

**Análisis de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, en Marco de la Sexta Dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG**

Jimmy Montañez Gaviria

Asesor

Daniel Esteban Molano Faillace

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Maestría en Gobierno, Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

2025

## **Dedicatoria**

A mis familiares, quienes incondicionalmente me invitan a seguir trabajando en el logro de los objetivos y metas que me he propuesto y que sin querer se convierten en el principal motor de nuestro emprendimiento.

## **Agradecimientos**

A Dios Todopoderoso por regalarnos la vida y con ella un cúmulo de sueños que día a día hemos logrado cumplir con esfuerzo y dedicación.

A nuestros padres por haber sembrado en nosotros principios y valores que nos convierten en personas gratas para la sociedad.

A la familia que hemos forjado cultivando la semilla del amor, sobre todo por sacrificar nuestro tiempo con ellos en pro de vernos lograr este propósito.

A los amigos que dejaron de invitarnos porque entendieron que lo urgente no puede estar por encima de lo importante y que este tiempo de estudio era realmente muy importante para nosotros, por su juiciosa espera y deseos de que nos fuera bien.

A la Entidad que nos inspiró el objeto de este proyecto porque conocerla nos hizo apreciarla más.

## Resumen

La presente investigación busca analizar la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, establecida como una de las dimensiones incluidas en el Modelo de Planeación y Gestión – MIPG cuyo marco general es administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y originado a través de la expedición del Decreto 1499 de 2017; de manera que se tenga desde una perspectiva de la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, un estado actual de implementación que permita generar una discusión crítica sobre la pertinente articulación de los intereses y necesidades de los grupos de interés junto con el desarrollo institucional de la entidad. Resulta importante mencionar que el conocimiento en la gestión pública, representa un componente crucial para la generación de instrumentos de política pública, por lo que las entidades del Estado deben procurar en afianzar el aprendizaje organizacional, siendo necesario considerar todas las etapas: producción, distribución, difusión, respaldo y preservación, tanto del conocimiento tácito como el explícito. (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020). La acción del Estado debe basarse en las expectativas e intereses de sus grupos de valor, por lo que una adecuada gestión del conocimiento, dentro de la implementación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), aporta al servicio público una mayor perspectiva que maximice la productividad organizacional, fomente entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles, con transparencia y con servidores íntegros y ciudadanos corresponsables. (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2019). La investigación se abordará desde un enfoque cualitativo basado en la identificación y análisis de parámetros de referencia existentes de cara a la gestión de conocimiento en la entidad y como estos permiten consolidar un estado inicial de implementación de esta política, respecto a

elementos claves y habilitadores como el dominio de uso y apropiación. El estudio se abordará de manera exploratoria a fin de permitir la identificación de la problemática planteada a través de parámetros de referencia, encuestas, autodiagnósticos, observaciones en campo, entrevistas y acciones desarrolladas, aplicando el método inductivo que, a partir del análisis de toda la información y desde una posición crítica se tenga una perspectiva integral, de la política implementada.

***Palabras clave:*** Conocimiento, valor público, política pública, autoridad ambiental, productividad organizacional.

### **Abstract**

This research seeks to analyze the implementation of the knowledge management and innovation policy in the main Environmental Authority of Valle del Cauca, established as one of the dimensions included in the Planning and Management Model - MIPG whose general framework is administered by the Administrative Department of Public Function - DAFP and originated through the issuance of Decree 1499 of 2017; so as to have from a perspective of the main Environmental Authority of Valle del Cauca, a current state of implementation that allows generating a critical discussion on the relevant articulation of the interests and needs of stakeholders along with the institutional development of the entity. It is important to mention that knowledge in public management represents a crucial component for the generation of public policy instruments, so that state entities should seek to strengthen organizational learning, being necessary to consider all stages: production, distribution, dissemination, support and preservation of both tacit and explicit knowledge. (DAFP, 2020). The State's actions should be based on the expectations and interests of its value groups, so that adequate knowledge management, within the implementation of the integrated planning and management model (MIPG), provides the public service with a greater perspective that maximizes organizational productivity, promotes intelligent, agile and flexible public entities, with transparency and with honest servants and co-responsible citizens. (DAFP, 2019). The research will be approached from a qualitative approach based on the identification and analysis of existing benchmarks for knowledge management in the entity and how these allow consolidating an initial state of implementation of this policy, with respect to key and enabling elements such as the domain of use and appropriation. The study will be approached in an exploratory way in order to allow the identification of the problems raised through reference parameters, surveys, self-diagnoses, field observations,

interviews and actions developed, applying the inductive method that, from the analysis of all the information and from a critical position, a comprehensive perspective of the implemented policy will be obtained.

**Keywords:** Knowledge, public value, public management, environmental authority, organizational productivity.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del problema.....	15
Justificación .....	20
Objetivos.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Marco Teórico.....	24
La Administración Pública .....	24
Sociedad del conocimiento y la Cuarta Revolución Industrial .....	26
Gestión del conocimiento y la innovación.....	27
¿Qué es conocimiento? .....	28
Conocimiento Tácito.....	28
Conocimiento Explícito .....	28
Aprendizaje organizacional .....	28
Gestión del conocimiento .....	29
Innovación pública.....	30
Relación entre gestión del conocimiento y la innovación .....	31
Política de gestión de conocimiento – MIPG .....	32
Marco Contextual.....	34
Las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible (CAR).....	34

	9
Origen de la autonomía de las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR). .....	38
La Autoridad Ambiental en el Valle del Cauca .....	41
Antecedentes .....	49
Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.....	49
Modelo explicativo del conocimiento organizacional en la Corporación .....	51
La gestión de calidad y la gestión del conocimiento .....	51
Marco Normativo.....	53
Marco Geográfico .....	56
Ubicación, Extensión y Límites .....	56
Área de jurisdicción de la Autoridad Ambiental Regional en el Valle del Cauca.....	57
Metodología .....	61
Resultados .....	76
Matriz de Autodiagnóstico.....	76
Inventarios de Conocimiento .....	89
Encuesta .....	93
Entrevista Semiestructurada.....	98
Conclusiones.....	113
Recomendaciones .....	115
Referencias Bibliográficas .....	117

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Investigación cualitativa</i> .....	49
<b>Tabla 2</b> <i>Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento</i> .....	60
<b>Tabla 3</b> <i>Listado de Inventarios de Gesco+I en el Marco de la Política Institucional de gestión del Conocimiento y la Innovación</i> .....	72
<b>Tabla 4</b> <i>Resumen general de inventarios de conocimiento por eje</i> .....	76

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Mapa Departamento Valle del Cauca</i> .....	43
<b>Figura 2</b> <i>Mapa Gestión por Cuencas</i> .....	46
<b>Figura 3</b> <i>Pregunta 1: ¿La dependencia participó en la formulación del Plan Estratégico del Talento Humano de la entidad? (SI/NO)</i> .....	77
<b>Figura 4</b> <i>Pregunta 2: ¿Tiene identificadas las necesidades de investigación relacionadas con la misión de la entidad? (SI/NO)</i> .....	79
<b>Figura 5</b> <i>Pregunta 3: ¿Las dependencias de la entidad participan como asistentes en eventos académicos nacionales o internacionales? (SI/NO)</i> .....	81
<b>Figura 6</b> <i>Dra. Sandra Mazuera – Psicóloga Organizacional de la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca</i> .....	82
<b>Figura 7</b> <i>Captura del portal web de la estrategia</i> .....	90
<b>Figura 8</b> <i>Estructura Índice de Evaluación del Desempeño Institucional</i> .....	96
<b>Figura 9</b> <i>Componentes y descripción del Índice de Evaluación del Desempeño Institucional</i> .....	96

## Introducción

La gestión del conocimiento organizacional en la gestión pública de las entidades ha venido transformándose en un componente crucial para la generación de instrumentos de política pública, por lo que las entidades del Estado han encontrado la necesidad de procurar en afianzar el aprendizaje organizacional, siendo esencial considerar todas las etapas: producción, distribución, difusión, respaldo y preservación, tanto del conocimiento tácito (de las personas) como el explícito (documentado). (DAFP, 2020).

Bajo este contexto, surge el Decreto 1499 del 2017, el cual define el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) como: “un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (art. 2.2.22.3.2).

Para ello, el MIPG como modelo, estructura su operación en siete dimensiones que orientan la gestión y el desempeño institucional de las entidades del Estado colombiano. En particular, la sexta dimensión del modelo es la gestión del conocimiento y la innovación, la cual goza de un carácter transversal y corresponde a la política 14 de gestión y desempeño institucional. Su lógica se centra en hacer un mejor uso del conocimiento, generar y documentar información estratégica de forma organizada y sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y, finalmente, adaptarse a los cambios de manera más controlada. (DAFP, 2020)

Bajo este contexto, resulta claro que los ámbitos de aplicación de este lineamiento, corresponden a acciones establecidas y requeridas para la gestión del conocimiento y la innovación, siendo componentes relacionados con el fortalecimiento de la confianza en la relación Estado-ciudadano a partir del desarrollo de las capacidades de las entidades públicas y en las habilidades y competencias de los servidores públicos en relación con la generación,

producción, uso, apropiación, transferencia, divulgación, análisis y, en general, con la administración del conocimiento tácito y explícito. Igualmente, la gestión del conocimiento y la innovación implica un mejor relacionamiento entre las entidades y los ciudadanos para materializar una interlocución orientada a la identificación de problemas a resolver y oportunidades para la construcción y el intercambio de información y aprendizajes. Así las cosas, la participación es uno de los elementos esenciales en la generación de valor público, por eso, es necesaria la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de valor. (DAFP, 2020)

Dada la importancia que traduce la implementación del Modelo de Planeación y Gestión – MIPG, junto con el fortalecimiento de los insumos del capital intelectual, a través de los lineamientos de una política organizacional como lo expresa la sexta dimensión del modelo, que corresponde con la gestión del conocimiento y la innovación, para una entidad como lo es la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca y el análisis que resulta de evaluar el cumplimiento de esta política junto con la articulación desde el fortalecimiento y legitimidad de la confianza de la relación Estado-ciudadano y el desarrollo organizacional de la entidad, sustentan el desarrollo de la presente investigación.

Con fines académicos el presente proyecto de investigación se estructuró de la siguiente manera: En la sección inicial y primer capítulo del documento, se detalla ampliamente, el planteamiento del problema a intervenir, la justificación del autor y los objetivos del mismo. Desde el capítulo dos, tres cuatro y cinco, se describe el marco teórico necesario para enmarcar el problema que se plantea y facilitar la comprensión del lector mediante el marco contextual, geográfico, normativo y de antecedentes. En el capítulo seis, se detalla la metodología de investigación que se abordará para el desarrollo de la misma.

En el capítulo 7, se presentan los resultados de la investigación, así como el análisis de los hallazgos representativos en la información estudiada.

Finalmente, se consolidan las conclusiones y las recomendaciones que resultan del análisis, además del registro de las referencias bibliográficas tenidas en cuenta en el documento.

## Planteamiento del Problema

A medida que las entidades suman la base organizacional del Estado, estas van cumpliendo su quehacer misional, llegando a determinarse los resultados de su gestión, para fundamentar el concepto de valor público; referido a los resultados que se esperan del estamento gubernamental, de manera evidenciada y medible, con el fin de cubrir las necesidades o demandas sociales. Por ello, los resultados obtenidos, son producto de la acción gubernamental, a través de las actividades e insumos generados por cada institución pública (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2015, como se citó en Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021).

Dentro de este quehacer misional, resulta necesario comprender como es posible la creación de valor público, siendo imprescindible abordar referentes teóricos como el Modelo de Gestión para Resultados GpR, entendido como: “Un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”. (BID CLAD, s.f., como se cita en DAFP, 2021).

Particularmente, en Colombia, los gobiernos han venido promoviendo un Modelo de Gestión para Resultados adoptando el enfoque denominado “modelo plan”, desde el proceso de formulación de políticas y en la gestión del sector público. Para este caso, el Modelo de GpR resulta un marco de referencia flexible, que puede ser aplicado desde el nivel macro (Estado) hasta el nivel micro, de manera particular a las organizaciones del sector público. El Modelo visualiza a cada entidad pública como un actor social que tiene asignadas responsabilidades con la sociedad: producir bienes y servicios, generar regulaciones y controles, formular programas y proyectos; sin embargo, se plantea que estas

responsabilidades, deben realizarse bajo un desempeño eficaz determinado por su capacidad institucional. (Oszlak, 2014, como se citó en DAFP, 2021).

Bajo nuestra normatividad, desde la promulgación de la Ley 1753 de 2015, en su artículo 133 y del Decreto 1499 de 2017, surge el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como un compendio de lineamientos que integra los sistemas de gestión de la calidad de la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trataba la Ley 489 de 1998 y fueron derogados los artículos del 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003.

Por lo anterior, es necesarios mencionar que el Sistema de Gestión que se crea en el artículo 133 de la mencionada Ley 1753, integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y lo articula con el Sistema de Control Interno; en este sentido el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG es el mecanismo llamado a facilitar dicha integración y articulación.

En línea con el modelo descrito, para las actividades de desarrollo administrativo y misional, el Sistema de Gestión se define como el conjunto de organismos y entidades del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objetivo busca orientar la gestión pública bajo el mejor desempeño institucional y con la obtención de resultados que den alcance a las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. (DAFP, 2021).

Por lo cual, como precedente del reciente modelo del MIPG; mediante la Ley 87 de 1993, se contaba con el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, que constituía una herramienta de control que apuntaba al fortalecimiento de los sistemas de Control Interno, asegurando razonablemente el cumplimiento de sus objetivos. (DAFP, 2020).

Ahora bien, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, en su Guía de implementación de la política de gestión de conocimiento y la innovación; define al Modelo

Integrado de Planeación y Gestión – MIPG; como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos; con el objetivo de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Por ello, MIPG como modelo de gestión pública, apuesta por fortalecer la capacidad del Estado en su misión con la ciudadanía, maximizando la confianza en sus organismos y en los servidores públicos, consiguiendo mejores niveles de gobernabilidad y legitimidad del aparato público y concibiendo resultados con valores desde una efectiva coordinación interinstitucional; compromiso desde el servidor público, mayor presencia en el territorio y mejor aprovechamiento y difusión de la información confiable y oportuna. (MinEducación, s.f.).

Del mismo modo, la versión actualizada de MIPG se sostiene bajo una gestión con valores orientada a resultados; promoviendo en las entidades públicas colombianas una mejor planeación, gestión, control, evaluación y mayor ejecución en su desempeño, fortaleciendo las capacidades de operación, con el fin cubrir necesidades y problemas de los ciudadanos, a través de resultados que le permitan dar cumplimiento a su propósito fundamental y aporten en la generación de valor público por parte del Estado colombiano.

Igualmente, MIPG contempla políticas como la racionalización de trámites, el fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, la gestión documental, la mejora normativa, el gobierno y la seguridad digital y el servicio al ciudadano, que buscan cosechar en las entidades mayor capacidad institucional para facilitarles su relacionamiento con los colombianos; mejorando la percepción del Estado como un facilitador, que ayuda a generar empleo y bienestar. Además, el MIPG aplica como un modelo de gestión orientado a resultados, promoviendo que las entidades públicas optimicen su trabajo para conseguir sus

objetivos institucionales y, en general; MIPG produce capacidades internas en las entidades para que aporten, mediante su gestión, en la creación de valor público.

Con lo anterior y una vez abordado el modelo MIPG, se contempla la política de gestión del conocimiento y la innovación, la cual se encuentra establecida como una de las dimensiones incluidas en el Modelo de Planeación y Gestión – MIPG, cuyo marco general es administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y originado a través de la expedición del Decreto 1499 de 2017.

Dentro de este mismo contexto, resulta importante mencionar que el conocimiento en la gestión pública representa un componente crucial para la generación de instrumentos de política pública, por lo que las entidades del Estado deben procurar en afianzar el aprendizaje organizacional, siendo necesario considerar todas las etapas: producción, distribución, difusión, respaldo y preservación, tanto del conocimiento tácito como del explícito. (DAFP, 2020).

Igualmente, la acción del Estado debe basarse en las expectativas e intereses de sus grupos de valor, por lo que una adecuada gestión del conocimiento, dentro de la implementación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), aporta al servicio público una mayor perspectiva que maximiza la productividad organizacional, fomentando entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles, con transparencia y con servidores íntegros y ciudadanos corresponsables. (DAFP, 2019).

Como se ha mencionado, el sistema de gestión MIPG basa su operación en siete dimensiones que orientan la gestión y el desempeño institucional de las entidades del Estado colombiano. En particular, la sexta dimensión del modelo corresponde con la gestión del conocimiento y la innovación, la cual goza de un carácter transversal y pertenece a la política 14 de gestión y desempeño institucional. Su lógica se centra en hacer un mejor uso del conocimiento, generar y documentar información estratégica de forma organizada y

sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y, finalmente, adaptarse a los cambios de manera más controlada. (DAFP, 2020).

Por lo anterior, resulta claro que los ámbitos de aplicación de este lineamiento, corresponden a acciones establecidas y requeridas para la gestión del conocimiento y la innovación, siendo componentes relacionados con el fortalecimiento de la confianza en la relación Estado-ciudadano a partir del desarrollo de las capacidades de las entidades públicas y en las habilidades y competencias de los servidores públicos con relación a la generación, producción, uso, apropiación, transferencia, divulgación, análisis y, en general, con la administración del conocimiento en general. Igualmente, la gestión del conocimiento implica un mejor relacionamiento entre las entidades y los grupos de interés para materializar una interlocución orientada a la identificación de problemas a resolver y oportunidades para la construcción y el intercambio de información y aprendizajes. (DAFP, 2020).

Dada la importancia que traduce la implementación del Modelo de Planeación y Gestión – MIPG, junto con el fortalecimiento de los insumos del capital intelectual, a través de los lineamientos de una política organizacional como lo expresa la sexta dimensión del modelo, que corresponde con la gestión del conocimiento y la innovación, para una entidad como lo es la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca y el análisis que resulta de evaluar el cumplimiento de esta política junto con la articulación que puede aportar al fortalecimiento y legitimidad de la relación Estado-ciudadano y el desarrollo organizacional de la entidad; sustentan el desarrollo de la presente investigación, la cual se pretende abordar con el análisis propuesto a partir del siguiente interrogante : ¿El estado actual de implementación de la política organizacional de gestión del conocimiento y la innovación en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, cumple con los lineamientos de la sexta dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG?

## Justificación

El conocimiento en la gestión pública representa un componente crucial para la generación de instrumentos de política pública, por lo que las entidades del Estado deben procurar en afianzar el aprendizaje organizacional, siendo necesario considerar todas las etapas: producción, distribución, difusión, respaldo y preservación, tanto del conocimiento tácito como el explícito. (DAFP, 2020).

Igualmente, la acción del Estado debe basarse en las expectativas e intereses de sus grupos de valor, por lo que una adecuada gestión del conocimiento, dentro de la implementación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), aporta al servicio público una mayor perspectiva que maximiza la productividad organizacional, fomentando entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles, con transparencia y con servidores íntegros y ciudadanos corresponsables. (DAFP, 2019).

Siguiendo esta línea, el Decreto 1499 del 2017, define el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) como: “un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (art. 2.2.22.3.2).

Para ello, el MIPG basa su operación en siete dimensiones que orientan la gestión y el desempeño institucional de las entidades del Estado colombiano. En particular, la sexta dimensión del modelo corresponde con la gestión del conocimiento y la innovación, la cual goza de un carácter transversal y perteneciendo a la política 14 de gestión y desempeño institucional. Su lógica se centra en hacer un mejor uso del conocimiento, generar y documentar información estratégica de forma organizada y sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y, finalmente, adaptarse a los cambios de manera más controlada. (DAFP, 2020).

Por lo cual, es preciso mencionar que los ámbitos de aplicación de este lineamiento, corresponden a acciones establecidas y requeridas para la gestión del conocimiento y la innovación, siendo componentes relacionados con el fortalecimiento de la confianza en la relación Estado-ciudadano a partir del desarrollo de las capacidades de las entidades públicas y en las habilidades y competencias de los servidores públicos en relación con la generación, producción, uso, apropiación, transferencia, divulgación, análisis y, en general, con la administración del conocimiento tácito y explícito. Igualmente, la gestión del conocimiento y la innovación implica un mejor relacionamiento entre las entidades y los ciudadanos para materializar una interlocución orientada a la identificación de problemas a resolver y oportunidades para la construcción y el intercambio de información y aprendizajes. (DAFP, 2020).

En particular para la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, a través de las áreas que gestionan los procesos estratégicos de la entidad, se ha venido evaluando desde el año 2018, la necesidad de adoptar e implementar el nuevo modelo de gestión MIPG, determinando acciones que toman como línea base la evaluación del Sistema de Control Interno rendido periódicamente a través del aplicativo FURAG – Formulario Único Reporte de Avance de la Gestión. Por ello, en la medida en que se validan los componentes rendidos en el FURAG y se dinamizan en el continuo actuar de la entidad, se acogen las acciones para el fortalecimiento en el direccionamiento y planeación institucional. Lo anterior, mediante evidencias esenciales presentadas por la entidad, para la proyección estratégica, información relevante para el análisis y toma de decisiones, así como informes que brindan datos consistentes de los resultados alcanzados en términos de cantidad y calidad de los servicios que se prestan año a año y en la vigencia del plan de acción cuatrienal; al igual que las mediciones de los indicadores implementados que permiten la verificación del cumplimiento de objetivos y metas.

Dada la importancia que traduce la implementación del Modelo de Planeación y Gestión – MIPG, junto con el fortalecimiento de los insumos del capital intelectual, a través de los lineamientos de una política organizacional como lo expresa la sexta dimensión del modelo, que corresponde con la gestión del conocimiento y la innovación, para una entidad como lo es la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca y el análisis que resulta de evaluar el cumplimiento de esta política junto con la articulación desde el fortalecimiento y legitimidad de la confianza de la relación Estado-ciudadano y el desarrollo organizacional de la entidad, sustentan el desarrollo de la presente investigación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, en articulación con el cumplimiento de la sexta dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el estado actual de implementación en criterios de preservación del conocimiento institucional, bajo los lineamientos de la sexta dimensión de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca.

Relacionar los tipos de conocimiento organizacional tácito y explícito presentes en la entidad, desde la perspectiva de sus actores y el valor público que generan.

Detallar las estrategias aplicadas bajo el nivel de implementación alcanzado con la política de gestión del conocimiento y la innovación en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca.

## Marco Teórico

Tomando en consideración los insumos necesarios para el desarrollo de la presente investigación, resulta relevante tomar como referente los distintos conceptos y teorías, a fin de enmarcar el estudio en aspectos técnicos que robustecerán el planteamiento y ejecución del estudio.

### La Administración Pública

El concepto de Administración Pública puede ser abordado desde un enfoque formal desde el cual se ve a la entidad que administra como al organismo público investido por el poder político de la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales y otro enfoque desde lo material que se centra en la actividad administrativa como tal y que observa al organismo desde sus debilidades de gestión y de existencia propia y la forma como interactúa con sus homólogos y con la sociedad en general para llevar a cabo su misión.

Así mismo y de acuerdo con los principios de la administración pública de Bonnin (como se citó en ECURED, s.f.), formulados en el siglo XIX, “la administración pública es la que tiene la gestión de los asuntos respecto a las personas, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público”.

De otra parte, en el texto denominado “Introducción a la administración pública” del profesor Pedro Muñoz Amato escrito en 1954 y resumido por José Luis López Henares en 1958, se dice que: “La Administración pública es el aspecto del gobierno que se refiere a la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político”. (Muñoz, 1954, como se citó en López, 1958, p. 97). El autor citado considera la administración pública como una actividad social, por ello la relaciona con la vida comunitaria y la cultura y asegura

que es erróneo tratar de hacer al interior del concepto una división entre “Política” y “Administración” donde la primera sea la determinante de los fines de una sociedad particular y la segunda sea la encargada de llevar a cabo estos fines conforme a normas y principios reconocidos como válidos universalmente.

Es así que “La creencia ingenua, dice Muñoz Amato, en la posibilidad de fórmulas científicas de validez absoluta para regir la Administración pública, encuentra terreno fértil en países donde la mala calidad de la política coincide con la falta de estudio riguroso del Gobierno.” (Muñoz, 1954, como se citó en López, 1958, p. 98).

No es posible formular planes de validez universal; éstos están determinados por las circunstancias de lugar y tiempo y por la idiosincrasia y situación cultural del medio donde se vayan a aplicar. Algunas normas o criterios administrativos que han sido eficaces en unos lugares, pueden ser inoperantes en otros (Muñoz, 1954, como se citó en López, 1958, p. 98).

Por ello, es el gobierno el que se debe adaptar a las circunstancias sociales apoyándose en la política para lograrlo, todo lo cual le exige cierto grado de agilidad que conmina a la administración a tomar decisiones discrecionales, es decir, que no están necesariamente sujetas a una obediencia suma a una autoridad superior o a una lógica de cada organización.

La Administración Pública se encuentra estrechamente ligada con el derecho y con la cultura entre otros aspectos que influyen la forma de gobernar, es así que el derecho no se restringe solo a las Leyes, sino que se apoya en la Administración y esta última no se queda solo en la ejecución de las normas de Ley, sino que contribuye a la creación y mantenimiento del ordenamiento del Estado. (Muñoz, 1954, como se citó en López, 1958, p. 98).

## **Sociedad del conocimiento y la Cuarta Revolución Industrial**

La Organización de los Estados Americanos, define la sociedad del conocimiento como el: “tipo de sociedad que se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. Así mismo, se refiere al tipo de sociedad que se basa en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu organizacional y el dinamismo de su economía” (Organización de los Estados Americanos, 2006).

Dicho concepto involucra el papel que han tenido las revoluciones industriales a lo largo de la historia, de acuerdo como cada una de estas ha evolucionado el conocimiento y ha generado hitos en el desarrollo de la sociedad. (DAFP, 2020).

Igualmente, se ha visto que la Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por la “hiperconectividad y los sistemas ciberfísicos –el internet de las cosas–, o la microproducción enmarcada por el movimiento maker, gracias a la popularización de las impresoras 3D y la economía directa a través de plataformas de financiación colectiva” (Oliván, 2016, p. 101). También se resalta el fortalecimiento de la inteligencia artificial, el internet de las cosas y el big data, lo que genera un conocimiento que se origina desde el análisis de la información (González, 2017).

Es así como, es posible afirmar que nos encontramos frente a una sociedad orientada hacia la innovación en varias dimensiones, como la producción de nuevas tecnologías y la cocreación para el diseño de productos, servicios y procesos que incrementan la productividad y fortalecen la gestión institucional. (Aktuof, 2009, como se citó en Frías & Rodríguez, 2012, p. 234), señala “la idea, la imagen, la creatividad y el pensamiento generados por el usuario se convierten en las mercancías y los servicios o las producciones intelectuales y culturales que fundan una economía esencialmente basada en lo intangible”. (DAFP, 2020).

Partiendo de lo anterior, es posible afirmar que la aplicación del conocimiento se materializa en innovación, favoreciendo que las entidades comienzan a innovar al ser conscientes de la importancia de crear, difundir e incorporar nuevos conocimientos a su gestión y volverlos realidad en nuevos productos o servicios para añadirles valor de forma incremental.

Para lograrlo, se requiere que la cultura organizacional aplique dentro de sus prácticas y valores, la gestión del conocimiento y la innovación, haciendo, que desde el nivel organizacional se implementen estrategias y mecanismos que promuevan, incentiven y difundan las buenas prácticas y las lecciones aprendidas sobre el tema. Como lo menciona la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019), es indispensable “compartir sistemáticamente el aprendizaje que surge de la actividad de innovación incluso si la innovación no se logró como se esperaba”.

### **Gestión del conocimiento y la innovación en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)**

De acuerdo con el Decreto 1499 de 2017, la gestión del conocimiento y la innovación es una política de gestión y desempeño institucional del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG); el cual se define como: “Un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”, (Decreto 1499 de 2017, art. 2.2.22.3.2).

La sexta dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, que corresponde con la gestión del conocimiento y la innovación, cumple un rol transversal y primordial en el fortalecimiento de las demás políticas del modelo, en tanto busca que las entidades generen, usen, apropien, analicen, difundan y apliquen el conocimiento

## **¿Qué es conocimiento?**

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública, se define como “la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas”.

(DAFP, 2020)

### ***Conocimiento Tácito***

Es el conocimiento generado en las capacidades de las personas, su experiencia, habilidad e intelecto, para crear soluciones, siendo intangible, de difícil materialización documental y, en consecuencia, de difícil gestión para comunicarlo a otros. (DAFP, 2020).

### ***Conocimiento Explícito***

Conocido como el conocimiento formal, sistemático, con facilidad para preservarlo y distribuirlo. (DAFP, 2020).

Considerando los conceptos anteriores, la gestión del conocimiento y la innovación se relaciona con la administración del conocimiento tácito (intangibles) y explícito (tangibles) en las entidades, con el objetivo de mejorar los productos y servicios que produce, aportando en los resultados de gestión y en el fortalecimiento de la capacidad y desempeño institucional. (DAFP, 2020).

## **Aprendizaje organizacional**

Conscientes de la directa relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, es posible mencionar que “la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual” (Garzón, 2005, p. 120). Por otro lado, Conde et al. (2010, p. 28) mencionan que el aprendizaje organizacional se define como un “proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional”. Según estos autores, para lograr la efectividad de este proceso, se requiere que partiendo de la cultura organizacional se promueva el aprendizaje

y éste se estructure como un proceso de capacitación y formación tanto técnica como institucional, Conde et al. (2010). De igual manera, la gestión del conocimiento pretende que los aprendizajes producidos en estas comunidades se preserven en la memoria institucional de la entidad, esta última relacionada con los activos tangibles e intangibles que agregan valor a la producción de políticas, servicios y bienes públicos a cargo de las entidades. Entonces, el aprendizaje organizacional se fortalece al gestionar las relaciones con los actores del entorno, ya sean otras entidades (interorganizacional) o grupos de valor. También es posible considerar el aprendizaje adaptativo, cuando este se reforma para atender los cambios internos y externos a la entidad. (DAFP, 2020).

### **Gestión del conocimiento**

Considerando los conceptos anteriores, resulta importante traer a colación la aproximación a las ideas de gestión del conocimiento que algunos autores han propuesto y que pueden ser relevantes para la claridad de la temática abordada:

Para (Nonaka et al., 1999, como se citó en Farfán & Garzón, 2006) la gestión del conocimiento se define como “un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de esta, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico”. Para (Koulopoulos & Frappaolo, s.f., como se citó en Flores, 2005), la gestión del conocimiento es: “Impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades de su entorno, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos”. Según el manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión, la gestión del conocimiento se define como: “el proceso

mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor”. (DAFP, 2020).

### **Innovación pública**

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, Pacto V: por la ciencia, la tecnología y la innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro, la innovación pública busca crear valor público, es decir, valor compartido por todos. Para alcanzarlo, los procesos de innovación pública deben centrarse en asumir los desafíos de alta complejidad e incertidumbre que enfrenta la administración, mediante la exploración y la prueba de alternativas para aprender con la mayor eficiencia posible hasta encontrar soluciones efectivas que puedan escalarse (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019). En complemento de lo anterior, en 2019 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estableció a la innovación pública como una “estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse para enfrentar contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, así como enfrentar la variedad de desafíos” (OCDE, 2019, p. 5). Por otro lado, (Bason, 2010) contempla la innovación pública como el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (valor público). Igualmente afirma que: “Las iniciativas de innovación pública pueden resultar en una mayor productividad del sector público, en instituciones democráticas más abiertas y robustas, en una oferta de políticas públicas más pertinentes y efectivas, o en servicios que conducen a mayores grados de satisfacción y confianza ciudadana” (DNP, 2019).

## **Relación entre gestión del conocimiento y la innovación**

Nagles (2007) afirma que la gestión del conocimiento: “Es vital para potenciar los procesos de innovación en las organizaciones y, para ello, es necesario monitorear y realizar el seguimiento sistemático de todas las acciones y decisiones referidas al conocimiento; generar y conservar de manera efectiva estructuras de conocimiento; actualizar, armonizar y transferir los nuevos conocimientos y aplicarlos en los procesos de creación de valor para potenciar las acciones innovadoras”. Bajo esta línea, la gestión del conocimiento se convierte en fuente generadora de acciones y actividades innovadoras en la entidad, facilitando las acciones y decisiones enfocadas a la sostenibilidad, a través de la utilización, en forma efectiva y productiva, de sus conocimientos, experiencias, capacidades y recursos. Por ello, la gestión del conocimiento como herramienta transformadora actúa como elemento generador y permanente de innovación para la organización. (DAFP, 2020).

El documento CONPES D.C. No. 4 sobre la política pública de ciencia, tecnología e innovación 2019-2038 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, define innovación como “la creación de valor para la sociedad a partir del conocimiento”.

Por otro lado, el Observatorio de Innovación Pública (OPSI) de la OCDE considera que la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en varias publicaciones, de las que se destaca el documento “The Innovation Imperative in the Public Sector” (OCDE, 2015), relacionan cuatro factores organizacionales para la generación de innovación en una entidad pública: las personas, el conocimiento, las formas de trabajar y las reglas y procesos.

Tomando lo anterior, la OCDE menciona también que la importancia del flujo de información dentro de una entidad pública (administración de datos y conocimiento), es un componente esencial para la producción de ideas nuevas que provean de insumo a los procesos de innovación. Es así como el flujo de información podría maximizar o limitar la innovación dentro de las organizaciones públicas (OCDE, 2015).

Por tanto, con el objetivo de promover la innovación, una entidad debe considerar: a) la capacidad de extraer su conocimiento disponible para fortalecer la toma de decisiones (basados en acciones de innovación) y b) la socialización de ese nuevo conocimiento para generar mayor innovación (OCDE, 2015). Igualmente, la OCDE también menciona dos temas cruciales para comprender la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación: “Alentar y brindar herramientas a todos los servidores públicos para innovar” y “Difundir lecciones y compartir prácticas”, (OCDE, 2015).

### **Política de gestión de conocimiento – MIPG**

El manual operativo del MIPG en (DAFP, 2017), contempla que la gestión del conocimiento “facilita el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias y promueve buenas prácticas de gestión”. Mediante la sexta dimensión de gestión del conocimiento que incluye también la innovación, las entidades públicas deben aprender de sí mismas (aprender haciendo). En esta política, se fortalece a las demás políticas a través de la “generación, captura, evaluación, distribución y aplicación del conocimiento” (p. 77).

Se pretende principalmente con la implementación de la política entre otras cosas:

Afianzar el aprendizaje adaptativo de las entidades, fortaleciendo los escenarios de análisis y retroalimentación para apoyar la resolución de problemas de forma rápida. Optimizar la generación del conocimiento de las entidades a través de procesos de “ideación, experimentación, innovación e investigación” que mejoren las capacidades de sus grupos de valor y la gestión del propio Estado.

Facilitar el acceso efectivo a la información de la entidad con apoyo de la tecnología aportando con la democratización de los procesos institucionales.

Fomentar la cultura de la medición y análisis de la gestión institucional y estatal.

Identificar y transferir el conocimiento fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.

Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas.

Propiciar la implementación de mecanismos e instrumentos para la captura de la memoria institucional y la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Impulsar a las organizaciones a estar actualizados con los temas de su competencia. (DAFP, 2017). Complementariamente, esta política se estructura en cuatro ejes básicos:

1. Generación y producción del conocimiento que está relacionado con la ideación, la investigación, la innovación y la experimentación.

2. Herramientas para uso y apropiación se refiere a las herramientas tecnológicas con que cuenta la entidad tanto para sistematizar la información como para respaldarla.

3. Analítica institucional busca el análisis de datos a través de métodos y herramientas que facilite la toma de decisiones.

4. Cultura de compartir y difundir. Se enfoca por medio de la estrategia de comunicaciones, centralizar espacios de enseñanza, aprendizaje y colaboración, que fortalezca la memoria institucional.

Igualmente, resulta importante mencionar que el Departamento Administrativo de la Función Pública, cuenta con un portal web especializado <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>, donde se cuenta con un repositorio con toda la información relacionada con la política de gestión del conocimiento. Cifuentes D. (2019).

## Marco Contextual

En aras de que el lector obtenga el conocimiento previo básico para entender la problemática de la entidad objeto de estudio se requiere esbozar aspectos importantes de la autoridad ambiental del Valle del Cauca:

### **Las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible (CAR) a partir de la Constitución de 1991 y La Ley 99 de 1993**

Pese a que la existencia de las CAR se remonta muchos años atrás a la reforma del Estado Colombiano de principio de los años noventa, fue la Constitución de 1991 con sus cincuenta artículos sobre la protección ambiental y el desarrollo sostenible la que impulsó su creación como entes autónomos, mandato que se concretó en la Ley 99 de 1993 definiendo así su naturaleza jurídica:

“Las corporaciones autónomas regionales son entes corporativos de carácter público, creados por la ley, integrados por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica, dotados de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargados por la ley de administrar, dentro del área de su jurisdicción el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente” (Ley 99 de 1993, art. 23). Canal y Rodríguez (2008).

Se rigen bajo cuatro grandes concepciones: La naturaleza corporativa y democrática de gobierno; la autonomía administrativa y financiera; el blindaje financiero, o las rentas propias que les confía la Ley con el fin de que no dependan de las asignaciones del presupuesto nacional y su especialización en la gestión ambiental, que busca evitar los roles de juez y parte en la administración ambiental.

En concordancia con lo descrito por los ambientalistas y académicos, Canal y Rodríguez (2008), hoy día resulta evidente como los esfuerzos en materia de política ambiental, son materializados en pro de fortalecer una institucionalidad ambiental regional, concretándose en la creación de las corporaciones autónomas regionales (CAR), entidades que tienen la mayor responsabilidad por la puesta en marcha de la política pública ambiental regional.

De acuerdo con la ley 99 de 1993, las CAR están encargadas de “administrar, dentro del área de su jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por (sic) su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente”. Tienen también la responsabilidad por la gestión ambiental en todo el territorio nacional, con excepción de las cuatro ciudades con población mayor de un millón de habitantes, para las que se previó la creación de autoridades responsables por la gestión del medio ambiente urbano. En su concepción y diseño se trató de capitalizar la experiencia de las corporaciones existentes en 1993, que entonces tenían una historia cercana a los cuarenta años.

Partiendo de la importancia que conllevan estas autoridades ambientales por su accionar regional, es necesario revisar y evaluar objetivamente el desempeño e impacto que tienen las CAR como entidades gubernamentales, de manera que sea posible señalar sus principales logros y falencias en la protección ambiental, así como sus fortalezas y debilidades como máximas autoridades ambientales, ejecutoras de la política ambiental nacional y entes responsables por el ordenamiento ambiental del territorio en el ámbito regional.

Desde el año 2002, se han venido generando afirmaciones negativas sobre el quehacer y el desenvolvimiento de las CAR: se dice que son corruptas, politizadas, clientelistas, ineficaces e ineficientes. El problema de la corrupción en especial genera mucha

preocupación por el desempeño de muchas de las corporaciones, preocupación que encuentra hoy sustento en el índice de transparencia nacional publicado en 2004-2005, que intenta medir el riesgo de corrupción de las entidades públicas, en el cual muy pocas corporaciones salen bien libradas.

Por el contrario, en el ámbito internacional con frecuencia se hacen observaciones positivas sobre las CAR, entre otras razones porque los expertos en materia de la gestión ambiental en América latina al conocer algunas corporaciones, mediante su visita o información documental, y de constatar la calidad de sus sedes, el número de empleados, las publicaciones, y, sobre todo, sus presupuestos, planes y programas, llegan rápidamente a la conclusión de que se trata de entidades más fuertes que las agencias ambientales subnacionales de otros países, e incluso, que muchas autoridades ambientales nacionales del continente. De hecho, se demuestra que Colombia cuenta con un sistema de gestión regional de mayor aliento que los de la mayor parte de los países de la región.

Las CAR conforman un mundo muy heterogéneo marcado por su capacidad institucional que se expresa en la diversa disponibilidad de recursos económicos, humanos y físicos. Su desempeño presenta también muchas diferencias: desde las que adelantan una gestión ambiental relativamente eficaz y eficiente, comparadas con otras entidades equivalentes del mundo en desarrollo, hasta las caracterizadas por el desgreño administrativo o la poca transparencia, pasando por otras cuya marcha es satisfactoria mas no sobresaliente, y por algunas que apenas parecen sobrevivir ante su pobre dotación de recursos.

El modelo de autonomía implementado en las CAR tiene su justificación en que éste dota a las regiones de entidades, que poseen las condiciones técnicas y económicas para cumplir con solvencia las funciones de ejecución de la política ambiental, el ejercicio de la autoridad ambiental y la promoción del ordenamiento y planificación del desarrollo sectorial y territorial, así como contribuir a la construcción de una visión del desarrollo sostenible de

las diversas regiones del país. En este marco, a las corporaciones se les dotó de los instrumentos definidos en la ley 99 para ejercer la autoridad ambiental, entre los que se mencionan las atribuciones en materia de ordenamiento ambiental del territorio; las licencias; las concesiones; los permisos y las autorizaciones; los instrumentos económicos; las facultades sancionatorias; los instrumentos de educación y participación; y los mecanismos de monitoreo, seguimiento e información.

Como se ha mencionado, el conjunto de las funciones de las CAR se agrupa en tres grandes categorías: 1) la ejecución de las políticas ambientales en el ámbito regional; 2) el ejercicio de la autoridad ambiental; y 3) la promoción de la planificación y el ordenamiento ambiental territorial y sectorial, de manera que las corporaciones han dado prioridad a la ejecución de las políticas ambientales, siguiéndoles en orden de importancia la planificación y el ordenamiento, y el ejercicio de la autoridad ambiental.

Es en este apartado, donde se concentra la razón de ser de las corporaciones, es decir, en el ejercicio de la autoridad ambiental, bajo el cual se logran sintetizar acciones adelantadas que incluyen: 1) la expedición de permisos y autorizaciones para la movilización, el procesamiento y la comercialización de recursos naturales renovables; 2) las concesiones de agua; 3) los permisos de aprovechamiento forestal; 4) las licencias ambientales; y 5) las labores policivas y de sanción.

Reconociendo la lentitud general con la que se han desarrollado estas funciones, se encuentra que un amplio número de corporaciones han puesto en marcha mecanismos para hacer cumplir la ley ambiental en casos concretos, con resultados positivos. Es el caso, por ejemplo, de la tasa retributiva (que se paga por vertimientos a las fuentes de agua), basada en el principio del que contamina paga. Su concepción y resultados fueron resaltados en estudios del Banco Mundial y la CEPAL (WB, 2000), sobre la aplicación de los instrumentos

económicos para la gestión ambiental, y se señalaron como una experiencia pionera en el mundo en desarrollo, susceptible de ser imitada por otros países. Canal y Rodríguez (2008).

### **Origen de la autonomía de las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR)**

Los académicos Francisco Canal y Manuel Rodríguez (Rodríguez, 2008), plantean que el esquema corporativo adoptado por Colombia cuenta con unas características jurídicas particulares frente a los marcos institucionales ambientales establecidos en otros países, en especial sobre la autonomía administrativa y financiera, tal como se establece en la Constitución y la ley.

El artículo 113 de la Constitución, que después de establecer: “Son ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva, y la judicial”, señala: “Además de los órganos que la integran existen otros, autónomos e independientes, para el cumplimiento de las funciones del Estado.

Los diferentes órganos de Estado tienen funciones separadas, pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines”. Conforme con el artículo 113 de la Constitución política las corporaciones autónomas regionales no hacen parte de la estructura tradicional de las ramas del poder público. Se ubican en el poder autónomo, e independiente significa entonces que las CAR fueron establecidas como administraciones independientes de las autoridades centrales, como parte de la estrategia de descentralizar el ejercicio del poder público en asuntos especialmente sensibles para la comunidad, cuya misión requiere de este nuevo régimen especial para el cumplimiento de las ciertas funciones del Estado, como el Banco de la República, los entes universitarios autónomos y la Comisión Nacional de Televisión.

Las CAR se constituyen, así como entes autónomos e independientes para cumplir con el propósito fundamental de “administrar, dentro del área de su jurisdicción el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por (sic) su desarrollo sostenible”.

Y para hacerlo efectivo se les dota de una serie de funciones e instrumentos para garantizar la gobernabilidad ambiental en las áreas de su jurisdicción, en el marco de la legislación ambiental nacional, cuyos tres ejes fundamentales son la Constitución, el Código de los recursos naturales renovables y del medio ambiente y la ley 99 de 1993, y mediante la puesta en marcha en el ámbito regional de la política ambiental y las regulaciones ambientales nacionales formuladas por el Ministerio del Medio Ambiente.

Con el reconocimiento de la autonomía y la independencia se intentó, entre otras, blindar el interés general de la protección ambiental frente a intereses políticos y económicos particulares, y garantizar que la gestión para la conservación, la defensa y el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales sea independiente en relación con las instituciones gubernamentales (nacionales regionales y locales) encargadas de promover y encauzar el desarrollo económico y social. En particular, en la ley se prevé una independencia funcional, mediante la ausencia de una relación jerárquica en relación con la gestión administrativa y financiera frente al poder ejecutivo regional y nacional.

La autonomía administrativa de las CAR se concreta en la ley 99, entre otras, en la independencia del consejo directivo para nombrar su director y en la prohibición de la remoción discrecional de este por parte de aquel; la discrecionalidad para fijar una organización administrativa; y la concepción de órganos de dirección corporativa y plural. Se prevé también que tengan independencia para dotarse de su planta de personal, sin que para ello medie una relación jerárquica con las entidades territoriales. Con ello se intentó crear las condiciones para que puedan vincular el personal técnico requerido para la gestión ambiental, y, así, no solo estar en capacidad de adelantar con solvencia sus funciones como autoridad ambiental, sino también prestar la asistencia técnica requerida por los departamentos y los municipios en los procesos de planificación y, muy en particular, en la incorporación de la

dimensión ambiental en los planes de desarrollo de las entidades territoriales y de ordenamiento territorial.

Con el fin de que las CAR tuviesen autonomía e independencia financiera, el artículo 46 de la Ley 99 de 1993, estableció doce fuentes patrimoniales y de rentas. Dos de las fuentes previstas, las transferencias del sector eléctrico y el porcentaje ambiental de los gravámenes a la propiedad inmueble se concibieron y diseñaron a partir de la experiencia adquirida con los mismos por algunas corporaciones antes de 1993. Como parte de las rentas se encuentran los recursos provenientes de un amplio conjunto de instrumentos económicos cuyo objetivo prioritario no es producir recursos financieros para las CAR propiamente, sino incidir en el comportamiento de los actores económicos en la protección del medio ambiente. Entre ellos se mencionan las tasas retributivas, las tasas de uso de los recursos naturales renovables y las tasas compensatorias. Mediante estas rentas se pretende asegurar que las corporaciones contaran con sus propias fuentes de recursos, independientes de las asignaciones del presupuesto general de la nación y de los presupuestos de las entidades territoriales. Se buscó blindarlas así de las eventualidades de los procesos decisorios que llevan a esas asignaciones, porque la experiencia nacional e internacional ha mostrado que cuando los países pasan por coyunturas económicas adversas los gobiernos tienden a recortar las partidas correspondientes al medio ambiente, y que el sector ambiental es más vulnerable que otros a la prioridad presupuestal otorgada por los mandatarios nacionales y regionales de turno.

En síntesis, una de las justificaciones para establecer el modelo de autonomía fue dotar a las regiones de entidades que tuviesen las condiciones técnicas y económicas para cumplir con solvencia las funciones de ejecución de la política ambiental, el ejercicio de la autoridad ambiental y la promoción del ordenamiento y planificación del desarrollo sectorial

y territorial, así como para contribuir a la construcción de una visión del desarrollo sostenible de las diversas regiones del país.

En este marco, a las corporaciones se les dotó de los instrumentos definidos en la Ley 99 para ejercer la autoridad ambiental, entre los que se mencionan las atribuciones en materia de ordenamiento ambiental del territorio; las licencias; las concesiones; los permisos y las autorizaciones; los instrumentos económicos; las facultades sancionatorias; los instrumentos de educación y participación; y los mecanismos de monitoreo, seguimiento e información.

Pero la autonomía que otorga la legislación a las corporaciones en materia de la gestión ambiental no es equivalente a la autonomía que le da en los asuntos administrativos y financieros. Fue la (Ley 99 de 1993, art. 5)0, la que atribuyó a las CAR las competencias en materia ambiental (de conformidad con el artículo 150 de la Constitución. Y la misma ley, al hacer de las corporaciones unas entidades para la gestión ambiental regional, limitó su autonomía al establecer que deben adelantarla en su jurisdicción: “de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente”.

Precisamente, la ley le otorga a ese Ministerio (hoy Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, MADS) diversas funciones dirigidas a garantizar que las CAR actúen de conformidad con las políticas y las regulaciones establecidas por él en el marco de la legislación ambiental, todo ello con el fin de que cumplan con su propósito de asegurar la protección de los principales valores ambientales del país y contribuir a que se dirija hacia la meta del desarrollo sostenible. (Rodríguez, 2008).

### **La Autoridad Ambiental en el Valle del Cauca**

De acuerdo a la información corporativa, contemplada en su portal institucional, (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca [CVC], 2012), la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, creada en 1954, ejerce sus funciones como una entidad de orden público de nivel nacional, con autonomía administrativa propia y con recursos que

proviene del Estado, prestando sus servicios misionales en la cobertura del departamento y sus municipios en las zonas rurales, ejerciendo el control en su jurisdicción, promoviendo el cuidado y conservación del medio ambiente, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y la competitividad de la región en el marco del desarrollo sostenible. Como entidad pública, se encuentra regida por la normatividad ambiental existente, para la promoción y apoyo al desarrollo sostenible de los territorios que se encuentran en su jurisdicción.

Tiene por objetivos corporativos los siguientes:

Fortalecer los procesos de planificación y ordenamiento ambiental del territorio, como instrumento básico de la gestión ambiental.

Mejorar las condiciones de los ecosistemas con base en el conocimiento, la recuperación y el aprovechamiento sostenible de sus bienes y servicios ambientales.

Disminuir los impactos generados por las actividades antrópicas en los centros poblados.

Promover el uso de tecnologías y prácticas que permitan la reducción de los impactos generados por procesos productivos.

Fortalecer la capacidad de los actores sociales, a fin de hacer efectiva su participación en la gestión ambiental.

Mejorar la capacidad de gestión (eficiencia, eficacia y efectividad) de la Corporación, que facilite la administración y manejo de los recursos naturales y el ambiente.

De acuerdo con la reglamentación ambiental, tiene por funciones las siguientes:

Ejecutar las políticas, planes y programas nacionales en materia ambiental definidos por la Ley aprobatoria del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Nacional de Inversiones o por el Ministerio del Medio Ambiente, así como los del orden regional que le han sido confiados conforme a la ley, dentro del ámbito de su jurisdicción.

Ejercer la función de máxima autoridad ambiental en el área de su jurisdicción, de acuerdo con las normas de carácter superior conforme a los criterios y directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente.

Promover y desarrollar la participación comunitaria en actividades y programas de protección ambiental, de desarrollo sostenible y de manejo adecuado de los recursos naturales renovables.

Coordinar el proceso de preparación de los planes programas y proyectos de desarrollo medio ambiente que deban formular los diferentes organismos y entidades del Sistema Nacional Ambiental (SINA). En el área de su jurisdicción y en especial, asesorar el departamento, distritos y municipios de su comprensión territorial en la definición de los planes de desarrollo ambiental y en sus programas y proyectos en materia de protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables, de manera que se asegure la armonía y coherencia de las políticas y acciones adoptadas por las distintas entidades territoriales.

Participar con el departamento, los municipios y demás organismos y entes competentes del área de jurisdicción en los procesos de planificación y ordenamiento territorial con el fin de que el factor ambiental sea tenido en cuenta en las decisiones que se adopten.

Celebrar contratos y convenios con las entidades territoriales, otras entidades públicas y privadas y con las entidades sin ánimo de lucro cuyo objeto sea la defensa y protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables, con el fin de ejecutar de mejor manera alguna o algunas de sus funciones, cuando no correspondan al ejercicio de funciones administrativas.

Promover y realizar conjuntamente con los organismos nacionales adscritos y vinculados al Ministerio de Ambiente y con las entidades de apoyo técnico y científico del

Sistema Nacional Ambiental -SINA-, estudios e investigaciones en materia de medio ambiente y recursos naturales renovables.

Asesorar a las entidades territoriales en la formulación de planes de educación ambiental formal y ejecutar programas de educación ambiental no formal, conforme a las directrices de la política nacional.

Otorgar concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales requeridas por la ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente.

Otorgar permisos y concesiones para aprovechamientos forestales, concesiones para el uso de aguas superficiales y subterráneas y establecer vedas para la caza y pesca deportiva. Todo esto en aquellos casos que no sea competencia privativa del Ministerio del Medio Ambiente y para los casos en que el gobierno nacional la haya facultado a través de reglamento. Esta función se desarrollará en concordancia con lo establecido en el párrafo 5o. del artículo 31 de la Ley 99 de 1993.

Fijar en el área de su jurisdicción, los límites permisibles de ruido, emisión, descarga, transporte o depósito de sustancias, productos, compuestos o cualquier otra materia que pueda afectar el medio ambiente o los recursos naturales renovables y prohibir, restringir regular la fabricación, distribución, uso, disposición o vertimiento de sustancias causantes de degradación ambiental. Estos límites, restricciones y regulaciones que en ningún momento podrán ser menos estrictos que los fijados por el Ministerio del Medio Ambiente.

Evaluar, controlar y efectuar el seguimiento ambiental de las actividades de exploración, explotación, beneficio, transporte, uso y depósito de los recursos naturales no renovables incluida la actividad portuaria con exclusión de las competencias atribuidas al Ministerio del Medio Ambiente, así como las otras actividades, proyectos o factores que generen o puedan generar deterioro ambiental. Esta función comprende la expedición de la

respectiva licencia ambiental. Las funciones a que se refiere este numeral serán ejercidas de acuerdo con el procedimiento establecido en el artículo 58 de la Ley 99 de 1993, el Decreto 1753 del 3 de agosto de 1994 y las demás normas que las adicionen, complementen o reformen.

Evaluar, controlar y efectuar el seguimiento ambiental de los usos del agua, del suelo, del aire y de los demás recursos naturales renovables, lo cual comprenderá el vertimiento, emisión o incorporación de sustancias o residuos líquidos, sólidos y gaseosos, a las aguas en cualquiera de sus formas, al aire o a los suelos, así como los vertimientos o emisiones que puedan causar daño o poner en peligro el normal desarrollo sostenible de los recursos naturales renovables o impedir u obstaculizar su empleo para otros usos. Estas funciones comprenden la expedición de las respectivas licencias ambientales, permisos, concesiones, autorizaciones y salvoconductos.

Recaudar conforme a la ley, las contribuciones, tasas, derechos, tarifas y multas por concepto del uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, fijar su monto en el territorio de su jurisdicción con base en las tarifas mínimas establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente.

Ejercer el control de la movilización, procesamiento y comercialización de los recursos naturales renovables en coordinación con las demás corporaciones autónomas regionales, las entidades territoriales y otras autoridades de policía, de conformidad de la ley y los reglamentos; y expedir los permisos, licencias y salvoconductos para la movilización de los recursos naturales renovables.

Administrar bajo la tutela del Ministerio del Medio Ambiente las áreas del Sistema de Parques Nacionales que ese ministerio le delegue. Esta administración podrá hacerse con la participación de las entidades territoriales y de la sociedad civil.

Reservar, alinderar, administrar o sustraer, en los términos y condiciones que fijen las Ley y los reglamentos, los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional, y reglamentar su uso y funcionamiento. Administrar las Reservas Forestales Nacionales en el área de su jurisdicción.

Imponer y ejecutar a prevención y sin perjuicio de las competencias atribuidas por la ley a otras autoridades, las medidas de policía y las sanciones previstas en la ley en caso de violación a las normas de protección ambiental y de manejo de recursos naturales renovables y exigir, con sujeción a las regulaciones pertinentes, la reparación de los daños causados. Para ello contará con la función policiva que le otorga el artículo 83 de la ley 99 de 1993.

Ordenar y establecer las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas ubicadas dentro del área de su jurisdicción, conforme a las disposiciones superiores y a las políticas nacionales.

Promover y ejecutar obras de irrigación, avenamiento, control de erosión, defensa contra las inundaciones, regulación de cauces y corrientes de aguas, y de recuperación de tierras que sean necesarias para la defensa, protección y adecuado manejo de las cuencas hidrográficas del territorio de su jurisdicción, en coordinación con los organismos directores y ejecutores del sistema nacional de adecuación de tierras, conforme a las disposiciones legales y a las previsiones técnicas correspondientes.

Cuando se trate de obras de riego y avenamiento que promueve y ejecute la Corporación, que de acuerdo con las normas y los reglamentos requieran de licencia ambiental, esta deberá ser expedida por el Ministerio del Medio Ambiente.

Ejecutar, administrar, operar y mantener en coordinación con las entidades territoriales proyectos, programas de desarrollo sostenible y obras de infraestructura cuya realización sea necesaria para la defensa y protección o para la descontaminación o recuperación del medio ambiente y los recursos naturales renovables.

Adelantar en coordinación con las autoridades de las comunidades indígenas y con las autoridades de las tierras habitadas tradicionalmente por comunidades negras, a que se refiere la Ley 70 de 1993, programas y proyectos de desarrollo sostenible y de manejo, aprovechamiento, uso y conservación de los recursos naturales renovables y del medio ambiente.

Implantar y operar el Sistema de Información Ambiental en el área de jurisdicción, de acuerdo con las directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente.

Realizar actividades de análisis, seguimiento, prevención y control de desastres, en coordinación con las demás autoridades competentes, y asistirles en los aspectos medioambientales, en la prevención y atención de emergencias y desastres; adelantar con las administraciones municipales o distritales, programas de adecuación de áreas urbanas en zonas de alto riesgo, tales como control de erosión, manejo de cauces, reforestación y administrar, manejar, operar y mantener las obras ejecutadas o aquellas que le aporten los municipios o distritos para estos efectos.

Transferir la tecnología resultante de las investigaciones que adelanten las entidades de investigación científica y de apoyo técnico del nivel nacional que forman parte del Sistema Nacional Ambiental - SINA- y prestar asistencia técnica a entidades públicas y privadas y a los particulares, acerca del adecuado manejo de los recursos naturales renovables y la preservación del medio ambiente, en la forma que lo establezcan los reglamentos y de acuerdo con los lineamientos fijados por el Ministerio del Medio Ambiente.

Imponer, distribuir y recaudar las contribuciones de valorización con que haya de gravarse la propiedad inmueble, por razón de la ejecución de obras públicas por parte de la Corporación; fijar los demás derechos cuyo cobro pueda hacer conforme a la ley.

Asesorar a las entidades territoriales en la elaboración de proyectos en materia ambiental que deban desarrollarse con recursos provenientes del Fondo Nacional de Regalías o con otros de destinación semejante.

Adquirir bienes de propiedad privada y los patrimoniales de las entidades de derecho público y adelantar ante el juez competente la expropiación de bienes una vez surtida la etapa de negociación directa, cuando ello sea necesario para el cumplimiento de sus funciones o para la ejecución de las obras o proyectos requeridos para el cumplimiento de las mismas, e imponer la servidumbre a que haya lugar, conforme a la ley.

Promover y ejecutar programas de abastecimiento de agua a las comunidades indígenas y negras tradicionalmente asentadas en el área de su jurisdicción, en coordinación con las autoridades competentes.

Apoyar a los consejos municipales, a las asambleas departamentales y a los consejos de las entidades territoriales indígenas en las funciones de planificación que les otorga la Constitución Política.

Las demás que anteriormente estaban atribuidas a otras autoridades en materia de medio ambiente y recursos naturales renovables, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, en cuanto no pugnen con las atribuidas por la constitución política a las entidades territoriales o sean contrarias a la Ley 99 de 1993 o a las facultades de que ella inviste al Ministerio del Medio Ambiente.

Sin perjuicio de las atribuciones de los municipios y distritos en relación con la zonificación y el uso del suelo, de conformidad con lo establecido en el artículo 313 numeral 7 de la Constitución Política, la Corporación establecerá las normas generales y las densidades máximas a las que se sujetarán los propietarios de vivienda en Áreas suburbanas y en cerros y montañas, de manera que se protejan el medio ambiente y los recursos

naturales. No menos del 70% del área a desarrollar en dichos proyectos se destinará a la conservación de la vegetación nativa existente.

Propender por la recuperación y mejoramiento de las tierras y la promoción y construcción de obras de control de inundaciones, de riego, drenaje y control de erosión y en especial la regulación del río Cauca y sus afluentes en su jurisdicción.

Conservar y fomentar la recuperación, manejo y conservación de los recursos naturales en cuanto a aguas superficiales y subterráneas, suelos, bosques, fauna y flora silvestre, parques, cuencas hidrográficas, reservas naturales, recursos minerales y extracción de materiales de arrastre.

Promover y desarrollar las obras para el manejo del agua, la adecuación de tierras y servicios complementarios que permitan intensificar el uso de los suelos y asegurar su mayor productividad, todo ello bajo el criterio de desarrollo sostenible.

Asesorar y promover a los entes territoriales de su jurisdicción en su función de planificación para que se adopten políticas ambientales gubernamentales que tengan como objetivo orientar hacia un Desarrollo Sostenible que se refleje en equilibrio entre el medio ambiente y el crecimiento económico de las áreas urbanas, rurales y suburbanas conforme a las directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente.

### **Antecedentes**

Dentro del uso y aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, a continuación, se detalla bajo el contexto de la en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca:

#### ***Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca***

En particular para la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, a través de las áreas que gestionan los procesos estratégicos de la entidad, se ha venido evaluando desde el año 2018, la necesidad de adoptar e implementar el nuevo modelo de gestión MIPG, determinando

acciones que toman como línea base la evaluación del Sistema de Control Interno rendido periódicamente a través del aplicativo FURAG – Formulario Único Reporte de Avance de la Gestión. Por ello, en la medida en que se validan los componentes rendidos en el FURAG y se dinamizan en el continuo actuar de la entidad, se acogen las acciones para el fortalecimiento en el direccionamiento y planeación institucional. Lo anterior, mediante evidencias esenciales presentadas por la entidad, para la proyección estratégica, información relevante para el análisis y toma de decisiones, así como informes que brindan datos consistentes de los resultados alcanzados en términos de cantidad y calidad de los servicios que se prestan año a año y en la vigencia del plan de acción cuatrienal; al igual que las mediciones de los indicadores implementados que permiten la verificación del cumplimiento de objetivos y metas.

De manera global, la entidad cuenta con varios elementos que evidencian avances en la aplicación del modelo de gestión MIPG, desde varias dimensiones como las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, en aplicación del principio de integridad;

Por lo anterior, se enuncian los siguientes avances:

- Adopción del Código de Integridad (Resolución 0100 No. 0300-0385 de 2021).
- Informes pormenorizados cuatrimestrales del estado del Sistema de Control Interno, publicados tres veces al año.
- Adopción del Manual de Buen Gobierno Corporativo MaBuGC (Acuerdo de Consejo Directivo No. 045 de 2020).
- Expedición de la carta de trato digno a la ciudadanía (Director General, octubre de 2020).
- Suscripción del Plan Estratégico de Talento Humano 2021-2023 (Dirección Administrativa, enero 2023).
- Plan Anual de Capacitación – PIC, formulado anualmente (Grupo de Talento Humano).
- Adopción del ajuste de la Política de Administración del Riesgo (Resolución 100 No. 0110-0293 de 2018).

Igualmente, en marco del desarrollo de la presente investigación, se tienen los siguientes estudios e investigaciones que sobre la temática de la gestión del conocimiento se han desarrollado en relación con lo abordado en el caso de estudio de la entidad:

***Modelo explicativo del conocimiento organizacional en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC***

El profesor Carlos Hernán González Campo junto con otros colegas, adelantan un estudio sobre conocimiento organizacional en la Autoridad Ambiental, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – CVC, (González et al., 2010). En su artículo investigativo, presentan un modelo explicativo del conocimiento organizacional de dicha entidad, detallando los resultados de una investigación interpretativa basada en el paradigma constructivista utilizado en la metodológica de estudio de caso. Como resultados la investigación revela un cambio institucional, un proceso de transición y de nueva adaptación en respuesta a nuevos objetivos que muestran el estilo de gestión y la estructura organizacional y como estos tienen un fuerte impacto en los procesos y en la cultura interna de la entidad. El estudio pone de manifiesto la importancia de la gestión del conocimiento sobre el factor humano en la organización, visto como aporte al desarrollo de la cultura organizacional y como esto puede influir en la adecuada ejecución de sus procesos internos, determinado desde la definición de su direccionamiento estratégico y su efectividad ante las necesidades de la organización.

***La gestión de calidad y la gestión del conocimiento: relaciones, estrategias y aportes para un enfoque integrador***

Este trabajo de grado en la Maestría en Gerencia de la Innovación y el conocimiento de la Universidad Eafit, (Castañeda & Yepes, 2020), aborda la gestión de la calidad y el conocimiento desde una óptica organizacional, donde ésta implementación permite afrontar los grandes retos de hoy de las entidades, enmarcados en la sostenibilidad, la competitividad, satisfacción de las necesidades de los clientes, la comprensión de los contextos dinámicos y

cambiantes y, sobre todo, la comprensión del ambiente y cultura organizacional. Por ello, se evidencia como la implementación de buenas prácticas empresariales y la comprensión de que el conocimiento es el activo más valioso que se posee y el cual es necesario gestionarlo en todas las esferas y dimensiones de la empresa; muestra como la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad se convierten en prácticas necesarias e imprescindibles para las organizaciones.

El estudio aporta las relaciones que se pueden dar entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento, a partir de la teoría, las prácticas organizacionales y conocimiento de expertos, bajo un enfoque integrador; identificando y caracterizando los orígenes, la evolución y las estructuras intelectuales del conocimiento que asocia la gestión de calidad con la gestión del conocimiento.

## **Marco Normativo**

Dentro de la investigación abordada, resulta importante reconocer e incluir la respectiva normativa existente, considerando que la política de gestión del conocimiento y la innovación se encuentra enmarcada en un modelo de gestión organizacional, cuyos lineamientos consolidan un conjunto de direccionamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y el mismo Gobierno Nacional:

### **Ley 87 de 1993**

Establece los lineamientos básicos para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, e igualmente enmarca el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en su aplicación a nivel nacional para las entidades públicas.

Dicha norma, plantea los componentes de gestión como la dirección, componente en el que se definen las políticas, objetivos y metas institucionales; luego en la planeación se deben articular y orientar las acciones para el logro de los objetivos institucionales; en la organización se distribuyen las funciones y competencias con miras al logro de los objetivos institucionales; la ejecución desarrolla las actividades determinadas en el proceso de planeación; y por último, la evaluación en la que se verifica y realiza el seguimiento a la gestión, para autoevaluar la entidad. (Ley 87 de 1993).

### **Ley 489 de 1998**

El objeto de esta la ley es regular el ejercicio de la función administrativa, determinar la estructura y definir los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública

Dicha ley propone la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional para desarrollar las disposiciones, principios y reglas generales para el correcto ejercicio de las atribuciones presidenciales consagradas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución. Presentándose como un estatuto básico que establece los principios y las reglas

generales de la organización administrativa, además de proponer elementos de planeación y de gestión administrativa en Colombia, así como de distribución de competencias. (Ley 489 de 1998).

### **Ley 872 de 2003**

Ley por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Genera la reglamentación del Sistema de Gestión de Calidad en el nivel nacional. Fue derogada de acuerdo con lo dispuesto en el inciso final del artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, con la expedición del Decreto 1499 de 2017. (Ley 872 de 2003).

### **Ley 1753 de 2015**

Ley que estableció el Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018, basado en tres pilares fundamentales para Colombia: paz, equidad y educación. Igualmente, en su artículo 133, crea el Sistema de Gestión de Calidad, el cual integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, que lo conforman el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, teniendo como objeto dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. (Ley 1753 de 2015).

### **Decreto 1499 de 2017**

Decreto por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. Define las políticas de gestión y desempeño institucional, la definición de un conjunto de lineamientos que orientan a la Entidad hacia el mejoramiento de su gestión, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos institucionales. Adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –

MIPG, para el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno. Emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, conforma un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión Institucional de las entidades del Estado, en términos de calidad e integridad del servicio, con el fin de que se entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los grupos de valor. (Decreto 1499 de 2017).

## **Marco Geográfico**

El área geográfica que delimita la acción de la entidad objeto de la presente investigación, comprende la jurisdicción del departamento del Valle del Cauca, conformado por 42 municipios y 88 corregimientos, donde ejerce su acción la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca. (Gobernación del Valle del Cauca, 2013).

La red hidrográfica del Valle del Cauca se compone de numerosas corrientes conformadas en dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena, a través del río Cauca.

Entre los ríos de la primera están el Naya, Yurumanquí, Anchicayá, Dagua, Casambre, Calima, Dovio, Vuelos y Garrapatos. En el río Cauca desembocan, entre los más importantes, el Desbaratado, Frailes, Nima, Amaima, Zabaletos, Sonso, Tuluá, Bugalagrande, Guadalajara, La Vieja, Timba y Cali.

La economía del departamento del Valle del Cauca está sustentada en la prestación de servicios, le siguen la industria y las actividades agropecuarias. Entre los servicios, los más importantes son los comerciales, el transporte, la banca y las comunicaciones. La agricultura está bastante tecnificada, el producto más relevante para la economía departamental es la caña de azúcar, donde se encuentran las plantaciones más grandes e importantes del país; le siguen la caña panelera, el sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café palma africana y cacao. En la industria se destacan los alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, fármacos, plásticos y la industria editorial. La ganadería es mayoritariamente vacuna. (TodaColombia, 2018).

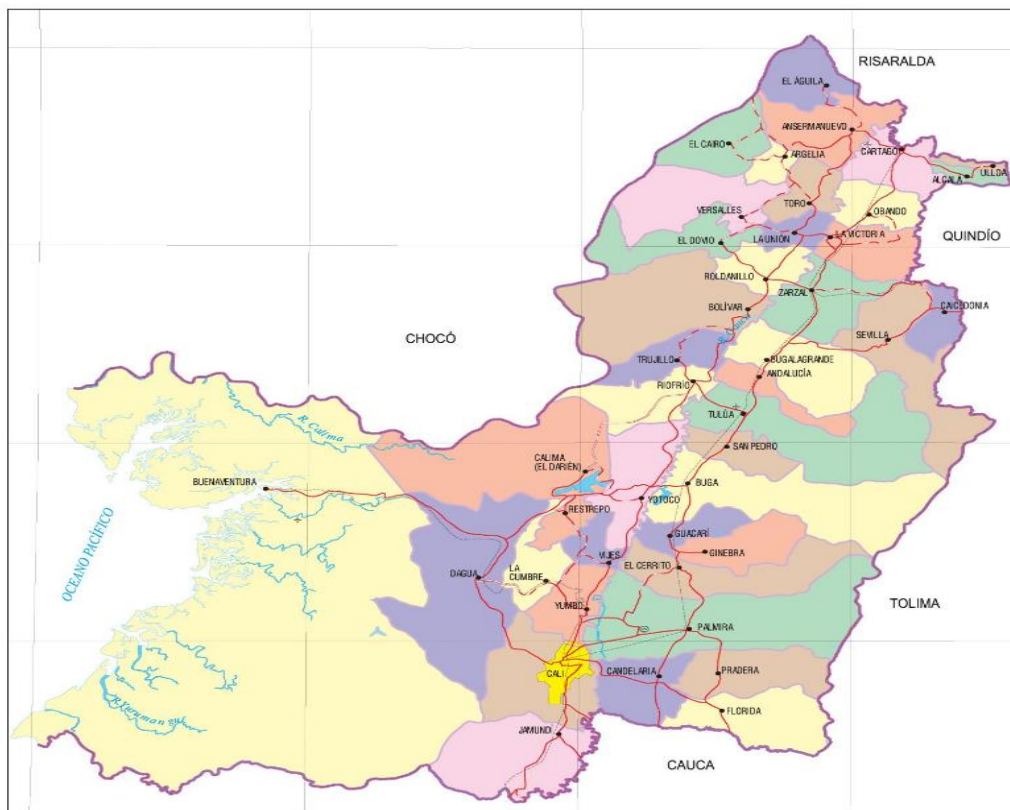
### **Ubicación, Extensión y Límites**

El Departamento del Valle del Cauca está situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05°02'08'' y 03°04'02'' de latitud norte y a los 72°42'27'' y 74°27'13'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 22.140 km<sup>2</sup> lo que representa el 1.9 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los

departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el Este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó. (Gobernación del Valle del Cauca, 2013).

**Figura 1**

*Mapa Departamento Valle del Cauca.*



*Fuente.* Tomado de Gobernación Valle del Cauca (2013)

### **Área de jurisdicción de la Autoridad Ambiental Regional en el Valle del Cauca - Gestión Ambiental por Cuencas**

Tal como se informa en el portal corporativo (CVC, 2015) para la administración del medio ambiente en la región, en los últimos años la Autoridad Ambiental Regional en el Valle del Cauca dividió el departamento en 8 Direcciones Ambientales Regionales cuyas jurisdicciones se basaban en la división geográfica, pero el medio ambiente no tiene esas fronteras y la Corporación empezó a administrar ese mismo territorio con otra distribución a

la que denominó “por cuencas”. La cuenca es un área que está delimitada por los filos de las montañas, que se llama línea divisoria de aguas, con una característica especial y es que todas las aguas que caen, por ejemplo, lluvias, ríos, etc. todas drenan hacia una misma corriente de agua, que generalmente es un río y va desde el nacimiento hasta la desembocadura.

El Departamento del Valle del Cauca posee dos grandes cuencas: la del río Cauca (segundo en importancia de Colombia) y la del Pacífico (una de las zonas de mayor biodiversidad del mundo). Una cuenca comprende todo lo que hay en ese espacio: fauna y flora, elementos físicos como suelo, agua, clima, y por supuesto, al hombre que con sus actividades determina otros elementos como el aspecto socioeconómico y cultural y todo esto, debe ser gerenciado por la autoridad ambiental con el acompañamiento de los actores de cada territorio.

Esta Entidad también vela porque se conserve la oferta ambiental, que se restauraren las áreas que se han degradado por la misma actividad del hombre y todo, en proyectos acordes con la participación comunitaria y demás actividades que tienen injerencia en la cuenca.

Para ordenar el área se requieren no el concurso de una entidad o una persona, se requiere el concurso de todos los que tengan injerencia en la cuenca y allí están los entes territoriales, gobernación alcaldías municipales, los entes privados las empresas privadas, y la comunidad entre todos obedeciendo lineamientos de planificación.

De esta forma la Autoridad Ambiental Regional en el Valle del Cauca, está cambiando para mejorar, haciendo el trabajo más ágil y efectivo, con mayor presencia en el territorio y poniendo como eje al elemento fundamental para la vida: el agua.

Actualmente La Entidad hace presencia en el departamento con las siguientes localizaciones, cada una de las cuales cuenta a su vez con unidades de manejo de cuenca así:

Sede Administrativa: Cali

Dirección Ambiental Regional Pacífico Oeste: cuya Jurisdicción es el puerto de Buenaventura.

Dirección Ambiental Regional Pacífico Este: cuya Jurisdicción son los municipios de Dagua, Restrepo, Calima-Darién y La Cumbre.

Dirección Ambiental Regional Suroccidente: Cuya jurisdicción comprende los municipios de Yumbo, Vijes y Jamundí.

Dirección Ambiental Regional Suroriente: Cuya Jurisdicción comprende los municipios de Palmira, Pradera, Candelaria, Florida y el Cerrito.

Dirección Ambiental Regional Centro Sur: Cuya jurisdicción comprende los municipios de Yotoco, Guacarí, Ginebra, Buga y San Pedro.

Dirección Ambiental Regional Centro Norte: Cuya jurisdicción comprende los municipios de Trujillo, Rio frío, Bugalagrande, Andalucía, Tuluá, Sevilla y Caicedonia.

Dirección Ambiental Regional Norte: Cuya jurisdicción comprende los municipios de El Águila, Ansermanuevo, El Cairo, Argelia, Alcalá, Ulloa y Cartago.

Dirección Ambiental Regional BRUT: Cuya jurisdicción comprende los municipios de Versalles, Toro, Obando, La Unión, La Victoria, Roldanillo, Zarzal, Bolívar y El Dovio. (CVC, 2012).

Es necesario aclarar que dentro del perímetro urbano de Santiago de Cali la Entidad no tiene competencia para el ejercicio de la autoridad conforme lo establecen las normas ambientales vigentes.



## Metodología

Dentro de las líneas de investigación de la Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas, la temática abordada se encuentra en la línea de investigación en estudios políticos, gobierno y relaciones internacionales; Sublínea: Gestión de políticas públicas.

Tal como señala Barrantes (2014), la investigación cualitativa parte de una realidad subjetiva, variable y que puede contener múltiples contextos, cuyo enfoque de investigación “privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas”. La presente investigación se abordará desde un enfoque cualitativo basado en la identificación y análisis de parámetros de referencia existentes de cara a la gestión de conocimiento en la entidad y como estos permiten consolidar un estado inicial de implementación de esta política, respecto a elementos claves y habilitadores como el dominio de uso y apropiación.

El estudio es de tipo exploratorio de manera que permita identificar la problemática planteada a través de parámetros de referencia, encuestas, autodiagnósticos, observaciones en campo, entrevistas y acciones desarrolladas, aplicando el método inductivo que, a partir del análisis de toda la información y desde una posición crítica se tenga una perspectiva integral, de la política implementada.

Teniendo en cuenta que el componente de la gestión que se busca investigar, enmarca la gestión del conocimiento como valor organizacional, se tiene como estrategia de levantamiento de información, involucrar como sujetos de investigación, dependencias claves dentro de la entidad, como lo es la Dirección de Planeación, la Oficina Asesora de Control Interno, la Dirección Administrativa y del Talento Humano, como puntos de gestión de la entidad. Establecidos estos grupos de interés, se diseñará un modelo de investigación que apunte a determinar posibles puntos de fuga de información corporativa, junto con la identificación del personal experto en las temáticas misionales, cuyas categorías de

conocimiento puedan tener una alta ponderación y, por ende, generen un mayor insumo para la investigación.

#### Estrategia

De manera preliminar y con el objetivo de conocer el estado de gestión del conocimiento en la entidad, se tiene definido una herramienta de autodiagnóstico que, con la aplicación de unos criterios específicos, permitirá dar cuenta del estado de implementación de la política.

Igualmente, se prevé realizar un levantamiento inicial, que consideré la generación de mapas de conocimiento, donde se recopile e identifiquen los tipos de conocimiento: tácito y explícito, presenten en la entidad, identificando los conocimientos claves, además de las buenas prácticas que se estén aplicando en las dependencias.

Como instrumento de medición se trabajará sobre una encuesta estructurada, dirigida a coordinadores de grupo del nivel central de la entidad, con el objetivo de conocer el estado de componentes, categorías, actividades de gestión y avances en la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación.

#### Recolección de información y metodología

El presente estudio pretende consolidar conocimiento institucional, por medio de una investigación cualitativa con un sistema abierto de indagación y con la técnica de observación, la información resultante se ira agrupando y analizando a medida que se comprende la entidad, de acuerdo con un plan de trabajo dentro de un marco referencial.

La investigación cualitativa permite obtener datos resultantes del estado actual de la entidad, desde la dimensión de la gestión del conocimiento entregando información del contexto definido, siguiendo el planteamiento del diseño metodológico y la interpretación de los datos obtenidos; Monje (2011) señaló que “El investigador induce las propiedades del

problema estudiado a partir de la forma como “orientan e interpretan su mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina” (p. 13).

La investigación cualitativa aprovecha a la teoría como brújula del proceso investigativo desde el inicio de esta y permite profundizar más en las respuestas comprendiendo de mejor forma el tema de estudio.

Norman et al. (2015) sostienen que, en el transcurso del proceso de investigación, además de apalancar y delinear el modelo científico cuantitativo de objetividad, en la investigación cualitativa se estableció gradualmente como una investigación basada en la acción que parte de capacidades relacionales interpersonales, políticas, emocionales, morales y éticas que se generan entre los investigadores y los participantes en la investigación.

El método cualitativo aplicado permitirá visualizar el estado de componentes, categorías, actividades de gestión y avances en la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, en los diferentes grupos objetivo de la institución.

#### Proceso

La investigación se realizará de forma objetiva, clara y precisa de acuerdo con observaciones identificadas en la dinámica institucional, de las experiencias encontradas, criterios y demás elementos contenidos en las dependencias a abordar.

Como investigador se hace un acercamiento a las dependencias sujetas de analizar, desde se tomarán como fuente las condiciones y experiencias inherentes halladas bajo su entorno institucional.

Se plantea un esquema para abordar el proceso, definiendo varias fases que a su vez podrán ajustarse con alternativas adicionales, partiendo que es posible encontrar características de estas fases susceptibles de cambios y decisiones a juicio del investigador, tal y como lo mencionan Pitman y Maxwell (1992, pp. 729-770) “Toda investigación cualitativa, incluyendo

la evaluación cualitativa, es y debe ser guiada por un proceso continuo de decisiones y elecciones del investigador”.

**Tabla 1**

*Investigación cualitativa*

Fase	Etapas	Resultado esperado
Preparatoria	Referencial: parte del marco teórico – conceptual, antecedentes de la entidad y demás datos claves institucionales. Diseño: Planificación de las acciones, diseño de la investigación, determinación del proceso de selección, escenarios, delimitación, actores, recursos, instrumentos. Acceso a campo: Acceso progresivo a la información institucional. Acercamiento a dependencias y grupos objetivo. Aplicación de instrumentos: Autodiagnóstico, encuesta, entrevista.	Diseño de investigación
Trabajo de campo	Recolección de datos: Flexibilidad en el proceso, se va presentando el orden, la indagación debe estar incluida dentro de un marco conceptual, es de tiempo y perseverancia. Transcripción de notas y apuntes de campo, grabaciones. El proceso adquiere más validez si se realiza un proceso de triangulación, permite ampliar el campo de estudio y conocer varias perspectivas.	Acumulación de datos
Analítica	Limitación y transformación de datos: Sistematización de datos, procesos de análisis básicos como simplificar, disponer, transformar datos y obtener los primeros resultados para contrastarlos para generar conclusiones.	Resultados

*Fuente.* Autoría propia

Técnicas e instrumentos

La recolección de datos en la presente investigación cualitativa utilizará técnicas directas como la observación, instrumentos de autodiagnóstico-encuestas y entrevistas.

Observación participante: De acuerdo con Tomás y Araujo (2009), la observación participante implica la intervención directa del observador en las relaciones del grupo investigado.

La técnica se realiza de forma exploratoria observando para conocer, y como investigador se llevarán a cabo actividades de forma activa al estar presente en la dinámica institucional de los grupos a intervenir.

Esta técnica pretende como primer punto dar aplicación a un instrumento de autodiagnóstico, para posteriormente dar cuenta de sus resultados y hallazgos.

Entrevista: Se solicita información a un sujeto objetivo, bajo el esquema entrevistador y entrevistado, partiendo de un acercamiento institucional, con aplicación de un instrumento semi - estructurado, que muestre, en particular desde roles de gestión y coordinación de un Grupo de Gestión Humana de la entidad, como se realiza la administración del conocimiento institucional, partiendo desde el valor público del mismo. Los datos de este instrumento aportaran lineamientos claves, sobre la posición que se puede hallar desde el estamento de la administración de la entidad, como eje transversal en la ruta de trabajo del investigador.

Corbetta (2003, pp. 72-73), señala que la entrevista semi-estructurada de investigación es un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto, en la cual se trabaja con las palabras del entrevistado y con sus formas de sentir, no siendo una técnica que conduce simplemente a recabar datos acerca de una persona, sino que intenta hacer hablar a ese sujeto, para entenderlo desde dentro.

El modelo de entrevistas semi-estructuradas complementan los vacíos de información que pudiese encontrarse, ya que la estructura de su desarrollo no es tan formal, es más abierta y de confianza generando nuevos interrogantes o respondiendo a ellos.

Encuesta - Autodiagnóstico: Instrumento que permite identificar en detalle la información sobre estado de componentes, que conduce a un análisis descriptivo más no predictivo.

## Proceso de generación de información

Para el procesamiento y almacenamiento de la información de los datos, se utilizará la técnica de repositorios categorizados de acuerdo con la temática abordada y a la fase ejecutada. A continuación, se detalla el instrumento preliminar tipo encuesta para el autodiagnóstico a ser aplicado en las dependencias como sujetos de investigación claves dentro de la entidad, como lo es la Dirección de Planeación, la Oficina Asesora de Control Interno, la Dirección Administrativa y del Talento Humano.

### Modelo de Autodiagnóstico

Se concibe un primer instrumento, bajo un modelo de autodiagnóstico de gestión del conocimiento institucional, a ser aplicado en la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca.

1. ¿Identifica, captura, clasifica y organiza el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales?:

No identifica el conocimiento explícito de la entidad.

Identifica el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.

Identifica y captura el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.

Identifica, captura y organiza el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.

Identifica, captura, organiza y actualiza periódicamente el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.

2. ¿Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental?:

No cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad.

Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad.

Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado.

Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado y articulado con la política de gestión documental.

Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado y articulado con la política de gestión documental, además, es de fácil acceso para los servidores de dicha entidad.

3. ¿Identifica, clasifica, prioriza y gestiona el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad?:

No ha identificado el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.

Identifica el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.

Identifica y clasifica el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.

Identifica, clasifica y prioriza el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.

Identifica, clasifica y prioriza el conocimiento más relevante para la entidad, además, lleva a cabo acciones para su gestión.

4. ¿Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y lleva a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento?:

No se han identificado los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad.

Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad.

Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y lleva a cabo proceso de gestión de dichos riesgos.

Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo la gestión y documentación de los riesgos asociados al conocimiento explícito.

Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y lleva a cabo la gestión y documentación de los riesgos asociados al conocimiento explícito y tácito.

5. ¿Identifica las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora?:

No identifica las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad.

Identifica las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad.

Identifica las necesidades de conocimiento y lleva a cabo la formación y capacitación requerida anualmente por el personal de la entidad.

Identifica las necesidades de conocimiento y lleva a cabo la formación y capacitación requerida anualmente por el personal de la entidad. Posteriormente, evalúa los resultados.

Identifica las necesidades de conocimiento y lleva a cabo la formación y capacitación requerida anualmente por el personal de la entidad. Posteriormente, evalúa los resultados e implementa acciones de mejora.

6. ¿Elabora, evalúa e implementa un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica de la entidad?:

La entidad no cuenta con un programa de gestión del conocimiento.

Elabora un programa de gestión del conocimiento para la entidad.

Elabora y evalúa el programa de gestión del conocimiento de la entidad.

Elabora, evalúa e implementa el programa de gestión del conocimiento en la entidad.

Elabora, evalúa e implementa el programa de gestión del conocimiento y además está articulado con la planeación estratégica de la entidad.

7. ¿Evalúa el grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él en tiempo real?:

La entidad no evalúa el acceso al conocimiento explícito de la entidad.

Identifica su conocimiento explícito y parte del personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él.

Identifica su conocimiento explícito y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él.

Identifica su conocimiento explícito y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él en tiempo real.

Evalúa el tiempo y grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad.

8. ¿Determina el grado de interoperabilidad de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento de la entidad?:

La entidad no cuenta con herramientas para uso y apropiación del conocimiento.

Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad no tienen ningún grado de interoperabilidad.

Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad tienen un grado interoperabilidad bajo.

Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad tienen un grado de interoperabilidad medio.

Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad tienen un grado de interoperabilidad alto.

9. ¿Identifica, clasifica y actualiza el conocimiento tácito disponible para la planeación del conocimiento requerido por la entidad?:

La entidad no cuenta con la identificación de su conocimiento tácito.

Identifica su conocimiento tácito.

Identifica y clasifica su conocimiento tácito.

Identifica y clasifica su conocimiento tácito, además, lo actualiza periódicamente.

Identifica, clasifica y actualiza periódicamente su conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.

10. ¿Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contando con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente?:

No se encuentran priorizadas las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

Identifica parcialmente las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

Identifica las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión.

Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión, que son evaluadas periódicamente.

11. ¿Define los indicadores de medición de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, midiendo el grado de avance y analiza los resultados para definir un programa de gestión del conocimiento y la innovación, así también, llevar a cabo acciones de mejora?:

La entidad no cuenta con indicadores para medir la madurez de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

Cuenta con indicadores para medir la de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación para la entidad.

Cuenta con indicadores para medir la de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación para la entidad y analiza los resultados.

Cuenta con indicadores para medir la de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación para la entidad, analiza los resultados y define un programa de gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

Cuenta con acciones de mejora basadas en el análisis de los resultados de los indicadores definidos para los diferentes niveles de madurez del programa de gestión del conocimiento y la innovación.

12. ¿Cuenta con repositorios de información de fácil acceso y conocidos por el talento humano de la entidad, además define lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas?:

La entidad no cuenta con repositorio de información.

Cuenta con repositorios de información.

Cuenta con repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas de fácil acceso para el talento humano de la entidad.

Cuenta con repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas de fácil acceso para el talento humano de la entidad y conocido por todos.

Cuenta con lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en repositorios de información de fácil acceso y conocidos por su talento humano.

13. ¿Cuenta con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, lleva a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales?:

La entidad no ha generado documentos de memoria institucional.

Cuenta con lineamientos para la documentación de la memoria institucional.

Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo a lineamientos establecidos en la entidad.

Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo a lineamientos establecidos en la entidad y es de fácil acceso para sus grupos de valor.

Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo a lineamientos establecidos en la entidad, es de fácil acceso para sus grupos de valor y ha sido divulgada a través de medios físicos y/o digitales.

14. ¿Cuenta con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales?:

La entidad no cuenta con estrategias comunicativas o herramientas para compartir o difundir su conocimiento.

Define una estrategia de comunicación para difundir el conocimiento que produce la entidad.

Cuenta con una estrategia de comunicación para difundir el conocimiento que produce la entidad al interior de esta.

Cuenta con estrategias de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad al interior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.

Cuenta con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.

15. ¿Participa con las buenas prácticas en sus proyectos de gestión en convocatorias o premios nacionales e internacional?:

La entidad no cuenta con proyectos de gestión.

Cuenta con la identificación de sus proyectos de gestión.

Documenta las buenas prácticas de sus proyectos de gestión.

Participa en programas, convocatorias o premios nacionales con las buenas prácticas de sus proyectos de gestión.

Participa en programas, convocatorias o premios nacionales e internacionales con las buenas prácticas de sus proyectos de gestión.

16. ¿Cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora?:

La entidad no cuenta con los espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento.

Genera espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento de manera esporádica.

Cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad.

Cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad y evalúa su efectividad.

Cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evalúa su efectividad y llevan a cabo acciones de mejora.

#### Modelo de Encuesta

A continuación, se detalla la estructura del siguiente instrumento, bajo un modelo de encuesta de gestión del conocimiento institucional, a ser aplicado a un grupo significativo de funcionarios y trabajadores (50) de la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca.

¿La dependencia participó en la formulación del Plan Estratégico del Talento Humano de la entidad? (SI/NO)

¿Tiene identificadas las necesidades de investigación relacionadas con la misión de la entidad? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad participan como asistentes en eventos académicos nacionales o internacionales? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad identifican el conocimiento tácito para establecer necesidades de nuevo conocimiento? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad conocen herramientas para uso y apropiación del conocimiento? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad presentan necesidades tecnológicas para la gestión del conocimiento? (SI/NO)

¿Cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para gestionar las necesidades tecnológicas para la gestión del conocimiento en la dependencia? (SI/NO)

¿Identifica y clasifica los datos y la información susceptible de análisis para la toma de decisiones?

¿Las dependencias de la entidad cuentan con documentación de la memoria institucional de fácil acceso a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad llevan a cabo la divulgación de la memoria institucional a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad cuentan con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad participan en espacios de gestión del conocimiento a su interior y los documenta? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad luego de participar en espacios nacionales e internacionales de gestión del conocimiento, documenta y comparte la experiencia al interior de la entidad? (SI/NO)

¿Las dependencias de la entidad participan activamente en comunidades de práctica y/o redes de conocimiento y/o equipos transversales para el intercambio de experiencias y saberes? (SI/NO)

## **Resultados**

En desarrollo de la identificación del estado actual de implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, a continuación, se detalla de manera consolidada el resultado de la información recopilada a través de los instrumentos de autodiagnóstico de gestión del conocimiento institucional, a ser aplicado a las dependencias: Dirección de Planeación, la Oficina Asesora de Control Interno, la Dirección Administrativa y del Talento Humano. Posteriormente se presentarán los resultados obtenidos del segundo instrumento tipo encuesta, para la revisión de la percepción de la gestión del conocimiento institucional, en un grupo significativo de funcionarios y trabajadores (50) de la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca.

### **Matriz de Autodiagnóstico**

La matriz de autodiagnóstico recoge información de los siguientes componentes: planeación, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional, cultura de compartir y difundir.

Las preguntas del instrumento de autodiagnóstico se encuentran distribuidas en los componentes, así:

Planeación: 1-6

Herramientas de uso y apropiación: 7-10.

Analítica institucional: 11-12.



Cultura de compartir y difundir: 13-16.

La matriz de autodiagnóstico aplicada, para cada uno de los elementos evaluados, identifica unas categorías y criterios que se valoran con un puntaje de 0 a 100.

Una vez analizados los datos de la matriz recopilada, se procedió a calificar cada uno de los criterios y el resultado es el siguiente:

Tabla 2

## Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento.

ENTIDAD					PUNTAJE FINAL			
					37			
								
Componentes	Calificación	Categoría	Calificación	Criterios	Valoración	Puntaje (0 - 100)	Observaciones	
Planeación	33,3	Identificación del conocimiento más relevante de la entidad	33,3	1 Identificar, capturar, clasificar y organizar el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.	1 - 20	No identifica el conocimiento explícito de la entidad.	50	
					21 - 40	Identifica el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.		
					41 - 60	Identifica y captura el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.		
					61 - 80	Identifica , captura y organiza el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.		
					81 - 100	Identifica , captura, organiza y actualiza periódicamente el conocimiento explícito de la entidad en medios físicos y/o digitales.		
				2	20	TIC Y GESTION DOCUMENTAL		1 - 20
21 - 40	Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad.							

			política de gestión documental .	41 - 60	Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado.					
				61 - 80	Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado y articulado con la política de gestión documental.					
				81 - 100	Cuenta con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado y articulado con la política de gestión documental, además, es de fácil acceso para los servidores de dicha entidad.					
			3	Identificar, clasificar, priorizar y gestionar el conocimiento relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.	1 - 20			No ha identificado el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.	61	
					21 - 40			Identifica el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.		
					41 - 60			Identifica y clasifica el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.		
					61 - 80			Identifica, clasifica y prioriza el conocimiento más relevante para el logro de la misionalidad de la entidad.		
					81 - 100			Identifica, clasifica y prioriza el conocimiento más relevante para la entidad, además, lleva a cabo acciones para su gestión.		
			4	Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.	1 - 20			No se han identificado los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad.	1	
21 - 40	Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad.									
41 - 60	Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y lleva a cabo proceso de gestión de dichos riesgos.									

				61 - 80	Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo la gestión y documentación de los riesgos asociados al conocimiento explícito.	
				81 - 100	Identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y lleva a cabo la gestión y documentación de los riesgos asociados al conocimiento explícito y tácito.	
5			Identificar las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad, posteriormente, evalúa e implementa acciones de mejora.	1 - 20	No identifica las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad.	80
				21 - 40	Identifica las necesidades de conocimiento asociadas a la formación y capacitación requeridas anualmente por el personal de la entidad.	
				41 - 60	Identifica las necesidades de conocimiento y lleva a cabo la formación y capacitación requerida anualmente por el personal de la entidad.	
				61 - 80	Identifica las necesidades de conocimiento y lleva a cabo la formación y capacitación requerida anualmente por el personal de la entidad. Posteriormente, evalúa los resultados.	
				81 - 100	Identifica las necesidades de conocimiento y lleva a cabo la formación y capacitación requerida anualmente por el personal de la entidad. Posteriormente, evalúa los resultados e implementa acciones de mejora.	
6			Elaborar, evaluar e implementar un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica de la entidad.	1 - 20	La entidad no cuenta con un programa de gestión del conocimiento.	1
				21 - 40	Elabora un programa de gestión del conocimiento para la entidad.	
				41 - 60	Elabora y evalúa el programa de gestión del conocimiento de la entidad.	

Generación y producción	38,1	Investigación	48,0	7	Evaluar el grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él en tiempo real.	61 - 80	Elabora, evalúa e implementa el programa de gestión del conocimiento en la entidad.	1	
						81 - 100	Elabora, evalúa e implementa el programa de gestión del conocimiento y además está articulado con la planeación estratégica de la entidad.		
						1 - 20	La entidad no evalúa el acceso al conocimiento explícito de la entidad.		
						21 - 40	Identifica su conocimiento explícito y parte del personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él.		
						41 - 60	Identifica su conocimiento explícito y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él.		
						61 - 80	Identifica su conocimiento explícito y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él en tiempo real.		
						81 - 100	Evalúa el tiempo y grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad.		
Herramientas de uso y apropiación	43,3	Evaluación	46,7	8	Determinar el grado de interoperabilidad de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento de la entidad.	1 - 20	La entidad no cuenta con herramientas para uso y apropiación del conocimiento.	60	HERRAMIENTAS (REPOSITORIOS, PAGINA WEB, INTRANET CORPORATIVA)
						21 - 40	Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad no tienen ningún grado de interoperabilidad.		
						41 - 60	Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad tienen un grado de interoperabilidad bajo.		
						61 - 80	Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad tienen un grado de interoperabilidad medio.		

Clasificación y mapa del conocimiento	40,0	9	Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito de la entidad para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.	81 - 100	Las herramientas para uso y apropiación del conocimiento de la entidad tienen un grado de interoperabilidad alto.	40	Mediante una matriz de conocimiento, el Grupo de Talento Humano cuenta con una estrategia de prevención de fuga del conocimiento, a través de entrevistas y audios grabados, realizados a los profesionales expertos que están por cumplir su proceso de jubilación, como acción para fortalecer la transferencia del conocimiento institucional. En varias áreas se tienen levantados instructivos y guías de procedimiento paso a paso de las labores más relevantes que realizan sus funcionarios.	
				1 - 20	La entidad no cuenta con la identificación de su conocimiento tácito.			
				21 - 40	Identifica su conocimiento tácito.			
				41 - 60	Identifica y clasifica su conocimiento tácito.			
				61 - 80	Identifica y clasifica su conocimiento tácito, además, lo actualiza periódicamente.			
		81 - 100	Identifica, clasifica y actualiza periódicamente su conocimiento tácito para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.					
		10	40,0	Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.	1 - 20	No se encuentran priorizadas las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.	50	Requerimiento recae sobre la Oficina de las Tics
					21 - 40	Identifica parcialmente las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.		
					41 - 60	Identifica las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.		
					61 - 80	Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión.		

Analítica institucional	51,7	Ejecución de análisis y visualización de datos e información	35,3		81 - 100	Prioriza las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad y cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión, que son evaluadas periódicamente.				
					11	Definir los indicadores de medición de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, medir el grado de avance y analizar los resultados para definir un programa de gestión del conocimiento y la innovación, así también, llevar a cabo acciones de mejora.		1 - 20	La entidad no cuenta con indicadores para medir la madurez de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.	1
								21 - 40	Cuenta con indicadores para medir la de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación para la entidad.	
				41 - 60			Cuenta con indicadores para medir la de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación para la entidad y analiza los resultados.			
				61 - 80			Cuenta con indicadores para medir la de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación para la entidad, analiza los resultados y define un programa de gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.			
				81 - 100			Cuenta con acciones de mejora basadas en el análisis de los resultados de los indicadores definidos para los diferentes niveles de madurez del programa de gestión del conocimiento y la innovación.			
				12	Contar con repositorios de información de fácil acceso y conocidos por el talento humano de la entidad, además de definir lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas.	1 - 20	La entidad no cuenta con repositorio de información.	40		
						21 - 40	Cuenta con repositorios de información.			
						41 - 60	Cuenta con repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas de fácil acceso para el talento humano de la entidad.			
						61 - 80	Cuenta con repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas de fácil acceso para el talento humano de la entidad y conocido por todos.			
						81 - 100	Cuenta con lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en repositorios de información de fácil			

					acceso y conocidos por su talento humano.			
Cultura de compartir y difundir	47,1	Establecimiento de acciones fundamentales	44,0	13	1 - 20	La entidad no ha generado documentos de memoria institucional.	60	Los Lineamientos para la documentación de la memoria institucional son los derivados de la Ley General de Archivo Existe el anuario por parte de la Dirección de Planeación, La Secretaría General conserva la memoria sobre estudios ambientales que se han realizado.
					21 - 40	Cuenta con lineamientos para la documentación de la memoria institucional.		
41 - 60	Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo a lineamientos establecidos en la entidad.							
61 - 80	Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo a lineamientos establecidos en la entidad y es de fácil acceso para sus grupos de valor.							
81 - 100	Cuenta con documentación de la memoria institucional de acuerdo a lineamientos establecidos en la entidad, es de fácil acceso para sus grupos de valor y ha sido divulgada a través de medios físicos y/o digitales.							
				14	1 - 20	La entidad no cuenta con estrategias comunicativas o herramientas para compartir o difundir su conocimiento.	20	No existe una estrategia
			21 - 40		Define una estrategia de comunicación para difundir el conocimiento que produce la entidad.			
			41 - 60		Cuenta con una estrategia de comunicación para difundir el conocimiento que produce la entidad al interior de esta.			
			61 - 80		Cuenta con estrategias de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad al interior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.			
					81 - 100	Cuenta con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.		

			50,2	15	Participar con las buenas prácticas en sus proyectos de gestión en convocatorias o premios nacionales e internacional.	1 - 20	La entidad no cuenta con proyectos de gestión.	40	La entidad tiene proyectos que han ganado reconocimiento, pero no está documentado en un repositorio
						21 - 40	Cuenta con la identificación de sus proyectos de gestión.		
						41 - 60	Documenta las buenas prácticas de sus proyectos de gestión.		
						61 - 80	Participa en programas, convocatorias o premios nacionales con las buenas prácticas de sus proyectos de gestión.		
						81 - 100	Participa en programas, convocatorias o premios nacionales e internacionales con las buenas prácticas de sus proyectos de gestión.		
				16	Contar con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evaluar su efectividad y llevar a cabo acciones de mejora.	1 - 20	La entidad no cuenta con los espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento.	60	La entidad tiene en su programación espacios formales como la mesa de transparencia, mesas de calidad, conversatorios, mesas para la construcción de planes de mejoramiento, pero no se hace seguimiento ni evaluación para determinar si esos espacios son efectivos
						21 - 40	Genera espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento de manera esporádica.		
						41 - 60	Cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad.		
						61 - 80	Cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad y evalúa su efectividad.		
						81 - 100	Cuenta con espacios formales para compartir y retroalimentar su conocimiento en la programación de la entidad, evalúa su efectividad y llevan a cabo acciones de mejora.		
<b>Consolidación de la cultura de compartir y difundir</b>									

*Fuente.* Tomado de (DAFP, 2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

## Análisis de resultados Matriz de Autodiagnóstico

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la Matriz de Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento aplicada en la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, de acuerdo con los componentes, criterios, puntajes y observaciones evaluadas:

En general se obtiene un puntaje promedio de 43.85 puntos sobre 100, que evidencia un nivel general de avance bajo e incipiente para la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento e Innovación – PGCI, desagregado en los siguientes componentes y categorías:

1. Planeación: Este componente evalúa la capacidad institucional para planear estratégicamente la gestión del conocimiento.

Puntaje promedio: 33,3

Criterios evaluados:

Identificación y clasificación del conocimiento explícito

Inventario actualizado y articulado con la política documental

Gestión del conocimiento misional

Riesgos por fuga de capital intelectual

Formación y capacitación basada en necesidades de conocimiento

Programa articulado con planeación estratégica

Observaciones clave:

Se evidencia un avance limitado en la identificación del conocimiento crítico y en la estructuración de un programa de gestión del conocimiento articulado con la estrategia institucional.

Hay una debilidad crítica en la identificación y gestión del conocimiento tácito y en la prevención de la pérdida de saber experto (solo 1 punto sobre 100 en varios ítems).

La formación sí muestra mejor desarrollo (80 puntos), lo cual indica una práctica de capacitación parcialmente alineada con necesidades institucionales.

Conclusión: Existen avances puntuales en identificación de necesidades de formación y priorización del conocimiento, pero no hay un enfoque sistémico ni articulado con la planeación. La planeación se encuentra fragmentada, con avances puntuales (formación), pero sin una estrategia global ni mecanismos de gestión del riesgo del conocimiento.

## 2. Herramientas de uso y apropiación:

Puntaje promedio: 43,3

Criterios evaluados:

Interoperabilidad de herramientas (repositorios, intranet, sitio web)

Identificación del conocimiento tácito

Planeación tecnológica para la innovación

Observaciones clave:

Existen algunas herramientas tecnológicas disponibles (repositorios, página web), pero su grado de interoperabilidad es bajo a medio.

Se adelantan acciones para la captura del conocimiento tácito, como entrevistas a expertos en vía de retiro, aunque aún falta una sistematización integral.

La planeación tecnológica para la innovación no está claramente definida ni evaluada periódicamente, lo que limita la sostenibilidad de la gestión del conocimiento.

Conclusión: Existen iniciativas sueltas y sin consolidación tecnológica transversal. El conocimiento tácito es gestionado informalmente, sin estructura ni sistematicidad. El uso de herramientas existe, pero de forma desarticulada y con débil apropiación institucional.

## 3. Analítica institucional

Puntaje promedio: 51,7

Criterios evaluados:

Indicadores para medir madurez de la gestión del conocimiento

Repositorios de información accesibles

Observaciones clave:

Aunque se cuenta con algunos indicadores, no se observan acciones sistemáticas de análisis ni retroalimentación para la mejora continua.

Existen repositorios institucionales, pero no están ampliamente conocidos ni utilizados por el talento humano y no hay evidencia clara de su alineación con lecciones aprendidas o buenas prácticas.

Conclusión: El componente analítico es débil, con escasa cultura de monitoreo y sin criterios claros de madurez para orientar decisiones institucionales. Se carece de un sistema de medición formal, lo cual limita la toma de decisiones basada en conocimiento.

#### 4. Cultura de compartir y difundir

Puntaje promedio: 47,1

Criterios evaluados:

Documentación y divulgación de memoria institucional

Estrategias de comunicación interna y externa

Participación en premios o convocatorias

Espacios formales de intercambio y aprendizaje

Observaciones clave:

Hay documentación parcial de la memoria institucional (anuarios, estudios ambientales) pero no está plenamente sistematizada ni divulgada estratégicamente.

No se cuenta con una estrategia de comunicación formal para compartir el conocimiento producido.

Aunque se tienen espacios como mesas de transparencia y calidad, no se evalúa su efectividad ni se implementan acciones de mejora.

Conclusión: La cultura de compartir se basa en prácticas informales o esporádicas, sin institucionalización ni evaluación de impacto. Se requiere fortalecer la cultura de aprendizaje compartido, fortaleciendo los mecanismos de difusión y participación.

#### Principales Hallazgos y Brechas

Falta de articulación estratégica: No existe un programa institucional articulado a la planeación.

Debilidad en gestión del conocimiento tácito: Hay esfuerzos informales, pero no existe una política formal de retención, sistematización ni actualización.

Deficiente uso de analítica institucional: Poca cultura de medición y toma de decisiones basada en conocimiento.

Carencia de estrategia de comunicación del conocimiento: No se ha institucionalizado la divulgación interna ni externa.

Espacios de intercambio sin evaluación: Se crean espacios, pero no se miden resultados ni se retroalimentan.

El resultado global refleja un nivel incipiente de madurez institucional en gestión del conocimiento, lo que sugiere que aún no se ha consolidado una política ni una práctica sistémica en esta área.

Hay esfuerzos dispersos en áreas como formación, repositorios y acciones tácticas, pero falta integración estratégica, alineación con los objetivos institucionales y evaluación de impacto.

El mayor riesgo identificado es la pérdida de conocimiento crítico por retiro de personal y la ausencia de una cultura consolidada para compartir, sistematizar y usar el conocimiento de forma colectiva.

## Análisis General

El diagnóstico evidencia una fase inicial de madurez institucional en gestión del conocimiento e innovación. A pesar de algunos esfuerzos dispersos (formación, espacios de discusión, entrevistas de retiro), no existe una política articulada, ni un sistema formal de gestión de conocimiento que abarque la planeación, sistematización, uso, análisis y transferencia. El puntaje final refleja una baja capacidad instalada y baja apropiación institucional.

### Inventarios de Conocimiento

De manera complementaria y como resultado de la identificación de parámetros y categorías, dentro de la información institucional se logró obtener el listado de inventarios de conocimiento que se tienen en la entidad, los cuales se relacionan a continuación:

**Tabla 3**

*Listado de Inventarios de Gesco+I en el Marco de la Política Institucional de gestión del Conocimiento y la Innovación*

No. Inventario	NOMBRE DEL INVENTARIO DE GESCO+I	EJE DE GESCO+I
1	NECESIDADES DE CONOCIMIENTO ASOCIADAS A LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO REQUERIDAS POR LOS SERVIDORES PÚBLICOS	1. Planeación
3	PERSONAL, GRUPO, O EQUIPO ENCARGADO DE GESTIONAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS DEPENDENCIAS	1. Planeación
15	ACCIONES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA GESTIONAR LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	1. Planeación
5	HERRAMIENTAS PARA USO Y APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO	2. Herramientas para uso y apropiación
8	NECESIDADES TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS	2. Herramientas para uso y apropiación
9	HERRAMIENTAS DE ANALÍTICA INSTITUCIONAL PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS	3. Analítica Institucional
10	ANÁLISIS DESCRIPTIVOS, PREDICTIVOS Y PROSPECTIVOS DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN, PARA DETERMINAR EL GRADO AVANCE DE LAS POLÍTICAS A CARGO DE LA ENTIDAD	3. Analítica Institucional
16	NECESIDADES DE CONOCIMIENTO EN MATERIA DE ANALÍTICA INSTITUCIONAL	3. Analítica Institucional

18	PARÁMETROS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE CALIDAD QUE PERMITEN LLEVAR A CABO SU ANÁLISIS, ADEMÁS, SON CONOCIDOS POR EL TALENTO HUMANO	3. Analítica Institucional
2	CAPACITACIONES INTERNAS EN TEMAS PROPIOS DE LA ENTIDAD GESTIONADAS POR EL TALENTO HUMANO DESDE SU PROPIO CAPITAL INTELECTUAL	4. Cultura de Compartir y difundir
4	REPOSITORIOS DE CONOCIMIENTO RECONOCIDOS POR EL TALENTO HUMANO DE LA ENTIDAD	4. Cultura de Compartir y difundir
6	HERRAMIENTAS VISUALES DE FÁCIL INTERPRETACIÓN QUE USA LA ENTIDAD SOBRE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y RESULTADOS DE GESTIÓN PARA DIFUNDIR A LOS GRUPOS DE VALOR, LOS DATOS E INFORMACIÓN RELEVANTE	4. Cultura de Compartir y difundir
7	CAMPAÑAS QUE GENERA LA ENTIDAD CON LA INFORMACIÓN MAS RELEVANTE O QUE MAS SE SOLICITA PARA DIFUNDIR A SUS GRUPOS DE VALOR	4. Cultura de Compartir y difundir
11	MEDIOS FÍSICOS Y/O DIGITALES PARA LLEVAR A CABO LA DIVULGACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL A LOS GRUPOS DE VALOR DE LA ENTIDAD	4. Cultura de Compartir y difundir
12	ESPACIOS FORMALES E INFORMALES DE COCREACIÓN QUE SON RECONOCIDOS POR EL TALENTO HUMANO DE LA ENTIDAD Y LOS GRUPOS DE VALOR	4. Cultura de Compartir y difundir
13	ESPACIOS PARA COMPARTIR Y RETROALIMENTAR CONOCIMIENTO DE MANERA ESPORÁDICA	4. Cultura de Compartir y difundir
14	REDES DE CONOCIMIENTO EN LAS QUE PARTICIPA LA ENTIDAD	4. Cultura de Compartir y difundir
17	BUENAS PRACTICAS ADOPTADAS DE OTRAS ENTIDADES	4. Cultura de Compartir y difundir
19	CONOCIMIENTO CLAVES PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS	4. Cultura de Compartir y difundir

*Fuente.* Autoría propia

## Análisis de los Inventarios de Conocimiento

Con base en el consolidado de Inventarios de Conocimiento obtenido, se ha identificado un conjunto estructurado de inventarios institucionales organizados bajo los cuatro ejes del modelo de Gestión del Conocimiento e Innovación. A continuación, se presenta un análisis resumen sobre los resultados obtenidos, de acuerdo con los parámetros, categorías y tipos de conocimiento sistematizado en la entidad:

### 1. Planeación

Número de inventarios asociados: 3

Inventarios destacados:

Necesidades de conocimiento para la formación de servidores públicos.

Personal encargado de proyectos de investigación por dependencia.

Acciones planificadas para gestionar las necesidades tecnológicas.

Análisis:

Este eje refleja un enfoque incipiente pero funcional en cuanto a la identificación de brechas de conocimiento y planificación del talento.

Se evidencia preocupación institucional por anticiparse a necesidades tecnológicas, lo cual es clave para consolidar la gestión del conocimiento como política transversal. Sin embargo, falta mayor articulación con la planeación estratégica institucional y seguimiento a la implementación.

## 2. Herramientas para el uso y apropiación

Número de inventarios asociados: 2

Inventarios destacados:

Herramientas tecnológicas y digitales de apropiación.

Necesidades tecnológicas por dependencia.

Análisis:

Se identifican medios digitales disponibles, pero no se describe en detalle su nivel de interoperabilidad ni cobertura.

La existencia de inventarios sugiere que la entidad está en fase de identificación y dotación, pero aún no se evidencia una apropiación institucional plena.

## 3. Analítica institucional

Número de inventarios asociados: 4

Inventarios destacados:

Herramientas de analítica institucional.

Análisis descriptivo, predictivo y prospectivo.

Parámetros para calidad de datos y conocimientos requeridos.

Análisis:

Es uno de los ejes con mayor desarrollo y profundidad documental.

La entidad demuestra capacidad para realizar análisis prospectivos y definir indicadores relevantes, lo cual fortalece la toma de decisiones basada en evidencia.

Aún falta conectar estos datos con la evaluación sistemática del conocimiento institucional y su uso en procesos de mejora.

#### 4. Cultura de compartir y difundir

Número de inventarios asociados: 10

Inventarios destacados:

Repositorios reconocidos por el talento humano.

Medios de divulgación y campañas informativas.

Espacios formales e informales de cocreación.

Redes de conocimiento, buenas prácticas y saberes clave por proceso.

Análisis:

Este eje es el más desarrollado en términos de cantidad y diversidad de inventarios, lo que indica un interés fuerte en la circulación del conocimiento.

Se reportan campañas, herramientas visuales, repositorios, redes, y espacios de cocreación, lo cual muestra un avance en cultura organizacional.

Sin embargo, se evidencia que estos espacios no siempre son evaluados ni sostenidos a largo plazo, y su impacto real en la gestión institucional no está sistematizado.

**Tabla 4***Resumen general de inventarios de conocimiento por eje*

Eje GESCO+I	# Inventarios	Nivel de consolidación	Comentario clave
1. Planeación	3	Medio	Alineación inicial con necesidades estratégicas y formativas.
2. Herramientas de uso/apropiación	2	Bajo-Medio	Se requiere fortalecer interoperabilidad y uso activo por dependencias.
3. Analítica institucional	4	Medio-Alto	Capacidad instalada para análisis con potencial de escalabilidad.
4. Cultura de compartir/difundir	10	Medio	Fuerte documentación de medios y espacios; falta evaluación de impacto.

*Fuente.* Autoría propia

#### Análisis General

La entidad ha logrado un buen ejercicio de identificación inicial del conocimiento existente, con al menos 19 inventarios clasificados.

Se destacan avances en la cultura de divulgación y el uso de herramientas analíticas, lo que constituye una base sólida para escalar la política de Gestión del Conocimiento e Innovación.

Aún persisten retos en la articulación con los procesos de planeación estratégica, la evaluación del impacto de las acciones y la apropiación sistemática de herramientas por parte de los equipos institucionales.

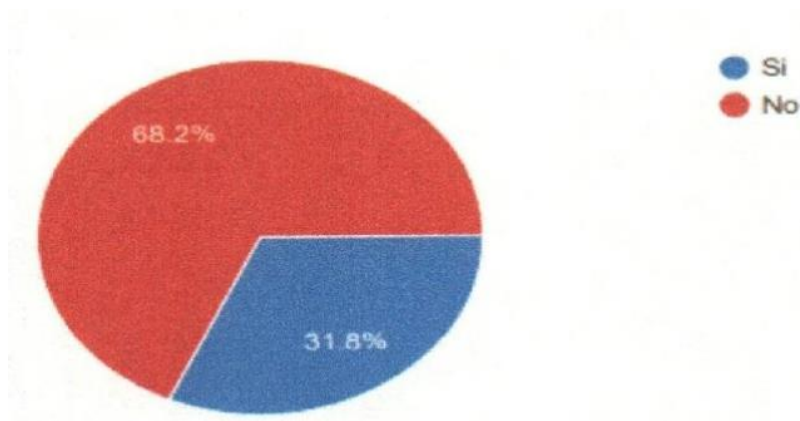
#### Encuesta

Como parte de la medición de la percepción sobre la gestión del conocimiento institucional, que puede tener un grupo significativo de funcionarios y trabajadores (50) de la principal Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del comentado instrumento, contemplando inquietudes e interrogantes abordados en temas aplicados por el autodiagnóstico preliminar.

Mediante una encuesta diseñada en la herramienta Google Forms y mediante el registro de los datos en Google Sheets, se indagó a un grupo de 50 funcionarios, trabajadores y líderes de procesos de las dependencias de Planeación, Control Interno y Talento Humano; sobre el conocimiento de los componentes, categorías, actividades de gestión y avance en los criterios de calificación de la política de gestión del conocimiento y la innovación GESCO+I, obteniéndose los siguientes resultados:

### Figura 3

*Pregunta 1: ¿La dependencia participó en la formulación del Plan Estratégico del Talento Humano de la entidad? (SI/NO)*



*Fuente.* Autoría propia

Frente al interrogante, vale la pena mencionar que un Plan Institucional de Capacitación – PIC, establece los estudios técnicos que identifican necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo en materia de fortalecimiento de competencias; estableciendo conocimientos, técnicas y actitudes necesarias para desarrollar el desempeño. (Lay et al., 2005).

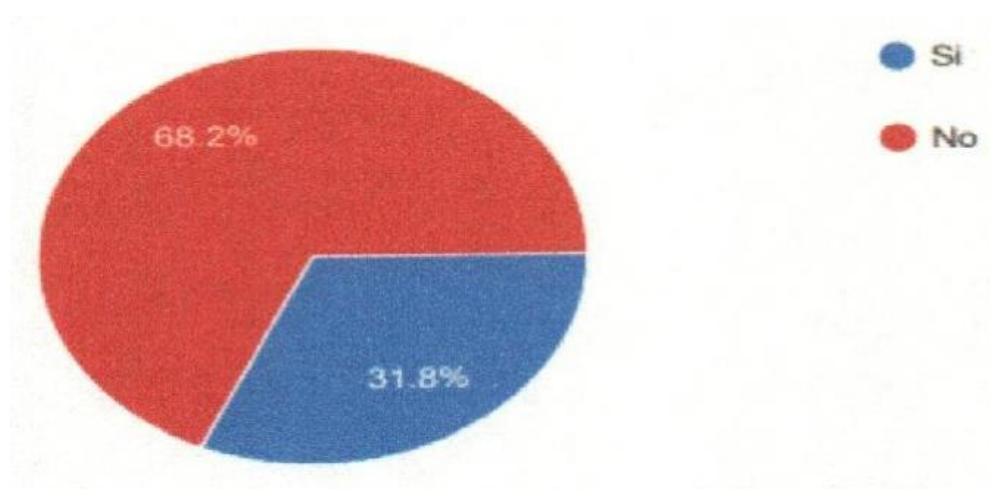
La entidad formuló un Plan Institucional de Formación y Capacitación para el período 2020-2023, como un documento flexible, con el cual se espera producir acciones tendientes al mejoramiento de la institución en todas las esferas de la administración pública, teniendo

en cuenta que la capacitación es un procedimiento transversal a todas las dependencias, contribuyendo al logro de los resultados institucionales.

Teniendo en cuenta la relevancia de la construcción del Plan Estratégico del Talento Humano de la entidad, en conjunto con el aporte de cada una de las dependencias, el resultado obtenido evidencia que las áreas participaron de un 31.8% en la elaboración de este. Esto propone la necesidad de hacer énfasis en la utilización del principal instrumento para el diagnóstico de necesidades de capacitación a partir de las funciones propias del cargo, logrando identificar cuáles son las más relevantes y las más demandadas por el entorno y así, ser incluidas en la formulación del plan, aplicando los correctivos necesarios con el objetivo de garantizar la eficacia en el desarrollo de las actividades de los funcionarios públicos, dirigiendo el restante 68.2% de áreas a hacer parte integralmente en la formulación del Plan Estratégico de Capacitación, en pro del servicio a los ciudadanos.

#### **Figura 4**

*Pregunta 2: ¿Tiene identificadas las necesidades de investigación relacionadas con la misión de la entidad? (SI/NO).*



*Fuente.* Autoría propia

Con base en los resultados obtenidos, es posible concluir que tan sólo la tercera parte de las dependencias participantes conocen las necesidades de investigación relacionadas con la misión de la entidad, hallazgo que da cuenta que la entidad no está cumpliendo con la ejecución de la Ley 489 de 1998, la cual en su artículo 117, establece que las entidades deben tener en cuenta la necesidad de investigación para el mejoramiento misional (DAFP, 2017).

(...) "Para mejorar procesos y resultados y para producir factores de desarrollo, las entidades públicas dispondrán lo necesario al impulso de su perfeccionamiento mediante investigaciones sociales, económicas y/o culturales según sus áreas de competencia, teniendo en cuenta tendencias internacionales y de futuro". Con lo cual las entidades deben establecer y fortalecer las políticas como también las estrategias de investigación, así como contribuir al desarrollo de habilidades y competencias de sus servidores públicos (DAFP, 2017a).

Igualmente, no se desconoce que, sí bien hay esfuerzos para fomentar la investigación en el sector público y para ello, es importante considerar la generación de alianzas y convenios con la academia que fomenten el desarrollo de investigaciones en las temáticas trabajadas por las entidades públicas. Estas deben ser fortalecidas a través de procesos de capacitación, que permitan el desarrollo de competencias y habilidades investigativas en los servidores públicos.

Sin embargo, las dependencias que tienen las necesidades de investigación identificadas son minoría y esto repercute en su no aprovechamiento en línea con las estrategias nacionales para el fomento de la investigación. Adicionalmente y con base en el inventario de necesidades de investigación relacionadas con la misión de la entidad, se observa que los reportes realizados por las dependencias no siempre incluyen todos los datos para garantizar la trazabilidad y la actualización periódica de las necesidades, lo que puede significar la transferencia de las necesidades de una vigencia a otra sin su respectiva evaluación y/o pertinencia para los nuevos períodos de gestión.

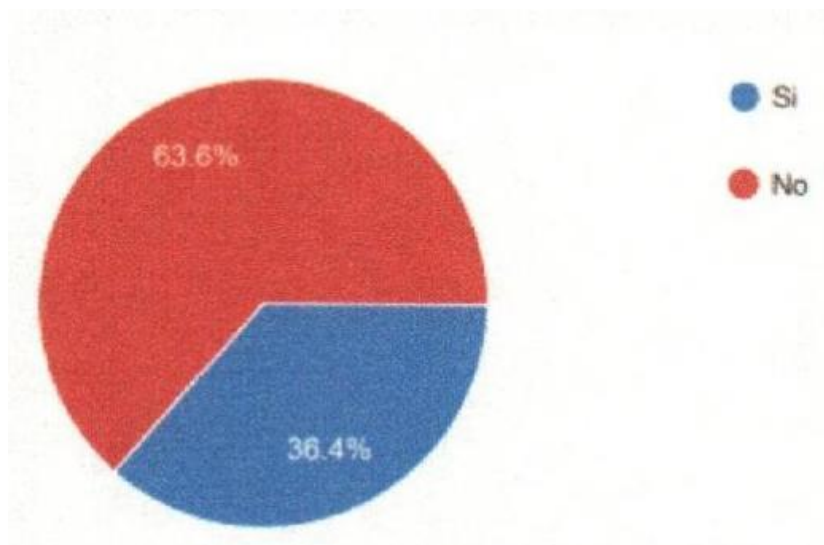
Debido a lo anterior y con base en los resultados de la encuesta, sumado a los hallazgos encontrados en el inventario de necesidades se puede establecer que:

La actualización constante a través de la investigación no es priorizada por la mayoría de las dependencias.

La entidad desaprovecha el potencial de las estrategias nacionales para el fomento de la investigación, por falta de articulación de las dependencias, para la identificación de las necesidades de investigación y las oportunidades que puedan contribuir a su satisfacción.

### Figura 5

*Pregunta 3: ¿Las dependencias de la entidad participan como asistentes en eventos académicos nacionales o internacionales? (SI/NO)*



*Fuente.* Autoría propia

La entidad ha participado en diversos eventos en los últimos dos años, mediante capacitaciones desarrolladas de manera virtual por la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, congresos convocados por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y demás entidades relacionadas, que han contribuido de forma continua a potencializar el conocimiento en diversos temas.

De acuerdo con la gráfica, se evidencia que la participación como asistente es mayor a la de panelista en diferentes eventos, alcanzando un porcentaje aproximado de 36%. Lo ideal para los próximos años, es que se pueda aumentar a un porcentaje mayor a 50%.

### **Entrevista Semiestructurada**

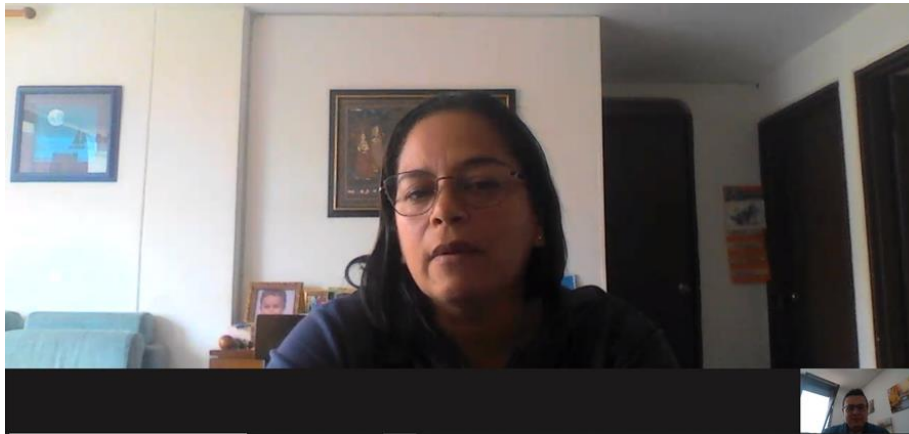
Dentro de las distintas estrategias que se fueron adoptando por parte de la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, resulta de mucho valor, considerar la propuesta de transferencia técnica y recuperación de memoria institucional, formulada por la psicóloga organizacional del Grupo de Talento Humano de la Entidad, Sandra María Mazuera Escobar.

Para el mes de mayo de 2020, la mencionada psicóloga, dentro de las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional, genera una propuesta integral que iniciaba desde la preparación para la jubilación de los funcionarios que se encontraban al borde del retiro, estructurando dentro de este esquema, una serie de acciones a implementar con el objetivo de preservar la memoria y el conocimiento institucional, presente en los funcionarios más antiguos de la entidad.

A continuación, se detallan los aportes abordados dentro de una entrevista realizada a la Dra. Sandra Mazuera, respecto de la iniciativa propuesta titulada: “Saberes CVCinos - Un puente para la creación de lazos y conocimientos técnicos”:

**Figura 6**

*Dra. Sandra Mazuera – Psicóloga Organizacional de la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca*



*Fuente.* Autoría propia

Institución: Universidad Nacional, Abierta y a Distancia - UNAD

Investigador: Jimmy Montañez G.

Propósito de la investigación:

Analizar la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, en articulación con el cumplimiento de la sexta dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

1. Información general

Nombre: Sandra María Mazuera Escobar

Perfil: Psicóloga Especialista en Gestión Humana y Neuro-Psicopedagogía.

Área: Talento Humano – Dirección Administrativa.

2. Preguntas:

1. ¿De qué se trata su propuesta titulada: “Saberes CVCinos - Un puente para la creación de lazos y conocimientos técnicos”?

La propuesta en mención responde a la POLITICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN, que está en armonía con lo definido en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Su lógica se centra en hacer un mejor uso del conocimiento institucional, generar y documentar información estratégica de forma organizada y sistemática para gestionar el conocimiento, aprender a hacer mejor las cosas y, finalmente, adaptarse a los cambios de manera más controlada.

2. ¿Entiendo que la propuesta está enfocada en el personal antiguo, próximo a jubilarse?

Es correcto, se busca preservar el conocimiento institucional que se encuentra en la amplia experiencia que tienen los funcionarios antiguos, el enfoque es misional siendo las temáticas ambientales de mayor relevancia, pero se incluye también al personal administrativo con aporte de sus actividades administrativas desarrolladas.

3. ¿Que se busca con esta iniciativa?

Junto con la plataforma virtual de información ambiental, Ecopedía, desarrollada de manera transversal, por parte de la Secretaria General, y la Oficina de tecnologías de información; GEO CVC, de la Dirección Técnica Ambiental, LA APP Corporativa, El concurso del mejor equipo de trabajo de la entidad, liderado por la Dirección Administrativa y del Talento Humano, entre otras iniciativas, se pretende realizar un manejo profesional y sistemático de los conocimientos de funcionarios, jubilados y prejubilados, con el fin de fortalecer el aprendizaje de las experiencias en la gestión ambiental, y la creación de un legado de material especializado ambiental, para las nuevas generaciones de CVCinos y la comunidad vallecaucana en general, amarrado todo esto al Plan Institucional de Capacitación Corporativo- PIC. La estrategia: Saberes CVCinos le apunta entonces, específicamente, al trabajo de recuperación sistemática de la memoria institucional y a la preparación a la jubilación.

#### 4. ¿Qué objetivos específicos se tienen contemplados con esta estrategia?

La propuesta tiene contemplados los siguientes objetivos:

Diseñar y ejecutar una metodología para la transferencia técnica y metodológica de saberes específicos a los funcionarios de la entidad, por parte de los funcionarios que están próximos a la edad de jubilación, a través de medios presenciales o virtuales, dadas las actuales condiciones de salud pública.

Ofrecer apoyo a los funcionarios en edad de prejubilación, para la revisión de su proyecto de vida tras salir de la entidad, con énfasis en temas de emprendimiento, metodologías de transferencia de información y orientación psicoafectiva de ser requerida, con acceso permanente a ellas a través de un espacio WEB, dadas las condiciones de salud pública, o presenciales a futuro.

Crear una base de datos de funcionarios prejubilados y jubilados de la entidad, por temas de especialidad técnica, con el fin de realizar las citaciones apropiadas, en el momento de construir espacios presenciales o virtuales de entrenamiento o transferencia de información técnica a su cargo, habilidades comportamentales que de manera voluntaria quieran compartir, o celebración de fechas especiales (videoconferencias, sesiones de grupo, debates, simposios, y demás).

#### 5. ¿Qué metodología se ha planteado?

Se propone la utilización de un espacio dentro de las redes sociales creado oficialmente por la oficina de comunicaciones de la entidad, en el que se incluirían los siguientes servicios:

Acceso a través de correos masivos a las personas inscritas en la página WEB del Programa.

Publicación de artículos especializados en temas técnicos ambientales, programados previamente, y bajo unas metodologías analizadas como apropiadas según el caso.

Citación a espacios virtuales de entrenamiento grupal, o videoconferencias por parte de los especialistas en temas de bienestar, salud, emprendimiento y otros.

Comunicación entre los mismos usuarios de manera personalizada a través de una comunidad de WhatsApp.

Espacio en redes sociales (Facebook) para el acceso y divulgación con personas externas actualmente a la CVC, o jubilados interesados en el programa. Estas plataformas permiten realizar igualmente conferencias en vivo ilimitadas. Este espacio sería administrado desde la Dirección Administrativa y del Talento Humano, de la siguiente manera:

Orientación individualizada en proyecto de vida.

Temas relacionados con manejo de archivos de transferencia, a cargo de la secretaria general.

Cada experto organizaría los contenidos de los materiales técnicos a compartir, con los tips y recomendaciones pertinentes. (con soporte de los funcionarios de la Dirección Administrativa y del Talento Humano, y de la Secretaría General)

Se publicarán enlaces relevantes en los temas que se identifiquen de interés para la población inscrita de manera voluntaria.

6. ¿Qué resultados ha arrojado, la primera prueba piloto realizada en el año 2020?

Como lanzamiento del programa se ha venido realizando una encuesta en donde se identificó:

Perfil del interesado (jubilado, prejubilado o funcionario actual).

Temas de especialidad técnica y temas de interés para transferencia técnica.

Otros temas de interés, historias de éxito, lecciones aprendidas, anecdotario, planes de bienestar institucional y estímulo a la investigación.

Se hace recopilación de información para las bases de datos requeridas sobre las temáticas que se pueden trabajar.

Resultado de esta primera prueba, se logró desarrollar la siguiente programación en el año 2020:

Socialización de la iniciativa a los interesados por videoconferencias o comunicados masivos por parte de la Dirección Administrativa y del Talento Humano a través del aplicativo WhatsApp, y en los medios masivos corporativos, CVC Noticias.

Inicio de la recuperación y actualización de bases de datos de prejubilados y jubilados por temas de especialidad técnica (5 años previos al cumplimiento de la edad establecida por ley), y solo por interés voluntario.

Coordinación con la Secretaría General con relación al manejo de documentos de carácter técnico y la manera de desarrollar diferentes metodologías, tales como entrevistas, paneles de expertos, y otros, para la transferencia, en el contexto del PIC- Plan Institucional de Capacitación.

Puesta en marcha de la iniciativa por parte de la Dirección Administrativa y del Talento Humano, y búsqueda de alianzas estratégicas con funcionarios, jubilados y prejubilados, líderes interesados en el tema, quienes aportan material gráfico, audiovisual y técnico.

Exhibición virtual de fotos y videos del recuerdo.

Piscicultura y homenaje a ingenieros destacados.

Socialización de correo oficial del programa: [saberescvcinos2020@gmail.com](mailto:saberescvcinos2020@gmail.com) y del micrositio web, creado para impulsar la estrategia: <https://smmazuera.wordpress.com>

Cuencas Hidrográficas como un Sistema: El Rio Cauca, y una propuesta de Red de Cooperación y Documentación.

Publicación de Anécdotas vividas en el desarrollo de las labores desarrolladas en la entidad, tanto para funcionarios actuales como jubilados, en formato de video corto, para ir desarrollando un anecdotario corporativo.

Inscripción de un total de 37 funcionarios y jubilados en el programa con las siguientes temáticas de interés, las cuales se pretenden abordar desde metodologías propias de gestión documental e inscritas en el Plan Institucional de Capacitación- PIC:

Gestión del Riesgo, supervisión de contratos, recursos hídricos, minería y normatividad ambiental.

Políticas Públicas.

Aguas Subterráneas.

Recurso Hídrico, sistemas de información geográfica y obras hidráulicas.

Cartografía, Sistemas de información geográfica, Geo CVC.

Fauna y flora, transformación de madera a carbón vegetal, silvicultura urbana.

Temas de orientación psicosocial, y adaptación al cambio. Temas de salud y autocuidado.

Publicación de artículos especializados en temas técnicos, emprendimiento, culturales y financiación de proyectos.

Gestión Integral de Cuencas.

Agroecología y temas forestales.

Instrumentos de Planificación Ambiental - POT, PGIRS- POMCA- Gestión del Riesgo de Desastres - Lo relacionado con el Art. 111 de la Ley 99.

Conflictos ambientales. educación ambiental, etnodesarrollo.

Manejo de aguas residuales (biodigestores). Acercamiento a la comunidad.

Mejoramiento de viviendas. Medición de caudales.

Emprendimientos con comunidades étnicas, incentivos a la conservación, biocomercio, biodiversidad, fauna y áreas protegidas.

Restauración ecológica

Suelos (recuperación, manejo, bioingeniería), planeación estratégica.

Agricultura orgánica, agroecología, biotecnología, adelantos tecnológicos.

Especies vegetales y faunísticas en vía de extinción. Recuperación y conservación de nacimientos y fuentes hídricas. Recuperación de saberes ancestrales y su aplicación al desarrollo de la vida hoy.

Educación ambiental vivencial, educación ambiental con otros actores sociales (Fuerza Aérea, Ejército, Policía). Cómo dinamizar acciones de educación ambiental en comunidades rurales.

Talento Humano, Gestión de Calidad, Desarrollo Administrativo.

Temas meteorológicos.

Planeamiento regional y urbano; prospectiva.

Sociedad Rural y Urbana del Valle del Cauca y apoyo a otras regiones de Colombia.

7. Para finalizar, ¿qué más espera para fortalecer la iniciativa aplicada?

Ha sido evidente el gran interés demostrado por los funcionarios inscritos en temas de transferencia técnica, complementado con la oferta de servicios de preparación a la jubilación, fotos-videos del recuerdo, y opciones de emprendimiento, salud y bienestar. Con estos resultados tan positivos y que muestran como evidencia, su aporte a la preservación del conocimiento institucional, se espera la continuidad y viabilidad del programa en cada vigencia de la entidad, lo cual sólo es posible, desde el interés de la alta Dirección.

## Figura 7

### Captura del portal web de la estrategia



#### Nuestro Objetivo:

Crear una comunidad de jubilados, prejubilados y funcionarios actuales de la CVC, amantes de la gestión medioambiental, e interesados en la conservación de la memoria institucional, y la recuperación y mantenimiento de la fortaleza técnica corporativa, a través de diferentes espacios de transferencia de información técnica y fortalecimiento de la cultura organizacional dentro y fuera de la corporación. Igualmente preparar a los prejubilados de una manera programada a su cambio de vida, valorando sus fortalezas técnicas y humanas, y legando su sabiduría a las nuevas generaciones de CVCinos.



*Fuente.* Material aportado por Dra. Sandra Mazuera – Psicóloga Organizacional de la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca

Revisión de las estrategias aplicadas en la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación: fortalecimiento y legitimidad de la confianza de la relación Estado-ciudadano y el desarrollo organizacional de la entidad:

En cuanto al fortalecimiento de la relación Estado – Ciudadano y el desarrollo organizacional de la entidad, de acuerdo con los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos de medición aplicados en la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación, en la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, se tiene el siguiente análisis:

#### Fortalecimiento y legitimidad de la relación Estado-ciudadano

Las estrategias aplicadas por la entidad, muestran un enfoque hacia la transparencia, la participación ciudadana y la democratización del conocimiento ambiental. Entre las más destacadas se encuentran:

Difusión del conocimiento ambiental a través de plataformas digitales: se promovió la apertura de datos y la publicación de información clave mediante medios accesibles y actualizados, fortaleciendo así la percepción de transparencia.

Estrategias de comunicación y educación ambiental: se fortalecieron mecanismos de socialización del conocimiento científico y técnico con las comunidades, a través de actividades pedagógicas y campañas de educación ambiental. Esto permite traducir el conocimiento técnico en lenguaje accesible para el ciudadano.

Espacios de cocreación y participación: la inclusión de comunidades en procesos de planificación y monitoreo ambiental no solo empodera a los ciudadanos, sino que también fortalece la legitimidad de la entidad.

Estas acciones fortalecen la confianza ciudadana, al percibirse una gestión basada en evidencia, participativa y alineada con el bienestar colectivo.

#### Desarrollo organizacional

Desde la perspectiva interna, la entidad implementó estrategias centradas en la estructuración, sistematización y aprovechamiento del conocimiento institucional. Entre ellas:

Mapeo de conocimiento crítico y construcción de comunidades de práctica: la entidad identificó conocimientos clave en áreas técnicas y operativas, lo que facilitó el relevo generacional y la retención del conocimiento.

Plataformas de gestión documental y sistemas de información ambiental: se mejoraron los sistemas de almacenamiento, búsqueda y recuperación de información, facilitando el trabajo colaborativo e interdisciplinario.

Capacitación continua e innovación organizacional: se promovieron espacios de formación interna en temas relacionados con tecnología, metodologías ágiles, gestión del conocimiento y ciencia de datos, así como iniciativas de innovación lideradas por equipos de trabajo internos.

Estas estrategias han favorecido una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la adaptabilidad institucional y el mejoramiento continuo.

Índice de Evaluación del Desempeño Institucional - IEDI - Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Resulta fundamental destacar que, en el ámbito de las entidades públicas, existen diversos mecanismos para la valoración. Por ejemplo, contamos con la Medición del Desempeño Institucional (MDI), que se realiza mediante el reporte periódico de información del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG). Esta medición no solo evalúa, sino que también da seguimiento a los componentes del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual ofrece una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado. El propósito de la MDI es evaluar la gestión y el

desempeño de las entidades públicas a nivel nacional y territorial, siguiendo los criterios y la estructura temática tanto del MIPG como del MECI.

Tomando en cuenta que la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, como entidad de orden nacional hace parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, éste cuenta con una herramienta específica para el sector ambiental, como lo es el Índice de Evaluación del Desempeño Institucional – IEDI, mediante se busca reconocer las fortalezas y debilidades en cuanto al desarrollo de las competencias misionales; además, tener un proceso dinámico que facilite la medición de los resultados de los Planes de Acción de las Autoridades Ambientales en los territorios.

Considerando los retos ambientales que afronta el país, resulta claro que debemos robustecer las entidades dedicadas a la defensa de los recursos naturales. Esto se consigue poniendo en marcha plataformas de datos más eficaces y potenciando las aptitudes especializadas de las Autoridades Ambientales, ciñéndonos a normas que perfeccionen y cohesionen los trámites en la esfera ambiental. Para este propósito, se dispone del Índice de Evaluación del Desempeño Institucional - IEDI, cuyo fin es suministrar a las administraciones de las entidades ambientales, los medios precisos para orientar la optimización constante de su manejo. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2024).

En este panorama, es necesario mencionar que el IEDI evalúa el desempeño de las entidades ambientales según las funciones otorgadas por la Ley 99 de 1993. Esta ley busca que “administren dentro del alcance de su territorio, el medio ambiente y los recursos naturales, buscando un desarrollo sostenible”, acogiéndose a sus funciones administrativas y de buen gobierno, lo que permite: (i) Inspeccionar cómo las entidades ambientales hacen su trabajo en marco de la ley y frente a las obligaciones incluidas en su Plan de Acción, (ii) Darle al Ministerio una herramienta para generar estrategias con las que las entidades

ambientales puedan mejorar su gestión, (iii) Suministrar a las áreas técnicas del Ministerio la información que necesitan para la asistencia y apoyo a las entidades ambientales, (iv) Darles a las entidades que dirigen las políticas de desarrollo administrativo información para el seguimiento y creación de estrategias de apoyo para mejorar su gestión y (v) Crear una cultura de evaluación de la gestión institucional. (Minambiente, 2024).

En cuanto a los resultados que arroja el Índice de Evaluación del Desempeño Institucional (IEDI), nos dan una idea clara de cómo están gestionando las Autoridades Ambientales. Además, nos brindan la valiosa oportunidad de mejorar tanto la calidad como la transparencia de la información. Esto se logra al expandir los métodos de verificación integrándolos con los sistemas de información institucional que maneja el Estado.

De acuerdo con el artículo 9° de la Resolución 072 de 2022 el Índice aplicado a las Autoridades Ambientales, se encuentra conformado por tres (3) componentes, cuyo peso porcentual corresponde a: 70% para el Misional, 20% para el Financiero y Presupuestal, y 10% para el Administrativo.

Para el caso de la Política Institucional de Gestión del Conocimiento y la Innovación, bajo la medición del Índice de Evaluación del Desempeño Institucional – IEDI, debemos referirnos solamente al Componente Administrativo, en cuanto a que agrupa los elementos evaluados en el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), respecto al Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG gestionados desde el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

Para este indicador del IEDI, se toma para su valoración el porcentaje resultante de la evaluación de los reportes de las Autoridades Ambientales en el FURAG (escala entre 0 y 100%), para lo cual, el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP se acoge a lo dispuesto en el Decreto 2482 de 2012, en donde se determinan los lineamientos generales

para la integración de la planeación y la gestión pública a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG como instrumento de articulación y reporte de la planeación. Igualmente, el FURAG posteriormente se evalúa, propone una serie de acciones de mejora que pueden ser implementadas por parte de las entidades para lograr mejoras en futuras evaluaciones.

Igualmente, los resultados de la medición del IEDI facilitan que el Consejo Directivo pida al Director General de la Autoridad Ambiental la implementación de acciones de mejora necesarias, con el objetivo de planificar y dirigir esfuerzos técnicos que respalden la optimización del desempeño de su misión como autoridad ambiental, así como la gestión financiera y presupuestaria. De igual manera, a través de los resultados del Índice se pretende reconocer buenas prácticas en las entidades que puedan ser vistas como experiencias exitosas y que, a su vez, sirvan de modelo para el resto de las instituciones

Con relación a los resultados de los últimos 4 años para la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca, se muestran fortalezas en control interno, transparencia, atención ciudadana, alineación con metas y gestión ambiental, teniendo un desempeño por encima del promedio territorial, en línea con el nivel favorable de su gestión interna y sectorial. Se evidencia una significativa madurez institucional en control y transparencia: con una estructura administrativa sólida, con procedimientos claros, control y coherencia normativa al interior de la entidad. Así mismo, la entidad evidencia desafíos institucionales potenciales en áreas como planeación estratégica, control presupuestal e integridad institucional, que podrían requerir fortalecimiento a nivel global.

En cuanto a la Política de Gestión del Conocimiento, el componente administrativo del IEDI, que evalúa la gestión del talento humano, gobierno en línea y eficiencia administrativa, incluye indirectamente aspectos relacionados con la gestión del conocimiento

institucional y su aplicación operativa, cuyos resultados de evaluación, están por encima de la media nacional.

### Figura 8

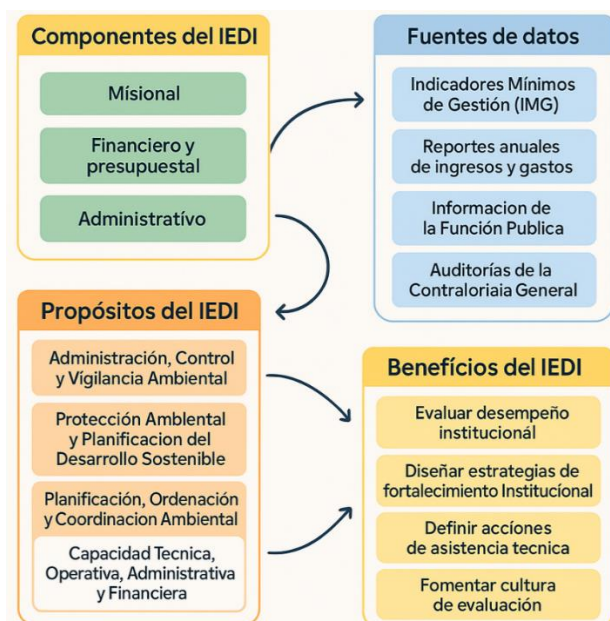
*Estructura Índice de Evaluación del Desempeño Institucional – IEDI*



*Fuente.* Autoría propia

### Figura 9

*Componentes y descripción del Índice de Evaluación del Desempeño Institucional – IEDI*



*Fuente.* Autoría propia

## Conclusiones

Una vez culminada la investigación, a continuación, se presentan las siguientes conclusiones:

El análisis realizado demuestra que la Autoridad Ambiental del Valle del Cauca ha logrado avanzar de manera significativa en la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, conforme a los lineamientos establecidos en la sexta dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este avance no ha sido solo normativo o formal, sino que evidencia un enfoque estructural hacia la consolidación del conocimiento institucional como un activo estratégico. La entidad ha identificado los saberes críticos, ha promovido su sistematización y ha generado condiciones propicias para el uso y apropiación del conocimiento en la toma de decisiones, fortaleciendo la capacidad adaptativa e innovadora de la organización.

Se evidencian signos de una transformación cultural en la entidad, orientada al aprendizaje organizacional, mediante la creación de espacios de intercambio entre áreas, la identificación de lecciones aprendidas y la recuperación de la memoria institucional. Este enfoque permite no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también potenciar la capacidad de anticipación frente a desafíos complejos del entorno ambiental y territorial. La gestión del conocimiento ha comenzado a permear las dinámicas internas, redefiniendo prácticas laborales y fomentando una cultura de colaboración, innovación y mejora continua.

Las estrategias de apertura, participación e interacción con los grupos de valor han permitido posicionar a la entidad como un referente técnico y socialmente legítimo. Al facilitar el acceso a la información, socializar saberes científicos y técnicos y generar procesos de cocreación con la ciudadanía, fortaleciendo el vínculo entre el Estado y la sociedad. Esta relación mejora la percepción de la gestión pública y refuerza la confianza en las instituciones ambientales como garantes del bien común y del desarrollo sostenible.

La implementación de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación ha sido una vía efectiva para promover procesos de innovación pública dentro de la entidad. Esta innovación no se limita a la creación de nuevos productos o servicios, sino que también se expresa en formas más inteligentes de organización del trabajo, mayor uso de la tecnología, mejor aprovechamiento de datos y sistematización de buenas prácticas. La entidad ha comenzado a desplegar inteligencia institucional como capacidad para integrar información, conocimientos y saberes colectivos en la formulación de respuestas más integrales, eficientes y sostenibles.

A pesar de los avances, persisten limitaciones estructurales y operativas que impiden una implementación integral de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Se identifican vacíos en la articulación interdependencias entre áreas, debilidades en los mecanismos formales de transferencia del conocimiento y escasa institucionalización de las comunidades de práctica. La falta de una gobernanza robusta para la gestión del conocimiento limita la sostenibilidad de las iniciativas y la continuidad de los procesos más allá de las voluntades individuales o coyunturales. Para alcanzar un nivel de madurez institucional, se requiere fortalecer el liderazgo estratégico, los sistemas de seguimiento y evaluación, y las capacidades técnicas del talento humano.

## Recomendaciones

Es imprescindible avanzar hacia la formalización de una política interna de gestión del conocimiento que defina roles, procesos, estándares, indicadores y estructuras de gobernanza claras. Esta arquitectura debe garantizar la articulación entre las áreas misionales, de apoyo y estratégicas, integrando la gestión documental, la memoria institucional, los sistemas de información y la cultura organizacional. Asimismo, se recomienda institucionalizar una unidad o comité técnico de conocimiento e innovación, con funciones específicas de coordinación, seguimiento y evaluación.

La generación de conocimiento institucional debe ir acompañada de una estrategia de apropiación dirigida a fortalecer las competencias del talento humano, especialmente en metodologías de captura de conocimiento, pensamiento sistémico, gestión por procesos, analítica de datos y liderazgo para la innovación. Esta estrategia debe contemplar rutas formativas diferenciadas por perfiles ocupacionales, así como el desarrollo de capacidades para facilitar la transferencia de conocimiento entre generaciones y la prevención de la pérdida del saber experto.

Se recomienda estructurar laboratorios de innovación pública o comunidades de práctica interinstitucionales que permitan generar, prototipar y escalar soluciones ambientales en conjunto con otros actores del territorio (academia, sector privado, ciudadanía organizada). Estos espacios deben ser respaldados por marcos metodológicos claros (design thinking, innovación abierta, ciencia ciudadana) y por incentivos institucionales que reconozcan el valor de la innovación como una práctica de creación de valor público.

La relación Estado-ciudadano debe trascender la rendición de cuentas tradicional y avanzar hacia una relación de corresponsabilidad. Para ello, se recomienda diversificar los mecanismos de participación, integrando herramientas digitales, visualización de datos, plataformas de cocreación y modelos deliberativos en tiempo real. Es clave fortalecer los

vínculos con comunidades de saber local, territorios étnicos y organizaciones de base, reconociendo sus formas de conocimiento y promoviendo procesos de diálogo de saberes.

La analítica institucional debe consolidarse como una función transversal en la entidad, orientada a generar conocimiento accionable para la toma de decisiones. Para ello, se sugiere estructurar un sistema de inteligencia organizacional que integre datos internos y externos, y que permita realizar análisis predictivos, escenarios prospectivos y evaluaciones de impacto de las políticas públicas ambientales. Esta capacidad analítica debe ser parte esencial de la cultura de gestión basada en evidencia y de la innovación orientada a resultados.

Se requiere diseñar un sistema de monitoreo y evaluación específico para la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, alineado con los estándares del MIPG. Este sistema debe contemplar indicadores de gestión, resultado y percepción (internos y externos), ciclos de retroalimentación y planes de mejora continua. Adicionalmente, debe ser un insumo para el aprendizaje organizacional, permitiendo visibilizar logros, identificar cuellos de botella y promover decisiones informadas.

### Referencias Bibliográficas

- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- Bason, C. (2010) *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Canal, A., & Rodríguez, B. (2008). En M. Rodríguez (Ed.), *Gobernabilidad, instituciones y medio ambiente en Colombia* (pp. 315-369). Foro Nacional Ambiental.
- Castañeda, E., & Yepes, W. (2020). *La gestión de calidad y la gestión del conocimiento: Relaciones, estrategias y aportes para un enfoque integrador* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17592/Estefania\\_Casta%C3%B1eda\\_Walter\\_Yepez\\_2020.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17592/Estefania_Casta%C3%B1eda_Walter_Yepez_2020.pdf)
- Cifuentes, D. (2019). *Propuesta de estrategia para la implementación de la política de gestión de conocimiento y su articulación con la política de gobierno digital en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Digital Universidad Externado. [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2485/ABCBA-spa-2019-Propuesta\\_de\\_estrategia\\_para\\_la\\_implementacion\\_de\\_la\\_politica\\_de\\_gestion\\_del\\_conocimiento?sequence=1&isAllowed=y](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2485/ABCBA-spa-2019-Propuesta_de_estrategia_para_la_implementacion_de_la_politica_de_gestion_del_conocimiento?sequence=1&isAllowed=y)
- Conde, Y. A., Correa, Z., & Delgado, C. (2010). Aprendizaje organizacional: Una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 26 (44), 25-39. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452010000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452010000200002)
- Corbetta, P. (2003). *Los paradigmas de la investigación social*. McGraw Hill.

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. (2012). *Así nació la CVC*.  
<https://www.cvc.gov.co/asi-es-cvc/asi-nacio-la-cvc>

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. (2012). *Localización y sedes*.  
<https://www.cvc.gov.co/asi-es-cvc/localizacion-y-sedes>

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. (2015). *Gerencia de cuencas: El camino para la administración del capital natural*. <https://www.cvc.gov.co/asi-es-cvc/cvc-por-cuencas>

Decreto 1499 de 2017. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública. 11 de septiembre de 2017. D.O. No. 50.358.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Manual+operativo+MIPG.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Marco general MIPG (Versión 3)*.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2019-12-10\\_Marco\\_general\\_mipg\\_v3.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2019-12-10_Marco_general_mipg_v3.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación (Versión 1)*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Lineamiento+técnico+de+gestión+del+conocimiento+y+la+innovación.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (Versión 1)*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Guía+implementación+gestión+conocimiento.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Marco general del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gestion+MIPG.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad*.  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022.pdf>

ECURED. (s.f.). *Administración pública*. [https://www.ecured.cu/Administración\\_pública](https://www.ecured.cu/Administración_pública)

Farfán, D., & Garzón, M. A. (2006). La gestión del conocimiento. *Documento de investigación*, (29). Universidad del Rosario.

Flores, M. (2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas*. *Espacios*, 26(2), 22-35.

Garzón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gobernación del Valle del Cauca. (2013). *Valle del Cauca: Información general*.  
<https://www.valledelcauca.gov.co>

González, C. H., Saltarén, H., & Arenas, N. (2010). Modelo explicativo del conocimiento organizacional en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca - CVC. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 137-166.

González, J. (2017). La cuarta revolución industrial y sus posibles efectos en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (1), 3-36.

Lay, N., Suárez, Z., & Zamora, R. (2005). Desarrollo de competencias gerenciales en el personal directivo del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas. *Revista Omnia*, 11(3), 117-137.

Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado. 29 de noviembre de 1993. D.O. No. 41.120.

Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. 29 de diciembre de 1998. D.O. No. 43.464.

Ley 872 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público. 30 de diciembre de 2003. D.O. No. 45.418.

Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables. 22 de diciembre de 1993. D.O. No. 41.146.

Ley 1753 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país". 9 de junio de 2015. D.O. No. 49.538.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). *Índice de Evaluación del Desempeño Institucional de las CAR - IEDI. Vigencia 2023*. [https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2025/03/131042024E2036813\\_00004-VF.pdf](https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2025/03/131042024E2036813_00004-VF.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Guía de implementación de la política de gestión de conocimiento y la innovación*. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-398739\\_Guia\\_0015.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-398739_Guia_0015.pdf)

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Guía didáctica: Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad Surcolombiana.

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 77-87. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>

Norman, K. D., & Lincoln, Y. S. (2015). *Manual de investigación cualitativa* (4ª ed.). Gedisa.

Oliván, J. A. (2016). La cuarta revolución industrial, un relato desde el materialismo cultural. *Revista de Estudios Culturales*, (9), 101-113.

Organización de los Estados Americanos. (2006). *La sociedad del conocimiento en América Latina y el Caribe*. OEA.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *The innovation imperative in the public sector: Setting an agenda for action*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Declaration on public sector innovation*. OECD Publishing.

Pitman, M. A., & Maxwell, J. A. (1992). Aproximaciones cualitativas a la evaluación: Modelos y métodos. En M. D. LeCompte, W. L. Millroy, & J. Preissle (Eds.), *The handbook of qualitative research in education* (pp. 729-770). Academic Press.

TodaColombia. (2018). *Departamento de Valle del Cauca*. <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca.html>

Tomás, A., & Araujo, E. G. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. EOS.