

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO A LA ARTICULACIÓN DE
NORMATIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, CASO MIPG EN LA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

LINA MARCELA CORREA ESCOBAR

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
MEDELLÍN
2020**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO A LA ARTICULACIÓN DE
NORMATIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, CASO MIPG EN LA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

Estudiante:

LINA MARCELA CORREA ESCOBAR

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gestión Tecnológica

Directora:

SANDRA MARÍA LÓPEZ MURIEL

Doctor en Ingeniería

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
MEDELLÍN**

Medellín, 07 de octubre de 2020

LINA MARCELA CORREA ESCOBAR

Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad". Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma:



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO A LA ARTICULACIÓN DE NORMATIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, CASO MIPG EN LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

Lina Marcela Correa Escobar
Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín
marcela.correa@iue.edu.co
Sandra María López Muriel
Universidad Pontificia Bolivariana - Medellín
sandra.lopez@upb.edu.co

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar una metodología que permita aplicar el diagnóstico o auditoría de gestión del conocimiento al Modelo integrado de Planeación y Gestión - MIPG, para articular los puntos coincidentes del estándar, imprimiendo de esta manera una visión integrada y sistémica, evitar reprocesos en las organizaciones y generar un plan de acción transversal a partir de la gestión del conocimiento, como caso de estudio se ha implementado esta metodología en la Institución Universitaria de Envigado, en Colombia.

En este artículo se hace referencia a este estándar como caso de aplicación, pero la metodología usada puede aplicarse a otros.

La metodología sistémica propuesta considera como centro las actividades de conocimiento que impregnan los procesos institucionales: identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento (CEN 2004). Se logra así, además de evitar reprocesos, una gestión más eficiente y oportuna y acceso a la información a quién lo necesita.

Palabras clave: gestión del conocimiento, sistema de gestión, marco de referencia, MIPG

Abstract

The objective of this article is to present a methodology that allows to apply the diagnosis or knowledge management audit to the Integrated Planning and Management Model - MIPG, to articulate the coinciding points of the standard, thus printing an integrated and systemic vision, avoiding reprocessing in organizations and generate a cross-cutting action plan based on knowledge management, as a case study this methodology has been implemented in the Envigado University Institution, in Colombia.

This article refers to this standard as an application case, but the methodology used can be applied to others.

The proposed systemic methodology considers the knowledge activities that permeate institutional processes as its center: identifying, creating, storing, sharing and using knowledge (CEN 2004). Thus, in addition to avoiding reprocessing, more efficient and timely management and access to information to those who need it are achieved.

Keywords: knowledge management, management system, reference framework, MIPG.

Introducción

La gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los aspectos relevantes en cuanto a la normativa de gestión integral, tanto así que ha sido incluida en estándares internacionales como ISO 9001 - 20015, apartado 7.1.6, y se ha generado un estándar específico para Gestión del conocimiento: ISO 30401. Así mismo, se incluye en estándares nacionales de diferentes países, en el caso de Colombia el gobierno ha diseñado el marco de referencia: Modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual tiene como propósito apoyar a las instituciones públicas en su labor cotidiana de identificar problemáticas, planear, ejecutar y hacer seguimiento a su gestión, para que sean más eficientes, transparentes y generen valor público a la ciudadanía (Incluir aquí referencia). La gestión del conocimiento está presente como una de las dimensiones a implementar de manera transversal para el cumplimiento del MIPG en las entidades públicas de Colombia, lo anterior basado en el hecho que la gestión del conocimiento se encarga de potenciar el valor que aportan los activos intangibles a una organización para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (KPMG Consulting, 2000).

Con este contexto, el artículo muestra una metodología diseñada para integrar los diferentes componentes que propone el MIPG a través de un mapa de gestión del conocimiento, es decir, en este caso se usa la gestión del conocimiento, para gestionar la implementación del propio estándar. Esto se ha realizado porque el MIPG, considera funciones separadas para cada una de las dimensiones que trabaja, lo que puede generar redundancias en los diferentes procesos implicados.

Es así que la gestión del conocimiento además de ser una de las dimensiones del estándar, funge como articulador de procesos a través del mapa de diagnóstico o mapa de conocimiento en la organización y permite la integración sistémica entre las políticas y los actores de cada una y a su vez cohesión con los procesos de conocimiento y da un marco práctico para su implementación. A estos efectos, es importante conocer un poco más del MIPG.

El artículo está organizado en tres partes. En primer lugar, presenta los fundamentos teóricos del MIPG. El segundo apartado, describe los elementos a tener en cuenta al desarrollar el instrumento metodológico. Por último, a modo de conclusión, el artículo presenta en su tercer apartado, los retos que la gestión del conocimiento le plantea a la IUE a la luz del MIPG y como resultado un plan de acción a partir de lineamientos de la gestión del conocimiento. Al final del artículo se presentan las referencias bibliográficas con base en las cuales se ha construido el marco teórico para fundamentar la gestión del conocimiento para la aplicación del MIPG desde las particularidades de la Institución Universitaria de Envigado.

Aspectos generales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Desde 1991 en Colombia se determinó que la administración pública debería contar con herramientas para hacer planeación y seguimiento del cumplimiento de las metas, en términos de calidad de la gestión y de la satisfacción ciudadana (Función Pública, 2017). En tal sentido, se creó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG aplicado a las entidades públicas para agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades en la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos (Función Pública, 2017).

El MIPG tiene una estructura integrada por tres componentes: la institucionalidad, la operación y la medición.

En lo relativo a la institucionalidad y operación el modelo MIPG se implementa por medio de siete (7) dimensiones que, a su vez se desarrollan a partir de diecisiete (17) políticas de gestión y desempeño institucional.

Las 7 dimensiones agrupan las políticas, prácticas, herramientas e instrumentos que deben ser puestos en marcha de manera articulada e intercomunicada.

El tercer componente del MIPG, el de evaluación, que se compone de catorce (14) autodiagnósticos para la revisión frente a los diferentes temas considerados en el estándar, y emplea un conjunto de instrumentos y métodos para permitir medir y valorar la gestión y desempeño de las instituciones, además de la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado, para con base en ello establecer medidas y acciones de planeación para su mejoramiento continuo.

No obstante, cada una de las dimensiones con sus políticas y autodiagnóstico, está planteada de manera independiente para los diferentes responsables de los procesos de la organización, esto hace que se hagan esfuerzos aislados y en muchas ocasiones redundantes, por lo que se plantea la necesidad de una articulación de cultura organizacional que permita “promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento” Pávez (2000).

Para esto se acude a la definición que hace el propio MIPG en la sexta dimensión: Gestión del Conocimiento y la innovación, que bien, el Departamento Administrativo de la Función Pública Colombiana lo define como transversal a todo el modelo y su implementación busca evidenciar la transformación y uso del conocimiento para simplificar los procesos y propiciar la evolución de las entidades en innovadoras e inteligentes, en este caso la transversalidad se utiliza como un mecanismo para la articulación de las dimensiones, políticas y autodiagnóstico, como puede verse en el numeral xxx, de la metodología planteada.

A continuación, se resaltan algunas características propias de la Gestión del conocimiento, importantes para entender el planteamiento metodológico.

Gestión del conocimiento

Gestionar el conocimiento es una práctica organizativa que se ha visto incrementada en los últimos 30 años, aunque el reconocimiento de su valor intangible se remonta a muchos años atrás (Penrose, 1959 citado en Spender, 1996).

Sin importar la naturaleza de la entidad, sea pública o privada, la gestión del conocimiento aporta a la solución de muchos de los ‘dolores’ que sufren actualmente las entidades y organizaciones, como son: información desconectada, riesgos de fuga de capital intelectual, resistencia al cambio organizacional, reprocesos, el trabajo se realiza de manera aislada, se repiten los errores del pasado y se presenta resistencia al uso de las tecnologías de información y las comunicaciones por falta de una cultura institucional. Estos comportamientos mantendrán a las entidades en continuo trabajo del día a día, el tiempo de sus empleados estará invertido en las actividades diarias y quedan relegadas las actividades de pensar nuevos procesos, nuevas y mejores formas de hacer las cosas o de mejorar el servicio, aprovechar el conocimiento que se tiene e identificar el que falta, entre otros, que apalancan el crecimiento y la sostenibilidad de las entidades en el tiempo, para hacerlas competitivas y a la vanguardia de la tecnología y los retos que presenta la sociedad (Harkema, 2003).

Una cultura de gestión del conocimiento propiciará en cambio espacios para mejorar el servicio teniendo como punto de partida la generación de valor del conocimiento, que permita aprender de las lecciones de cada puesto de trabajo para no repetirlos en el tiempo, así como espacios de crecimiento e innovación en la introducción de nuevas o significativas formas de realizar los procesos (Harkema, 2003).

Metodología para implementación efectiva del MIPG con apoyo de estrategias de diagnóstico de Gestión del conocimiento.

Implementar el MIPG al interior de las entidades requiere de grandes esfuerzos administrativos, obliga a pensar y proyectar su ejecución como parte del día a día, en términos de recursos financieros, personas y tecnología. Implica un cambio cultural, un cambio de paradigma en la manera en que los servidores públicos entienden y asumen su labor como un compromiso esencial con la ciudadanía; La gestión del conocimiento implica a su vez un cambio de cultura que puede ayudar a que esta labor se realice de manera óptima y lo ideal es que este cambio se integre en uno solo.

Esta nueva metodología orientada a la implementación del MIPG, propone a partir de la integración sistémica de los aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento, un marco práctico donde se puede evidenciar integración de las políticas, los actores de cada una y a su vez cohesión con los procesos de gestión del conocimiento.

Así también, al implementar la gestión del conocimiento en una organización es aconsejable en primer lugar hacer un diagnóstico que permita ver el estado actual de la misma. Como resultado se tiene un mapa que refleja, a la luz de los procesos de la entidad, cómo se está

identificando, creando, almacenando, compartiendo y usando el conocimiento (García Alsina, M., 2014). El resultado muestra un flujo de conocimiento que a la vez permite identificar reprocesos en la organización a causa de la pobre gestión del conocimiento.

Dado que para cada una de las dimensiones y políticas del MIPG, los autodiagnósticos reúnen evidencias de información y conocimiento que se produce, almacena, utiliza, comparte y es una forma de identificar si se está cumpliendo el objetivo misional de la organización, el diagnóstico o auditoría de gestión del conocimiento y su mapa resultante, se convierte en una excelente alternativa para apoyar la implementación del MIPG de la manera articulada que se solicita y a la vez permite generar planes de mejora que consideren el conocimiento organizacional. Es decir, se implementa el diagnóstico de la gestión del conocimiento y el autodiagnóstico del MIPG de manera articulada, no sólo se evita el reproceso de cada autodiagnóstico, sino que a la vez se realizan acciones hacia la implementación de la sexta dimensión del MIPG.

La metodología tradicional de diagnóstico de GC parte de analizar el conocimiento generado en cada una de las actividades que corresponde a cada proceso y procedimiento de la organización (García Alsina, M., 2014), en este caso, el punto de partida es el conocimiento que se genera en cada una de las actividades de gestión que son el nivel más desagregado de la política o tema analizado en el autodiagnóstico del MIPG. En otras palabras, en este caso no se evalúan las actividades desde los procesos de la organización sino para cada una de las siete dimensiones del MIPG y a partir de ella de cada una de las políticas que comprende que ya encierran los procedimientos de gestión de las instituciones públicas, y desde las actividades de gestión ya establecidas en el MIPG, con algunos procedimientos adicionales del core de cada tipo de organización.

De otra parte, como pauta para su evaluación, el autodiagnóstico pide para cada actividad, los mínimos de información y conocimiento que deben producirse en cada política, sin prejuicio para el caso de la metodología propuesta, de agregar otros que se identifique en cada uno de los procesos correspondientes a la política. En la tabla 1 puede verse un ejemplo de lo descrito en términos de la política: “Planeación institucional”.

Autodiagnostico	Proceso	Actividades de Gestión	Fase del Ciclo	Conocimiento, Información o documento que se genera	Responsable(s) Quién(es) lo Genera(n).
Direccionamiento y Planeación	Direccionamiento Institucional	Identificar el propósito fundamental (misión, razón de ser u objeto social) para el cual fue creada la entidad, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver.	Identificar	Plataforma estrategica de la Institución	Direccionamiento Institucional
Direccionamiento y Planeación	Direccionamiento Institucional	Difundir entre todos los servidores, las competencias y funciones asignadas por el acto de creación, la Constitución y la Ley a la entidad	Compartir	Manuales de funciones	Talento Humano

Tabla 1. Elementos de la metodología de diagnóstico de gestión del conocimiento para MIPG. Fuente: Construcción propia.

A partir de lo anterior, se incluyen preguntas que permiten identificar quién posee el conocimiento, como acceder a este, con quién se comparte, etc. Ver ejemplo en la tabla 2.

Conocimiento, Información o documento que se genera	Responsable(s) Quién(es) lo Genera(n).	otras normas que requieren o generan este conocimiento/Información	todas las normas	¿Qué sistema de información o software utiliza para su almacenamiento?	¿Medio por el cuál se difunde e intercambia?	¿Con quién la intercambia?
Plataforma estratégica de la Institución	Direccionamiento Institucional	Documento electrónico	Ley 909 de 2004, Artículo 15, 17	Página web	Página Web	Comunidad
Manuales de funciones	Talento Humano	Sistema de información		G+	Reuniones	Personal administrativo y docente de la Institución

Tabla 2. Conocimiento correspondiente al MIPG
Fuente: Construcción propia.

Cada actividad de gestión se clasifica según la fase de gestión del conocimiento a la que está asociada: identificar, crear, almacenar, compartir y usar (CEN, 2004), como puede verse en el ejemplo de la tabla 1.

La esencia de la metodología sistémica propuesta se concreta a partir del análisis del mapa de conocimiento realizado a la luz de las fases de la gestión del conocimiento y apuntando al objetivo estratégico de la organización. A partir de las fases del ciclo se generan relaciones significativas y flujos que permiten obtener información de cómo se desarrolla el conocimiento institucionalmente, cuáles son las fortalezas y las carencias en los procesos. Se muestra un diagrama de la metodología en la figura 1.

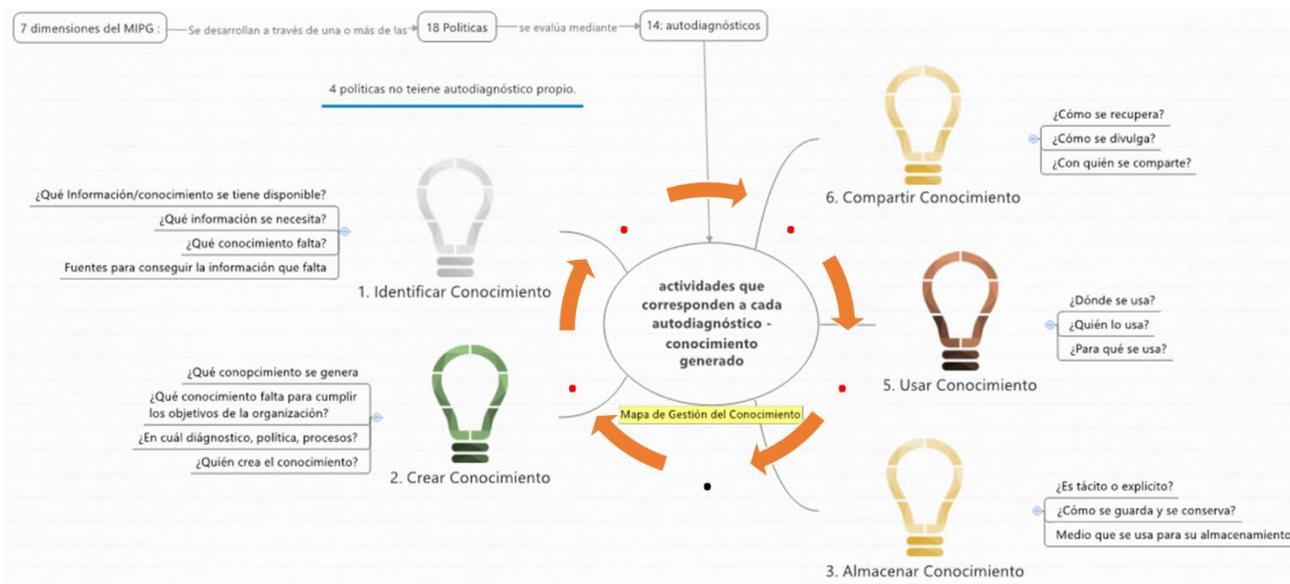


Figura 1: Metodología auditoria de gestión del conocimiento aplicado al MIPG.
Fuente: Construcción propia

El análisis sistémico e iterativo de los flujos de conocimiento permite reconocer los reprocesos, duplicidades de información, además de responder a las diferentes preguntas de cada una de las fases, en este caso desde la perspectiva del MIPG, así:

Identificar: se usa para reconocer aquellas actividades de gestión que implican un análisis de los conocimientos existentes disponibles y los que faltan. Los puntos de referencia útiles para este ejercicio son los requisitos de la norma, los resultados de los procesos de vigilancia tecnológica y la definición de los procesos en sí. Su tratamiento es muy significativo porque fomenta la reutilización de los conocimientos existentes.

- Crear: aplicable a aquellas actividades de gestión que entregan nuevos conocimientos para la Institución, se asocia directamente con la innovación.

- Almacenar: actividades de gestión que inviten o son consecuencia de actividades de recolección y preservación del conocimiento. Al interior de las entidades se encuentra que gran parte del conocimiento está "almacenado" en la mente de las personas y es el llamado "conocimiento tácito", merece un tratamiento especial. El conocimiento explícito como resultado de la actividad de gestión, de las estructuras administrativas, los procesos internos y externos y la cultura de la Institución se puede compartir a través de herramientas técnicas como: bases de datos, documentos, sistemas de información, entre otros, convirtiéndose en este caso en información.

- Compartir: el objetivo de esta fase es transferir y recibir el conocimiento entre las personas que lo requieren, en el momento adecuado y con la calidad adecuada. Hace referencia a la conversión, socialización, internalización y externalización del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), la articulación del conocimiento de forma coherente, para que pueda ser comprendido por otros individuos y cuando esto ocurre, genera valor. El conocimiento puede ser agregado a las bases de datos o distribuido a través de documentos (explícito). Se busca que el conocimiento esté disponible, de manera que otras personas puedan encontrarlo. También se puede "transferir" conocimiento de una persona a otra mediante reuniones, colaboración, talleres, capacitación, aprendizaje, entre otros, enfocado desde las posibilidades dado que en un sentido estricto no es posible.

- Usar: Esta fase trata de reconocer el esfuerzo invertido en actividades anteriores y se aplica a aquellas actividades de gestión en las que pueda evidenciarse el uso o la invitación al uso del conocimiento. Al aplicar el conocimiento, se descubren carencias del mismo, por lo tanto, los procesos de conocimiento deben continuar con una mayor identificación y creación, a fin de convertirse en un proceso gestión del conocimiento sistémico.

Resultados.

Para el caso particular analizado a la luz de las fases de la gestión del conocimiento se encuentra que el conocimiento e información producidos en gran parte aún permanece en el PC laboral de los funcionarios, en tal sentido, es necesario potencializar el uso de los sistemas de información, donde se cuenta con estructuras definidas para su almacenamiento y custodia en el tiempo, su fácil acceso y consulta por parte de diferentes roles y usuarios. Se busca que el conocimiento generado en la Institución pueda estar al alcance de las personas.

Conocimiento que se *genera*: en esta fase se revisa su pertinencia e importancia en los procesos, así como la necesidad de usarla, su valor al compartirla, y su completitud, dado que diferentes procesos producen apartes de la misma información, se logra de esta manera que se unan esfuerzos para realizarla conjuntamente, y no producir lo mismo desde diferentes frentes de manera desintegrada y redundante. Permite identificar el opuesto, es decir, aquello que por norma debe producirse o plasmarse en algún documento o sistema de información y aun así no se cuenta con la información requerida por la política para una adecuada gestión. Un paso importante en la gestión del conocimiento institucional que surge de este análisis es generar los “espacios de conocimiento” y la designación de un coordinador para la transferencia de conocimiento, que propicie la revisión y el intercambio de experiencias al interior de los procesos.

En la fase de *identificar el conocimiento* institucional, producto de las actividades diarias, el instrumento permitió proveer un inventario por proceso, por política y por responsables de ésta, lo que facilita a los líderes elaboración de cronogramas y mejor aprovechamiento del conocimiento que se tiene en la institución al momento de asignar la labor de las personas, para responder a los objetivos misionales de la Institución y acorde con los requerimientos del MIPG.

La metodología permite también evidenciar conocimiento tácito (en la mente de los empleados) y explícito, información que debe compartirse con diferentes entes de control, que se produce desarticuladamente y genera reprocesos en su consolidación, esto permite unificar procesos de producción de información que se realizaban de manera independiente y que a partir del diagnóstico comienza a hacerse de manera articulada.

Se logró identificar que hay información que debe compartirse y reportarse al MIPG, pero se encuentra sólo en la mente de las personas, lo que propicia alta dependencia de las mismas y ausencia de evidencias documentales al respecto. Se promueve así una acción para generar activos de conocimiento clasificados por necesidades de negocio y estrategia, son un conjunto de prácticas concretas y bien documentadas para diferentes ámbitos del trabajo que apoyan las actividades en busca de crear espacios de producción, trasmisión y aprendizaje.

En la fase de *usar* el conocimiento, a través del mapa de conocimiento, enumerar las entidades u organismos de control a los cuales se les debe realizar el reporte de información, permite definir periodicidades y equipos de trabajo para su cumplimiento. Se evidencia aquella información que a la fecha debe reportarse, pero no se está produciendo o se encuentra en la mente de los funcionarios. Se transforma el conocimiento de los funcionarios en competencias para la Institución y ventajas competitivas. Esta fase se articula con la identificación del conocimiento, sabiendo lo que se tiene puede aprovecharse de la mejor manera

Para la fase de *compartir* el conocimiento, atendiendo a su lugar de almacenamiento debería ser consecuente con este y compartirse a través del mismo y de las comunidades, sin embargo, se encuentra que se comparte a través de correo electrónico u otros medios, lo que

puede suponer alteración, pérdida de la información o tiempos de búsqueda altos y versiones desalineadas. La creación de perfiles de consulta en los diferentes sistemas de información es de utilidad en esta fase. Ver Tabla 1.

En la Tabla 3 se señalan algunos de los hallazgos al aplicar la metodología en a IUE.

Documentos almacenados en el PC laboral que deben compartirse con la comunidad	232 de un total de 500
Rol que más predomina en responsable de almacenar la información	Jefe
Medio por el cual más se difunde e intercambia información	Correo institucional
Información requerida por el modelo y que a la fecha se encuentra en la mente de los empleados	369 de un total de 568
Inventario de normativa aplicable a los procesos institucionales	
Inventario de los sistemas de información y la sus principales usos y contenidos.	
Inventario de actividades pendientes de cumplimiento del MIPG por parte de cada proceso institucional.	
Inventario de actividades que requieren mantenimiento en el tiempo en cumplimiento de la adopción del MIPG	
Elaboración de planes y programas con cobertura institucional y trabajo colaborativo entre oficinas.	
Evidencia para equilibrar procesos y cargas laborales de acuerdo con los compromisos del modelo	

Tabla 3: Algunos Resultados de la aplicación del instrumento en la Institución Universitaria de Envigado. Fuente: Construcción propia.

A la luz del análisis realizado, se diseñó un plan de acción para que el conocimiento se gestione de manera eficiente en cada una de las fases del ciclo, entre ellos: continuar con los “espacios de conocimiento”, convertirlos en comunidades de práctica institucionales (CoP) para el aprovechamiento del conocimiento de los funcionarios y potencializar la ejecución, seguimiento de planes y proyectos institucionales, iniciando en este caso con el modelo MIPG.

Crear una nueva versión del mapa de procesos que permita articular los reprocesos identificados, se decide para ello revisar las caracterizaciones, los procedimientos y formatos, incorporando las acciones necesarias para su alineación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, las buenas prácticas y los aspectos susceptibles de evaluación para así cumplir los requisitos del modelo que van en la misma dirección de las actividades diarias. De esta forma se logra cohesión al interior de la Institución la actividad y la misión institucional con el sistema de calidad y el MIPG y sus evidencias documentales quedan plasmadas desde el proceso de Gestión Documental en una nueva tabla de retención documental (TRD) que entrega los lineamientos para el almacenamiento de todo lo que la

entidad produce, así como también quien puede consultarlo y usarlo, con lo cual se busca mantener la ruta de la actualización de la documentación y crear equipos de trabajo para unificar esfuerzos en la producción de información donde convergen diferentes políticas y/o procesos.

Se decide mantener inventarios actualizados de documentación institucional, un solo repositorio indexado para su almacenamiento y custodia, líderes que conocen las actividades de los procesos y personal empoderado de las actividades diarias, lo que tiene como resultado un funcionamiento sistémico del cumplimiento de la misión y visión institucional con los compromisos que ante el Gobierno Colombiano se deben cumplir, entregando bienes y servicios con efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos, obtenidos en el marco de los valores del servicio público (Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia), (Función Pública, 2018).

El mapa de conocimiento logrado permite mantener articuladas las normas aplicables a las entidades públicas, caso Institución Universitaria de Envigado, dado que las actuaciones públicas son normadas, esto facilita mantener en el radar su cumplimiento y seguimiento en favor de las administraciones y objetivos institucionales.

El informe de esta investigación, les permitió a los líderes y gestores del conocimiento institucional planificar acciones específicas para identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento de forma eficiente en su gestión diaria, cumpliendo a la vez y de manera sistémica con la normativa pública y de certificación.

La aplicación a nivel institucional de técnicas de gestión del conocimiento como las comunidades de práctica, los blogs y las wikis, se podrán presentar un portafolio de herramientas que apoyen la estrategia de la integración sistémica de la implementación del MIPG con la gestión del conocimiento institucional, fortaleciendo además la cultura entre los funcionarios, formalizando y fortaleciendo los procesos y su mejora continua.

Conclusiones

Para gestionar el conocimiento, los investigadores apuntan la realización de mapas del conocimiento como una de las claves para optimizar el uso eficiente y efectivo del conocimiento (Huijsen et al., 2004). Los mapas son un instrumento para reflejar el conocimiento tácito y explícito disponible en una organización, teniendo en cuenta sus contextos organizativos, dan una imagen de las habilidades de una empresa, y a su vez son un instrumento para navegar en la información (personas, documentos y sistemas de información), organizar las relaciones de conocimiento y explorar nuevos ámbitos (Watthananon y Mingkhwan, 2012; Driessen, et al. 2007; Wexler, 2001).

Se parte de un instrumento adaptado para la Institución Universitaria de Envigado a fin de crear una auditoría sobre la gestión del conocimiento a la luz del MIPG para tener una fotografía en tiempo real del estado del conocimiento en la IUE.

Diligenciar el instrumento que dio origen al mapa de conocimiento, permitió identificar elementos comunes entre diferentes políticas y dimensiones, plasmar documentos a partir de la definición de la dimensión pero que necesariamente requiere integración con otras para completar su alcance institucional.

Para hacer efectiva la integración la metodología se realizaron “espacios de conocimiento”, nombre que al interior de la Institución se les dio a las mesas de trabajo para el diligenciamiento del instrumento, en estos espacios, creados para cada una de las Políticas de Gestión y Desempeño administrativo, participan líderes y sus equipos, este relacionamiento permite abordar el proceso de una manera más holística puesto que facilita eliminar ambigüedades, y lograr más creación y mejor explotación de conocimiento de cara a la planificación estratégica y la toma de decisiones (Diakoulakis et al. 2004). Se analiza una por una las actividades de gestión, su existencia, evidencias, falencias y oportunidades quedando plasmadas en la matriz.

Gracias al mapa de conocimiento, se ve la posibilidad real de plantear una premisa institucional desde la actividad de las auditorías, cualquiera que sea su origen, no deben planearse, el cumplimiento del sistema propuesto desde la actualización de los procesos y su integración con el modelo Integrado de Planeación y gestión debe permitir mantener actualizado los procesos, las personas y las herramientas de tecnología a favor de los objetivos institucionales y poder responder satisfactoriamente a los procesos de evaluación programados por diferentes entes de control y el Ministerio de Educación Nacional.

Crear un mapa de conocimiento a partir de los autodiagnósticos del MIPG se convierte en fuente de información de las diferentes dimensiones del modelo y los requerimientos reales para su implementación y cumplimiento, reúne las preguntas que la entidad debe responderse y luego demostrar su cumplimiento ante el FURAG y los entes de control, presenta el estado real, en este caso, de la Institución Universitaria de Envigado frente al MIPG, donde es posible analizar el avance y desarrollo de las diferentes dimensiones, las fases del ciclo de conocimiento, así como también los flujos de información existentes entre estas, las necesidades de información y los responsables de las actividades que de fondo deben resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, según dispone el Decreto Colombiano 1499 de 2017.

Se apunta a los mapas de conocimiento como un instrumento para identificar las fortalezas y debilidades de la institución, o para dibujar el mapa de competencias tecnológicas de una empresa, una universidad o un país, y para gestionar el conocimiento de un territorio e impulsar su desarrollo (Barinani et al., 2013; España, 2011; Plazas, 2005). En este caso la metodología propuesta apunta a la construcción de un mapa de gestión del conocimiento para la Institución, que representa el consolidado de la implementación del modelo, el estado de los informes, su lugar de almacenamiento, para quien o quienes se producen y como se comparten, también asignación de cargas y responsabilidades respecto a la producción de la información, su almacenamiento y actualización.

Un aspecto importante que se incluye en el diagnóstico es el referente a la asociación que puede tener el conocimiento generado con otros procesos de certificación o normativa colombianas y otros que soporten y apoyen el desarrollo de la actividad al interior de la Institución.

El mapa de gestión del conocimiento construido de manera colaborativa recoge información real de la Institución frente al avance en la implementación del modelo integrado de Planeación y Gestión- MIPG y se convierte en referente institucional de la Política de Gestión del Conocimiento, transversal a las demás políticas y como tal debe mantenerse actualizado.

Bibliografía.

- Barinani, A.; Agard, B.; Beaudry, C. (2013). Competence maps using agglomerative hierarchical clustering. *Journal of Intelligence Manufacturing*, 24, (2), 373-384.
- CEN (European Committee for Standardization – Comité Européen de Normalisation – Europäisches Komitee für Normung) (2004). *European Guide to good Practice in Knowledge*
- Diakoulakis, I. E.; Georgopoulos, N. B.; Koulouriotis, D. E.; Emiris, D. M. (2005) Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 8, (1): 32-46.
- du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4):20-29.
- Driessen, S; Huijsen, W. O.; Grootveld, M. (2007). A framework for evaluating knowledge-mapping tools. *Journal of Knowledge Management*, 11(2):109–117.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública), 2017. Sistema de gestión MIPG. Disponible en: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1511438319_9f397a80c4c6a995cea50fe93fcc59a9.pdf. Revisado el 12 de mayo de 2018.
- _____. 2019. Sistema de Gestión MIPG, modelo integrado de planeación y gestión. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>. Revisado el 17 de enero de 2020.

- García Alsina, M. (2014). En las regiones: innovación y desarrollo. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*, 53(153), 41 - 62. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/view/2523>
- Huijsen, W., Van Vliet, H.; Plessius, H. (2004). Picture this: mapping knowledge in higher education organizations. In: Proceedings EISTA 2004, Orlando, FL, pp. 429–34.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1995). A theory of organizational knowledge creation.
- Oszlak Oscar, 2014. Políticas públicas y Capacidades Estatales. Forjando, año 3, número 5, enero de 2014. Número especial: las políticas públicas en la provincia de Buenos Aires. Disponible en <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/politicas%20publicas.pdf>. Revisado el 16 de junio de 2018
- Pavez Salazar, Alejandro Andrés. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. Valparaíso, 2000. Tesis (Ingeniero Civil Informático) Universidad Técnica Federico Santamaría, Departamento de Informática.
- KPMG Consulting. (2000). Knowledge Management, Research report.
- Watthananon and Mingkhwan, 2012; Watthananon, J.; Mingkhwan, A. (2012). Optimizing Knowledge Management using Knowledge Map. *Procedia Engineering*, 32:1169–1177.
- Wexler, M. N. (2001). The who, what and why of knowledge mapping, *Journal of Knowledge Management*, 5(3):249–263.