	2	4	4	3	1	3	4	4	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	2	4	1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	
Análisis de las tendencias de vida.	2	5	4	2	1	3	4	4	3	3	5	4	2	1	3	4	4	3	2	4	1	4	3	5	2	5	2	3	4	3	4	3	4	3	3	
Indagación con los proveedores	4	4	4	4	1	3	4	4	4	2	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	2
16. Los procesos de cambio en la entidad se activan por:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Las acciones de la competencia.	2	4	5	5	3	4	3	4	3	1	4	5	5	3	4	3	4	3	2	5	3	3	3	4	5	4	5	4	4	1	5	4	4	3	1	

Las demandas de los usuarios.	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Las amenazas del entorno.	4	4	5	4	2	4	3	4	4	3	4	5	4	2	4	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
Las debilidades de la entidad.	4	4	5	4	1	4	5	4	4	3	4	5	4	1	4	5	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	
Las oportunidades futuras.	3	4	5	4	1	4	5	4	3	3	4	5	4	1	4	5	4	3	3	5	1	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	
Las necesidades futuras.	3	4	5	4	1	4	5	4	3	3	4	5	4	1	4	5	4	3	3	5	1	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	
17. La entidad para lograr trascender y asegurar la sustentabilidad:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Ubica a las personas según las competencias	5	4	4	4	1	3	4	5	4	4	4	4	4	1	3	4	5	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4
Ha definido las metas a lograr	5	4	4	5	1	5	4	5	4	5	4	4	5	1	5	4	5	4	5	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
Determina los valores que guiarán su acción futura	5	4	4	5	1	4	4	5	3	3	4	4	5	1	4	4	5	3	5	4	1	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3
Define los principios que orientarán sus acciones futuras	5	5	4	5	1	4	4	5	3	4	5	4	5	1	4	4	5	3	5	4	1	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4
Establece y comunica a sus grupos de interés el foco estratégico	5	4	4	3	1	4	4	5	3	3	4	4	3	1	4	4	5	3	5	4	1	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	3	3
Emprende acciones para diferenciar productos y servicios	5	4	4	4	1	3	4	5	3	1	4	4	4	1	3	4	5	3	5	4	1	4	3	4	4	4	4	3	5	1	4	3	5	3	1
18. La organización se relaciona con los diversos grupos de interés y con la sociedad para:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Identificar la capacidad de satisfacción del cliente.	5	4	5	4	1	3	5	2	4	5	4	5	4	1	3	5	2	4	5	5	1	5	4	4	4	4	4	3	2	5	5	3	2	4	5
Evaluar el desempeño de servicios actuales.	5	4	5	5	2	3	5	3	4	4	4	5	5	2	3	5	3	4	5	5	2	5	4	4	5	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4
Explorar oportunidades futuras.	3	3	5	4	1	3	5	3	3	3	3	5	4	1	3	5	3	3	3	5	1	5	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3

Establecer futuras necesidades en su ambiente.	3	4	5	3	1	4	5	3	3	3	4	5	3	1	4	5	3	3	3	5	1	5	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	3	3	
Anticipar tendencias tecnológicas.	2	4	5	3	1	4	4	3	4	2	4	5	3	1	4	4	3	4	2	5	1	4	4	4	3	4	3	4	3	2	5	4	3	4	2	
Establecer tendencias de vida.	1	5	5	4	1	3	4	2	3	4	5	5	4	1	3	4	2	3	1	5	1	4	3	5	4	5	4	3	2	4	5	3	2	3	4	
Identificar avances y desarrollo científicos.	2	4	5	3	1	3	4	3	3	1	4	5	3	1	3	4	3	3	2	5	1	4	3	4	3	4	3	3	1	5	3	3	3	1		
Explorar amenazas para el sector y para la entidad.	2	4	5	3	1	3	4	3	3	3	4	5	3	1	3	4	3	3	2	5	1	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	
Identificar las acciones de los otros entes gubernamentales.	2	4	5	4	1	3	4	3	4	5	4	5	4	1	3	4	3	4	2	5	1	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	4	5	
19. El aprendizaje necesario para optimizar el uso productivo de los recursos y capacidades y el desempeño competitivo se obtiene mediante:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Compra de tecnología.	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
Contratación de personal que posee el conocimiento.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
Participación en seminarios, reuniones gremiales y talleres sectoriales.	3	4	4	3	5	2	4	4	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	2	4	4	3	
Promoción de eventos de formación en la organización.	4	4	4	4	5	2	4	4	3	3	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	3	
Constitución de alianzas con los dueños del conocimiento.	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	
Adquisición de licencias del conocimiento necesario.	2	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	2	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4
Colaboración en desarrollos con otras entidades.	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4

Iniciativas de proyectos de cooperación técnica y tecnológica.	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4	3	2
20. La actividad en la organización enfatiza en:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Las actividades cotidianas.	2	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5
Los problemas del día a día.	2	3	3	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	2	3	5	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	5	4	4	5
Futuros problemas y dificultades.	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3
Necesidades actuales de los usuarios.	5	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
Futuras necesidades de la sociedad.	5	4	3	5	1	4	5	4	3	3	4	3	5	1	4	5	4	3	5	3	1	5	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3
Las tendencias del mercado.	4	4	3	2	1	4	4	3	3	2	4	3	2	1	4	4	3	3	4	3	1	4	3	4	2	4	2	4	3	2	3	4	3	3	2
Las tendencias de vida.	3	4	3	2	1	4	4	3	3	2	4	3	2	1	4	4	3	3	3	3	1	4	3	4	2	4	2	4	3	2	3	4	3	3	2
Exploración de oportunidades actuales que ofrece el entorno.	3	4	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	1	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
Mejorar la actuación de la entidad.	4	5	3	5	1	4	4	4	4	4	5	3	5	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
Generar nuevas formas y estrategias para enfrentar los desafíos del entorno.	4	4	3	4	1	3	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
Exploración de oportunidades futuras que ofrece el entorno.	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Sostenibilidad de la entidad	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
21. La actividad en la entidad permite establecer que:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Explotan los conocimientos actuales de la entidad al tiempo que se busca nuevos conocimientos.	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4

Responde a las necesidades actuales de los usuarios al tiempo que se explora nuevas necesidades.	5	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3
Optimiza los procesos y sistemas actuales de la entidad al tiempo que se busca nuevos sistemas y procesos para la mejorar la productividad en la entidad.	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4	4
Responde a las demandas actuales al tiempo que se emprende la búsqueda de oportunidades futuras.	3	4	5	4	1	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	3	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Mejora la eficiencia de las tecnologías actuales al tiempo que se explora alternativas tecnológicas más efectivas y productivas.	4	4	5	5	2	3	4	4	4	2	4	5	5	2	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	5	3	4	2	5	3	4	4	2
Planea la obsolescencia de los productos de manera simultánea con el diseño y desarrollo de nuevos servicios.	3	3	5	4	2	4	4	4	4	2	3	5	4	2	4	4	4	4	3	5	2	4	4	3	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	2
22. En el presupuesto anual de la entidad existe un rubro para:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Investigación y desarrollo	2	5	5	5	1	4	4	4	3	2	5	5	5	1	4	4	4	3	2	5	1	4	3	5	5	5	5	4	4	2	5	4	4	3	2
Adquisición de nuevas tecnologías	2	5	5	5	1	2	4	4	4	4	5	5	5	1	2	4	4	4	2	5	1	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	2	4	4	4
Diseño y desarrollo de nuevos servicios	2	5	5	5	1	2	4	4	4	4	5	5	5	1	2	4	4	4	2	5	1	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	2	4	4	4
Mejora de procesos	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	3	5	3	4	4	3

Iniciar proyectos de investigación aplicada	3	4	5	3	1	3	4	4	3	1	4	5	3	1	3	4	4	3	3	5	1	4	3	4	3	4	3	3	4	1	5	3	4	3	1	
Hacer desarrollos experimentales	2	5	5	3	1	2	4	4	2	1	5	5	3	1	2	4	4	2	2	5	1	4	2	5	3	5	3	2	4	1	5	2	4	2	1	
23. La entidad utiliza la tecnología en la gestión del conocimiento para:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
La estructuración y el almacenamiento del conocimiento disponible	5	4	4	5	2	3	4	4	4	3	4	4	5	2	3	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	
La difusión del conocimiento	5	4	5	3	2	3	4	4	4	3	4	5	3	2	3	4	4	4	5	5	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	4	3	
La creación colectiva del conocimiento	3	5	4	3	1	3	4	4	4	3	5	4	3	1	3	4	4	4	3	4	1	4	4	5	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	
Compartir los nuevos conocimientos	3	5	5	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	3	5	3	4	4	3	
La adquisición y apropiación de nuevos conocimientos	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
La aplicación y transferencia de los nuevos conocimientos	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3
24. El plan estratégico (Plan de Desarrollo) de la entidad establece como prioridad:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Desarrollar nuevos servicios	3	4	4	5	1	3	4	3	3	3	4	4	5	1	3	4	3	3	3	4	1	4	3	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	
Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías	4	4	5	5	1	3	4	4	4	3	4	5	5	1	3	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	
Modernizar las instalaciones	3	5	5	3	1	3	4	4	4	4	5	5	3	1	3	4	4	4	3	5	1	4	4	5	3	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4	
Emprender procesos de mejora continua	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	
Iniciar proyectos de investigación y desarrollo	4	4	5	2	1	3	4	4	3	1	4	5	2	1	3	4	4	3	4	5	1	4	3	4	2	4	2	3	4	1	5	3	4	3	1	
Reestructurar los sistemas de gestión.	3	5	5	4	2	4	4	3	3	3	5	5	4	2	4	4	3	3	3	5	2	4	3	5	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	3	
25. Para el desarrollo de un	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	

Modelo de Gestión de Conocimiento
para la Gobernación del Huila

Emprender procesos de innovación de servicios	2	5	4	5	1	3	4	4	3	4	5	4	5	1	3	4	4	3	2	4	1	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	4
Desarrollar nuevos servicios	5	4	4	5	1	3	4	4	4	3	4	4	5	1	3	4	4	4	5	4	1	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3
Rediseñar y actualizar sus procesos	5	3	4	5	2	3	4	4	4	4	3	4	5	2	3	4	4	4	5	4	2	4	4	3	5	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4
Reestructurar y/o desarrollar nuevos sistemas de gestión	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	4
Utilizar nuevos canales de comunicación	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4
28. Indique donde se han realizado actividades de I+D (Investigación y Desarrollo) interna en los dos últimos años:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Desarrollo tecnológico	2	3	4	4	1	4	4	3	3	2	3	4	4	1	4	4	3	3	2	4	1	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	2
Diseño y desarrollo de servicios	4	4	4	4	1	2	4	3	3	3	4	4	4	1	2	4	3	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3
Producción y operaciones	2	4	4	4	1	4	4	3	3	1	4	4	4	1	4	4	3	3	2	4	1	4	3	4	4	4	4	4	3	1	4	4	3	3	1
Sistemas de gestión de la entidad	4	4	4	5	1	3	4	3	3	2	4	4	5	1	3	4	3	3	4	4	1	4	3	4	5	4	5	3	3	2	4	3	3	3	2
Productividad en la entidad	4	4	4	5	1	4	4	3	3	4	4	4	5	1	4	4	3	3	4	4	1	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4
Usuarios	5	4	4	5	1	3	4	3	3	3	4	4	5	1	3	4	3	3	5	4	1	4	3	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3
Sistemas de información	5	4	4	5	3	3	4	3	3	5	4	4	5	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	5	4	5	3	3	5	4	3	3	3	5
Procesos de innovación.	4	4	4	3	1	3	4	3	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	4	4	1	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	
Gestión del conocimiento	2	4	4	3	1	3	4	3	3	2	4	4	3	1	3	4	3	3	2	4	1	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2
Estudios prospectivos	3	4	4	4	1	4	4	3	3	2	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4	1	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	2
Competitividad de la entidad	3	4	4	5	1	4	4	3	3	4	4	4	5	1	4	4	3	3	3	4	1	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4
29. El principal proveedor de información para la innovación corresponde a:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Finanzas	5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3

Gestión humana	4	5	3	5	4	5	3	4	4	4	5	3	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4		
Investigación y desarrollo	y	4	4	4	5	1	5	3	3	3	1	4	4	5	1	5	3	3	3	4	4	1	3	3	4	5	4	5	5	3	1	4	5	3	3	1	
Producción operaciones	y	4	4	4	5	1	5	3	2	3	4	4	4	5	1	5	3	2	3	4	4	1	3	3	4	5	4	5	5	2	4	4	5	2	3	4	
Servicio al cliente		5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
30. La colaboración, cooperación y el trabajo en equipo se soporta en:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Correo electrónico y mensajería interna.		5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
Redes sociales.		3	4	4	3	4	3	5	3	3	1	4	4	3	4	3	5	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	1	4	3	3	3	1	
Wikis.		3	4	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	4	2	4	2	2	1	1	2	2	1	1	1	
Mundos virtuales.		3	4	2	1	1	3	4	2	2	1	4	2	1	1	3	4	2	2	3	2	1	4	2	4	1	4	1	3	2	1	2	3	2	2	1	
Sistemas de reuniones virtuales		3	4	2	4	3	4	3	3	3	1	4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	2	4	3	3	1	
Extranet		4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Revisión/edición colaborativa.		3	4	2	5	4	4	3	3	3	4	4	2	5	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	2	4	3	3	4	
Programación de eventos.		3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	
Compartir archivos.		5	4	4	5	2	4	5	4	4	3	4	4	5	2	4	5	4	4	5	4	2	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	
Compartir pantallas.		3	5	2	1	2	3	3	3	3	1	5	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	1	5	1	3	3	1	2	3	3	3	1	
Presentaciones web.		4	4	3	5	2	3	5	4	4	1	4	3	5	2	3	5	4	4	4	3	2	5	4	4	5	4	5	3	4	1	3	3	4	4	1	
Programación del trabajo.		5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
Compartir documentos		5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
Mapas mentales.		2	4	2	1	3	3	2	2	2	1	4	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	1	4	1	3	2	1	2	3	2	2	1	
Hangouts		3	5	2	1	1	3	2	2	2	1	5	2	1	1	3	2	2	2	3	2	1	2	2	5	1	5	1	3	2	1	2	3	2	2	1	
Bloggers		2	4	2	1	1	3	2	2	2	1	4	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	4	1	4	1	3	2	1	2	3	2	2	1	

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo al Instrumento para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones diseñado por el Profesor Nofal Nagles García, y a los datos recolectados en las encuestas