

Propuesta para el diseño guía para seguimiento Planes de Acción para servidores públicos
de la Secretaria de Desarrollo Económico y Turismo de Melgar-Tolima

Vilma Janette Camelo Lozano.

Director: Vladimir Ramírez

Universidad Antonio Nariño.

Facultad Administración de Empresas

Melgar

Director: Dr. Josué Vladimir Ramírez Tarazona

2020

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	5
Marco Teórico	7
Marco Legal.....	9
Marco conceptual.....	15
Metodología.....	18
Resultados	20
Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ba Espacios de conocimiento y frases del modelo SECI de conversión del conocimiento

Figura 2: Niveles de interacción del Ba

Figura 3: Representación Conocimiento Tácito

Figura 4: Modelos para la Gestión del Conocimiento (Espiral)

Figura 5: Engranaje necesario para explicitar el conocimiento en la organización

Introducción

Las entidades territoriales están llamadas a planificar y desarrollar los municipios, por lo cual, al iniciar los cuatrienios, los funcionarios inicialmente llegan con un conocimiento tácito el cual debe transformarse hasta llegar al conocimiento explícito que les permita beneficiarse y realizar de manera mejorada las actividades para las cuales fueron contratados.

Existen varias actividades importantes a desarrollar, en todas se requiere del conocimiento organizacional, pero hay una actividad muy importante como son los seguimientos a los Planes de Acción. Para lo anterior, se hace necesario realizar el proceso de la elaboración de la guía para conocimiento a los funcionarios que realizan actividades relacionadas con el cumplimiento de los planes de acción, para generar fortalezas que no solo mejoraran sus propias competencias laborales, sino que mejorará el desempeño organizacional a través de gestión del conocimiento.

La presente propuesta será desarrollada en la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, específicamente en el área de turismo, considerado el primer renglón económico del municipio y donde al iniciar periodos de gobierno 2020-2023 los contratistas necesitan recibir esta esta información.

Justificación

Línea de investigación

Aprovechamiento de las ventajas competitivas en el ámbito local, regional y nacional:

Investigar y generar soluciones locales y regionales que potencien las ventajas competitivas de la nación. Líneas de Investigación Administración, competitividad e Innovación: enfocada en generar modelos innovadores en las organizaciones, con creatividad en productos, servicios, mercados y logística de las empresas. Aprovechamiento de las ventajas competitivas en el ámbito local, regional y nacional: investigar y generar soluciones locales y regionales que potencien las ventajas competitivas de la nación.

En las entidades territoriales cada cuatrienio se presenta incertidumbre en el manejo y aplicación del conocimiento tácito y explícito. El problema obedece al cambio de talento humano dado por vencimiento de períodos de contratación, traslados en la planta global, provisionalidades y los servidores públicos que tienen algún grado importante del conocimiento no lo comparten pues no tienen los espacios para realizarlo. Por lo tanto, se hace necesario un cambio cultural hacia la utilización de la gestión del conocimiento que lleve al logro del conocimiento entre los servidores públicos.

Existe una serie de informes que las alcaldías deben presentar a los entes nacionales para demostrar los resultados obtenidos a través de la gestión pública; es necesario que servidores públicos conozcan cómo evaluar el cumplimiento de los “Planes de Acción” de

las entidades públicas, a fin de garantizar el cumplimiento de las actividades programadas para el cuatrienio.

Además, es necesario que este tema sea de dominio administrativo de todas las dependencias para trimestralmente informar a Planeación Municipal el cumplimiento y éste deberá remitirlo consolidado por nivel territorial al Departamento Administrativo de Planeación Nacional.

La aplicación del proceso de Gestión de Conocimiento a la problemática presentada se desarrollará a través del conocimiento una vez diseñada la guía, la cual es necesario compilar a través del conocimiento organizativo, recogiendo conocimiento, almacenando para finalmente distribuir el conocimiento y dar respuesta al problema. Inicialmente se debe realizar a nivel interno dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo y posteriormente a las demás áreas del ente territorial.

Se hace necesario la investigación sobre “...seguimiento a Planes de Acción para servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo de Melgar Tolima” a fin de ser difundido a personas y grupos que se beneficien del conocimiento, pues recordemos que el conocimiento es cambiante y progresivo, así que una vez esta “Guía para Seguimiento a Planes de Acción” sea parte de la Entidad, pasará a ser parte del conocimiento organizacional ya que cumple con los aspectos específicos como son:

1. Propósito: El principal propósito de la Guía de Seguimiento es desarrollar ventajas competitivas que permitan orientar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Acción, en el menor tiempo posible.

2. Mecanismos de adquisición: La “Guía para seguimiento a Planes de Acción” es un conocimiento generado a través de la Entidad y cuyo mecanismo de adquisición será a través de fuentes externas como lo es el Departamento Nacional de Planeación, Entidad de orden nacional con quien interactúa, ya que además de ejercer control y vigilancia sobre las entidades territoriales, brinda apoyo técnico
3. Aplicación: La investigación es aplicada al proceso estratégico de la Entidad

A partir del conocimiento que se presente en esta investigación, este procedimiento podrá ser evaluado, validado y mejorado en el momento que vaya cambiando la normatividad, pero de igual manera el conocimiento continuará en la Entidad y será fácilmente gestionable y perdurable; además, este conocimiento puede mejorar la gestión de la calidad.

Finalmente, con esta investigación busco fortalecer y complementar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y obtener el grado de Administrador de Empresas.

Objetivo

Objetivo principal: Diseñar una guía que oriente el seguimiento de los Planes de Acción de los entes territoriales a los servidores públicos.

Objetivos específicos:

1. Identificar procedimiento que permita explorar los recursos disponibles en la entidad para generar conocimiento.
2. Mencionar proceso que haga explícita la forma en la que se facilita y promueve el conocimiento dentro de la alcaldía municipal de Melgar
3. Presentar guía que oriente la difusión, del nuevo conocimiento, de Seguimiento al Plan de Acción, a los miembros de la Entidad.

Marco Referencial

Colombia tiene 1103 municipios registrados en el DANE, todos ellos obligados a realizar Plan de Gobierno a fin de reflejar la proyección que tiene cada alcalde para solucionar las problemáticas sociales, culturales, económicas. Sin embargo, la identidad cultural e idiosincrasia no permite realizar controles para verificar la transparencia administrativa y menos aún hacer seguimientos a los planes de acción desarrollados en los municipios, razón por cual algunos mandatarios utilizan los recursos públicos para sus propios beneficios ignorando el compromiso con la ciudadanía. Otras personas se limitan a criticar sin tener bases que les permita argumentar la gestión realizada por los Alcaldes de turno, están acostumbrados a juzgar por lo que ven en los medios de comunicación.

Es importante para las entidades mostrar transparencia en todas las actividades desarrolladas a través de las administraciones públicas y en este caso es importante recordar que cada uno de los habitantes de un municipio tiene derecho a conocer la destinación que se está dando a los recursos con los que cuenta el municipio, también es necesario recordar que los alcaldes son ejecutores del gasto

Algunos servidores públicos que laboran en alcaldías municipales desconocen la normatividad bajo el cual funcionan las Alcaldías municipales y a pocos les interesa conocer cómo desde su cargo puede ayudar a gestionar un mejor país. El conocimiento es lo que ha ayudado a evolucionar la vida humana a tal punto que las tecnologías junto con la innovación empresarial marcan el avance económico del planeta. Es por ello que actualmente en Colombia, las empresas públicas deben buscar en el conocimiento una ventaja sostenible, y profesionales con la capacidad de poder aplicar los conceptos, procesos y herramientas que les permite desarrollar propuestas a través de la gestión del conocimiento.

Marco Teórico

A continuación, se dan a conocer algunos conceptos de Arisha y Takeuchi sobre gestión del conocimiento los cuales se identifican con el desarrollo de la presente investigación

Arisha, (2013) plantea que la gestión de conocimiento “...es estrategia consciente de llevar conocimiento correcto a las personas correctas en el momento correcto y ayudar a las personas a compartir y poner la información en acción de manera que se esfuerzan por mejorar el desempeño organizacional”. Estas mejoras se pueden dar en los procesos actuales que facilitan la combinación del conocimiento existente y del nuevo conocimiento obtenido para diseminarlo a través de la organización e incorporarlo en los nuevos productos, servicios y/o procesos productivos. Las organizaciones desarrollan y dinamizan procesos encaminados a la creación de conocimiento a través de las interrelaciones de los individuos y grupos que generan innovaciones.

Arisha, (2013), menciona la importancia de las herramientas de software para conocimiento administrativo KM -(Knowledge Management) “... Con más de mil millones de usuarios de internet, varios autores han alentado encarecidamente a las empresas a adoptar soluciones WEB 2.0 como redes sociales, para gestionar el conocimiento haciendo hincapié en sus ventajas que incluyen facilidad de uso, contenido estructurado, colaboración, seguimiento y capacidades de revisión”; la empresa debe intentar conocerse a sí misma, profundizando en la comprensión de sus recursos estratégicos, para poder formular una estrategia que permita explotarlos al máximo, y desarrollar aquellos que se necesitan para el futuro. El área de las tecnologías de la información ha investigado el desarrollo de nuevos algoritmos, para mejorar el rendimiento y la facilidad de uso de las soluciones actuales utilizando herramientas de programación

como minería de datos, inteligencia artificial, sistemas expertos, tecnologías de bases de datos. Se considera relevante el tratamiento conjunto de tecnologías de la información y la comunicación y una cultura organizacional que promueva la transferencia de conocimientos tácitos a través de medios sociales, que sitúa a las personas en el centro del proceso de creación del conocimiento.

Takeuchi (2013) menciona que “...Solo unas pocas compañías han demostrado ser capaces de cambiar tan rápido como el entorno que las rodea y enfrentar las complejidades que las rodean. Una de las principales razones por las cuales las empresas fracasan hoy es su tendencia a eliminar las contradicciones, los opuestos y las paradojas al apearse a las viejas rutinas creadas por su éxito pasado.” Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro, las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías.

Acosta, (2013) sugiere con respecto al Ba y el desarrollo de capacidad de innovación, que “...la empresa debe intentar conocerse a sí misma, profundizando en la comprensión de sus recursos estratégicos, para poder formular una estrategia que permita explotarlos al máximo y desarrollar aquellos que se necesitan para el futuro” , es necesario que las empresas conozcan los procesos Ba, en virtud de los cuales las organizaciones adquieren, desarrollan, transfieren y explotan aquellos recursos y capacidades que parecen más estratégicos y permiten el desarrollo de ideas, procesos o productos con éxito. De igual manera para innovar se requiere la implantación de estrategias competitivas generadoras de resultados empresariales superiores en condiciones de entornos inciertos y dinámicos.

Arisha, (2013) comparte “El prominente modelo de conversión SECI (Sistema que se elaboró con base en el documento elaborado por Julio César Acosta Prado, Rodrigo Arturo Zárate Torres y André Fischer quienes plantean que originalmente fue propuesto por Nishida (1921), y posteriormente desarrollado por Shimizu 1995), formulado por Nonaka y Takeuchi (1995), basado en esta dicotomía, propone que los conocimientos tradicionales valiosos residen en los individuos y pueden agregar valor solo si se convierten a EK (Explicit Knowledge) a través de uno de los cuatro modelos de conversión”. SECI es un sistema administrativo, técnico y organizacional estructurado para apoyar la implementación del conocimiento dentro de una administración. Este enfoque adopta una estrategia de “personas a documentos”, busca en la entidad a aquellos que cuentan con cierta experiencia y garantizar que sean accesibles para consultas o intercambio de conocimientos, para incorporar esta información y difundirla dentro de la misma.

Marco Legal

A continuación, se relaciona toda la normatividad requerida para el Programa de Gobierno y por tanto los Planes de Acción.

NOMBRE	DESCRIPCION
Constitución Política de Colombia artículo 339 y 340	Planes de Desarrollo Territorial y Consejos Territoriales de Planeación
Constitución Política de Colombia artículo 209 y 315 numeral 3	De la función administrativa y atribuciones del Alcalde

Decreto 1076 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. ARTÍCULO 2.2.8.6.1.2. Armonización
Decreto 1082 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de Planeación Nacional. Sistema Unificado de Inversión Pública- Artículo 2.2.6.1.4. Administración del Sistema. La administración del Sistema Unificado de Inversión Pública le corresponde al Departamento Nacional de Planeación, en consecuencia, definirá los requisitos, las metodologías y los procedimientos que se requieran, en los términos señalados en el presente título.
Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto.
Decreto 111 de 1991	Asignaciones de Escalafón Docente
Decreto 1222	Código de Régimen Departamental
Decreto 1865 de 1994	Por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto y se dictan otras disposiciones en la materia.
Decreto 1953 de 2014	Por el cual se crea un régimen especial con el fin de poner en funcionamiento los Territorios Indígenas respecto de la administración de los sistemas propios de los pueblos indígenas hasta que el Congreso expida la ley de que trata

	el artículo 329 de la Constitución Política
Decreto 1957 de 2007	Por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto y se dictan otras disposiciones en la materia.
Decreto 2482 del 2012	Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión
Decreto 632 de 2018	Por el cual se dictan las normas fiscales y demás necesarias para poner en funcionamiento los territorios indígenas ubicados en áreas no municipalizadas de los departamentos de Amazonas, Guainía y Vaupés
Ley 1176 de 2007	Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
Ley 136 de 1994	Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios
Ley 136 DE 1994	Artículo modificado por el artículo 21 de la Ley 1551 de 2012. El nuevo texto es el siguiente:> El trámite y aprobación del plan de desarrollo municipal deberá sujetarse a lo que disponga la ley orgánica de planeación. En todo caso, mientras el concejo aprueba el plan de desarrollo, el respectivo alcalde podrá continuar con la ejecución de planes y programas del plan de desarrollo anterior.
Ley 1454 de 2011	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones.

Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Ley 1483 de 2011	Por medio de la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal para las entidades territoriales.
Ley 1483 de 2011	Por medio de la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal para las entidades territoriales.
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo
Ley 1530 de 2012	Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías.
Ley 1551 de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
Ley 1617 de 2013	Por la cual se expide el Régimen para los Distritos Especiales.
Ley 1625 de 2013	Por la cual se deroga la Ley Orgánica 128 de 1994 y se expide el Régimen para las Áreas Metropolitanas.
Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto.
Ley 1909 de 2018	Por medio de la cual se adoptan el Estatuto de la Oposición

	Política y algunos derechos a las organizaciones políticas independientes.
Ley 1942 de 2018	Por la cual se decreta el presupuesto del sistema general de regalías para el Bienio del 1 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020
Ley 1955 de 2019	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad
Ley 1962 de 2019	Por la cual se dictan normas orgánicas para el fortalecimiento de la región administrativa de planificación, se establecen las condiciones para su conversión en Región Entidad Territorial
Ley 225 de 1995	Presupuesto, compiló las Leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995. Por la cual se modifica la Ley Orgánica de Presupuesto
Ley 358 de 1997	Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la Constitución y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento
Ley 388 de 1997	Ley de Ordenamiento Territorial. Por la cual se modifica la Ley 9ª de 1989, y la Ley 3ª de 1991 y se dictan otras disposiciones.
Ley 448 de 1998	Por medio de la cual se adoptan medidas en relación con el manejo de las obligaciones contingentes de las entidades estatales y se dictan otras disposiciones en materia de

	endeudamiento público.
Ley 533 de 1999	Por la cual se amplían las autorizaciones conferidas al Gobierno Nacional para celebrar operaciones de crédito público externo e interno y operaciones asimiladas a las anteriores, así como para garantizar obligaciones de pago de otras entidades estatales y se dictan otras disposiciones.
Ley 550 de 1999	Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
Ley 617 de 2000	Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.
Ley 715 de 2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y

	salud, entre otros.
Ley 819 de 2003	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.

Marco conceptual

Algunos términos más utilizados de manera frecuente, son:

DNP: Departamento Nacional de Planeación es el centro de pensamiento del Gobierno Nacional que coordina, articula y apoya la planificación de corto, mediano y largo plazo del país, y orienta el ciclo de políticas públicas y la priorización de los recursos de inversión.

Indicadores: Es la representación cuantitativa y verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo. Los cambios en el valor a lo largo del tiempo, servirán para estimar el avance hacia el logro de los objetivos y las metas y políticas, los programas y proyectos.

Línea Base: Es la medición inicial y con la cual inicia actividades durante un periodo

Metas: Es la expresión concreta de los objetivos que se alcanzarán con los recursos disponibles en términos de cantidad y tiempo

PDT: Es el instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales durante un período de gobierno. En éste se determina la visión, los programas, proyectos y metas de desarrollo asociados a los recursos públicos que ejecutaran durante los próximos 4 años. Este instrumento de planeación está compuesto por: 1) El diagnóstico, 2) Parte Estratégica y 3) Plan de Inversiones.

Plan de Acción: Es un documento gerencial cuyo propósito es proyectar anualmente las metas de producto y el detalle de actividades, acorde a la misión de las áreas funcionales y de éstas con las políticas, programas y proyectos de inversión previstos en cada vigencia, para el cumplimiento del Plan de Desarrollo. Un Plan de Acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizar las dependencias y entes descentralizados que hacen parte del presupuesto general del municipio, en el plazo específico de un año, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr los objetivos.

Plan de Desarrollo: Instrumento de planificación para formular estrategias, planes y programas de una administración municipal y orientar las prioridades del gasto de inversión con destino a satisfacer las necesidades de una comunidad

Plan Indicativo: Instrumento de planificación que posibilita el seguimiento a las metas del PDT, constituyéndose en el insumo principal para la evaluación del mismo. Permite resumir y organizar por anualidades los compromisos asumidos por los gobernantes precisando los resultados y productos por vigencia y sus diferentes fuentes de financiación (inversión). Su elaboración contribuye a aclarar y precisar las metas que quedaron en el PDT aprobado.

Programa: Conjunto de proyectos que constituyen una estrategia sectorial orientada a satisfacer la necesidad de una comunidad. Intervención pública que materializa los objetivos planteados en las políticas públicas a través de la entrega coordinada de productos y la generación de resultados estratégicos a nivel sectorial, intersectorial o con la participación de diferentes niveles del gobierno.

Proyecto: Unidad mínima operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para apoyar el cumplimiento de un programa dirigido a satisfacer las necesidades de una comunidad

Necesidades a solucionar

Los planes de desarrollo son instrumentos que determinan la programación de actividades de las dependencias y permiten controlar la ejecución anual de los recursos a través de proyectos que son desarrollados por cada una de las dependencias de la entidad territorial (en este caso); además este proceso es importante ya que permite visualizar y priorizar iniciativas, verificar el cumplimiento de metas establecidas en el plan de desarrollo de las entidades y en el caso municipal procurar el cumplimiento de los compromisos realizados por el candidato ganador a la Alcaldía municipal.

Metodología

La metodología presentada para esta investigación aplicada, es de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo, con la cual se busca solucionar el proceso de seguimiento a los Planes de Acción de las entidades territoriales en el corto plazo y apoyar la toma de decisiones que debe efectuar la administración para el cumplimiento de metas dentro de los periodos establecidos.

Para desarrollar la guía, se realizará investigación documental a fin de resolver un proceso habitual teniendo en cuenta que:

El procedimiento para la realización de la Guía de Seguimiento al Plan de Acción se orientará desde la dinámica del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo, a fin de explicar de manera descriptiva el procedimiento desde dónde y cómo ubicar las fuentes y planeamientos determinados por el Departamento Nacional de Planeación, Departamento Administrativo de la Función Pública y entidades de orden nacional, departamental y municipal que se encuentren disponibles para consultar, verificando en todo caso la autenticidad, credibilidad, representatividad y sentido de la fuente.,

Posteriormente, una vez se cuente con la totalidad del material, se deben explicar de manera clara y estudiar cada uno de ellos, para que a los servidores públicos se facilite el aprendizaje, puedan apropiarse y enriquecerse fácilmente del nuevo conocimiento.

Solicitar al personal técnico que maneja los procesos misionales en el Departamento de Planeación, la normatividad vigente e indagar las experiencias del manejo documental que han tenido para el cumplimiento de los seguimientos al Plan de Acción.

Aunque para el desarrollo de la Guía de Seguimiento se requiere la Ley de Transparencia, esta no será solicitada ya que es una información que, por cultura general, debe ser conocida por todo servidor público y solo se necesita ponerla en práctica a fin de facilitar el proceso.

Una vez obtenida la información anterior, se organizará de manera que pueda ser visualizada y evaluada de forma tal que facilite realizar cálculos numéricos y el análisis integral del cumplimiento de metas de la dependencia para posteriormente los Secretarios de cada dependencia pueden tomar las decisiones necesarias en pro del mejoramiento en el nivel de cumplimiento de cada área antes de presentar ante la comunidad el Informe de Gestión Anual.

Para realizar seguimiento a la ejecución de los programas y metas establecidas en el Plan de desarrollo del municipio es necesario contar con los archivos digitales de la evaluación del trimestre anterior y reportes físicos generados en Tesorería, y solicitar a los contratistas la copia de informes presentados. Esta información se obtiene de manera rápida ya que generalmente en estas áreas hay personal de planta que conoce los procedimientos y están dispuestos a colaborar cuando se les requiere. Una vez se obtenga la información anterior, con los equipos de trabajo mencionados, se puede iniciar el proceso de análisis individual de cada una de las metas establecidas en el Plan de Acción y posteriormente el análisis general por Secretaría.

Finalmente, vamos a mencionar algunas soluciones prácticas para el desarrollo del Seguimiento al Plan de Acción, para posteriormente presentar el informe consolidado a la Dirección del Departamento de Planeación quien realizará la verificación documental.

Resultados

Antecedentes

En el año 2012 la administración municipal contrató la realización del Manual de Procesos y Procedimientos Sistema Integrado de Gestión SIG, e implementación del SIG de la calidad bajo la NTCGP-1000 y el aseguramiento del Meci-1000. En este documento se encuentran generalidades de la alcaldía, temas de estructura documental, mapa de procesos, procedimientos obligatorios documentados del Sistema de Gestión de Calidad, políticas de operación del riesgo e indicadores de gestión, pero es documentación que actualmente está desactualizada desde el año 2016 y no serán detallados por respeto a los lindes de confidencialidad.

Dentro de los “Procesos Estratégicos” existe “mejoramiento continuo” el cual tiene como objetivo mejorar continuamente el SIG mediante la realización de acciones preventivas, correctivas y de mejora.

En la revisión efectuada, las capacitaciones es un tema que maneja el área de Talento Humano, hay formatos establecidos, como: Evaluación de conocimiento, encuesta perfil sociodemográfico, evaluación competencias y evaluación de la capacitación, pero no hay conocimiento entre los servidores acerca de la aplicación de los formatos.

El municipio de Melgar cuenta con una historia turística de 40 años, las administraciones llegan con una visión de cómo mejorar el turismo entonces contrata personal nuevo, indaga con personal de planta, consulta algunas fuentes, y establece las metas y el indicador que posteriormente no son utilizados ya que el conocimiento tácito es insuficiente.

Se da el conocimiento tácito en la alcaldía cuando:

1. El 80% del personal que llega cada cuatrienio es sin experiencia en sector público
2. Establecen las funciones del contratista, pero no todos tienen la facilidad de desempeñarlas por falta de conocimientos en el área
3. Se enseña a la persona el proceso que debe desarrollar para cada actividad que deba cumplir
4. Se establecen estrategias basadas en experiencia del municipio y de otros municipios turísticos y no en estadísticas (porque no existen estadísticas propias para el municipio)
5. Cuando algunos quieren hacer las cosas de la misma manera y no aceptan nuevas propuestas basadas en fuentes como libros, estadísticas, informes, etc
6. No existen parámetros ni lineamientos para llevar a cabo el cumplimiento de las metas del plan de acción

Los procesos de creación de conocimiento en la alcaldía generalmente se dan de dos formas:

1. Generalmente la persona con el cargo más alto (conocimiento tácito) llama a 1 o 2 personas de planta (conocimiento explícito), llama a la oficina y plantea determinada situación y en grupo se busca la solución. De esta manera la persona que inicialmente tenía el conocimiento tácito va adquiriendo el conocimiento explícito.
Posteriormente la persona que ahora cuenta con el conocimiento explícito (Jefe o Secretario), le suministra información a su grupo de trabajo
2. Hay otro proceso que continuamente se requiere y es la actualización de conocimientos que debe tener el personal de planta (personal de carrera o

provisional). En este caso, la persona recurre a fuentes externas (conferencias, organizaciones, páginas web, entes gubernamentales de carácter nacional o departamental) para obtener la información y/o actualización que se requiera.

Ahora, una vez conocidas las acciones que la Administración desarrolla, se debe fomentar la creación de nuevos conocimientos, considero necesario iniciar el proceso para pasar del conocimiento tácito al explícito (tabla 1) y así generar fortalezas a los nuevos integrantes de la Administración Municipal.

SERVIDOR PUBLICO	SERVIDOR PUBLICO
CON CONOCIMIENTO TÁCITO	CON CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
Es muy informal y posee destrezas individuales que son difíciles de captar y compartir porque el individuo las lleva en su cabeza	El individuo encuentra el conocimiento en la empresa, se adquiere por documentación de conocimiento tácito o mejora del explícito.
Cuenta con conocimiento adquirido a través de la práctica o información externa del conocimiento y la transmite pero su manifestación es por su desempeño	Permite minimizar el riesgo cuando la persona encargada del proceso se ausenta de la organización
Facilita innovación y creatividad	Puede ser evaluado validado y mejorado
El conocimiento tiene riesgo de pérdida y olvido	El conocimiento de la entidad

	fácilmente gestionable y perdurable
El conocimiento se puede aplicar en creatividad, replantear una idea específica	Se usa para guiar el camino

Tabla 1 Características del conocimiento tácito y explícito del servidor público recién ingresado

Nonaka (2007) menciona que “...las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Estas actividades definen a la empresa “creadora de conocimiento” cuyo único propósito es la innovación continua”. Lo anterior es fácilmente realizable cuando la Entidad Territorial aprovecha las ideas, percepciones de los empleados; muchas de estas ideas ayudan a desarrollar misión de la empresa.

Colombia no ha tenido investigaciones que permitan determinar un marco de referencia que facilite el análisis de los procesos de seguimiento a los Plan de Acción de las entidades territoriales y la importancia de estos para el desarrollo de los municipios. Algunos planes de acción contienen información que orienta al lector a conocer las actividades que serán desarrolladas en los municipios, pero no hay información que oriente a la realización del seguimiento del plan de acción de manera práctica.

No obstante, todos los municipios de Colombia por normatividad están obligados a presentar el Plan de Desarrollo y por ende los instrumentos de planeación para el seguimiento y evaluación como son: Plan Indicativo, el Plan Operativo Anual de Inversiones, el presupuesto anual, el plan de acción, los cuales son complementarios e interdependientes que comparten información y se interrelacionan.

Desde que nacemos hasta que morimos, el gobierno influye en nuestra vida, es por ello que debemos conocer los procedimientos que se desarrollan en el sector público, a fin de apoyar, crear conocimiento, generar nuevas ideas y soluciones, orientar a los servidores públicos para que extiendan y fortalezcan sus conocimientos, generen ventajas competitivas a nivel personal para que posteriormente sean extendidas al Ente Territorial y lograr aportar al conocimiento organizacional

Recordemos que el conocimiento surge de las capacidades individuales de los trabajadores, pero luego pasa a ser parte del patrimonio colectivo, es decir, es necesario que los servidores públicos se apropien de este conocimiento para aplicarlo en la ejecución de los procesos. Algunas entidades públicas están modernizando sus procesos, mejorando su desempeño y existe en este momento un nivel de confianza que se da por el inicio de actividades en el nuevo período de gobierno municipal 2020-2023 y se pueden generar acciones como promover el trabajo en equipo, favorecer los espacios de discusión, fomentar el buen clima laboral, fomentar la solución conjunta de los problemas y de paso, analizar la capacidad de aprendizaje de los nuevos miembros de la Entidad caracterizada por la alineación dinámica entre los conocimientos individuales (Stocks). Recordemos que el conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización.

Descripción de las fuentes

Para desarrollar el proceso de seguimiento al Plan de Acción es necesario contar con el apoyo de otras dependencias de la Alcaldía municipal a fin de obtener información; pues como lo menciona Tarí Gilló (2009) “la dimensión almacenamiento y transferencia del

conocimiento está asociada a flujos de aprendizaje, compartir conocimiento intraorganizativo, articulación del conocimiento y *stocks* de conocimiento” ; es así como para desarrollar la investigación se requiere conocer datos existentes en otras áreas de la entidad, la cual será solicitada por medios tecnológicos:

Planeación Municipal el profesional de proyectos es el encargado de suministrar los formatos para diligenciamiento del plan de Acción (y en este momento se encuentran desactualizados), establece la fecha límite de entrega del informe. Este proceso es débil ya que no siempre se reciben los correos efectuando la solicitud del informe, pero por autogestión, el personal de planta, debe presentar la información aún sin previo requerimiento.

Contabilidad debe suministrar el movimiento contable por cada uno de los rubros que maneje la Secretaría; lo anterior, a fin de determinar cuánto es el valor de los compromisos establecidos (CDP solicitados) y qué pagos se han efectuado durante el periodo determinado (pagos efectuados). Este informe también permite conocer los traslados de dinero que se efectúen.

Contratistas debe suministrar copia de los informes presentados en la Secretaría de Hacienda para obtener el pago ya que allí se deben encontrar detalladas las actividades realizadas durante el periodo determinado. Esta información generalmente es muy superficial y es necesario solicitar al titular de la Secretaria complementar la información. Una vez se recolecta la información se debe efectuar el análisis del cumplimiento de cada una de las metas, establecer las acciones realizadas, recoger evidencias y determinar un porcentaje de cumplimiento.

Planteamiento procedimental para realizar Gestión del Conocimiento en “seguimiento a los planes de acción”

El seguimiento a los planes de acción genera una serie de procesos para lograr desarrollar y evidenciar los cumplimientos de metas. Esos procesos son elaborados por servidores públicos los cuales han sido asignados a los cargos de acuerdo a los perfiles profesionales o técnicos.

En el presente documento, por criterio de relevancia, vamos a registrar los procesos generadores de gestión de conocimiento ya que se consideran procesos enfocados al logro de resultados y generan alto impacto en el Plan de Desarrollo de los entes territoriales.

1. La Planeación de la entidad territorial
2. Seguimiento
3. Evaluación y autoevaluación para determinar el grado de cumplimiento de las metas y programas del Plan de Desarrollo

La creación del conocimiento es el proceso de desarrollo de nuevas ideas y soluciones

El desarrollo de ventajas competitivas depende de la capacidad de la empresa de crear principalmente nuevo conocimiento, así como la capacidad de hacerlo extensivo a toda la empresa.

El conocimiento organizacional se crea a partir de conocimiento tácito y explícito existente en la entidad a través del proceso de transformación del conocimiento.

Para la creación del conocimiento se utilizará el modelo SECI, el cual comprende: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización. Este modelo requiere que unas fuentes, ya sean internas y/o externas aporten información a la empresa a fin de crear

conocimiento el cual posteriormente será utilizado por los servidores públicos para mejorar los procesos de la Entidad.

Desarrollo el proceso:

En el proceso Ba, se propone una definición amplia, así como un modelo explicativo que integra las condiciones necesarias para que el conocimiento concorra y evolucione dentro de la organización.

Para nuestro caso, desde el enfoque de gestión del conocimiento diseñada por Nonaka vamos a realizar las dos primeras etapas denominadas socialización y externalización.

	INTERACCION INDIVIDUAL	INTERACCION COLECTIVA
INTERACCIÓN CARA A CARA	1. Socialización “Ba originario” Compartir conocimiento tácito entre los individuos	1. Externalización “Ba dialogante” Tener conversaciones en grupo para formar conceptos
INTERACCIÓN VIRTUAL	2. Internalización “Ba operativo” Internalizar conocimiento explícito de nuevo	3. Combinación “Ba cibernético” Convertir conocimiento existente a nuevas formas explícitas

Figura 1. Ba Espacios de conocimiento y frases del modelo SECI de conversión del conocimiento

Fuente. Bueno, 2003

1. Etapa Interacción Individual - Socialización

Takeuchi (1991) menciona que “...El conocimiento tácito consiste parcialmente en destrezas técnicas: El tipo de destrezas informales y difíciles de definir captadas en el término “Know-how” (saber cómo hacer algo), por lo cual se debe recolectar, por el medio que más facilite a los funcionarios y contratistas (videos, grabaciones, manuales, guías), emitir instrumentos que también produzcan información para la entidad. Para ello es necesario colocar diferentes alternativas ya que las destrezas y habilidades no son

iguales para todas las personas, ni para todos los niveles de educación.

Smith (1991) menciona que “El conocimiento tácito técnico es demostrado cuando las personas dominan un específico cuerpo de conocimiento o usan habilidades como esas desarrolladas gradualmente por maestro artesano”. El conocimiento debe construirse por sí mismo, y demanda una interacción intensiva y laborioso entre los miembros de la organización; por tanto, se hace necesario asegurar un contexto propicio para crear, compartir y aplicar el conocimiento organizado. Esto se conoce como Ba.

El Ba, es un espacio físico, virtual y mental o combinación de todos estos, para la generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas y equipos de trabajo potencialmente relevantes para la organización.

La administración debe procurar que existan las condiciones necesarias para aplicar la creatividad de los funcionarios, a los problemas y situaciones relevantes de la organización. Igual es necesario un nivel de confianza para establecer procesos de interacción, comunicación y acción que implica la generación de conocimiento.

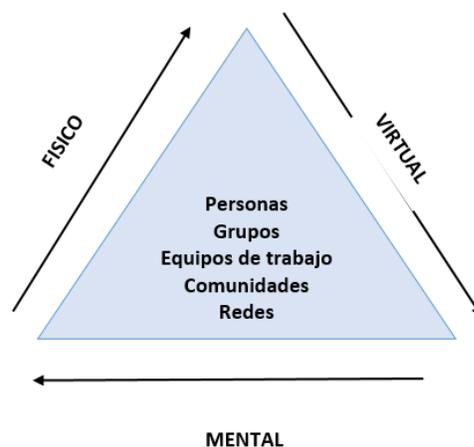


Figura 2: Niveles de interacción del Ba

Fuente: Acosta, 2009

Las acciones para fomentar la creación del conocimiento a través del modelo SECI deben ser orientadas así:

Acciones Área de Talento Humano

- . Convocar al personal de cada secretaría durante dos horas para reunión
- . Autorizar el espacio físico o virtual para desarrollar la actividad que permita:
 - . Levantar acta de la reunión
 - . Promover el trabajo en equipo
 - . Fortalecer espacios de discusión
 - . Fomentar buen clima laboral
 - . Fomentar la solución conjunta de problemas
 - . Diligenciar formato para registrar e identificar el conocimiento tácito

Acciones Area de Gestión Documental:

Incluir en las “Tablas de Retención Documental” una carpeta denominada “Gestión del Conocimiento” y allí:

- . Se legaja las evidencias la creación y desarrollo del proceso
- . Se escanean las evidencias y documentos relacionados y se colocan en Red para ser compartidos

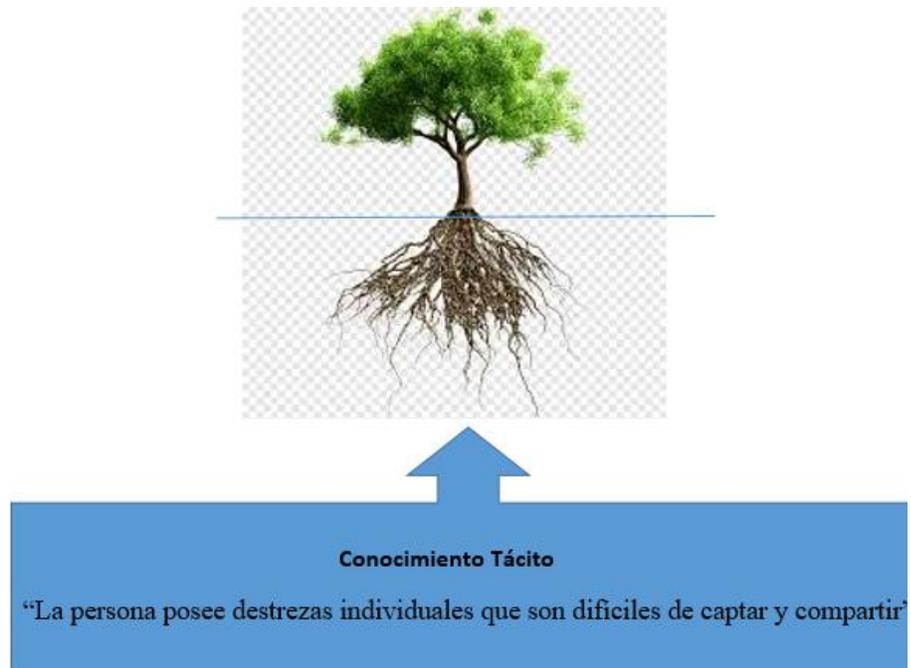


Figura 3: Representación Conocimiento Tácito

Fuente: Elaboración propia

GESTION DE PLANEACIÓN							
PROCESO	PLANEACION - SEGUIMIENTO PLAN DE ACCION						
NOMBRE DEL FORMATO	REGISTRO CONOCIMIENTO TÁCITO						
Número de personas encargadas del proceso							
Nombre persona titular del proceso				Cédula		Ingreso	
Vínculo	Carrera administrativa		Funcionario provisional		Contratista		Libre nombramiento y remoción
Máximo nivel académico alcanzado	Doctorado	Magister	Especializado	Profesional	Tecnólogo	Técnico	Asistente
Experiencia en proceso / procedimiento (años)	Menos de 2 años	De 2 a 4 años	De 5 a 7 años	De 8 a 10 años	De 10 a 15 años	De 15 a 20 años	Más de 20 años
Tipo de herramienta para identificar conocimiento tácito	Guía Impresa		Video		Audio		Otro
Funciones Diligenciamiento formato Plan de Acción (diligencia en hoja separada si se hace necesario)							
Para ser diligenciado por la entidad territorial							
Motivo riesgo:	Traslado Area	Vencimiento contrato		Pensión	Retiro		
Fecha diligenciamiento formato				Recibido por			
Fecha retiro o traslado				Revisado por			
Área:				Enviado a archivo			
<i>Este formato aplica para uso interno de la Alcaldía Municipal de Melgar y será diligenciado por el servidor público</i>							

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocidas las rutinas (conocimiento tácito) debe iniciar el nuevo procedimiento.

2. Etapa Interacción Colectiva - Externalización

Takeuchi (2013) menciona que “El concepto de "espiral" se utiliza para representar la naturaleza dinámica de KBS (Knowledge-Based View of Strategy) en diferentes niveles. A nivel epistemológico, el nuevo conocimiento se crea mediante una interacción dinámica de conocimiento tácito y explícito a través de la espiral SECI.” Del modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), utilizado por Nonaka & Takeuchi el cual explica la generación de conocimiento, se trabajará la etapa de externalización para desarrollar la presente investigación por ser un modelo de innovación que debe ser tomado por las entidad territorial.

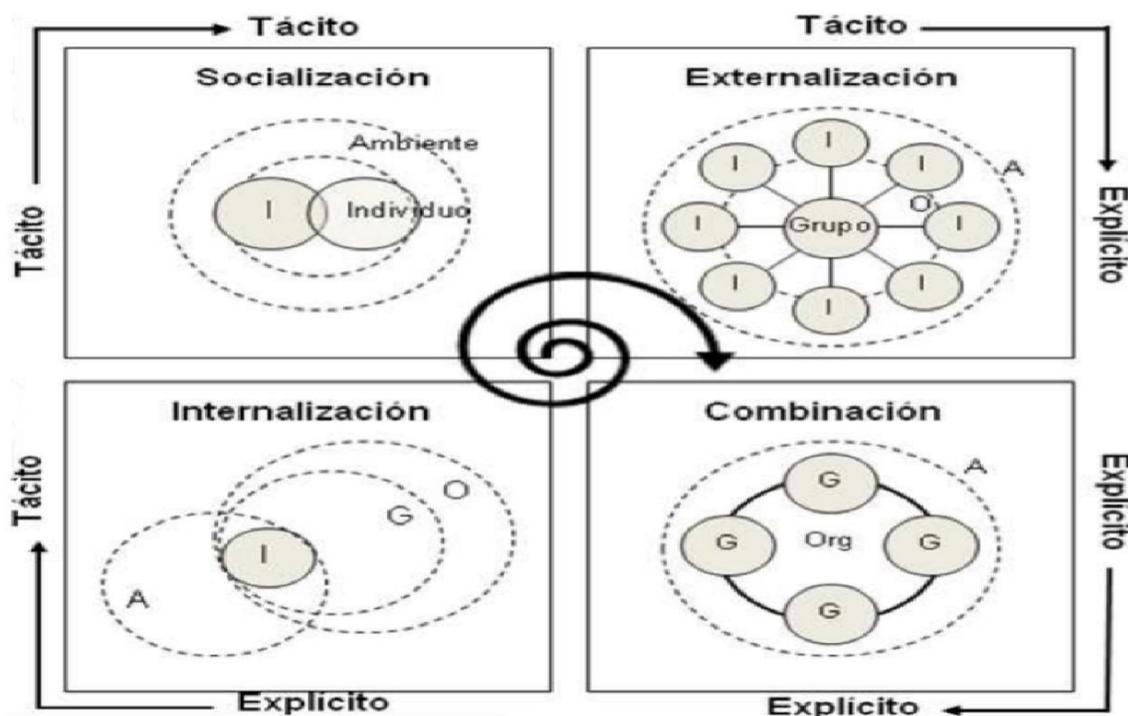


Figura 4: Modelos para la Gestión del Conocimiento (Espiral)
Fuente: Nonaka, I y Toyama, R., op.cit.

Partiendo de la etapa de externalización donde el conocimiento tácito pasa a explícito, es necesaria la habilidad para desarrollar y perfeccionar las rutinas que facilitan la combinación del conocimiento existente y del nuevo conocimiento obtenido para diseminarlo a través de la organización e incorporarlo en nuevos productos, servicios y/o procesos productivos.

Takeuchi (2013) menciona que “...El conocimiento explícito es un conocimiento objetivo y racional que se puede expresar en palabras, números, datos, sonido, imagen, fórmula o manual. La dependencia solo del conocimiento explícito evita que los gerentes tomen juicios y decisiones específicos al contexto,” es por ello, que el conocimiento explícito permitirá a la entidad a comprender la importancia de tomar gestión del conocimiento como práctica organizativa. Este estudio se centra en la relación que existe entre las condiciones de la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación para obtener resultados superiores.

Ahora, se desarrollará el conocimiento explícito (a partir del conocimiento tácito), elaborando el registro que pueda ser materializado y difundido para facilitar el acceso de toda la organización, a los documentos creados, lo cual servirá para apoyar la gestión en el municipio de Melgar ya que la transferencia de conocimiento puede evitar y disminuir el riesgo de la pérdida del conocimiento, por ello es importante difundirlo y poner al acceso de toda la organización los documentos y registros. Las acciones a realizar son:

Acciones área Gestión de Documental:

- . Realizar análisis y presentar diagnóstico de formato “Registro conocimiento tácito”
- . Crear comité de Gestión de Conocimiento e Innovación
- . Establecer estatutos Comité de Gestión de Conocimiento e Innovación
- . Identificar la demanda de capacitación en Seguimiento Plan de Acción

- . Identificar el grado de conocimiento que tiene el área encargada del proceso
- . Identificar el grado de conocimiento de técnicos y/o profesionales encargados del proceso
- . Efectuar convocatorias a entidades y funcionarios según temas a tratar
- . Solicitar acompañamiento al Departamento Administrativo de la Función Pública - Entidad de carácter nacional, en calidad de aliado
- . Levantar acta de la reunión estableciendo compromisos
- . Definir instrumento para difundir y compartir conocimiento (Manual de funciones, guía)
- . Apoyar generación del Manual de Procedimiento para Seguimiento Plan de Acción
- . Garantizar difusión del proceso apoyado por el Departamento Administrativo de la Función Pública
- . Determinar potenciales riesgos de fuga de conocimiento
- . Crear soporte documental sobre lecciones aprendidas

Acciones área de sistemas:

- . Implementar en el sitio web institucional o intranet un espacio para Gestión del Conocimiento
- . Crear información que permita apoyar los procesos de inducción

Acciones área de Talento Humano

- . Sensibilizar a los funcionarios acerca de importancia de la Gestión del Conocimiento
- . Realizar procesos de Inducción al ingreso del personal contratista
- . Definir espacio para reuniones presenciales y virtual que permita la interacción

- . Crear plan de incentivos para aportantes a gestión del conocimiento
- . Facilitar planes de capacitación y actualización en Planes de Acción y Gestión del Conocimiento



Figura 5: Engranaje necesario para explicitar el conocimiento en la organización
Fuente: Creación propia

Conclusiones

Para desarrollar este trabajo recurrí a varios profesionales de diferentes disciplinas, pero observé que la Gestión del Conocimiento es un tema poco conocido. Considero que así como la Administración de Empresas permite desarrollar emprendimientos, habilidades y capacidades para implementar y consolidar temas de modelos empresariales e innovación importantes para la economía, es muy importante ser complementados con temas de Gestión del Conocimiento, ya que es necesario comprender desde el concepto de Gestión de Conocimiento, su relación con las áreas de la organización y el rol de las redes de conocimiento en el análisis de los procesos relacionados con el conocimiento organizacional.

La investigación me parece interesante porque permite a las entidades preservar el conocimiento que da la experticia, emplear el conocimiento en el desarrollo de actividades que fortalezcan la acción institucional y facilitar la innovación.

Importante destacar la forma como desde la gestión institucional desarrollada por los servidores públicos deben enfocarse los compromisos para el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas y lograr una acertada toma de decisiones, apoyando el cumplimiento de la misión, visión institucional y plan de desarrollo.

Para el Seguimiento a los Planes de Acción es posible desarrollar la Gestión del Conocimiento, lograr la explicitación del conocimiento en un ambiente laboral propicio para generar ideas innovadoras que permitan crear estrategias que orienten el Plan de Desarrollo actuando con transparencia para que la información presentada sea real y no generar informes maquillados para cumplimiento de metas; no debemos permitir espacios

de corrupción, por ello continuara el proceso en espacios institucionales como lo es el Departamento Administrativo de la Función Pública a fin de aportar este conocimiento a beneficio del ente territorial y facilitar a las dirección de planeación municipal y control interno, el monitoreo y seguimiento que las dependencias deban realizar.

En este momento de pandemia que vivimos dificultó la obtención de información acerca de la sistematización del proceso a nivel institucional, no obstante, queda en la propuesta la integración del área de sistemas al proceso.

Considero este documento como una base posible de ser ampliada, con la menor cantidad de términos técnicos a fin de motivar a continuar investigando y aportando conocimiento en la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, recordemos que las estrategias para expandir el conocimiento no solo deben llegar de las dependencias, sino que se debe ser proactivo durante el desarrollo de las funciones y competencias.

Bibliografía

- Ba: espacios de conocimiento. (2013). En J. C. Acosta Prado, R. A. Zárate Torres, & A. L. Fischer, *Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación* (págs. 44-63).
- Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la gestión de la calidad: Una Revisión de la Literatura. (2009). En J. J. Tarí Guilló, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Gestionar para el largo plazo. (2007). En I. Nonaka, *Review, Harvard Business*.
- Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. (2000). En L. Argote, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Knowledge-Based View of Strategy. (2013). En H. Takeuchi, *Universia Business Review* (pág. 76). *Universia Business Review*.
- La empresa creadora de conocimiento. (1991). En I. Nonaka, *Gestionar para el largo plazo* (pág. 3).
- Marketing, S. o. (2013). Knowledge Management and Measurement: a Critical Review. En M. R. Amr Arisha, *Journal of Knowledge Management, Vol 17* (pág. 6). Dublin.
- Nonaka, I. (2007). Gestionar para el largo plazo. En I. Nonaka, *Review, Harvard Business*.
- The role of tacit and explicit knowledge in the workplace (2001) En Elizabeth A. Smith
Journal of knowledge management Volumen 5 – Numbe 4 pp 311-321. MCB University Press

Webgrafía

- AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA. Guía para la Gestión del conocimiento. Recuperado de https://www.ani.gov.co/sites/default/files/gi-12_guia_para_la_gestion_del_conocimiento_v1_ani_0.pdf
- ALCALDIA DE IBAGUE. Manual para formular el plan indicativo y el plan de acción. Recuperado de <https://www.ibague.gov.co/portal/admin/archivos/publicaciones/2016/14640-DOC-20160608.pdf>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Plan de acción anual. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/plan-de-accion-anual/28585938
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión mipg modelo integrado de planeación y gestión. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA (DAPRE) Guía para la formulación y seguimiento de la planeación institucional – Departamento Nacional de Planeación – Bogotá -2020 recuperado de: <https://dapre.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-DE-02-Formulacion-seguimiento-planeacion-institucional.pdf>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Kit de planeación territorial. Recuperado de <https://portalterritorial.dnp.gov.co/kpt/>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN Trámites y servicios. Recuperado de <https://www2.dnp.gov.co/atencion-al-ciudadano/Paginas/tramites-y-servicios.aspx>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía metodológica para el seguimiento y evaluación a políticas públicas. 2014

DÍEZ JIMÉNEZ Damián Alfredo. ZUÑIGA PALTA Ana Maria. Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios. Universidad Icesi. Cali año 2011 recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67420/1/implementacion_modelo_gestion.pdf

FRÍAS NAVARRO Rosalba. Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria Bogotá 2012

GARCIA GARNICA Alejandro. Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: Las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457645340006/html/index.html>

Gestión Conocimiento MEN. Gestión del Conocimiento en las IES. Artículos 324587 artículo PDF

Gestión del conocimiento en la empresa – Ensayo Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>

Gestión del conocimiento Por qué es importante? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/gestion-conocimiento-por-que-importante/>

Gestión del Conocimiento y aprendizaje Organizacional: Modelo adaptado para la administración chilena. Recuperado de <http://ceur-ws.org/Vol-488/paper3.pdf>

GÓMEZ E. KANASHIRO, M. y Reynaga, M. (2017). Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1907>

JOSA FENES Jaume. Cómo empezar muy bien tu trabajo de investigación recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tmVf-kQuVgk>

JOSA FENES Jaume. Cómo hacer tu trabajo de investigación. Los aspectos formales y de diseño que has de tener en cuenta en tu trabajo de investigación. recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=356aeKd82vg>

JOSA FENES Jaume. Discusión, conclusiones y resultados de tu trabajo de investigación. recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=x0TBhzQKn98>

JOSA FENES Jaume. Los aspectos formales y de diseño que has de tener en cuenta en tu trabajo de investigación. recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=356aeKd82vg>

JOSA FENES Jaume. Qué es y cómo puedes hacer un buen trabajo de campo en tu investigación. recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gRalgBbT1I8>

MALDONADO MUÑOZ Carlos Andrés. Modelo para la gestión de conocimiento en el departamento de sistemas administrativos de la dirección de tecnología e informativa del grupo éxito. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12361/CarlosAndres_MaldonadoMunoz_2017.pdf?sequence=2

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Sistema integrado de gestión. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/ministerio/gestion/sistema-integrado-de-gest>

MONTOYA CORREDOR, Luis Alfonso. Análisis del Proceso de gestión del conocimiento desde la teoría de recursos y capacidades en la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá año 2014 recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13541/An%20El%20Análisis%20del%20proceso%20de%20GC%20UMNG..pdf;jsessionid=8BB1949333F4CD5C61103E9007511CDF?sequence=1>

PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL PROCURADURIA. Procedimiento para elaborar el plan de acción institucional. Contraloría de Bogotá D.C.

RODRIGUEZ ANDINO Milagro, GARCIA COLINA Fernando, PEREZ HERNANDEZ Miguel Ángel, CASTILLO MAZA Juan Victoriano. La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. Lima año 2009 Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf

STIGLITZ Joseph E. La economía del sector público. Tercera edición impreso en España. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=uJmFnvYxDBEC&pg=PA219&lpg=PA219&dq=burocracia+en+el+sector+publico+periodico+2020&source=bl&ots=LDu7JJsuEA&sig=ACfU3U3FHtIRAj2SRMucEK90ijomo0xPOw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiszevCt7vpAhUJhuAKHa0-AGcQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=burocracia%20en%20el%20sector%20publico%20periodico%202020&f=false>

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA La Investigación documental como base de la investigación científica – Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=w52F5fmDApA>

VALLEJO MEJIA Cesar, Aprendizaje Organizacional y gestión del conocimiento (2018), Bogotá, D.C.