

**ANÁLISIS DE LAS DINÁMICAS Y PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES**

ESTUDIANTE: MARÍA DULFAY GRANADA GIRALDO

ASESOR: DR. CARLOS HUMBERTO GONZÁLEZ ESCOBAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS M.B.A.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

NOVIEMBRE – 2.015

MANIZALES

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	7
PRESENTACIÓN	9
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 ÁREA PROBLEMÁTICA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN	25
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.5.1 Objetivo General	27
2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	29
2.1.1 Aproximación histórica	29
2.1.2 Conceptualización.....	31
2.2 LAS EMPRESAS EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	33
2.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES	37
2.3.1 Evolución de la gestión del conocimiento en las organizaciones	37
2.3.2 Implementación de modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones	42
2.3.3 Procesos específicos de la gestión del conocimiento	45
2.3.4 Dinámicas para la gestión del conocimiento	59
2.3.5 Generalidades de la gestión del conocimiento en el sector público.....	62
2.4 DESCRIPCIÓN DE LA ALCALDÍA DE MANIZALES.....	70
2.4.1 Misión	70
2.4.2 Visión	70
2.4.3 Líneas estratégicas de desarrollo.....	71
2.4.4 Estructura Organizacional	73
3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	75
3.1 ENFOQUE	75
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	75

3.3 POBLACIÓN	77
3.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	77
3.5 PROCEDIMIENTOS	78
3.6. PLAN DE ANÁLISIS O TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	79
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	80
3.8 PROCEDIMIENTOS O ETAPAS DEL PROCESO INVESTIGATIVO	83
3.8.1 Fase Exploratoria (Anteproyecto)	83
3.8.2 Fase Constructiva.....	83
3.8.3 Fase Aplicativa.....	83
3.8.4 Fase interpretativa-Descriptiva-comprensiva.....	84
3.8.5 Fase Concluyente (Informe final).....	84
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	85
4.1 POLÍTICAS, PROGRAMAS O ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ESTABLECIDAS POR LA ALCALDÍA DE MANIZALES PARA GENERAR, INTERCAMBIAR, ORGANIZAR CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR NUEVAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	85
4.1.1. Políticas y modelo de formación y capacitación del personal de la Alcaldía de Manizales	85
4.1.2 Programas y estrategias de capacitación para la gestión y promoción del conocimiento con respecto a aprendizaje organizacional, capital intelectual, gestión de las competencias e innovación	87
4.1.3 Estrategias para la promoción y gestión del conocimiento	89
4.1.4 Apoyo institucional para la formación individual de funcionarios con fines de aplicación posterior de sus conocimientos en procesos institucionales	92
4.2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES.....	95
4.2.1 Políticas y modelo de gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales	95
4.2.2 Estrategias de gestión del conocimiento para apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la entidad	96
4.2.3 Estrategias para gestionar la memoria institucional	100
4.3 PERCEPCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FRENTE A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES.....	101

4.3.1 Opinión de los funcionarios sobre incentivos y recompensas para promover y apoyar su creatividad, iniciativas, nuevas ideas o propuestas o la adquisición de habilidades individuales	102
4.3.2 Habilidades o conocimientos de los funcionarios no inherentes a sus cargos y expectativas en el caso de aplicarlas para beneficio de la entidad	106
4.3.3 Opinión del personal de la Alcaldía sobre estrategias institucionales para promover el intercambio de sus conocimientos.....	110
4.3.4 Opinión de los funcionarios frente a la aplicación del conocimiento propio para mejorar sus actividades, roles o funciones	113
4.3.5 Opinión de los funcionarios sobre estrategias de formación y capacitación	121
4.4 MACRO-PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES	121
4.4.1 MACRO-PROCESO: Prestación de servicios administrativos para la gestión institucional	122
4.4.2 MACRO-PROCESO: Evaluación y Mejoramiento de la Gestión Institucional.....	152
4.4.3 Estrategias de Apoyo a la Gestión del Conocimiento	161
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	174
CONCLUSIONES.....	1834
BIBLIOGRAFÍA	192
A N E X O S.....	203
ANEXO 1. CIRCULAR DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA Y NOMBRAMIENTO PPROVISIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPAL.....	203
ANEXO 2. ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL JERÁRQUICO DE LA ALCALDÍA DE MANIZALES (SECRTEARIOS DE DESPACHO Y DIRECTORA DE LA OFICINA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN)	205
ANEXO 3. ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA Y NOMBRAMIENTO PPROVISIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPAL	211
ANEXO 4. GUÍA ESTRUCTURADA PARA LA EXPLORACIÓN DOCUMENTAL EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES.....	215

RESUMEN

Se realizó una investigación de carácter mixto (cuali-cuantitativa) en su modalidad exploratoria descriptiva, con el objetivo primordial de consolidar un análisis comprensivo de las dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales; lo cual, implicó el abordaje de las políticas, programas y estrategias de formación y capacitación orientadas a promover la generación, organización, e intercambio de conocimientos, el desarrollo de nuevas competencias individuales u organizacionales y apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la entidad, al igual que la percepción de los 380 funcionarios de carrera administrativa y nombramiento provisional de la Administración Central Municipal frente a dichos programas y estrategias.

Como instrumentos de recolección de información, se aplicaron la encuesta estructurada al personal administrativo, la entrevista a los 14 Secretarios de despacho y la Directora de la Oficina de Formación y Capacitación de la Alcaldía de Manizales y, la revisión documental, para la identificación de macro-procesos y estrategias de apoyo a la gestión institucional.

La información recolectada mediante la encuesta estructurada, fue debidamente tabulada, analizada e interpretada mediante métodos estadísticos como distribuciones de frecuencia cuantitativa continua, y sus porcentajes más significativos se pueden visualizar a través de gráficos de barras y diagramas circulares, que permitieron establecer diferencias o semejanzas significativas entre las variables, complementando el análisis con lo expresado por los funcionarios y los aspectos identificados en la revisión documental. Las conclusiones más relevantes, se pueden sintetizar de la siguiente forma:

En la Alcaldía de Manizales no se ha formulado una política concreta que oriente el proceso de formación y capacitación para la gestión del conocimiento, pero si cuenta con el Plan Institucional de Capacitación bajo un

modelo de gestión por competencias por cierto limitado a las disposiciones legales, y regido por un Manual de Funciones para el desempeño de los diferentes cargos, las necesidades en capacitación, y la Evaluación del Desempeño de los funcionarios, mediante el cual se planifican e implementan todas las estrategias e incentivos para promover la generación, organización e intercambio del conocimiento, aunque con gran énfasis en aquel que está directamente relacionado con la formación obligatoria del personal, debido según algunos Secretarios de Despacho, a que el desarrollo de acciones centradas en la promoción de escenarios y ambientes de aprendizaje distintos a dichos propósitos, no están reglamentadas ni permitidas por la Ley.

De hecho, la mayoría de los funcionarios así lo perciben y solo el 24.47% posee una opinión positiva frente a los estímulos y recompensas para promover la generación, intercambio y aplicación de conocimientos no inherentes al desempeño de sus cargos. Sin embargo, se promueven algunos escenarios y ambientes de aprendizaje encaminados al fortalecimiento del SER como: Liderazgo y Trabajo en Equipo, crecimiento personal, ética y valores, comunicación asertiva, oratoria, programación neurolingüística, entre otros, y se realizan eventos institucionales (recreativos o deportivos), que proporcionan a los funcionarios la posibilidad de intercambiar además de conocimientos laborales, gustos, hobbies y fortalezas en otros campos. También, se identificaron algunas experiencias de sistematización de saberes y prácticas.

En síntesis, se hace necesario que la Administración Municipal, considere la posibilidad de mejorar sus dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento, con el fin de optimizar el aprovechamiento del gran potencial que posee su talento humano en el logro de sus objetivos institucionales y en la gestión colectiva de la memoria institucional, que aún no existe en la entidad.

PALABRAS CLAVE: Gestión del Conocimiento, Innovación, Aprendizaje Organizacional, Capital Intelectual, Conocimiento Tácito, Competencias, Gestión de la Calidad, Canalización de Talentos, Memoria Institucional.

ABSTRACT

An exploratory mix research, quantitative and qualitative, was pursued with the main purpose of consolidating a comprehensive analysis of the diverse dynamics and processes to direct the knowledge in Manizales mayor's office; this implies to approach politics, programs and strategies for training and capacitation aimed to promote the generation, organization and knowledge exchange, the development of new individual and organizational competencies to support innovation, technologic development, quality management and talent channeling inside the entity, at the same time the 380 civil servants perception about the administration career and provisional appointment of the central administration of the municipality towards this programs and strategies.

Data collection instruments were applied like structured survey to administrative staff, interview with 14 Secretaries of the dispatch office and the Director of the Formation and Training offices of the Manizales Municipality, and literature review in order to identify macro-processes and strategies to support institutional management.

The information collected through structured survey was duly tabulated, analyzed and interpreted using statistical methods as distributions of continuous quantitative frequency, its most significant percentages can be displayed through bar graphs and pie charts, which allowed to establish significant differences or similarities between the variables, complementing the analysis with diverse views expressed by officials and issues identified in the literature review. The main findings can be summarized as follows:

There is a lack of specific policies formulation in the Manizales Municipality to control the formation and training process to knowledge management, however it has the Institutional Training Plan under a management model of competencies but limited to legal orders, and governed by a manual of functions to perform different positions, the needs for training, and the civil servants assessments, this plan serves to implement strategies and incentives

to promote the creation, organization and exchange of knowledge, but with great emphasis on that which is directly related to the mandatory training of personnel, according to some Dispatch Secretaries, the reason is that for the development of actions focused on the promotion of scenarios and environments diverse to learning those purposes, are not regulated or permitted by law.

For instance, most of the officials they perceive it only the 24.47% have a positive opinion regarding the incentives and rewards to promote the generation, exchange and implementation of knowledge not inherent to the performance of their duties. However, some scenarios and learning environments are promoted aimed to strengthening the SER (BEIGN) such as: Leadership and teamwork, personal growth, ethics and values, assertive communication, public speaking, neurolinguistic programming, among others, also institutional events take place (recreational or sports) that give officials the possibility to further exchange job skills, tastes, hobbies and strengths in other areas. Other areas like systematization of knowledge and practices are also identified.

In short, it is necessary that the Municipal Administration consider improving their dynamics and processes for knowledge management in order to optimize the use of the great potential of human talent in order to achieve their institutional aims as well the collective management of the institutional memory, which does not exist in the entity yet.

KEYWORDS: Knowledge Management, Innovation, Organizational Learning, Intellectual Capital, Implied Knowledge, Skills, Quality Management, Talent Pipeline, institutional memory.

PRESENTACIÓN

El abordaje de la dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento al interior de la Alcaldía de Manizales, funge en razón de la importancia que ha alcanzado este proceso en el ámbito institucional a nivel mundial, como respuesta a los retos planteados por la sociedad del conocimiento, que impulsado por el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y por la globalización de los mercados y la cultura, ha generado el intercambio de experiencias que enriquecen las sociedades y los procesos productivos.

Desde este nuevo paradigma, se ha ido asumiendo que las ciudades y regiones más prósperas del mundo, tienen en común la integración de conocimientos y esfuerzos permanentes de planeación logrando mediante procesos participativos, la visión de ciudad que desean construir, convirtiéndose en un modelo estratégico difundido paulatinamente en el ámbito internacional, el cual debe ser dinamizado tanto por las organizaciones públicas como privadas, ya que estas son las encargadas de producir los bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades básicas de la población y de impulsar el desarrollo económico y social de las regiones.

En este marco de acción, las instituciones públicas orientadas a la administración de las municipalidades, desempeñan un papel fundamental y por tanto deben dinamizar a su interior, espacios propicios y participativos para la gestión del conocimiento que permitan alinear las competencias individuales con las organizacionales y generar desempeños más eficientes y efectivos.

Sin embargo, en la Alcaldía de Manizales, no se evidencian procesos que promuevan la generación, organización e intercambio de conocimientos, prácticas, tácticas y técnicas entre el personal administrativo ni existe una memoria sistematizada, para aglutinar procedimientos comunes que puedan ser utilizados en la abreviación de métodos propios del saber hacer

institucional e impulsar el desarrollo del talento humano, aprovechando sus potencialidades en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

En efecto, se hace necesario identificar las dinámicas (cómo se hacen) y procesos a través de los cuales se gestiona el conocimiento en dicha corporación, desde el punto de vista formal (legal desde funciones) e informal (la carrera que se tiene); lo cual, implica la exploración de sus políticas, programas y estrategias de formación y capacitación para generar, organizar, e intercambiar conocimientos, desarrollar nuevas competencias y capacidades organizacionales e individuales, apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la entidad, con el fin de proporcionar una visión global sobre los puntos críticos que en este sentido, presenta en conjunto la Alcaldía de Manizales,

La investigación, es de tipo mixto en su modalidad exploratoria descriptiva con un enfoque analítico-comprensivo, en la cual se utilizarán como instrumentos de recolección de información la revisión de documentos institucionales sobre el tema, las entrevistas a funcionarios de alto rango, la encuesta estructurada al personal de carrera administrativa y provisionalidad que hace parte de la planta de la Administración Central y, por supuesto, la exploración bibliográfica para analizar a la luz de la teoría las realidades o problemáticas identificadas. El análisis de la información, se apoyará en métodos estadísticos propios de los estudios cuantitativos, pero sin perder la visión cualitativa que primará en la presente investigación.

En consecuencia, el logro esperado, es el análisis comprensivo de las dinámicas y procesos que se están adelantando en la Alcaldía de Manizales para gestionar el conocimiento al interior de la entidad, y apoyar desde sus políticas y estrategias el aprendizaje organizacional para la innovación; lo cual, le permitirá a la Administración Municipal apropiarse de la importancia de liderar estrategias orientadas a generar nuevas formas de producir, organizar, compartir y almacenar el conocimiento institucional y promover un desarrollo más eficiente del talento humano.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ÁREA PROBLEMÁTICA

Desde hace algunas décadas, las políticas gubernamentales de fomento al desarrollo, han generado resultados poco satisfactorios para los colectivos sociales; situación, que ha venido impulsando un cambio de paradigma o del modelo mental que se tiene del desarrollo, favorecido por las grandes transformaciones socioeconómicas, políticas y culturales planteadas por la globalización.

Por otra parte, la sociedad actual, reclama un rescate de los valores éticos como soporte de la planeación del desarrollo, que permita volver al humanismo que antaño caracterizaba las instituciones tanto públicas como privadas, en las cuales primaban mecanismos efectivos de interacción cara a cara con sus grupos de interés y se fomentaban las relaciones humanas.

Esta pretensión de regreso a los valores éticos, tiene como objetivo primordial, que cada colectivo institucional gire en torno a metas comunes, centradas en responder efectivamente a las necesidades de los diferentes conglomerados sociales.

En efecto, el cambio de paradigma con respecto a lo que debe ser el desarrollo y cómo éste se debe gestionar, se ha convertido en una necesidad imperante en las sociedades contemporáneas y, por consiguiente, el logro de dicho propósito sólo se lograría mediante la movilización, la participación y la construcción colectiva de saberes, en torno a un mismo interés: La construcción de la sociedad que todos desean.

En este sentido, es claro que los procesos productivos de los bienes y servicios requeridos para responder a las necesidades de los ciudadanos desde las distintas organizaciones públicas o privadas procurando su bienestar y, que

hacen parte del desarrollo social, dependen cada vez más del conocimiento aportado por las distintas disciplinas, el cual articulado a la cultura organizacional, contribuye en gran parte al logro de los objetivos y metas institucionales, respondiendo además a los planteamientos de la sociedad del conocimiento que como nuevo paradigma mediado por los vertiginosos avances de las tecnologías de información y comunicación (TIC), exige cada vez más un perfil laboral dotado de competencias individuales, profesionales, técnicas y científicas, que garanticen la innovación, calidad y eficiencia de los procesos para colocarlos al servicio de la sociedad.

No obstante, según Saldarriaga (2.008), los problemas y tópicos del quehacer de la gestión humana en el contexto internacional (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico), han cambiado a lo largo del tiempo y en la actualidad se centran más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, gestionar por competencias, promover la gestión del conocimiento y dirigir adecuadamente el talento humano, más que controlar, supervisar o simplemente administrar el personal con el fin de aumentar su rentabilidad en detrimento de sus condiciones laborales.

Desde el punto de vista teórico, según Calderón (2.006), se presentan algunas tendencias tanto tradicionales como emergentes de investigación en gestión humana, evidenciadas en las acciones realizadas en el contexto empresarial, demostrando que gran parte de ellas aún conciben el ser humano como un recurso para la productividad o que en muchas ocasiones sólo constituyen discursos vacíos de sentido, en tanto suelen no ser aplicables a las organizaciones si se consideran las condiciones laborales que se imponen en razón de los procesos de globalización.

En síntesis, algunas tendencias de gestión humana que tanto a nivel teórico como a nivel de la práctica cotidiana, se consideran importantes en los contextos nacional e internacional, son: Cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias gerencia por

procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano.

Para Jaramillo (2.001), el trabajador es el protagonista del proceso de construcción del conocimiento y eje fundamental de la flexibilidad de la organización, por tanto, sus aportes se pueden revertir en la rentabilidad del ciclo operacional de la empresa, en cuanto incrementa su valor y por dicha razón, las dinámicas que subyacen en los sistemas de gestión humana, se deben orientar a que las instituciones se conviertan en espacios de aprendizaje.

De igual forma, se desarrollan competencias adaptativas, que le permiten a los trabajadores asumir nuevos roles y retos en su desempeño laboral, implicando no sólo la acción de los empleados sino una adecuada gestión humana que soporte e impulse el desarrollo de la organización; lo cual, determina un verdadero aprendizaje a su interior y garantiza de una u otra forma el “abordaje del sujeto humano en el escenario laboral, haciendo posible al mismo tiempo que los miembros de la organización adquieran nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa, la posibilidad de realizar una carrera dentro de ella y el relevo generacional de los líderes” (Saldarriaga, 2.008: 11).

En este sentido, cobra importancia el concepto de competencia planteado por Mertens (2.000), quien la conceptualiza como una aptitud que se fortalece a partir de la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades que se evidencian en el saber, el hacer y el saber hacer; por consiguiente, su desarrollo se convierte en una responsabilidad compartida entre el empresario y los trabajadores, posibilitada mediante el sistema de gestión humana.

Sin embargo, según Saldarriaga (2.008), la reflexión parece ser el primer ausente en la implementación de la gestión por competencias, pues muchos empresarios aunque ya la han implementado ni siquiera comprenden este

concepto y asocian las competencias sólo como el saber hacer con el que los empleados deben llegar a la empresa, incluyendo su capacidad de adaptación y su contribución al proceso productivo.

Al respecto, Gallard y Jacinto (1.995), se refieren a la gestión por competencias, más como un conjunto de habilidades en constante transformación que se hacen efectivas cuando se trata de resolver problemas en situaciones laborales específicas, implicando cierta incertidumbre y complejidad técnica, que como ese saber hacer del trabajador requerido para el desempeño de sus cargos.

Esta tendencia, está directamente relacionada con la gestión del conocimiento, que según Carrión (2.002), se traduce en un conjunto de procesos y sistemas que permiten aumentar de manera importante el capital humano de la organización, a través de la gestión de su capacidad para resolver eficientemente los problemas en el menor tiempo posible, lo cual se revierte en la generación de ventajas competitivas a largo plazo y genera cambios organizacionales.

De acuerdo con Torres (2.001), la gestión del conocimiento se centra en todo lo relacionado con la estructura organizacional y los cambios que en ella se presentan a partir de la innovación tecnológica, pero en la realidad, afirma Saldarriaga (2.008), que ésta debe trascender de lo meramente tecnológico hacia un cambio de mentalidad, es decir, a la cultura organizacional, incidiendo en todo el personal interactuante a su interior, con el fin de lograr la adaptación a dicha estructura organizacional.

El conocimiento y su gestión, inciden entonces en todas las esferas de la organización y en las estrategias de gestión humana que en ellas se aplican, sin embargo, según Saldarriaga (2.008), la noción de competencia aplicada al mundo laboral, parece estar dividida entre los conocimientos y las habilidades necesarias para el desempeño de un cargo o la ejecución de una labor,

relegando el conocimiento a un segundo plano con privilegio del saber hacer, sin considerar que la competencia es inseparable de la acción y exige conocimiento analítico y reflexivo.

En países como Colombia, afirma Saldarriaga (2.008), que las tendencias de gestión humana no difieren de aquellas predominantes en el ámbito internacional, más bien, las diferencias se reflejan en las estrategias mediante las cuales se implementa dicha gestión, pues en la mayoría de los países priman básicamente tres perspectivas: La aplicación de las tendencias de gestión humana sin una reflexión clara en torno a ellas; la aplicación crítica y reflexiva; y, la gestión humana, asumida como estrategia que posibilita la ubicación del ser humano en el centro de la dinámica organizacional y es quizás la que más éxito ha tenido.

De todas maneras, gran parte de las tendencias y estrategias de gestión humana utilizadas en las empresas, no se encuentran interrelacionadas o no responden a procesos integrales de desarrollo humano y organizacional, ubicándose más bien sólo como acciones orientadas a gestionar los recursos humanos que no son lo suficientemente valorados y cuyo valor se asume en la medida en la que aporta a la productividad.

En efecto, la gestión del conocimiento como parte fundamental de la gestión humana en las instituciones, implica como factor determinante la formación y capacitación de las personas que hacen parte de ellas, para la generación, organización, sistematización e intercambio de conocimientos, experiencias, y formas de hacer, con el propósito de promover el desarrollo de nuevas competencias individuales y organizacionales.

La gestión del conocimiento entonces, según los planteamientos de Sergio Boisier (2.005), se puede entender como la forma de aglutinar el conocimiento; mismo, cuya característica intrínseca, es la fragmentación y dispersión, por tanto, la retroalimentación de conceptos, prácticas, técnicas, normas, políticas y

valores al interior de una organización, se torna prioritaria para integrar el conocimiento y darle un uso más adecuado y productivo.

Desde estas perspectivas, se explica cómo a través de la historia Manizales se ha venido proyectando cada día como “Ciudad Internacional de Conocimiento con Oportunidades para Todos”. (Plan de Desarrollo de Manizales 2.008 – 2.011: 6), convirtiéndose en una organización que por medio de un aprendizaje constante, se ha dedicado a identificar minuciosamente las necesidades de sus clientes y usuarios.

En este ámbito, las empresas tanto públicas como privadas no pueden ser ajenas a las nuevas tendencias de los mercados y las economías, ya que en su interacción dan vida a productos y servicios con las mejores ventajas de valor para los ciudadanos, implicando por tanto, una adecuada gestión del conocimiento institucional para responder eficientemente a los requerimientos de la municipalidad.

En este contexto, el Plan de Desarrollo 2.012 – 2.015 “Gobierno en la Calle”, como propuesta de la administración actual, se perfila como un conjunto de acciones orientadas a generar un desarrollo sostenible, procurando un cambio positivo en la calidad de vida de los habitantes

Dichas acciones, según Aguirre (2.014), se enfocan específicamente en el logro de 16 objetivos fundamentales distribuidos en 4 líneas estratégicas, entre las cuales para efectos de la presente investigación se destaca la línea estratégica Desarrollo Institucional, orientada a la gestión del conocimiento y en especial hacia la integración y optimización de procesos, y de formación para los funcionarios.

En particular el buen gobierno como pilar fundamental del plan de desarrollo, se acoge al fortalecimiento de la institucionalidad pública local en el cual se planean estrategias y medidas “que fortalezcan la transparencia, la participación, la accesibilidad al gobierno y el mejoramiento en la calidad,

eficiencia y oportunidad de las respuestas y acciones de las instituciones de la Administración Municipal” (Plan de Desarrollo, 2.012 – 2.015:13).

El cumplimiento de los objetivos de desarrollo institucional planteados en el Plan de Desarrollo “Gobierno en la Calle”, supone para la Administración Municipal “un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización), orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (Rodríguez, 2.006:29), que permita aglutinar el conocimiento interno formal o estructurado e informal mediante depósitos o memorias de fácil acceso para luego ser transferido entre los miembros de la organización, requiriendo además de una previa cultura organizacional en torno a la gestión del conocimiento.

Infortunadamente, el conocimiento profesional aportado por el personal administrativo de la Alcaldía de Manizales desde las diferentes secretarías, no parece estar suficientemente valorado ni tomado como aporte para mejorar los procesos internos de la organización.

De hecho, no existe un sistema que permita integrar y mantener organizada la memoria de la empresa, respecto a prácticas, saberes, tácticas y técnicas comunes que pueden unificar o abreviar procedimientos, ahorrando tiempo y costos en contratación temporal de nuevos empleados para realizar algunas gestiones que bien podrían ser ejecutadas por personal interno, del cual se desconocen las competencias no inherentes a sus cargos.

La sistematización de experiencias y conocimientos como tal, no existe y por consiguiente se desaprovecha el potencial humano de la organización, que podría ser relevante para el logro de los intereses y metas organizacionales. Tampoco, se evidencian programas participativos que permitan la retroalimentación e intercambio de conocimientos entre los miembros de la

organización y, la estructura organizacional, no ha sufrido transformaciones para adecuarla a las políticas de conocimiento.

También, existen dificultades para canalizar el saber hacer y las competencias personales de los empleados de las distintas secretarías, generando soluciones distintas a problemas internos de la entidad, que podrían ser acordadas mediante la selección de las alternativas más adecuadas de acuerdo a la problemática abordada, con base en los aportes del personal.

En algunas secretarías, se trabaja aisladamente dando lugar a conocimientos fragmentados y propios de determinada secretaría, que de ser integrados o canalizados debidamente podrían ser de gran utilidad para otras.

Además, no existen políticas conjuntas sobre la Gestión del Conocimiento, ni mecanismos para detectar las necesidades de generación de nuevos saberes, y delegar personal a dicha tarea.

La alta rotación del personal administrativo, en razón de las cuotas burocráticas, genera un escape de conocimiento valioso para la organización, en tanto los empleados de nómina especial, pasan por la entidad casi sin dejar rastro, llevándose consigo todo el potencial y saber que hubiese podido ser aprovechado de mejor forma por la institución.

Así mismo, existen en la Alcaldía de Manizales varios funcionarios con diferentes capacidades y habilidades individuales, pero muchas de éstas no han sido integradas al interior de la organización.

La no existencia de un programa de Gestión del Conocimiento, puede llevar a la institución a polarizar la información y el conocimiento, lo cual, propiciaría quizás un desarrollo a nivel de secretarías pero no de toda la organización.

La carencia de políticas claras sobre la gestión y el flujo de conocimiento al interior de la organización, podrían minimizar el sentido de pertenencia por la entidad y por tanto restar responsabilidad frente a la eficiencia requerida para

el logro de las metas organizacionales. Por consiguiente, en la medida que al interior de la organización se genere y gestione adecuadamente el conocimiento, se pueden minimizar costos tanto financieros como administrativos.

Sin embargo, no se tiene una visión clara sobre la gestión del conocimiento al interior de la Alcaldía de Manizales, lo cual, se evidencia en algunas percepciones del personal recogidas como prueba piloto previa al desarrollo de la presente investigación, en la cual se detectó que algunos funcionarios ni siquiera tienen un concepto coherente de lo que es gestionar el conocimiento y otros han evidenciado en la cotidianeidad de la dinámica institucional, una actitud negativa frente a la posibilidad de aprender algunas competencias distintas a sus cargos, a pesar de que ese saber, les podría ser útil para mejorar su desempeño o para desenvolverse a futuro en otros entornos laborales.

Cabe anotar, que el Decreto 1567 de 2.008 exige el desarrollo de los Planes Institucionales de Capacitación – (PIC) para las entidades públicas, y la Oficina de Formación y Capacitación debe planear y ejecutar dichas actividades en la Administración Central, cumpliendo con los estándares fijados por la Ley 909 de 2.004, reglamentada por el artículo 65 del Decreto 1227 de 2.005 y el Decreto 2539 del mismo año, que define y establece las competencias laborales generales para los empleados públicos.

Para dar cumplimiento a la normatividad establecida, “se han desarrollado programas de Formación y Capacitación de funcionarios públicos en 8 áreas: Administración, Finanzas, Jurídica, Salud, Prevención y Atención de Desastres, Sistemas Informáticos, Organizacional y Secretarial e Idiomas” (Villegas & Gutiérrez, 2.014: 8).

En este aspecto, aunque dicha dependencia está identificando adecuadamente las necesidades de capacitación de los funcionarios y velando porque los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones sean debidamente

compartidos con sus compañeros de área, existe una fuga de conocimiento ya que no se están canalizando debidamente las competencias y talentos individuales, para su aprovechamiento al interior de la institución, pues de estas poco se conoce.

Lo anterior, se sustenta en que la evolución del personal en el contexto organizacional de la gestión administrativa y de la dinámica que se genera en la interacción del Talento Humano con la organización, parece no estar integrada al desarrollo interno de la organización, pues por un lado van las capacidades individuales y por otro las competencias organizacionales para los cargos.

En otras palabras, no se evidencian medios y estrategias que permitan articular las competencias individuales con las capacidades organizacionales. Por consiguiente, se da una desarticulación del aprendizaje permanente entre los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas que laboran en la organización, y las estrategias del grupo y de cada gerencia o dirección en particular. En razón de la problemática anteriormente expuesta, surge el siguiente interrogante:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento se están adelantando en la Alcaldía de Manizales?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, surgen otros interrogantes que permitirán orientar la estrategia metodológica a seguir, con el fin de cumplir con los objetivos específicos de la investigación, los cuales se plantean a continuación:

¿Qué políticas, programas y estrategias de formación y capacitación se han establecido en la Alcaldía de Manizales para generar, organizar, sistematizar, e

intercambiar conocimientos y desarrollar nuevas competencias y capacidades organizacionales e individuales?

¿Qué políticas y estrategias de gestión del conocimiento se han formulado y ejecutado para apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la Alcaldía de Manizales?

1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la exploración bibliográfica de estudios afines a la presente investigación, se encontraron algunos asociados a la temática de la gestión del conocimiento en entidades públicas, los cuales se relacionan a continuación:

El artículo “Evolución Conceptual: Aprendizajes y reflexiones”, en el cual Luz Beatriz Rodas y Olga Inés Bedoya (2.013), especialistas en Gestión Humana sintetizan la forma como ha evolucionado la gestión del conocimiento en las Empresas Públicas de Medellín (EPM), tanto en su conceptualización como en su implementación “generando cambios derivados de reflexiones relacionadas con la reconceptualización de técnicas y herramientas para validar dicha gestión, las dimensiones persona-organización, pasado-futuro, operativa-estratégica y los componentes de lo que actualmente se conoce como Sistema de Gestión del Conocimiento y la Innovación” (p.149).

Entre sus resultados más importantes, se identificó la comprensión de la forma como se debe integrar la gestión del conocimiento a la organización, concluyendo que el mejor mecanismo para lograr dicho propósito es el Sistema de Gestión, que permite asegurar el conocimiento y el talento que lo usa, como condición fundamental para el logro de los objetivos de cada dependencia.

Otro estudio identificado en relación a la temática en desarrollo, es el de Claudia Villegas y Sandra Gutiérrez (2.014) de la Universidad de Manizales, el cual se orientó al “Diseño de estrategias que posibiliten la transmisión del

conocimiento entre los funcionarios de la Alcaldía de Manizales, para generar un proceso de conocimiento compartido”, en el cual, se pudo establecer que la Secretaría de Servicios Administrativos, específicamente la Oficina de Formación y Capacitación, tiene claridad sobre la importancia que puede tener para la entidad la implementación de un programa que establezca un vínculo directo entre aprendizaje y desempeño individual, por un lado y la articulación con los objetivos de la institución por otro.

La oficina en mención, considera que el desarrollo de las competencias, “es un método eficiente para alcanzar objetivos de empleabilidad y para la empresa de contar con funcionarios que cumplan los perfiles esperados por ésta; al igual que le permite al funcionario proyectarse a otras áreas de la organización, dentro de un marco de aprendizaje significativo” (Villegas y Gutiérrez, 2.014:12), es decir, que el bagaje de conocimientos que ya tenía, más el adquirido dentro del proceso formativo le será de gran utilidad para adaptarse al contexto y generar cambios en el entorno.

Mediante el programa de capacitación continuada que desarrolla dicha Oficina, se han capacitado varios funcionarios públicos, que por diversos motivos ya no están en la Alcaldía “y, entre los que están, hay profesionales altamente calificados que han escalado posiciones, gracias a las capacitaciones y programas de formación brindados por la institución; otros que son profesores en universidades de la ciudad; también las personas adquieren conocimientos diferentes al específico del cargo, como habilidades artísticas, deportivas y formación en otros campos del conocimiento” (Villegas & Gutiérrez, 2.014: 9).

Las autoras del estudio, afirman que el diseño e implementación de los Planes Institucionales de Capacitación integrales para todos los funcionarios, han estado a cargo de agentes externos contratados por la entidad, generando altos costos y en muchas ocasiones conocimientos poco acordes con las necesidades específicas de la empresa, por tanto, es hora de cambiar las estrategias para dar respuesta a los requerimientos particulares de la

organización, considerando que el acervo y la riqueza de conocimientos está en el interior de los mismos funcionarios.

En consecuencia, con el fin de generar procesos que permitieran compartir el saber del personal al interior de la institución, Villegas y Gutiérrez (2.014), plantearon un programa de capacitación donde los formadores sean los mismos funcionarios a partir de su experiencia y de la formación recibida tanto en la institución como en los centros de educación superior a los que acuden cada vez más para buscar su cualificación profesional; lo cual, implicó la identificación y reconocimiento del conocimiento que ha adquirido el personal de la Alcaldía, con el propósito de detectar líderes con capacidades suficientes para participar en este proceso.

No obstante, los resultados de este estudio permitieron establecer que solo se encuestaron 47 empleados de los cuales aunque algunos se han especializado o poseen maestría, no se especifican las áreas del conocimiento en las que se capacitaron.

Además, si se considera que la planta de personal de la Administración Central cuenta con 380 empleados, se deduce que sería necesario identificar todo el potencial y conocimiento que podría tener la entidad para participar en el proceso de formación de funcionarios, o si decidiera implementar un sistema de gestión del conocimiento que permitiera la apertura de espacios propicios para compartir saberes y prácticas no inherentes a los cargos, pero que de una u otra forma podrían contribuir al logro de los objetivos de la institución.

Otra experiencia relacionada con la investigación en curso, se encontró en la revista de EPM No 5 (Diciembre de 2.011), en un artículo elaborado por Sergio Barreneche quien expone el Modelo de Gestión Humana adoptado por dicha entidad y que basado en el gerenciamiento del talento humano, integra la planeación del personal desde su selección en base a competencias, capacitación y desempeño, con las políticas y directrices de la organización.

La implementación de dicho Modelo, representó para la empresa algunos avances significativos, destacándose la adopción de dos tipos de competencias: Organizacionales y específicas. “Las primeras se sustentan en teorías y modelos comportamentales que aplican a todos los servidores. Se revisaron y ajustaron, y dieron origen a las siguientes cinco competencias organizacionales: Trabajo en equipo, Orientación al logro, Disposición al cambio, Orientación al servicio y Comunicación efectiva” (Barreneche, 2.011:10).

Las segundas, es decir, las específicas, están asociadas a los procesos y cargos en los cuales se desempeñan los empleados e incluyen también las competencias específicas directivas y las laborales, exigidas por la legislación colombiana.

Por último, en la misma revista, se encontró la estrategia relacionada con la “Gestión del conocimiento y trabajo en red: Las redes de sinergia, caso Grupo EPM”, descrita por Rodas y Bedoya (2.011), mediante la cual se implementaron mecanismos para interactuar y operar en red.

Estas redes, tienen como propósito fundamental, servir como mecanismo de homologación e implementación de los procesos según el modelo de operación definido, “bajo el supuesto de que el trabajo en red contribuye a promover el intercambio de conocimiento, identificar oportunidades para simplificar trabajo y crear valor, así como para realizar referenciamiento competitivo (benchmarking) y mejoramiento continuo del proceso” (Rodas & Bedoya, 2.011: 46).

Desde esta perspectiva, las redes de sinergia son un mecanismo organizacional de gran valor para la organización y por ello es importante aprovecharlas desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en sus distintas fases y asumirlas como un escenario natural para motivar a los miembros de una red, a compartir su conocimiento con otros y a recibir de ellos

su saber hacer, creando un entorno de conocimiento colectivo mediante el trabajo en equipo.

Las experiencias, los modos de actuación, las circunstancias particulares y, en algunos casos, los tipos de actores, representan oportunidades de socialización de las alternativas utilizadas para solucionar cierto tipo de problemas, lograr el mejoramiento de procesos y, en general, para la optimización del desempeño de las empresas del Grupo EPM.

Finalmente, cabe anotar, que en lo relacionado con el estado actual de la gestión del conocimiento al interior de la Alcaldía de Manizales, la exploración bibliográfica no identifico ningún estudio que permita tener una visión global de los procesos y dinámicas que se estén adelantando en la actualidad para la generación, organización, sistematización e intercambio del conocimiento institucional.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En la actual era de la información, la producción, procesamiento y uso de la información misma y el conocimiento, son vitales para el diseño de estrategias empresariales que le permitan a la organización estar a la vanguardia de la innovación y la creatividad empresarial, a fin de producir nuevos productos y servicios.

Es así, como el conocimiento, es una fuente esencial para la creación de una propuesta de valor empresarial que debe ser interpretado por las personas de forma adecuada y oportuna, y por tanto diseñado, sistematizado y ante todo cultivado, como un reto importante no solo a nivel de dirección sino también para los demás integrantes de la organización, sin importar su nivel de jerarquía dentro de la misma.

La utilización de buenas prácticas tecnológicas y de gestión del conocimiento, contribuyen en el logro de políticas más efectivas y mejor talento humano, al

igual que enriquecen el bagaje intelectual, cultural y tecnológico de la organización, permitiéndole la optimización de la producción de bienes o servicios, así como la maximización de sus utilidades sociales.

La Alcaldía de Manizales, posiblemente viene generando a su interior procesos orientados a promover la gestión del conocimiento, a pesar de las falencias que se han identificado en la cotidianeidad de su entorno laboral; razón por la cual, la presente investigación está orientada a identificar a través del caleidoscopio, las dinámicas y procesos que en dicho sentido se están desarrollando actualmente en la entidad.

Más, si se considera que la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de información y comunicación, juegan un papel relevante para ajustar varios aspectos que se ven como ruedas sueltas, obstaculizando el desarrollo integral de su capital humano.

Por tanto, se hace necesario identificar las políticas, programas y estrategias de formación y capacitación establecidos por la Alcaldía de Manizales para generar, organizar, sistematizar e intercambiar conocimientos y de aquellas que se están adelantando para aprovechar competencias que sin ser inherentes a los cargos que desempeña su personal administrativo, podrían aportar significativamente a la optimización de los procesos internos de la institución.

El interés por el estudio, se da en razón de la inexistencia de estudios orientados al análisis de las dinámicas y procesos que se desarrollan actualmente en la Alcaldía de Manizales, para promover la gestión del conocimiento en el personal administrativo, pues en la exploración bibliográfica, sólo se identificaron algunos trabajos que han abordado la temática eje de la presente investigación, pero desde otras perspectivas por cierto descontextualizadas de la realidad, en las que se plantean estrategias de gestión sin un diagnóstico previo de las necesidades particulares de la institución; los demás referentes encontrados, aunque tienen relación directa

con el tema, constituyen experiencias en otras organizaciones y en otros contextos geográficos.

La novedad de la investigación, funge en el contexto de los retos planteados por la sociedad del conocimiento para el contexto empresarial público - privado, en lo relacionado a la gestión del conocimiento como nuevo paradigma para alinear competencias individuales y organizacionales en pro del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La investigación, evidencia su importancia como ejercicio académico sobre un tema relativamente nuevo, como es la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones públicas, de cuyos procesos en este campo poco se conoce en el contexto local.

El análisis comprensivo de los aspectos anteriormente expuestos, permitirá también la identificación de falencias importantes en la gestión del conocimiento al interior de la Alcaldía de Manizales, convirtiéndose por tanto en un documento de apoyo que facilitará a la Administración Central, visualizar los cambios pertinentes para el pleno aprovechamiento de sus capacidades organizacionales e individuales o de enriquecerlas en pro del logro de sus objetivos y metas institucionales, y la identificación de estrategias pertinentes para sensibilizar el personal en torno a la necesidad de generar nuevas formas de producir, organizar, sistematizar e intercambiar el conocimiento institucional.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Comprender las dinámicas y procesos para gestionar el conocimiento al interior de la Alcaldía de Manizales.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las políticas, programas y estrategias de formación y capacitación establecidos por la Alcaldía de Manizales para generar, organizar, e intercambiar conocimientos y desarrollar nuevas competencias y capacidades organizacionales e individuales.
- Indagar sobre la formulación y ejecución de políticas y estrategias de gestión del conocimiento, orientadas a apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la Alcaldía de Manizales.

2. MARCO TEÓRICO

El abordaje de las dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento al interior de la alcaldía de Manizales, requiere de un constructo teórico que sustente desde los planteamientos de los eruditos en dicho campo, sus aspectos fundamentales tales como su contextualización, conceptualización, las empresas en el contexto de la sociedad del conocimiento y la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones.

2.1 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.1.1 Aproximación histórica

La gestión del conocimiento como función inherente al ser humano, se empieza a dinamizar en los escenarios sociales desde la aparición del proceso enseñanza – aprendizaje.

En lo que respecta a su origen, los autores consultados coinciden en que la gestión del conocimiento “surgió en los años 90 del siglo XX, principalmente en los Estados Unidos con el ya conocido término de knowledge management que traducido al español, significa gestión del conocimiento” (Toledo 2.009: 140).

Según Montiel (2.014), la mayoría de los estudios reconocen como los mayores precursores a Nonaka y Takeuchi, quienes en el año de 1995 publican su obra titulada The Knowledge-Creating Company, a partir de la cual la gestión del conocimiento comenzó a posicionarse como una aproximación de innovación y redirección de energías y actividades para la generación, flujo y uso del conocimiento interno.

De acuerdo con Toledo (2.009), el interés de los individuos por conocer y transformar su realidad, dio origen al continuo desarrollo de las ciencias y por consiguiente a la abundancia de conocimientos científicos inherentes a cada

una de ellas, los cuales han sido almacenados a través de la historia, dando lugar a otras dimensiones, perspectivas y espacios para la generación y difusión de nuevos conocimientos.

En este contexto, los seres humanos cada vez más, desean acceder a nuevos saberes y en especial a aquellos que emergentes, van respondiendo a las realidades de cada época en particular, por tanto, las organizaciones cualquiera sea su naturaleza, se ven obligadas a buscar la forma de responder a esas necesidades y de hacerlo con mayor eficacia y eficiencia. En el logro de dicho propósito, inciden significativamente los modelos de gestión de la ciencia, de la información, del conocimiento y de la propiedad intelectual.

No obstante, aunque este hecho ha incidido de una u otra manera en las sociedades actuales dependiendo de su grado de desarrollo, la realidad ha demostrado la necesidad de continuar con el proceso de gestación del conocimiento y de buscar estrategias que faciliten e incrementen su acceso por parte de los ciudadanos.

En la actualidad, la prioridad se centra en la apropiación de conocimientos relacionados con las tecnologías de información y comunicación, con el fin de mejorar las oportunidades de los ciudadanos para ingresar al mercado laboral, que hoy exige estar a la par con los perfiles laborales requeridos por el proceso globalizador.

En efecto, se hace indispensable “el análisis de las posibles deficiencias de los modelos de gestión de la ciencia, en relación con la producción de conocimiento en el llamado tercer mundo y la desfavorable situación actual que anuncian los indicadores de aquella, y que justifican la polarización como una de las propiedades estables del Sistema Científico Internacional” (Toledo, 2.009: 139).

Estas desigualdades en la apropiación del conocimiento, se acentúan con mayor fuerza debido a que no se aprovecha al máximo su proceso de socialización, si se considera que ésta se centra generalmente en la

transmisión de una parte del mismo, dejando por fuera otra porción importante al igual que las prácticas, rutinas, métodos, tácticas y procedimientos utilizados por los profesionales de las distintas disciplinas, que también constituyen elementos fundamentales del conocimiento.

En consecuencia, es en este proceso, donde la gestión del conocimiento entra a desempeñar un papel fundamental, en tanto mediante múltiples modelos que al ser implementados adecuadamente en diversos escenarios sociales entre ellos las instituciones públicas y privadas, facilitan la creación, organización, sistematización, difusión e intercambio de conocimientos y su alineación con los objetivos y metas de la organización.

2.1.2 Conceptualización

El conocimiento, es “el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas; comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, y aunque se basa en datos e información, a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas y representa sus creencias acerca de las relaciones causales” (Probst, Raub & Romhardt, 2.001: 24).

Por tanto, la gestión del conocimiento se puede entender como “el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (Harvard Business Review, 2.003: 7).

No obstante, la conceptualización de la gestión del conocimiento, ha sido abordada desde diversas perspectivas y por distintos autores, así:

Según Arráez (2.000), la gestión del conocimiento es un conjunto de herramientas y técnicas que hacen coincidir las necesidades concretas de información de personas y equipos de trabajo, con la disponibilidad efectiva de dicha información.

Para Belly (2.002), es el compromiso de todas las personas para aportar su capacidad intelectual y sus experiencias, con el propósito de incrementar la eficiencia de los procesos y agilizar sus actividades.

Por su lado, Pérez (2.003), la interpreta como la capacidad que tiene una organización para la generación del conocimiento, difundirlo entre sus miembros y convertirlo en productos y servicios. Para este autor, la gestión del conocimiento también se puede entender como una disciplina que promueve una solución integrada que permite creación, captura, organización, acceso y buen uso de los archivos de información (bases, de datos, documentos, capacidades y experiencias de los empleados).

Baeza (2.004), la define como un proceso orientado a generar y compartir información que puede ser útil para otras personas a la hora de tomar decisiones.

Ferrer (2.005), la traduce en un proceso orientado a identificar, adquirir, desarrollar, resolver, usar, almacenar y participar del conocimiento de forma efectiva, creando espacios para compartir y transformar el conocimiento y aumentar la capacidad o necesidad de innovar utilizando el saber del equipo.

Finalmente, Augier, A. (2.005), la define como aquel proceso de asimilación e integración de la información, en un proceso de aprendizaje que conlleva a la generación de conocimiento por parte del sujeto y que actuará como factor incidente en su mejoramiento, crecimiento y desarrollo intelectual.

2.2 LAS EMPRESAS EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La sociedad del conocimiento, como concepto que recoge las múltiples denominaciones que el nuevo paradigma le está otorgando a la sociedad actual, entre ellas la era de la información, sociedad post-capitalista, economía digital, sociedad digital o ciber-sociedad, se refiere especialmente al conjunto de profundas transformaciones que a nivel mundial han sido impulsadas según la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe - CEPAL (2.003), principalmente por los nuevos medios disponibles para crear y divulgar información mediante tecnologías digitales, haciendo que las comunicaciones y los mecanismos de coordinación se estén digitalizando en muchos sectores de la sociedad, dando como resultado nuevas formas de organización social y productiva.

Sociedades del conocimiento entonces, es el nombre que se le ha asignado a “los países que han alcanzado un mayor desarrollo económico o industrial y cuya característica principal es otorgarle al conocimiento y a la información un gran valor; a tal grado que se les considera los motores del crecimiento. Por tanto, estas sociedades se caracterizan por la introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación en todos los ámbitos” (Varela y Baca, 2.010:3).

De acuerdo con Naranjo (2.008), el nuevo paradigma de sociedad generado no solo por la globalización de la economía, sino por la transferencia de información para la creación de conocimiento organizativo y el gran avance de la ciencia y la tecnología durante el siglo XX, ha situado el conocimiento como eje central en la creación de valor con un carácter innovador para las organizaciones actuales.

Cabe anotar, que el conocimiento en el capitalismo pos-industrial, pasó a ser el medio primordial de producción y los trabajadores del conocimiento y las

organizaciones sus protagonistas, en tanto lo utilizan para posicionarse en los mercados.

Al respecto, Hubert Saint-Onge, referenciado por Muzard (2.011), afirma que mientras la era industrial enfatizaba la primacía de los bienes materiales, la sociedad actual se fundamenta especialmente en el capital intelectual y por tanto las compañías que no le otorgan la importancia suficiente, se exponen a desaparecer.

La sociedad del conocimiento como resultado de los vertiginosos cambios de tipo competitivo, tecnológico, espacial, cultural y organizativo del siglo XX, ha generado un nuevo modelo de empresa basada en el conocimiento, con carácter de organización inteligente y pensante que exige además de un trabajo en red, la interacción colaborativa entre todos sus miembros, el establecimiento de sólidas relaciones con sus demás grupos de interés y, por consiguiente, su estructuración debe hacerse en base a competencias y resultados en lugar de conservar la jerarquización de épocas pasadas, con el fin de optimizar procesos y promover la innovación.

El concepto de Learning Organizations (organizaciones que aprenden, organizaciones inteligentes), ha sido bastante difundido en el medio empresarial y está intrínsecamente ligado al concepto de Gestión del Conocimiento. Algunas características de las organizaciones que aprenden, son las expuestas por Sanguino (2.003):

- Reconocimiento explícito del valor económico del conocimiento.
- Capacidad de desarrollo know - why (conocimiento amplio) además de know-how (conocimiento de cómo se hacen las cosas).
- Capacidad de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento.
- Estimular la experiencia y el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores.

- Habilidad de compartir pericias, experiencias e informaciones individuales.
- Habilidad creadora.
- Capacidad de articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia.
- Utilización de la capacidad creativa de sus empleados.
- Busca activa de informaciones en el ambiente donde se inserten.

Según Sanguino (2.003), una organización que aprende, una organización inteligente en la nueva economía, en la sociedad el conocimiento, será por tanto una organización con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo.

Al respecto, Rodríguez y Trujillo (2.007), afirman que desde inicios de la década de los 80 el paradigma del aprendizaje en el ámbito organizacional, ha presentado avances significativos dando lugar a un amplio espectro de posturas frente a la caracterización de las organizaciones que aprenden. Las distintas perspectivas, se centran en diversos aspectos tales como los niveles de aprendizaje, su relación con el cambio, o la calidad a través de la mejora continua de procesos, tácticas y procedimientos.

Según Sotelo (2.007), las organizaciones inteligentes integran tanto el aprendizaje adaptativo necesario para su sobrevivencia como el generativo, con el fin de incrementar su capacidad creativa, el aprendizaje individual o colectivo, y el mejor uso y aplicación del conocimiento para generar nuevos procesos de gestión del mismo.

Para Zapata (2.008), el conocimiento es una combinación de experiencias estructuradas, valores, y apropiación del entorno, que permite su interiorización generando experticia en los integrantes de la organización; lo cual, facilita la evaluación de procesos y la incorporación de otras experiencias.

Desde la perspectiva Arboníes (2.006), el núcleo de la empresa basada en el conocimiento, debe traducirse en una cadena de tres áreas de actividad que son claves para la organización: La inteligencia competitiva, que se encargará de capturar la información del entorno empresarial para determinar oportunidades y amenazas; el aprendizaje, como estrategia de respuesta para aprovecharlas o contrarrestarlas, alineando capacidades y competencias, tareas y metas para lograr sistemas de mejoramiento e iniciativas de innovación, lo cual, implica la gestión del conocimiento durante todas sus etapas.

La gestión del conocimiento entonces, es un proceso que además de implicar un cambio de actitud de todo el personal para la generación, uso e intercambio del conocimiento, requiere de métodos que faciliten su localización y captura, y de la tecnología para almacenarlo, preservarlo y hacerlo disponible, posibilitando que los empleados trabajen conjuntamente, sin necesidad de hacer presencia física en el mismo sitio.

De hecho, el desarrollo tecnológico y el reconocimiento cada vez mayor del conocimiento como recurso clave por parte del mundo empresarial, constituyen según Sarradell y Arráez (2.003), dos factores determinantes en la aparición de la gestión del conocimiento.

Así mismo, es importante que a los empleados se les reconozcan sus ideas, conocimientos e investigaciones y se les estimule a través de incentivos económicos, ascensos o mejoramiento de su estabilidad laboral, al igual que el desarrollo y fomento de comunidades de práctica como espacios propicios para el logro de sinergias y alineamiento de actividades en torno a procesos y funciones.

En síntesis, la empresa emergente en la sociedad del conocimiento, está obligada a comprender y gestionar el conocimiento considerándolo como recurso vital en tanto capacidad estratégica y fuente de ventaja competitiva sostenible, si se sabe aprovechar.

2.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

2.3.1 Evolución de la gestión del conocimiento en las organizaciones

La evolución del conocimiento en las organizaciones, ha sido abordada por Muzard (2.011), desde la forma como ha evolucionado el concepto mismo de conocimiento en el contexto organizacional, distinguiendo 4 etapas fundamentales a saber: Poner en valor el conocimiento explícito; valorar el conocimiento de la experiencia; valorar los conocimientos colectivos; y valorar el conocimiento en tiempo real y gerenciar entornos más complejos e improbables.

2.3.1.1 Poner en valor el conocimiento explícito

Esta primera etapa, se caracteriza por el predominio de construcción de bases de datos de documentos, dejando de lado la forma como los individuos se apropian de los conocimientos y los comparten, es decir, que prima la técnica sobre el factor humano.

No obstante, a partir de la década del 2.000, las organizaciones comienzan a asumir que el conocimiento tácito, relegado por mucho tiempo a un segundo plano, desempeñaba un papel fundamental, lo cual, según Muzard (2.011), marcó cambios significativos en la concepción del conocimiento, así:

En primera instancia, se asumió que gran parte del conocimiento se encontraba en la mente de los empleados y clientes y que sólo un pequeño porcentaje estaba implícito en los documentos.

En segundo lugar, se admitió que los conocimientos son dinámicos y en constante cambio y por esta razón tanto éstos como las bases de datos pueden caer rápidamente en la obsolescencia.

En tercer lugar, se le otorgó al conocimiento un carácter social y, a los grupos humanos, se les atribuyó su desarrollo a partir de esfuerzos aunados para generarlo y fomentarlo en contextos específicos.

2.3.1.2 Valorar el conocimiento de la experiencia

En esta segunda fase, afirma Muzard (2011), que el énfasis se centró en convertir o extraer el conocimiento tácito interno, para llevarlo a una esfera pública explícita. Lo cual, implica una mejor comprensión del conocimiento y de la forma cómo éste se ejecuta.

2.3.1.3 Valorar el conocimiento colectivo

En este tercer período, toman auge los procedimientos orientados a optimizar los conocimientos colectivos mediante la conversación y, en efecto, se empezaron a imponer las reuniones periódicas como estrategia organizacional para que los miembros de la corporación se concientizaran de la complejidad de los procesos, considerando que los líderes organizacionales no pueden asumir la responsabilidad de tener a mano todas las respuestas; por este motivo, su rol se comenzó a centrar en el fortalecimiento de las mesas de conversación y la circulación e intercambio de conocimientos.

Además, se generó la iniciativa de gestión orgánica, con el fin de construir sentido a partir de la narración de historias y experiencias, en tanto éstas y otros factores del entorno, inciden significativamente en los individuos casi de manera incomprensible.

Igualmente, en este tercer periodo, las organizaciones empiezan a considerar la posibilidad de utilizar las redes sociales para enriquecer su conocimiento colectivo, mediante la interacción de sus diversas áreas.

2.3.1.4 Valorar el conocimiento en tiempo real y gerenciar entornos más complejos e improbables

Los avances logrados en la tercera etapa, dieron origen a una nueva cultura y otras formas de operar, trascendiendo aquellas prácticas tradicionales enfocadas especialmente en el manejo de gran cantidad de información, para generar verdadero valor a través de la utilización del bagaje intelectual que posee la organización.

Lo anterior, en razón de que las organizaciones de hoy se definen más por su capacidad de entregar soluciones oportunas y en tiempo real a sus clientes o afiliados, que por el espacio físico en el que se desempeñan, pues sus miembros, ahora disponen de las redes sociales y demás dispositivos, herramientas y programas, que les permiten pensar, crear y aplicar nuevas estrategias de solución más acordes con las necesidades reales de cada contexto en el que se desenvuelven. De hecho, cada individuo, se puede considerar una fuente de nuevas ideas que al ser compartidas en grupo mediante un lenguaje común, constituyen el conocimiento total de la organización.

Todos los avances logrados en la última etapa, representan grandes ventajas para los líderes de una organización, en la medida en que amplían su capacidad para gestionar en tiempo real, mejorar la gestión de la atención y la motivación y vincular los conocimientos disponibles en la organización en el proceso de toma de decisiones, bien sea en el contexto específico de la situación o para enfrentar un reto o interrupción compleja no planificada. Los factores de mayor relevancia según Muzard (2.011), son: La sensibilidad social de los participantes y la posibilidad de contribuir con sus ideas en cualquier momento y sin ninguna restricción.

En consecuencia, la gestión del conocimiento en la actualidad, se puede sintetizar en 6 aspectos fundamentales propuestos por Muzard (2.011), como son:

- Desarrollar nuevos modelos mentales en torno a la colaboración como eje del éxito, coherentemente con la misión, valores, creencias y conocimientos de quienes participan en la gestión.
- Desarrollar nuevas estructuras sociales humanas, mediante la conformación de redes que interactúen en un escenario de aprendizaje que permita la apropiación de nuevas prácticas y experiencias.
- Promover la aparición de la inteligencia colectiva, a través de la implementación de nuevas tecnologías y la apertura de espacios propicios de colaboración, que puedan facilitar la construcción conjunta de conocimientos, prácticas y tácticas, y la circulación de las mismas.
- Promover, la motivación para la participación en los espacios de inter-aprendizaje.
- Medir y compartir el éxito en términos de la satisfacción de los participantes, la calidad y eficiencia de los servicios, las mejoras en la toma de decisiones por parte de los líderes, su efectividad en tiempo real, y el incremento de valor para la organización.
- Promover la distribución del liderazgo, para fomentar el sentido de pertenencia, aumentar las posibilidades de participación de todos los miembros de la organización en la generación e intercambio de ideas, prácticas, tácticas, experiencias y conocimientos en un proceso continuo de aprendizaje, con el fin de incrementar la inteligencia individual y grupal en tiempo real, de acuerdo a la misión de la organización.

En otras palabras, es de vital importancia cultivar y hacer circular el conocimiento en la organización, puesto que en su interior existen personas con grandes riquezas intelectuales, capacidades intuitivas, de juicio y análisis, poseedoras también de profundas experiencias y prácticas adquiridas que

unidas a su astucia y asertividad, pueden aportar a la optimización de diferentes procesos y transmitir todo su saber a otros miembros de la empresa, si los líderes aprenden a valorarlo y aprovecharlo en beneficio propio y el de todo el corporativo.

El capital intelectual, es la composición de los siguientes factores expuestos por Edvinsson y Malone (1.999): Capital humano, capital estructural y el capital de clientes (que se trabajan de forma conjunta). No basta invertir en personas, sistemas o clientes separadamente, sino se apoyan los unos en los otros, integrados en un sistema.

El capital humano, “estaría compuesto por la experiencia, el poder de innovación, y la habilidad de los empleados para realizar las tareas cotidianas. Incluye también la cultura, los valores y la filosofía de la empresa” (Edvinsson & Malone, 1.999: 32).

El capital estructural, se traduce desde la perspectiva de Edvinsson y Malone (1.999), en la capacidad de la organización para mantener el capital humano e incluye toda la infraestructura de los sistemas físicos disponibles para la transmisión y almacenamiento del capital intelectual, la calidad y alcance de los sistemas informáticos, la imagen de la empresa, los bancos de datos, los conceptos organizacionales y la documentación, al igual que la propiedad intelectual (patentes, marcas registradas y derechos de autor).

El capital estructural, facilita el acondicionamiento, organización y distribución de los resultados del pensamiento individual y colectivo acumulado de la empresa, de tal manera que este se pueda compartir y transmitir mediante sistemas de información, redes de computación electrónica, o a través de patentes, productos, procesos y laboratorios.

En cuanto al capital del cliente Edvinsson y Malone (1.999), lo asocian con el valor que tienen las relaciones que se establecen entre este y las organizaciones, ya que es en esos espacios interactivos, donde el capital intelectual se transforma en dinero.

2.3.2 Implementación de modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones

Uno de los grandes retos de la gerencia actual, es trascender del concepto tradicional que centra el valor de la empresa en la posesión de maquinarias y equipos suficientes para el desarrollo de sus procesos productivos, hacia el posicionamiento del conocimiento como pilar fundamental en el planteamiento de propuestas orientadas a generar valor para la organización.

Por tanto, acorde con la era de la información, la gerencia debe promover dinámicas de gestión que permitan su producción, adecuada sistematización y transmisión, con el fin de que a partir de su intercambio, se puedan mejorar procesos, prácticas, métodos y tácticas empresariales y alinear las competencias individuales con las corporativas, es decir, que el conocimiento debe ser asumido como uno de los activos primordiales y factor central de su competitividad y rentabilidad, fin último de cualquier unidad empresarial.

La gestión del conocimiento, se dirige entonces hacia el mejoramiento de puntos críticos en los modelos de comunicación y transferencia de información al interior de las empresas, con el fin de garantizar la capacidad de adaptación y el desarrollo de competencias necesarias para enfrentar los cambios estructurales y coyunturales que se suelen dar en el contexto de las organizaciones.

La gestión del conocimiento, debe tener unas bases concretas que sustenten o inspiren el modelo a utilizar, aunque el esquema elegido tendrá que apoyarse en algunas fases específicas que representan los pasos a seguir para el desarrollo e implementación de los procesos o sistemas definidos para la creación y gestión del conocimiento. Así mismo, es necesario determinar las estrategias de intervención que permitirán generación, intercambio, difusión e interiorización de conocimiento.

Para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento al interior de la organización, Rodríguez (2.006), expone tres fases fundamentales que se han establecido como síntesis a las de todos los modelos propuestos, con excepción del modelo planteado por Nonaka y H. Takeuchi; dichas etapas son: Diagnóstico organizacional; diseño - desarrollo del sistema para la creación y gestión del conocimiento; y, evaluación - seguimiento de los resultados

No obstante, prácticamente todos los modelos de gestión del conocimiento, “parten implícita o explícitamente de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, además de considerar la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento” (Rodríguez, Gómez, 2.006:31).

La dirección de la empresa, independientemente de que ésta sea pública o privada, deberá entonces generar la cultura del conocimiento ya que el personal se debe apropiar de sus aspectos fundamentales y tomar conciencia de la importancia de esta labor en su desarrollo personal y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, pues en la medida en que se logre un cambio de actitud frente a la posibilidad de intercambiar el conocimiento, se pueden intuir oportunidades de mejoramiento de competencias individuales que repercutirán positivamente en la gestión empresarial y la optimización de sus procesos productivos o de prestación de servicios.

Una cultura orientada al conocimiento, implica entender la cultura como un “conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo, en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir” (Peluffo & Catalán, 2.002: 19).

Además, se deben definir estrategias efectivas “para la identificación y localización del conocimiento organizacional y estrategias para generar

dinámicas grupales que permitan generación, compartimiento, difusión e interiorización del conocimiento existente” (Rodríguez, 2.006:35).

Así mismo, se debe tener claridad sobre los tipos de participantes en el proceso de gestión del conocimiento, los cuales según Rodríguez, (2.006), deben ser básicamente dos: Los promotores o responsables del buen funcionamiento de las dinámicas de gestión, quienes conforman el equipo encargado de crear conocimiento, transmitirlo o gestionar los mecanismos para su intercambio, y, los demás miembros de la organización, quienes con base en los parámetros previamente acordados organizarán, articularán, sistematizarán y mantendrán actualizados los sistemas de información.

Por último, se identificará la tecnología para la sistematización de la información. “Una infraestructura tecnológica de conocimiento, debe ser construida de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la GC, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita” (Peluffo & Catalán, 2.002: 19).

En este sentido, las empresas necesitan involucrar “procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y de la capacidad de tecnología de información para el procesamiento de la información, así como de la capacidad de innovación y creatividad de los seres humanos” (Díaz, 2.006: 44), demostrando así, que la generación de conocimiento implica irremediamente la integración entre el conocimiento de los seres humanos y la inteligencia fundamentada en la tecnología cognitiva.

En otras palabras, la concepción del conocimiento, no está limitada a los modelos mentales que de éste tiene el individuo ni a sus percepciones moldeadas desde su nacimiento, sino que la mediación de la tecnología, le permite mejorar ese conocimiento a partir de su reconceptualización y resignificación, convirtiéndolo en posibilidades importantes para generar nuevos conocimientos.

Razón por la cual, la gestión adecuada del conocimiento, conlleva a la generación de iniciativas que pueden contribuir a la resolución de problemas al interior de las organizaciones, originar nuevas ventajas competitivas mediante el mejoramiento o introducción de nuevos servicios a partir de las sinergias entre su capital humano y tecnológico.

Sin embargo, según Díaz (2.006), un programa de gestión de conocimiento, debe considerar el manejo del conocimiento de los individuos y grupos de trabajo, incluyéndolo y administrándolo mediante otros mecanismos efectivos distintos a las infraestructuras tecnológicas tales como: Charlas, entrevistas, reuniones periódicas y equipos de trabajo interdisciplinarios entre otros, aunque no se puede desconocer que los software, desempeñan un papel fundamental en la sistematización de toda la información interna de la organización, en tanto facilita su disponibilidad oportuna en el momento preciso en el que sea requerida.

En este proceso, según Peluffo y Catalán (2.003), es necesario armonizar el lenguaje, sobre todo cuando dentro de la organización coexista la diversidad cultural, profesional o de experiencias.

2.3.3 Procesos específicos de la gestión del conocimiento

Las empresas como resultado de las decisiones y actividades de quienes a ellas pertenecen, necesitan de líderes con capacidad de emprendimiento, comprometidos con el logro de sus metas y objetivos organizacionales y facilitadores de su permanencia en el mercado, por consiguiente, su papel en la construcción y transmisión de una visión que inspire el colectivo empresarial, es indispensable para su buen funcionamiento; más, si se considera que el entorno competitivo propio de la sociedad del conocimiento en la cual predominan vertiginosos y complejos cambios, requiere una gestión adecuada del conocimiento en tanto factor clave para el éxito organizacional, ya que esta

además de ser determinante del modelo de negocio a seguir, también incide significativamente al ser aplicado a productos y servicios.

En este sentido y asumiendo la cultura organizacional como “el conjunto de presunciones básicas, valores, normas, conocimientos y creencias compartidos por los miembros de una organización, los cuales conforman su personalidad, sería ese intangible el que determina toda una serie de estructuras organizativas y relaciones, y condiciona las futuras actuaciones de la compañía” (Naranjo, 2.009: 5), pues se trata de la atmósfera que transversa toda la estructura de la empresa influyendo y dejándose influir por todos los acontecimientos que se dan a su interior.

De hecho, la Gestión del Conocimiento, surgió en razón de “la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad” (Peluffo & Catalán, 2.002: 16), se puede perder el factor primordial que marca la diferencia a partir de la sinergia dinamizadora de cambios e innovación.

Además, en esta disciplina, emergen nuevas maneras de producir el conocimiento a través de redes y espacios no tradicionales como son los ambientes laborales, en los cuales, éste se crea a través de experiencias que a su vez se transforman en conocimiento y viceversa, hasta generar “nuevos modelos cognitivos basados en el trabajo de colaboración y en el uso de ambientes virtuales de comunicación y dentro de un ámbito multidisciplinario” (Peluffo & Catalán, 2.002:17).

Igualmente, la gestión del conocimiento, es indispensable para crear una inteligencia colectiva o cerebro organizacional, mediante el rescate del conocimiento tácito para transformarlo en explícito con el fin de aumentar el valor de las organizaciones del sector público – privado, implicando para éstas, un proceso continuo que encadene coherentemente una serie de actividades

tales como identificar, capturar, evaluar, sintetizar, organizar distribuir y aplicar el conocimiento.

Se puede afirmar entonces, que la gestión del conocimiento debe ser liderada desde un marco de acción en el que a través de políticas, programas y estrategias de formación y capacitación, se incida sobre todo el personal de la organización para que asuma su rol en la creación, organización, sistematización e intercambio de la información institucional, con el propósito de desarrollar nuevas competencias individuales y organizacionales.

En este contexto, las tecnologías de información y comunicación, desempeñan un rol crucial en cuanto permiten el almacenamiento, procesamiento, y distribución de la información al interior de la organización, mediante una infraestructura apropiada (servidores, ordenadores, cableado), facilitando a todos sus miembros compartir el capital intelectual necesario para el buen desempeño de sus funciones y la toma de decisiones.

La Gestión del Conocimiento, como proceso que se refiere más a la capacidad de aprender, generar conocimiento nuevo o mejorar el que ya existe y al aprovechamiento de los recursos intangibles de una organización, tales como el saber que las personas desarrollan a su interior así como su propia experiencia y el conocimiento especializado sobre un tema específico, implica un desglosamiento de sus partes fundamentales, de la siguiente forma:

2.3.3.1 Creación del conocimiento

Para comprender el proceso de creación, generación o producción del conocimiento, es necesario diferenciar los tipos de conocimiento los cuales según Mejías (2.001), pueden ser: Tácito o personal/ explícito o codificado; Individual/organizacional; Interno/externo.

El conocimiento tácito, es aquel de índole personal que está almacenado en la mente de los individuos y sólo se puede acceder al mismo de manera indirecta; lo cual, sugiere que todo conocimiento es tácito o deriva de éste.

Uno de los primeros científicos que se dieron a la tarea de conceptualizar la dimensión tácita del conocimiento, según Peluffo y Catalán (2.002), fue Polanyi quien la definió como aquel que se encuentra en las personas, difícil de articular y codificar de tal forma que pueda ser comprensible para otros, y surge de los cambios que los individuos le hacen a la manera de hacer las cosas o de su experiencia, evidenciándose en su desempeño y capacidad de responder eficientemente a nuevos problemas y desafíos. Posteriormente, se extendió a la organización y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de la misma.

Este tipo de conocimiento, se convirtió entonces en uno de los pilares básicos de los bienes intangibles y en la fuente primordial de recursos de los sistemas de innovación, por consiguiente entre mayor conocimiento tácito posea una organización mayor será su valor o capacidad competitiva.

Por su lado, el conocimiento explícito, definido como aquel “conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas” (Peluffo & Catalán, 2.002: 22), es accesible en tanto ha sido codificado de forma tal, que puede ser transmitido sistemáticamente y con facilidad.

El conocimiento individual, está formado por todos los conocimientos tácitos y explícitos que poseen las personas y puede estar constituido por conocimientos técnicos habilidades individuales, experiencias, contactos y relaciones personales; y el conocimiento organizacional, que hace parte de los activos de la organización, incluye metodologías y procesos documentados, propiedad intelectual, cultura organizacional y bases de datos entre otros.

En particular, según lo afirma Mejías (2.001), existen diversos tipos de conocimiento individual, que van desde las creencias no conscientes, hasta aquellas habilidades que se hacen evidentes en el actuar de los seres

humanos, y se puede identificar por medio de mapas de localización para que éste sea utilizado en beneficio de toda la organización.

El conocimiento interno u organizacional, “Es el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor” (Pizarro, Real & Sousa, 2.000: 42), y posee especial importancia para el adecuado funcionamiento de una organización ya que sin éste, no podría funcionar.

Este tipo de conocimiento es uno de los principales objetivos de la GC y se compone tanto del conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software etc.) como del tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.).

El conocimiento externo, es aquel que utiliza una organización para relacionarse con otras organizaciones y se puede evidenciar en los informes que se publican sobre la empresa o en la información que se incluye en su página web.

A partir de estos conceptos, Pérez (2.009), interpreta la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, como aquella disciplina encargada de diseñar e implementar un sistema orientado específicamente a que “todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización, pueda convertirse sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo de tal forma que al ser accesible y poder ser compartido, permita aumentar el conocimiento individual de todos sus miembros” y que esto incida en el mejoramiento de sus aportes al logro de los objetivos pretendidos por la corporación.

De acuerdo con Mejías (2.001), la clave de la generación del conocimiento, radica en que éste sólo se produce cuando las personas interactúan con la información, implicando indiscutiblemente la intervención del ser humano.

En este sentido, la “escuela japonesa” de gestión del conocimiento, representada especialmente por Nonaka y Takeuchi, quienes han enfocado sus estudios en el conocimiento tácito o individual, han aportado significativamente a las teorías de creación del conocimiento, proceso que desarrollado al interior de las organizaciones, tiene como base la conversión de conocimiento tácito a explícito y los flujos de conocimiento, primando cuatro formas de esa conversión a saber: Socialización, externalización, combinación, e internalización.

La socialización, permite compartir el conocimiento tácito; este proceso se da cuando dos o más personas intercambian conocimientos de forma directa. Por ejemplo, la observación de la forma como una labor determinada es realizada por uno o varios empleados, socializa a los observadores.

La externalización, lo hace accesible a un grupo determinado, ya que se obtienen nuevos conocimientos de gran valor para la organización, en tanto genera habilidades, documenta y transforma conocimientos implícitos convirtiéndolos en bases de la construcción de otros explícitos, mediante la reflexión crítica del colectivo, el diálogo y la concientización de los trabajadores.

La combinación, propicia la conversión del conocimiento tácito en conocimiento organizativo y puede ser transmitido a toda la corporación, si se considera que los nuevos conocimientos explícitos se generan a través de la articulación de otros saberes previos; es decir, que el conocimiento organizacional, se sintetiza y se expresa de otra manera.

La internalización, facilita la retroalimentación del conocimiento individual. “El saber explícito y documentado se interioriza en forma tácita por los trabajadores a través de la asimilación, la complementación y la reorganización de conocimientos” (Vera, 2.006: 4). Este proceso, es lo que comúnmente se entiende como aprender haciendo, por medio de la creación de rutinas de acción y el desarrollo de nuevas habilidades.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento, según Sanguino (2003), es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional. Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión anteriormente descritas, interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

La generación del conocimiento organizacional, es entonces un proceso dinámico que según (Vera, 2006: 5), tiene como punto de partida la capacidad individual de los trabajadores para crear y distribuir conocimientos entre el grupo de trabajo, induciéndolos a la valoración de la externalización de los saberes por parte de cada uno y a la interiorización de las experiencias colectivas.

Lo anterior, se puede traducir en procesos de aprendizaje que pueden generar la creación de diferentes tipos de capacidades, bien sea de carácter tecnológico, administrativo, empresarial o estratégico, implicando la cultura organizacional como determinante de las rutinas mediante las cuales se combinarán los recursos y capacidades, de tal forma que se pueda compartir fácilmente el saber hacer para trascender las dificultades en los procesos de imitación y garantizar los beneficios sostenibles para la organización.

En consecuencia, “el Aprendizaje Organizacional, debe ser gestionado junto con el Conocimiento Organizacional como parte de las estrategias de desarrollo. Las características del capital Intelectual que se administra a través de un sistema de GC, va a depender entonces del medio ambiente y de la dinámica que éste tenga” (Peluffo & Catalán, 2002: 25). En este aspecto, se debe diferenciar con claridad entre el ambiente mecánico, de actividad orgánica o sistema organizacional y de innovación; en particular, en este último, la GC se hace más intensa en tanto el flujo de información es caótico, requiriendo de soportes especiales que permitan darle una orientación adecuada, para evitar pérdidas y fracasos.

Este aprendizaje organizacional, se dinamiza en diferentes momentos mediante la lectura de informes o documentos organizacionales, la observación de la forma como se desarrollan ciertos procesos o la resolución conjunta de problemas. Específicamente en el proceso laboral, constantemente se está generando conocimiento nuevo aunque este no se visualice como tal.

Por ejemplo, “un técnico al explicarle y enseñarle a un grupo de trabajadores cómo implementar una nueva técnica, está traduciendo conocimiento más complejo a un lenguaje más simple, a su vez al implementar la técnica se van presentando problemas que se solucionan con nuevo conocimiento por medio de la generación de ideas, la capacidad para crear soluciones nuevas” (Peluffo & Catalán, 2002:26), y, a la vez, en su implementación, se pueden presentar errores, al igual que ajustes y correcciones que también les permitirán nuevos aprendizajes.

2.3.3.2 Organización del conocimiento

El ser humano, posee una capacidad innata de categorizar el mundo, de organizar la variedad y multiplicidad perceptual agrupándola en distintos niveles de abstracción, que le permite almacenar y usar el conocimiento adquirido a lo largo de su vida, dando origen al conocimiento semántico, el cual según Torres, Tornay-Mejías y Gómez-Milán (1999), es de vital importancia para su sobrevivencia ya que le posibilita su utilización para razonar y hacer inferencias acerca de nuevas experiencias perceptuales relacionadas con otras vivencias previas.

En este sentido, la organización le facilita al individuo reducir la cantidad de información que debe aprender, recordar y manipular, ampliando su capacidad para enfrentarse a nuevas situaciones. Aquí, cobra especial importancia el concepto de esquema si se considera que como “estructura de conocimiento conformada por una amplia gama de conceptos interrelacionados entre sí, constituye una descripción sistemática de la forma como los individuos

organizan el conocimiento y del modo como lo utilizan para percibir, comprender, aprender, recordar y guiar su conducta” (Torres, et al, 1.999: 128).

Al respecto, Sánchez (2.009), afirma que la Organización del Conocimiento (OC), es el campo de estudio en el que se enmarcan las técnicas para organizar documentos, conceptos y relaciones de los documentos y enfatiza la labor de promover la globalización de la información y el conocimiento.

Como funciones concretas en relación directa a la organización del conocimiento, Sánchez (2.009), destaca la clasificación, recuperación, visualización de la información y la adquisición de conocimiento entre otras y por tanto, la gestión del conocimiento debe contar con la organización del mismo, como uno de sus procesos y técnicas básicas.

En la actualidad, la organización del conocimiento, implica la implementación de una herramienta informática denominada sistema de gestión que permita “identificar, recoger, ordenar y recuperar el conocimiento existente en una organización, con base en la información escrita disponible en documentos seleccionados como fuentes primarias de información” (González & Sánchez, 2.011: 2).

Para el diseño del sistema de gestión del conocimiento, se requiere de las siguientes actividades recomendadas por González y Sánchez (2.011): Elaboración del mapa de la tipología del conocimiento de la organización, el cual se realizaría mediante la categorización del conocimiento generado dentro de la organización y basado en la siguiente estructura:

- Conocimiento explícito público, consistente en aquel que deben manejar todos los miembros de la organización y se encuentra plasmado en diferentes tipos de documentos.

- Conocimiento explícito privado, conformado por documentos con información confidencial de la organización, la cual debe ser conocida y manejada por el personal delegado para ello.
- Acto seguido, se seleccionan aquellos documentos generados en la organización que constituirán la matriz para la extracción de la información que se pretende sea accedida mediante la herramienta informática.

La funcionalidad del SGC, consiste en cargar a la aplicación, los documentos seleccionados como matrices de información, para luego extraer la que sea necesaria desde los documentos matrices, facilitando también la búsqueda, recuperación y visualización de una manera más ágil y efectiva, en tanto ya se encuentra adecuadamente organizada. Las principales funciones que presta el SGC, son:

- ✓ **Vigilancia:** Funciones de observación, identificación, clasificación y almacenamiento de datos.
- ✓ **Generador de conocimientos:** Posibilidad de admitir creación, adaptación y codificación de conocimiento.
- ✓ **Transferencia:** Aplicar, conectar y compartir conocimientos generados.
- ✓ **Almacenamiento:** Alojar en archivos debidamente identificados, toda la información existente y la que se vaya generando, de manera organizada, estructurada y jerarquizada de acuerdo a su procedencia. La empresa, debe estar en capacidad de almacenar el conocimiento generado “(experiencias vividas por los trabajadores, lecciones aprendidas en proyectos anteriores, documentación de los buenos resultados en proyectos ejecutados, etc.), para que se facilite su transferencia a otros” (Pereira, 2.011: 2).

- ✓ **Búsquedas:** Asegurar la recuperación de información por medio de palabras claves y dentro del contenido consignado en hojas de cálculo.

La organización sistematizada de la información, representa ahorro de papel, reducción de archivos manuales innecesarios, mayor seguridad de la información en tanto los manuscritos corren el riesgo de perderse o deteriorarse, mayores posibilidades de acceso por parte de los miembros de la corporación, y en consecuencia, mayor flujo y apropiación de conocimientos.

2.3.3.3 Intercambio, difusión o transmisión del conocimiento

El conocimiento fluye por todas las partes de la organización, acumulado en documentos, bancos de datos, patentes, normas, rutinas o procesos grabados en la mente de grupos de personas e interaccionando con otras empresas, otros grupos humanos, clientes, proveedores, instituciones de investigación y con el entorno, generando nuevos conocimientos.

La difusión del conocimiento consiste por tanto, “en compartir esquemas mediante un proceso de interacciones de colaboración y retos. Es el proceso de compartir conocimiento cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido y no permutar y comercializar su valor en el mercado abierto” (Cope, 2.001:46).

Existen medios formales e informales para la transferencia de conocimiento y, según Sanguino (2.003), se considera que los medios informales como el intercambio espontáneo y no estructurado de conocimiento, son elementos esenciales en este proceso.

Para ello, surgen estrategias específicas, como los encuentros grupales que representan oportunidades para potencializar la generación e intercambio de nuevas ideas o resolver viejos problemas.

Sin embargo, agrega Sanguino (2.003), que los medios formales tales como tutorías, instalación de herramientas tecnológicas para transferencia de conocimientos y elaboración de mapas de conocimiento, también deben ser utilizadas especialmente en las organizaciones pero, en cualquier caso, no se pueden desconocer los múltiples factores que no facilitan, retardan o impiden la transferencia del conocimiento, imponiendo barreras que pueden ser culturales, entre ellos la falta de confianza, de tiempo, intolerancia con los errores, etc.

El objetivo de compartir el conocimiento, se centra entonces en transferirlo “al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. Por tanto, el conocimiento se debe distribuir para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona, mediante la colaboración de talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc.” (Pereira, 2.011:2).

Como herramientas que facilitan este proceso, Pereira (2.011), recomienda: internet, la intranet, webconference (sistemas de aprendizaje de cursos en línea), Skype, cursos bajo el concepto de e-learning, bancos de datos, centros de documentación, rotación del personal, sesiones grupales, reuniones de área, teletrabajo, correo electrónico, páginas web, grupos de experiencia, arenas de aprendizaje, etc.

2.3.3.4 Uso y aplicación del conocimiento

En la actualidad, las empresas han tomado conciencia de la importancia de saber qué es lo que saben y de hacer el mejor uso del conocimiento generado a su interior. Por consiguiente, el reto de la gestión del conocimiento es precisamente su aplicación, e implica según Rivero (2.005), su utilización en la obtención de resultados y la innovación sistémica, la definición de los nuevos conocimientos necesarios, su factibilidad y el método para hacerlo eficaz.

El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la empresa; su uso, determina las necesidades de la organización en dicho aspecto, y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento.

Además, el hacerlo productivo es una tarea de la administración, que debe explotarlo continuamente en el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios o mejorarlos generando ventajas competitivas, es decir, que las ideas e iniciativas de los trabajadores que pueden tener impacto en alguna de sus áreas, deben ser aprovechadas al máximo y ponerlas en práctica para el beneficio de toda la organización.

La aplicación del conocimiento, implica indispensablemente entenderlo, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizarlo mediante diversas formas no estructuradas de conocimiento.

En este sentido, la Gestión Tecnológica como “conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento (Capital intelectual) convirtiéndolo en factor clave para añadir y generar valor, en tanto la tecnología es conocimiento aplicado, va más allá del almacenamiento y manipulación de datos” (Estrategias Gerenciales, 2.014: 1), pues permite el reconocimiento del saber que reposa en la mente de los trabajadores y su transformación en un activo organizacional al que todos puedan acceder con el fin de que el mayor número de personas de las cuales dependen las decisiones empresariales, lo puedan interiorizar y utilizar en los procesos que tienen a su cargo.

El conocimiento generado por la empresa, es usado de manera individual o colectiva y su aplicación debe orientarse a “la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones que tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de la organización” (Fontalvo, Quejada & Puello, 2.011: 82); lo cual, se traduce en la introducción de nuevos productos, bienes o servicios, o en el

mejoramiento de los mismos, de un proceso, método organizativo o de comercialización, de prácticas internas, del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores y por consiguiente de las decisiones estratégicas que repercutirán en mayor productividad reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.

Por tanto, al ser la innovación un imperativo estratégico, la gerencia no solo debe conocer las capacidades de la organización para innovar sino desarrollarlas y explotarlas mediante la creación de un clima creativo y de los estímulos necesarios en el logro de dichos propósitos.

Mediante la aplicación del conocimiento tanto a los procesos de producción como a los de distribución, se logran entonces cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados en el conjunto de actividades que lo constituyen. En este proceso, un sistema adecuado de gestión del conocimiento, permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación en los procesos funcionales y operacionales con el fin de darles valor agregado.

Se puede concluir entonces, que la gestión del conocimiento constituye “una herramienta útil para abordar los problemas del conocimiento en los procesos organizacionales, y su correcta utilización para generar habilidades con el propósito de saber adaptarse a las exigencias del entorno” (Rivero, 2.005).

Así mismo, permite aglutinar el conocimiento tanto formal como informal de las empresas, a través de la implementación de un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual, tratamiento e intercambio del conocimiento, y su utilización), orientados al desarrollo organizacional o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y el individuo, implicando la retroalimentación de conceptos, prácticas, técnicas, normas, políticas y valores internos, con el fin de darle un uso más adecuado y productivo.

2.3.4 Dinámicas para la gestión del conocimiento

Gestionar el conocimiento, según Plaz y González (2.004), es dotar a los sistemas de gestión de inteligencia para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización, pues a través de la reutilización del saber hacer, se produce el enriquecimiento y la aparición de nuevo conocimiento.

De hecho, la gestión del conocimiento organizativo, tiene sus raíces en la mejora continua basada en la gestión de capacidades y recursos intangibles que, permanentemente, va enriqueciendo los productos y servicios que ofrece la organización fortaleciendo a la vez su posicionamiento competitivo; por tanto, implica también la constante identificación de estrategias que permitan optimizar los niveles de eficiencia y calidad.

La gestión del conocimiento con sentido de dirección, supone dinámicas concretas que estimulen su generación, organización, intercambio y aplicación, tales como políticas, directrices, canales, programas, estrategias, prácticas, procedimientos y recursos que permitan la construcción de espacios propicios y condiciones óptimas para estimular, canalizar, catalizar, facilitar y potenciar estos flujos de conocimiento.

Es decir, “la creación de estructuras de soporte a los procesos de interacción cara a cara, individuo-sistema organizativo, orientados a dejar una huella o memoria como resultado de explicitar los conocimientos tácitos para convertirlos en códigos explícitos que conducen a la definición de rutinas de comportamiento organizativo y que van adquiriendo progresivamente identidad propia” (Plaz & González, 2.004: 43); lo cual, se traduce en la cultura organizacional conformada por el devenir histórico de comportamientos individuales, fundamentados en la expresión colectiva, que serán de gran utilidad para el aprendizaje de las generaciones futuras.

Algunas dinámicas relevantes para aprovechar el talento humano y el desarrollo de conocimiento organizativo, son las nuevas plataformas

tecnológicas basadas en Internet que satisfacen cada vez con mayor eficiencia uno de los obstáculos más importantes en el desarrollo de las relaciones como lo es la proximidad y la inmediatez.

Los conceptos de dispersión geográfica y tiempo, asociados a la prestación de servicios, “desaparecen en la medida en que a través de espacios de colaboración virtual se desmontan las barreras de distancia y la posibilidad de dar respuestas a requerimientos de manera instantánea favoreciendo el que los flujos de información y conocimiento encuentren su cauce a través de estos mecanismos de intercambio” (Plaz & González, 2004: 43), pues la creación de bases de datos y de información han fracasado debido a que adolecen de los dinamizadores claves para garantizar su uso y aprovechamiento.

El intercambio de intereses individuales de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, permite focalizar esfuerzos incrementando la calidad de las transacciones y la pertinencia de los saberes, con reducción de desperdicios de tiempo y recursos.

Razón por la cual, los espacios de intercambio, se transforman en escenarios que propician creatividad e innovación en torno a problemas y situaciones empresariales, ya que la comunicación virtual entre funcionarios contribuye a la democratización del conocimiento en cuanto permite mayor fluidez, transferencia y colaboración; fortaleciendo la participación, la identificación de nuevos aportes, y la motivación, debido a que el conocimiento se relaciona directamente con su creador y por tanto le otorga mayor reconocimiento. Además, el trabajo colaborativo incide en el aprendizaje individual y organizacional, al igual que en la capacidad de socialización y por tanto de asimilación.

En síntesis, las comunidades virtuales de aprendizaje son mecanismos organizacionales “para poner en un contexto de socialización, el tratamiento y discusión de contenidos preparados especialmente para los procesos de formación, y ofrecen alternativas complementarias a la formación tradicional

para masificar el aprendizaje y ponerlo en el contexto de las necesidades reales de aprendizaje ligadas a las rutinas de trabajo” (Plaz & González, 2.004: 44).

En esta dinámica, es importante tener en cuenta que los intercambios de interés al estar basados en una relación de confianza y transparencia, incrementan los estímulos motivacionales fundamentados en las comunidades de práctica y de interés.

En general, existe un amplio espectro de dinámicas dependiendo de la naturaleza y tipo de conocimiento, entre las que se destacan según Plaz y González (2.004), aquellas basadas en la gestión de contenidos (documentos), la gestión de capacidades (saber hacer, competencias), el trabajo de colaboración (comunidades de práctica, grupos de interés), o procesos formales como estructura de procesos con actores, roles y etapas definidas (p. 46).

En el ámbito organizativo, Plaz y González (2.004), engloban aquellas dinámicas de naturaleza blanda, tales como planes de comunicación, sensibilización e incentivos, programas de formación y desarrollo de personal, acciones de coaching (que ayudan a otra persona a mejorar su desempeño, a lograr un conjunto de objetivos con el fin de mejorar un comportamiento particular); el mentoring, es otra actividad que puede contribuir a moldear las creencias y valores de un individuo de forma positiva, a menudo mediante un mentor que suele ser un ejecutivo o funcionario más experto y calificado que quien recibe el apoyo.

Otras estrategias son los protocolos de gestión de proyectos, políticas de RRHH, y elementos de gestión de cambio, entre otros. Las infraestructuras de tecnologías de información, constituyen un excelente soporte a las iniciativas individuales y colectivas para la gestión del conocimiento.

Como complemento a cualquiera de las dinámicas anteriormente referenciadas, se encuentra la normalización de procesos, donde según Plaz y

González (2.004), “se establecen protocolos para la generación, validación y difusión de conocimiento, siguiendo dinámicas o cadenas de valor agregado, con reglas específicas para los distintos actores que intervienen, enriqueciendo su estructuración, control y seguimiento e involucra la definición de etapas, pasos, reglas, roles, taxonomías, alertas, seguridad, entre otros” (p. 48), y permite una adecuada planeación de las acciones orientadas a gestionar el conocimiento.

2.3.5 Generalidades de la gestión del conocimiento en el sector público

Al abordar esta temática, es necesario diferenciar lo que es una Economía basada en la Información, de una Sociedad basada en el Conocimiento y el aprendizaje. La primera, “tiene su eje central en el manejo y difusión de la información y las comunicaciones, más que en la generación de conocimiento. Se organiza sobre la base del uso generalizado de información a bajo costo, del almacenamiento de datos y de las tecnologías de la transmisión” (Montuschi, 2.000).

La segunda, “se centra en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje en lugares de trabajo, laboratorios, centros de investigación, aulas, etc.” (Peluffo & Catalán, 2.002: 8).

Las transformaciones claves en la administración y desarrollo organizacional del sector privado y del sector público de la mayoría de economías que han implementado este paradigma, se focalizan según Peluffo y Catalán (2.002: 9), en los siguientes aspectos:

- La forma en cómo se hacen las cosas (se tiende a administrar por competencias más que por puesto de trabajo).

- Las formas de encarar la combinación del uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados (se enfatiza en las destrezas de pensamiento, de búsqueda activa de conocimiento por internet, las comunidades de prácticas, etc.).
- Los nuevos modelos de formación profesional (por ejemplo la certificación por competencias, la formación modular basada en competencias).
- Las nuevas formas de comunicar el conocimiento y de construirlo (conocimiento tácito almacenado, técnicas para el análisis de la información, los bancos de ideas, de conocimiento, las mejores prácticas y lecciones aprendidas entre otros).
- El cambio cultural experimentado por la aceptación de los beneficios del nuevo modelo sobre el tradicional, entre otros tales como: Nuevas formas de valorización del trabajo, el papel del factor humano, la mayor autonomía para desarrollar tareas, el alineamiento entre los intereses individuales y los organizacionales.

El concepto de competencia, se refiere especialmente a las funciones y tareas desempeñadas satisfactoriamente por cualquier ser humano. Es decir, “el conjunto de elementos (conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, personalidad, tecnología, contexto de trabajo, etc.) que estructurados sistémicamente, hacen posible desarrollar más integralmente a una persona para enfrentar cualquier contexto o situación rutinaria o de cambio en el trabajo y en otras situaciones de su vida”. (Peluso & Catalán, 2003: 40).

Las Competencias Laborales, deben ser definidas por el mundo productivo, social o sector público donde se vaya a implementar. Peluso y Catalán (2002: 41), se aproximan a su definición de la siguiente forma:

Las competencias, están compuestas por diversos elementos (conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes), que conllevan a que los individuos desempeñen sus cargos o funciones de manera exitosa y, por tanto, se evalúan y se certifican en el trabajo (empresa, programas sociales, educación, etc.).

En este sentido, se separan las funciones de formación/capacitación, evaluación y certificación para lograr mayores niveles de control de la calidad de los aprendizajes y transparencia del sistema. Sus elementos suelen estar estandarizados con el fin de lograr su validez a nivel nacional para utilizarlos en la educación, capacitación y la formación de los trabajadores del presente y del futuro a través de un proceso continuo de aprendizaje.

Las competencias, según Peluffo y Catalán (2.003), determinan varios aspectos, así: “Lo que una persona debe ser capaz de hacer; los criterios para juzgar su desempeño competente en una función; las condiciones en las cuales debe demostrar su competencia; los tipos de evidencia pertinentes para juzgar la competencia laboral (observaciones en terreno, simulaciones, producciones anteriores, etc.); los conocimientos y conductas requeridos para desempeñar competentemente una función” (p. 42).

Los conocimientos implicados en una competencia, se dividen en niveles de acuerdo al grado de dominio o experticia que requiera el contexto, o las situaciones que debe manejar el individuo. En ocasiones, dicho conocimiento, se ha dividido en básico, especializado y experto.

De acuerdo al grado de especialización, las competencias según Peluffo y Catalán (2.002), pueden ser de tres tipos: **Competencias básicas**, que están relacionadas con la capacidad de aprender, como la comunicación verbal, las habilidades numéricas o la comprensión de lectura; **competencias genéricas o transversales**, las cuales fungen a lo largo de las ocupaciones con diferentes intensidades y niveles, por ejemplo recolectar, analizar y organizar la información; planear y organizar actividades; trabajar con otros y en equipo;

usar conceptos y técnicas matemáticas; resolver problemas complejos o usar tecnología; y **competencias específicas**, referidas al conocimiento especializado que requiera una ocupación o una determinada situación de trabajo.

En efecto, según Rodríguez y bueno (2.005), una primera forma de gestionar el conocimiento, es la formación de funcionarios públicos expertos mediante programas, cualificaciones, certificaciones y exámenes, ya que su objetivo se centra en el fomento de competencias personales orientadas a lograr los máximos niveles de satisfacción del interés colectivo y de adecuación en la prestación de los servicios públicos, aunque las prácticas de GC no deben limitarse a los programas formativos. Su enfoque debe ser amplio y omnicomprendivo, extendiendo su influencia a la actividad diaria de cada departamento, agencia o individuo.

En este contexto, cobra especial importancia la Ley 872 de 2003, en tanto establece para las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras entidades colombianas prestadoras de servicios, la obligación de implementar un Sistema de Gestión de Calidad que les garantice el mejoramiento del desempeño interno en pro de entregar mejores resultados a la sociedad. Algunos aspectos importantes que se deben planificar en dicho sistema, los expone la Procuraduría General de la Nación (2.013), y se pueden sintetizar de la siguiente forma:

Se debe contar con un Manual de Calidad, cuyo objetivo es describir la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de las Entidades y referenciar los procesos que interactúan de acuerdo con los requisitos exigidos en las normas NTCGP 1000:2009, normas ISO o las que lo modifiquen o actualicen. En el SGC, se debe hacer la presentación de la entidad, sus funciones, misión, visión, servicios y su direccionamiento estratégico (declaratoria del compromiso de la alta dirección y su representante). También, se deben integrar diversos procesos y subprocesos tales como:

Política de calidad: Conjunto de procesos y procedimientos acordes con los objetivos organizacionales, que deben ser mejorados a través de su revisión y adecuación continua para hacerlos cada vez más confiables, transparentes, eficaces, oportunos, pertinentes y justos.

Implica el planteamiento de objetivos específicos de calidad de la entidad, como fines hacia los cuales está encaminada su actividad y deben estar expresados en forma medible y coherente con la política de calidad, aplicables a todo el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

Mapa de procesos: Según la Procuraduría General de la Nación (2.013), este mapa debe contener macro-procesos tales como el estratégico (Procesos de Planeación Estratégica y Planeación Presupuestal); misional (Convocatoria, reclutamiento, diseño, desarrollo y aplicación de pruebas, diseño y desarrollo de entrevista, análisis de antecedentes, lista de elegibles); de apoyo a la gestión (Proceso de Gestión de Contratación, Gestión de Tecnologías de la Información, Gestión de la Comunicación, Gestión Documental, Gestión del Talento Humano, Gestión Financiera), y evaluación y control (mejoramiento continuo, administración del riesgo y evaluación institucional), identificando además sus procesos, sub procesos y procedimientos.

Entre los procesos, se destaca el **proceso de Gestión del Talento Humano** en el cual se incluye el subproceso de Selección de Empleados con los siguientes subprocesos: Formación y Capacitación; Bienestar Social Integral; Situaciones Administrativas; Compensación; Calificación de Servicios; Gestión de la Historia Laboral; Vinculación de personal; Salud Ocupacional; y Control Disciplinario.

En consecuencia, “la capacitación de los empleados públicos debe dejar de ser un catálogo de ofertas de cursos con el fin de dar respuesta a necesidades institucionales, integrando los esfuerzos de formación con la perspectiva organizacional estratégica, potencializando las interrelaciones entre los subsistemas que integran la gestión del talento humano dentro de las

entidades públicas” (Departamento Administrativo de la Función Pública (2.010).

Así, las competencias laborales deben estar presentes cuando se planeen las necesidades cualitativas de personal, al diseñar los empleos (manuales de funciones y requisitos) y al definir perfiles de idoneidad, así como al seleccionar personas, al evaluar el desempeño y muy especialmente, al definir los planes institucionales de formación y capacitación.

Igualmente, en lo relacionado con el almacenamiento de la información, la Ley 594 de 2.000 (Ley General de Archivos), es la norma fundamental que regula la administración de los archivos en Colombia. Su ámbito de aplicación, abarca toda la administración pública incluyendo las tres ramas del poder público, las entidades privadas que cumplen funciones públicas y los particulares que poseen archivos de interés cultural. Su objetivo, es lograr el desarrollo integral y optimizar la gestión de los archivos, abarcando el ciclo vital de los documentos, es decir, desde su producción, su trámite natural y su disposición final, ya sea para su conservación o eliminación.

Para la administración pública colombiana, la Ley 489 de 1.998, obliga a las entidades públicas a establecer un Sistema Interno de Gestión Documental como parte del Sistema de Información Administrativa del sector público. La Constitución Política de Colombia, establece varios principios esenciales relacionados con la función de los archivos en la vida social, tales como el derecho a la información, el acceso a los documentos públicos y el principio de la democracia participativa.

La Ley 872 de 2.003 y el Decreto reglamentario 4110 de 2.004, obligan a las entidades públicas a implementar sistemas de gestión de la calidad, que involucren un proceso de gestión documental. Conforme a la Ley 87 de 1.993 y su Decreto reglamentario 1599 de 2.005, las entidades públicas deben implementar sistemas de control interno por procesos y el componente información a la gestión documental. “La gestión documental, va de la mano

con las iniciativas de gobierno electrónico y la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la administración pública, como parte de la obligación del Estado de ofrecer al ciudadano servicios de calidad y transparencia” (Política de Archivos, 2.005).

En este sentido, la creación de la Comisión Intersectorial de Políticas y Gestión de la Información (COINFO), ofrece escenarios que permiten a los ciudadanos acceder a la información, con lo que se garantiza la transparencia de la administración pública y el ejercicio efectivo del control social. Igualmente, se han expedido disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos

Desde esta perspectiva, queda claro que las empresas del sector público, deben comprender la importancia de generar una cultura organizacional que promueva el intercambio de conocimientos como factor fundamental para el planteamiento de cualquier tipo de estrategias y el buen desempeño de las funciones de su personal.

No obstante, existe una marcada tendencia en las organizaciones públicas, a no compartir el conocimiento individual o entre departamentos si no existen incentivos que motiven a los empleados a aportar lo que saben; lo cual, aunado a la jubilación de servidores públicos y la transferencia de trabajadores que poseen el conocimiento dentro de las entidades públicas, constituye un gran reto que implica la implementación de acciones efectivas para incentivar el intercambio de saberes, buenas prácticas y habilidades, con el fin de retener el conocimiento, preservar la memoria institucional y el entrenamiento de nuevo personal.

De hecho, según Pardo (2.010), el fundamento principal de la gestión del conocimiento, es la incapacidad que poseen las prácticas gerenciales tradicionales (públicas o privadas) para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación en explícito.

En particular, “en las instituciones colombianas aunque existe generación de conocimiento en el plano individual, este no parece impulsar el aprendizaje organizacional, pues, el conocimiento tácito encuentra barreras, tanto estructurales como culturales, para transformarse en conocimiento explícito y amplificarse en espiral desde el nivel individual, al grupal, organizacional e inter-organizacional” (Pardo, 2.010).

Además, afirma Pardo, que la formación del servidor público en Colombia se hace de manera aislada, esporádica y desarticulada de los propósitos misionales, con escaso apoyo logístico y pedagógico. Por lo general, los esfuerzos institucionales no van acompañados de la motivación necesaria y suficiente del personal, para hacer de estos algo más que meros ejercicios académicos; razón por la cual, en ocasiones se resulta perdiendo el tiempo y los recursos invertidos o no se logra el cumplimiento de las metas planteadas en dicho sentido.

Se deduce por tanto, que al ser el conocimiento un factor relevante de competitividad y un recurso fundamental al interior de las organizaciones del sector público, se hace indispensable que estas entidades ajusten sus iniciativas de gestión del conocimiento, con miras a retener el bagaje de aquellos funcionarios que están próximos a pensionarse y a estimular el intercambio de conocimientos con el personal rotante para aprovecharlo en beneficio de sus productos, servicios y procesos, aunque lo más conveniente sería brindarles mayor estabilidad laboral para evitar que terminen llevándose con sigo sus valiosos conocimientos y ahorrar recursos en el entrenamiento de nuevo personal.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA ALCALDÍA DE MANIZALES

2.4.1 Misión

La misión de la Alcaldía de Manizales, se centra en generar bienestar a todos los grupos poblacionales a través de una administración efectiva de los recursos, bajo un concepto gerencial que promueve el desarrollo físico, económico y sociocultural para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

2.4.2 Visión

De acuerdo al Plan de Desarrollo Gobierno en la Calle, la visión de la institución objeto de estudio, es lograr que el Municipio de Manizales sea un territorio amable identificado con el bienestar de sus ciudadanos/as, pensado y construido con respeto de las diferencias y gobernado “bajo principios éticos y democráticos, resultado de un desarrollo sostenible con énfasis en la educación sobresaliente, la cultura, la participación ciudadana, la integración estratégica con la región, la innovación, el emprendimiento, el aprovechamiento de su riqueza natural y el reconocimiento de su patrimonio.” (Plan de Desarrollo Gobierno en la Calle, 2.012 – 2.015: 22)

En consecuencia, Manizales en el 2.032 se habrá consolidado como la ciudad eje de la región conformada por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, e internacionalmente reconocida como líder global en innovación y creación de valor, en armonía con sus riquezas naturales e impulsada por un talento humano de clase mundial y un entorno de inclusión social de toda su población en los beneficios de su desarrollo.

De hecho, el municipio se ha ido posicionando en la mente de los ciudadanos, como “Manizales Ciudad Internacional de Conocimiento con Oportunidades para Todos”, y se ha venido forjando a través de los diferentes Planes de Desarrollo de la Administración Municipal desde una dinámica de Planeación

Estratégica, bajo la premisa de planeación de ciudades como proceso continuo de colaboración entre los diferentes actores de la sociedad.

En este marco de acción, se ha pretendido capitalizar las lecciones aprendidas del pasado y movilizar a los ciudadanos hacia un propósito común, a partir de la promoción de espacios de reflexión, la apertura de espacios de diálogo y conversación, el fortalecimiento de su sentido de pertenencia y responsabilidad con lo que pasa en el ámbito territorial.

2.4.3 Líneas estratégicas de desarrollo

“Gobierno en la Calle” como Plan de Desarrollo de la Administración actual, se encuentra enmarcado en los procesos de continuidad de las acciones e iniciativas que en este sentido se han venido desarrollando desde los distintos planes de desarrollo del municipio y se perfila como una propuesta centrada en un conjunto de acciones orientadas a generar un desarrollo sostenible, procurando un cambio positivo en la calidad de vida de los habitantes.

Dichas acciones, según Aguirre (2.014), se enfocan específicamente en el logro de 16 objetivos fundamentales distribuidos en 4 líneas estratégicas a saber: Línea Desarrollo Social, que incluye estrategias asociadas a la gestión del conocimiento como la masificación de las TIC, en entornos comunitarios y sociales, formación humanizante en competencias, principios y valores, fortalecimiento, promoción de las expresiones artísticas o culturales de la ciudad, y apoyo a iniciativas culturales y de emprendimiento de base cultural.

La línea estratégica Desarrollo Económico y Productivo, tiene como propósito, propiciar precisamente condiciones favorables para el desarrollo basado en conocimiento, la competitividad, la innovación, el emprendimiento, el desarrollo empresarial y la atracción de inversión, para lo cual, afirma Aguirre (2.014), que Manizales será promotora y garante de la creación de condiciones para el desarrollo de actividades productivas basadas primordialmente en las

tecnologías de información y comunicación (TIC), el conocimiento y la innovación, que les permitan a los habitantes del municipio una generación de ingresos y un crecimiento económico sostenible en condiciones dignas, respetuosas de la sostenibilidad ambiental, en procura del bienestar de la comunidad.

La línea Desarrollo del Hábitat, enfoca la gestión del conocimiento hacia el fortalecimiento del sistema de gestión ambiental municipal, prevención de desastres, reducción y mitigación del riesgo, disminución del impacto de desastres, gestión para la identificación-priorización de los riesgos de emergencias y desastres, revisión del plan de ordenamiento territorial, desarrollo de instrumentos normativos, de gestión, desarrollo y aplicación de sistemas de información.

La línea estratégica Desarrollo Institucional, orienta la gestión del conocimiento, especialmente hacia la integración y optimización de procesos, programas sociales y de formación para los funcionarios.

Estas líneas, son coordinadas por los comités gubernamentales estratégicos delegados para cada una de ellas y, tendrán como soporte, 4 pilares fundamentales a saber: La educación con calidad y pertinencia un desarrollo basado en el conocimiento, la integración y cooperación regional, y el buen gobierno.

En particular, el segundo pilar del plan, incorporación del concepto de desarrollo basado en conocimiento en coherencia con el fortalecimiento de la educación, tiene como intención “la dinamización y movilización social y productiva a partir del conocimiento y reconocimiento de procesos en los que la ciudad tiene experiencia, aprendizaje, sabiduría y potencialidad para promocionar la generación, aplicación, innovación y transferencia de conocimiento” (Plan de Desarrollo 2.012 – 2.015:12), aspectos éstos, que se

deben reflejar en el mejoramiento productivo y de la competitividad, la industrialización emprendimiento y desarrollo empresarial.

El buen gobierno como pilar fundamental del plan de desarrollo, se acoge al fortalecimiento de la institucionalidad pública local en el cual se planean estrategias y medidas “que fortalezcan la transparencia, la participación, la accesibilidad al gobierno y el mejoramiento en la calidad, eficiencia y oportunidad de las respuestas y acciones de las instituciones de la Administración Municipal” (Plan de Desarrollo, 2.012 – 2.015:13).

2.4.4 Estructura Organizacional

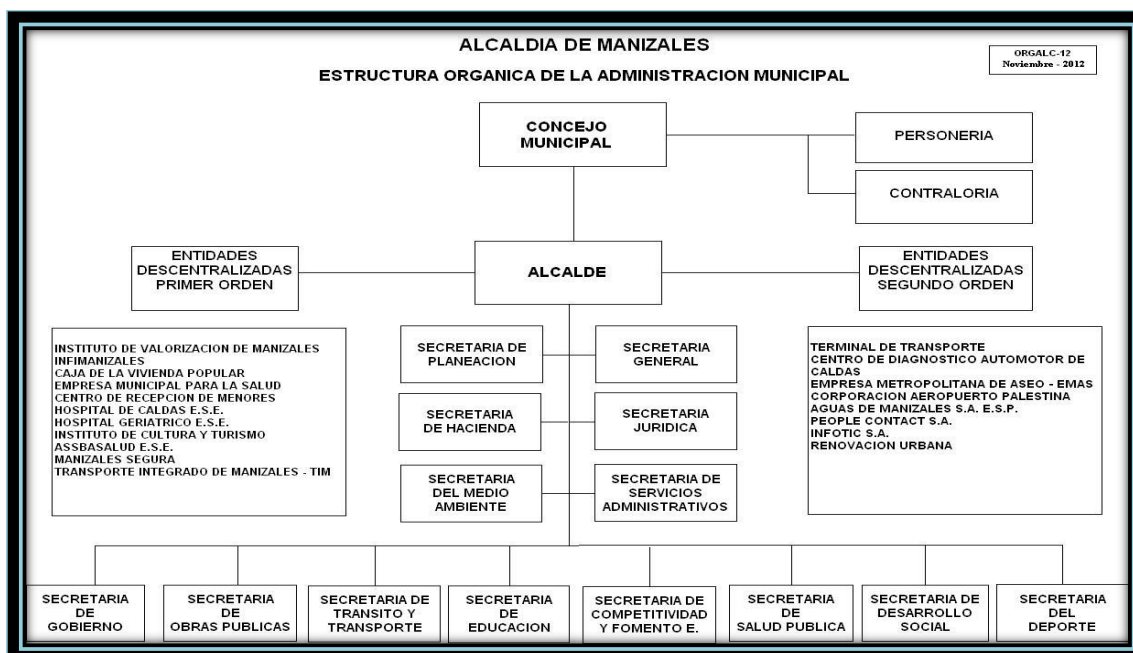
De acuerdo al Manual de calidad de la Alcaldía de Manizales, la entidad, cuenta con 14 dependencias, a saber: El Despacho del Alcalde, que “tiene como labor la de planear, organizar, coordinar y controlar las actividades municipales, promover y participar en toda clase de actuaciones políticas y administrativas tendientes a la prosperidad económica y desarrollo social del Municipio, ello, en virtud a las atribuciones dadas en la Constitución, la Ley y demás normas complementarias” (Alcaldía de Manizales, 2.012: 26), y comprende la Unidad de Control Interno, Oficina de Control Disciplinario Interno, Oficina Municipal para la Prevención y Atención de Desastres y la Unidad de Divulgación y Prensa.

Las demás dependencias, son: Secretaría General de la Alcaldía, Planeación, Hacienda, Medio Ambiente, Jurídica, Servicios Administrativos, Gobierno, Obras Públicas, Tránsito y Transporte, Educación, Competitividad y Fomento Empresarial, Salud Pública y Desarrollo Social. Esta entidad, también cuenta con entidades descentralizadas de primer orden, como son: Instituto de Valorización Municipal, Instituto Nacional para el Fomento Industrial (INFI Manizales), Caja de la Vivienda Popular, Empresa Municipal para la Salud, Centro de Recepción de Menores, Hospital de Caldas E.S.E, Hospital

Geriátrico E.S.E, Instituto de Cultura y Turismo, ASSBASALUD E.S.E, Manizales Segura y Transporte Integrado de Manizales – TIM.

Del segundo orden, están las siguientes entidades: Terminal de Transporte, Centro de Diagnóstico Automotor de Caldas, Empresa Metropolitana de Aseo – EMAS, Corporación Aeropuerto Palestina, Aguas de Manizales S.A ESP, People Contact S.A, INFOTIC S.A y Renovación Urbana. El organigrama de la entidad, se presenta en el gráfico 1, que aparece a continuación:

Gráfico 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: ALCALDÍA DE MANIZALES (2012:5)

En la ejecución del plan de desarrollo, el Alcalde y sus Secretarios, se desplazan a las diferentes comunidades de la ciudad, con el fin de hacer gobierno en la calle escuchando los problemas que exponen los ciudadanos, con el fin de promover su participación en las decisiones que les competen y analizar las alternativas de solución pertinentes a cada problemática identificada.

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 ENFOQUE

La investigación tendrá un enfoque analítico – comprensivo, en tanto se describirán los puntos críticos de la gestión del conocimiento al interior de la Alcaldía de Manizales desde una perspectiva de análisis, interpretación y profundización de la realidad observada.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación, clasifica en el marco de estudios mixtos (cuali-cuantitativo) en su modalidad exploratoria - descriptiva, ya que parte del abordaje de un caso o realidad específica poco explorada en el ámbito académico como es la gestión del conocimiento en las entidades públicas, para luego describir, analizar e interpretar a la luz de la teoría, las problemáticas identificadas a lo largo del trabajo de campo.

Además, la observación de los hechos, se enfocará en una situación ya existente, sobre la cual la investigadora no podrá cambiar la condición de las personas y los hechos investigados, puesto que los procesos ya están hechos y las personas que los operan ya tienen sus funciones definidas.

La investigación, se apoyará en métodos estadísticos propios de los estudios cuantitativos, para el tratamiento de información relacionada con algunas variables, pero sin perder el predominio de la perspectiva cualitativa, con el fin de no caer en ambigüedades a la hora de sacar las conclusiones luego del desarrollo de los objetivos propuestos en el presente trabajo y, de esta manera, fortalecer el conocimiento y obtener percepciones que por separado sería imposible conseguir, logrando además, una visión más integral de la realidad explorada.

Desde la perspectiva de (Erickson, 1.989), las investigaciones cualitativa y cuantitativa, son paradigmas que no compiten entre sí cuando se trata de abordar problemáticas de caso, es decir, que los métodos y técnicas de recogida y análisis de datos, pueden ser compartidos por ambos tipos de estudio e incluso dicha combinación permite analizar e interpretar la realidad lo más objetivamente posible.

Al respecto, (Munarriz, 1.992), afirma que en la investigación cualitativa, “el investigador observa las características de una realidad, comunidad o institución específica de la cual forma parte, con el propósito de analizar e interpretar distintos aspectos de un mismo fenómeno y hallar respuestas que se basen en los hechos estudiados sin partir de sus preconcepciones, es decir, comprender los acontecimientos tal y como los conciben los participantes” (p. 103).

Además, al indagar sobre una realidad poco abordada desde el contexto académico, la investigación adquiere un carácter exploratorio que abrirá espacios para el desarrollo de nuevos estudios asociados a procesos y dinámicas de gestión del conocimiento en otras entidades públicas con fines de mejoramiento de los mismos, además de proporcionar insumos y conocimientos que le pueden servir a la Alcaldía de Manizales, para subsanar las problemáticas encontradas y generar conciencia en los altos ejecutivos frente a la posibilidad de implementar las estrategias pertinentes para promover la generación, organización e intercambio de prácticas, métodos o procedimientos que conlleven a la innovación y optimización del desempeño de sus funcionarios y la calidad en la prestación de sus servicios.

Se deduce por tanto, que la observación directa y la recolección de información cuantitativa propias de los estudios descriptivos, combinadas con la revisión documental característica de la investigación cualitativa, constituyen excelentes herramientas para analizar e interpretar con mayor exactitud la realidad social, no sólo en términos de medición de los fenómenos sino de su cualificación.

3.3 POBLACIÓN

La población, está constituida por los 380 empleados de vinculación directa (carrera administrativa y provisionalidad), de la Administración Central Municipal, así: 123 profesionales y especializados, 41 secretarios, 68 técnicos operativos y 148 auxiliares administrativos, además de los 14 Secretarios de Despacho y la Directora de la Oficina de Formación y capacitación de la entidad (quienes son directivos de alto nivel, y que desde el punto de vista estratégico, pueden aportar información valiosa debido a su conocimiento sobre políticas, programas y localización específica de información documental), para un total de 395 funcionarios.

Cabe anotar, que por su alta rotación, no se incluyó en la población el personal de nómina temporal, ya que estos apenas logran apropiarse de las competencias y funciones inherentes al desempeño de sus cargos y, en la muestra piloto que se realizó al inicio del estudio, evidenciaron su desconocimiento sobre información relevante para la presente investigación.

3.4 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de información susceptible de ser tratada estadísticamente, se aplicó la encuesta estructurada (Anexo 3), dirigida al personal administrativo; la información cualitativa, se recolectó mediante entrevista a los funcionarios de alto rango (Anexo 2), con el fin de ampliar la descripción y análisis de los hallazgos; la identificación de macro-procesos, procesos, procedimientos, sistemas de gestión e información, mapas de procesos, etc., se realizó a través de la revisión documental (Anexo 4).

De las encuestas realizadas, se realizó una auditoria y una revisión para seleccionar aquellas que sí evidenciaron respuestas completas y cumplieran con las condiciones del estudio, por tanto se hizo una depuración de los cuestionarios.

Los instrumentos aplicados, gozan de confiabilidad y validez científica, en tanto mediante ellos se logró captar efectivamente distintos aspectos del problema investigado para describirlos, analizarlos e interpretarlos, permitiendo dar respuesta a los objetivos e interrogantes planteados. El diseño de las encuestas y entrevistas, resultó eficaz en la evaluación y descripción del estado actual de las variables, garantizando la pertinencia, coherencia y consistencia de los datos, además de la confrontación de alguna información encontrada en otros estudios similares, que comprueban su veracidad.

La encuesta estructurada, permitió determinar en qué porcentajes el personal administrativo posee una percepción positiva o negativa sobre las estrategias e incentivos para la generación, intercambio y aplicación de sus conocimientos y, la entrevista, la identificación de aquellas orientadas a apoyar la innovación el desarrollo de nuevas competencias y capacidades organizacionales e individuales al interior de la alcaldía de Manizales, y contrastar los resultados arrojados en la aplicación de ambos instrumentos con respecto a la misma realidad. En este sentido, el uso de herramientas estadísticas y digitales, facilitó la agrupación, organización, análisis e interpretación de la información recolectada, con mayor objetividad y precisión.

3.5 PROCEDIMIENTOS

El trabajo de campo, se desarrolló en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Manizales para determinar si existe una estructura o sistema para la gestión del conocimiento e identificar mecanismos o prácticas que permitan su generación, apropiación e intercambio. Por lo menos, es necesario revisar si existen formas empíricas (informales) y/o formales de los procesos de gestión. Los secretarios de despacho y la directora de la Oficina de Formación y Capacitación de la Alcaldía, fueron abordados personalmente por la investigadora en sus correspondientes despachos mediante sesiones

individuales solicitadas a través de citas previas con fechas y horarios definidos por ellos mismos.

Para lograr el contacto con la población objeto de estudio, inicialmente se convocaron 20 representantes de la planta administrativa con preferencia de líderes de diferentes dependencias, a una reunión donde se les informó el propósito de la investigación y se les solicitó su colaboración encomendándoles la labor de socializar con sus compañeros la información recibida y de contribuir con la investigadora en la recolección de sus correos electrónicos para enviarles el formulario a resolver y la circular adjunta (Ver Anexos 3 y 1).

En la circular, se consignaron aspectos relacionados con la importancia de responder a las preguntas formuladas con la mayor veracidad posible, garantizándoles la estricta protección de su privacidad con el objetivo de evitar abstención o restricción en sus respuestas por temor a recriminaciones por parte de la administración municipal. De hecho, se les explicó que aunque debían colocar el cargo en el que se encontraban ubicados, no era necesario colocar su nombre o No. de cédula. También, se les informó el correo electrónico al cual debían enviar o reenviar el formulario resuelto.

Para la identificación de información adicional, se exploraron macro-procesos, procesos, procedimientos y sistemas de apoyo a la gestión del conocimiento, en la plataforma tecnológica de información de la entidad.

3.6. PLAN DE ANÁLISIS O TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información cuantitativa, fue debidamente clasificada, tabulada e interpretada a través de métodos estadísticos de medición, como distribuciones de frecuencia cuantitativa continua, y los resultados más relevantes se pueden visualizar mediante gráficos de barras y diagramas circulares torta o pastel, a través de los cuales se analizaron y describieron los fenómenos identificados.

La información cualitativa resultado de la revisión documental, se sintetizó en tablas descriptivas, complementando el análisis comprensivo con lo expresado por los funcionarios en las entrevistas. Para sistematizar la información se utilizó el programa Excel.

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Una vez seleccionado el diseño de investigación y definida la población objeto de estudio de acuerdo con el problema de estudio, la siguiente etapa se centró en definir las variables involucradas en la investigación y las características o propiedades específicas que sobre ellas se desean conocer con el fin de evaluarlas, analizar su comportamiento, o simplemente describirlas como parte de una realidad determinada. Su operacionalización, constituye la fuente primordial de donde fungen las preguntas de los instrumentos de recolección y los aspectos a identificar en la revisión documental para dar respuesta a los objetivos planteados.

Tabla 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLES/ CATEGORIAS	INDICADOR	INDICE	TECNICA DE RECOLECCIÓN
IDENTIFICAR LAS POLÍTICAS, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ESTABLECIDOS POR LA ALCALDÍA DE MANIZALES PARA GENERAR, E ORGANIZAR, E INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR NUEVAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES.	POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	CARACTERÍSTICAS	FINALIDAD PRINCIPIOS LINEAMIENTOS	ENTREVISTA
	PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	MODELO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	LIMITADO A DISPOSICIONES LEGALES. FORMACIÓN POR COMPETENCIAS. OTRO. DOCUMENTOS DONDE SE ENCUENTRA SISTEMATIZADO EL PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA	ENTREVISTA
		ESTRATEGIAS PARA LA GENERACIÓN, INTERCAMBIO Y DESARROLLO DE NUEVAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y ORGANIZACION.	ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN Y PROMOC. DEL CAPITAL INTELECTUAL. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN PROMOCIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL DLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN. AÑO EN EL QUE SE FORMULARON Y EMPEZARON A APLICAR DICHAS ESTRATEGIS.	ENTREVISTA

			VIGENCIA. ESTRATEGIAS PARA LA GENERACIÓN E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS CON FINES DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES. ESTRATEGIAS PARA PROVER ESCENARIOS Y AMBIENTES DE APRENDIZAJE DISTINTOS A LA FORMACIÓN OBLIGATORIA DE LOS FUNCION. EVENTOS INSTITUCIONALES PARA EL INTERCAMBIO DE CONOC. Y EXPERIENCIAS RELACIONADAS O NO CON LOS CARGOS. GRUPOS ESPECÍFICOS DE FUNCIONARIOS QUE SE HAN FORMADO POR SU PROPIA INICIATIVA PARA SISTEMATIZAR EXPERIEN. Y CONOCIMIENTOS.	ENTREVISTA
		APOYO INSTITUCIONAL PARA LA FORMACIÓN A FUNCIONARIOS DE CARRERA Y DE CONTRATO	INCENTIVOS PARA LA FORMACIÓN TÉCNICA O PROFESIONAL ÁREAS DE FORMACIÓN INDIVIDUAL. NO. DE FUNCIONARIOS QUE SE ESTÁN FORMANDO. TRABAJOS O PROYECTOS DERIVADOS DE LA FORMACIÓN INDIVIDUAL QUE SE ESTÁN APLICANDO EN LA INSTITUCIÓN.	ENCUESTA ESTRUCTURADA
	PERCEPCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FRENTE A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	OPINIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS PARA FOMENTAR LA GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL	OPINIÓN SOBRE INCENTIVOS PARA PROMOVER LA GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL. ESTÍMULOS PERCIBIDOS POR LOS FUNCIONARIOS PARA LA PROMOCIÓN DE SUS CREATIVIDAD Y EL APOYO A SUS INICIATIVAS. HABILIDADES O CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONA. NO INHERENTES AL DESEMPEÑO DE SUS CARGOS. ACTITUD FRENTE A POSIBILIDADES DE SER RECOMPENSADOS POR LA APLICACIÓN DE SUS HABILIDADES INDIVIDUALES. RECOMPENSAS RECIBIDAS POR LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PROPIOS EN EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS, ROLES O FUNCIONES.	ENCUESTA ESTRUCTURADA
		OPINIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE ESTRATEGIAS O PRÁCTICAS PARA EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS	HABILIDADES, PRÁCTICAS O PROCESOS QUE LOS FUNCIONARIOS HAN APRENDIDO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO. ACTIVIDADES DE LA ALCALDÍA PARA EL INTERCAMBIO DE LOS CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES O ASOCIADAS A SU CARGO. PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS.	
		ACTITUD DE LOS FUNCIONARIOS FRENTE A LA APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPIO AL INTERIOR DE LA ENTIDAD	INNOVANDO ALGÚN PROCESO. APLICANDO NUEVA TÉCNICA O PROCEDIM. PARA AGILIZARLO. IMPLEMENTANDO NUEVAS HERRAMIENTAS, APLICACIONES O PROGRAMAS TIC. OTRO. PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN EL DISEÑO DE ALGÚN PRODUCTO O	ENCUESTA ESTRUCTURADA

		OPINIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	SERVICIO, PROCESO, INNOVACIÓN, TRABAJO O INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA. APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PROPIOS PARA OPTIMIZAR O MEJORAR ACTIVIDADES, ROLES, FUNCIONES, O PROCESOS Y MOTIVOS POR LOS QUE NO LOS APLICA. EXPERIENCIAS QUE DEMUESTRAN QUE SE APRENDE DEL ERROR. ACTIVIDADES QUE PODRÍAN SER DESEMP. POR UN SOLO FUNCIONARIO. FORMACIÓN CENTRADA EN LA ADQUISICIÓN Y FORTALECIMIENTO DE COMP. LABORALES. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENC. DISTINTAS A LAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DE SU CARGO. PARTICIPACIÓN EN CAPACITACIONES NO RELACIONADAS EXCLUSIVAMENTE CON EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES.	
INDAGAR SOBRE LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, ORIENTADAS A APOYAR PROCESOS DE INNOVACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, GESTIÓN DE LA CALIDAD Y CANALIZACIÓN DE TALENTOS AL INTERIOR DE LA ALCALDÍA DE MANIZALES.	POLÍTICAS DE APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CARACTERÍSTICAS ESTRATEGIAS DE APOYO A DISTINTOS PROCESOS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL	FINALIDAD PRINCIPIOS LINEAMIENTOS ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LAS POLÍTICAS MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ESTRATEGIAS DE APOYO A PROCESOS DE INNOVACIÓN. ESTRATEGIAS DE APOYO AL DESARROLLO TECNOLÓGICO. ESTRATEGIAS DE APOYO A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. ESTRATEGIAS DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS. ESTRATEGIAS PARA LA CANALIZACIÓN DE TALENTOS. RESOLUCIONES, DECRETOS, MANUALES, MEMORIAS, REGLAMENTOS, ENTRE OTROS. REPOSITARIOS BANCO DE EXPERIENCIAS ARCHIVO DE EXPERIENCIAS UBICACIÓN DE LA INFORMACIÓN HISTÓRICA DE PROYECTOS Y EXPERIENCIAS DE LAS DISTINTAS SECRETARÍAS.	ENTREVISTA ENTREVISTA ENTREVISTA
	MACRO- PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADMIVOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL. EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONCIMIEN. INSTITUCIONAL	SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN, CUSTODIA Y CONSULTA DE LA INFORMACIÓN. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DEL CONTROL DE DOCUMENTOS. SERVICIO DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN PERIODÍSTICA E INSTITUCIONAL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN FÍSICA Y ELECTRÓNICA DOCUMENT. SERVICIO: FOMENTO DE LA CULTURA DE AUTOCONTROL. SERVICIOS JURÍDICOS: PUBLICACIÓN OPORTUNA DE DOCUMEN. CONTRACTUALES EN EL SECOP. AUDITORÍA INTERNA: AUTOCONTROL DE LA	REVISIÓN DOCUMENTAL REVISIÓN DOCUMENTAL

			GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MEJ/MIENTO DE PROCESOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN GESTIÓN DOCUMENTAL. SERVICIO DE DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.	
	ESTRATEGIAS DE APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	SISTEMAS DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN	SISTEMA DE ARCHIVO Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. OTROS	REVISIÓN DOCUMENTAL
		MAPAS	MAPAS DE PROCESOS.	
		MANUALES	MANUALES DE PROCESOS. MANUAL DE FUNCIONES	

3.8 PROCEDIMIENTOS O ETAPAS DEL PROCESO INVESTIGATIVO

A continuación, se describen las etapas que se deben desarrollar para culminar con éxito el proceso investigativo:

3.8.1 Fase Exploratoria (Anteproyecto)

En esta primera etapa, se realiza la exploración bibliográfica sobre la temática elegida y se desarrollan los puntos básicos de la propuesta de trabajo de grado (descripción del problema, justificación, objetivos, aproximación teórica, estrategia metodológica y bibliografía preliminar).

3.8.2 Fase Constructiva

Se estructura el marco teórico con base en la exploración bibliográfica, se diseñan la estrategia metodológica y los instrumentos de recolección de información.

3.8.3 Fase Aplicativa

Se realiza el trabajo de campo en la Alcaldía de Manizales, para aplicar los instrumentos de recolección de información y realizar la exploración documental.

3.8.4 Fase interpretativa-Descriptiva-comprensiva

Se analiza e interpreta la información recolectada y se estructura el análisis comprensivo de las problemáticas encontradas.

3.8.5 Fase Concluyente (Informe final)

Se estructura el informe final, se emiten las conclusiones pertinentes, se elabora la bibliografía y se imprime el trabajo con apoyo de las tecnologías de información y comunicación.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para facilitar el análisis e interpretación de resultados, se dividió la información recolectada en 4 aspectos fundamentales que no solo facilitan la descripción y comprensión de las políticas y modelos de formación y capacitación para la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales, los programas orientados a promover el aprendizaje organizacional, fortalecer el capital intelectual, la gestión de las competencias e innovación, y las estrategias centradas en apoyar procesos de desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la entidad, sino interpretar la percepción de los funcionarios frente a los estímulos - recompensas para la generación, intercambio y aplicación de sus propios conocimientos, además de los macroprocesos, servicios y procedimientos de apoyo institucional relacionados con la gestión documental y el mejoramiento de los mismos. Dichos aspectos se exponen a continuación:

4.1 POLÍTICAS, PROGRAMAS O ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ESTABLECIDAS POR LA ALCALDÍA DE MANIZALES PARA GENERAR, INTERCAMBIAR, ORGANIZAR CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR NUEVAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

4.1.1. Políticas y modelo de formación y capacitación del personal de la Alcaldía de Manizales

Según la Doctora Villegas Directora de la Oficina de Formación y Capacitación de la Alcaldía de Manizales, “la Administración Municipal no ha formulado políticas concretas de formación y capacitación de su personal. Sin embargo, se ha implementado un modelo de formación por competencias, que se rige por un Manual de Funciones para el desempeño de los diferentes cargos, las necesidades en capacitación, y la Evaluación de Desempeño de los

funcionarios” (C. Villegas; comunicación personal, 9 de Agosto de 2.015). A quienes obtienen una calificación en Nivel Satisfactorio, se les debe elaborar un Plan de Mejoramiento Individual, enfocando en ellos todas las capacitaciones que de una u otra manera le sirvan para mejorar su próxima evaluación.

También, se cuenta con el Plan Institucional de Capacitación PIC que es una estrategia reglamentada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, la cual se desarrolla a través de la oficina de Formación y Capacitación de la entidad. Con la institucionalización del PIC en el año 2.012, vigente hasta el 2.015, se dio continuidad a las actividades desarrolladas por el Instituto de Capacitación Municipal – ICAM, que canalizaba desde años atrás las necesidades de capacitación de cada dependencia u oficina incluyendo las nueve Entidades Descentralizadas de la época.

Cabe anotar, que el Plan Institucional de Capacitación (PIC), es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación “que durante un periodo de tiempo determinado y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública” (Chavarriaga, 2.014: 3).

El PIC, tiene como propósito la identificación de las necesidades de capacitación de los funcionarios de las entidades públicas para el cumplimiento de la misión institucional en general y en el desempeño de sus funciones en particular.

En el segundo cuatrimestre de 2.014, “se realizaron diversas capacitaciones a los funcionarios de la Administración Central Municipal (fueron capacitados 172 funcionarios que no habían participado en procesos de capacitación anteriores). Las capacitaciones realizadas, se centraron en las siguientes áreas: Organizacional y secretarial, Administrativa, Financiera, Sistemas

Informáticos, Saludo, Prevención y Atención de Desastres y Jurídica” (Chavarriaga, 2.014: 1).

Los procesos de formación y capacitación en la Alcaldía de Manizales, se limitan a las disposiciones legales en este campo, porque en el sector público se debe cumplir con una normatividad establecida que rige las actividades de la oficina encargada de dichos procesos, destacándose la Ley 909 de 2.004 entre otras, además de los Reglamentos y Decretos Internos.

Al respecto, la Doctora Orozco Secretaria de Despacho de Servicios Administrativos, manifestó en la entrevista, que “No se pueden capacitar funcionarios en temas que no tienen nada que ver con su labor, ya que el componente económico constituye una limitante para ello; pues si bien es cierto, que existe un fondo para operar, éste queda corto para las diferentes actualizaciones y contratación de conferencistas” (P. A. Orozco; comunicación personal, 9 de Agosto de 2.015).

Según el Doctor Olarte Secretario de Despacho de Planeación Municipal, “el proceso de formación y capacitación de los funcionarios en cada Secretaría, se encuentra sistematizado en un software denominado SIAM Sistema de Indicadores de la Alcaldía de Manizales, el cual fue implementado desde al año 2.014. En dicho software, quedan los datos de la capacitación, nombre del funcionario e intensidad horaria” (J.F. Olarte; comunicación personal, 10 de Agosto de 2.015). Estos procesos, también se sistematizan en el PIC, los formatos de solicitud de capacitación y los manuales de funciones.

4.1.2 Programas y estrategias de capacitación para la gestión y promoción del conocimiento con respecto a aprendizaje organizacional, capital intelectual, gestión de las competencias e innovación

En la entrevista realizada a la Directora de la Oficina de formación y Capacitación y a los Secretarios de Despacho, se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

4.1.2.1 Aprendizaje organizacional: En primera instancia, se realiza un diagnóstico de las necesidades detectadas directamente por los funcionarios, generando el Plan Institucional de Capacitación - PIC que inicialmente se estructura para el cuatrienio o periodo administrativo, y año tras año se actualiza. En el desarrollo del mismo, se debe contratar personal externo idóneo en cada temática solicitada e involucrar el personal que debe ser capacitado. Además, se ofrece variedad de temas en este aspecto para que los funcionarios se motiven, no sólo a participar en temas técnicos relacionados con su manual de funciones, sino también con las temáticas organizacionales.

4.1.2.2 Capital intelectual: Se utiliza el talento humano capacitado, para suplir las necesidades previamente detectadas en cada área. Cuando se presentan ascensos de puestos de trabajo en la Administración Municipal, los funcionarios ascendidos llegan a ocupar los cargos sin la experticia requerida para el mismo, siendo necesario asignarles un “padrino” idóneo, que será el encargado de transmitirles la información y competencias necesarias para que puedan desempeñar a cabalidad las funciones del nuevo cargo. Todos los funcionarios, deben hacer como mínimo 40 horas anuales de capacitación y son evaluados en el formato de evaluación regido por la Comisión Nacional del Servicios Civil – CNSC.

El PIC, tiene como objetivo fundamental, desarrollar las competencias laborales y actualizar la formación de los funcionarios, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, los planes de acción y estratégico, a la mejor prestación del servicio a la comunidad, el eficaz desempeño del cargo y el desarrollo personal integral.

La Alcaldía de Manizales, gestiona el desarrollo del talento humano de manera articulada con los demás procesos de gestión de la entidad, lo que ha permitido ejecutar los programas de capacitación, bienestar, estímulos y salud ocupacional, acorde con las necesidades de los servidores.

4.1.2.3 Gestión de las competencias: En la Alcaldía de Manizales, el sistema de formación por competencias se hace efectivo a través del desarrollo del PIC, con el cual se busca mejorar las competencias de los funcionarios en cada puesto de trabajo y es el instrumento que rige la gestión del conocimiento al interior de la entidad. De acuerdo al desarrollo del PIC, se convocan internamente los funcionarios para que cada uno de acuerdo a sus competencias o funciones accedan a las diferentes capacitaciones.

El PIC arroja el diagnóstico de necesidades y se contratan personas expertas en cada tema para capacitar a los funcionarios, los cuales son citados por la Oficina de Formación y Capacitación de acuerdo a las necesidades informadas por el funcionario a principio de cada año.

4.1.2.4 Gestión de la innovación: La Administración Municipal, promueve la innovación en las funciones del cargo a través de concursos internos realizados por la oficina de Gestión de Calidad, premiando a los funcionarios o grupos que demuestran a través de su inventiva, mejoras continuas en el puesto de trabajo, generando así un mejor desempeño y aplicabilidad inmediata. Los premios calidad, se establecieron como política para dar a todos los funcionarios la oportunidad de inscribir Proyectos de Mejora Continua en sus puestos de trabajo. Allí, en parte, se ven reflejados los resultados de las diferentes capacitaciones.

4.1.3 Estrategias para la promoción y gestión del conocimiento

4.1.3.1 Estrategias para promover el aprendizaje e intercambio de conocimientos con fines de mejoramiento de los procesos de trabajo: Según la Doctora Villegas Directora de la Oficina de Formación y Capacitación, “la Administración Municipal dentro de su Plan de Desarrollo, tiene varios indicadores que debe cumplir; entre ellos, es deber de cada funcionario que participe en un proceso de capacitación, retroalimentar a sus compañeros

sobre el tema visto y dejar evidencia a través de un acta y/o registro fotográfico de la misma, la cual debe ser enviada a dicha Oficina para dejar constancia de ello en su Base de Datos; de lo cual, se infiere su carácter obligatorio” (C. Villegas; comunicación personal, 9 de Agosto de 2.015) .

También, se realiza la inducción a funcionarios nuevos, re-inducción a los antiguos, se desarrollan actividades outdoor y, para todos los funcionarios, se dictan charlas sobre clima laboral; desde salud ocupacional, se imparten periódicamente capacitaciones en promoción y prevención.

4.1.3.2 Estrategias para promover escenarios y ambientes de aprendizaje para la gestión del conocimiento y formación de líderes en otros campos distintos a los orientados a la formación y capacitación obligatoria de los funcionarios públicos: Según lo expresado por la directora de la Oficina de Formación y Capacitación, este tipo de estrategias no están establecidas legalmente. Al respecto, algunos Secretarios de Despacho, manifestaron que dichos procesos no están permitidos por la Ley, pero que algunos funcionarios por su propia cuenta participan en procesos formativos relacionados con áreas de interés individual y liderazgo, distintos a los de formación y capacitación obligatoria para los funcionarios de la entidad.

Sin embargo, se promueven algunos eventos institucionales o actividades recreativas y deportivas para compartir experiencias relacionadas o no con los cargos, en las que todos los funcionarios de la Administración Municipal tienen la posibilidad de intercambiar además de conocimientos laborales, gustos, hobbies, actividades y fortalezas entre otros.

Igualmente, la Administración Municipal promueve escenarios y ambientes de aprendizaje distintos a los orientados a la formación y capacitación obligatoria de los funcionarios, tales como actividades encaminadas al fortalecimiento del SER como: Liderazgo y Trabajo en Equipo en outdoor training, crecimiento personal, ética y valores, comunicación asertiva, coaching, oratoria, formación

para la vida, programación neurolingüística, etc. Algunos funcionarios en horarios nocturnos, fines de semana o a distancia, asumen el pago de un estudio en Educación Formal, que el día de mañana los posibilite para ascender en los diferentes cargos que se presenten en la Administración Municipal.

4.1.3.3 Grupos específicos de funcionarios formados por su propia iniciativa para sistematizar experiencias relacionadas con el desempeño de su cargo: Existen grupos de funcionarios que por su propia iniciativa se reúnen para generar o intercambiar conocimientos o sistematizar experiencias generadas al interior de la Alcaldía, entre las cuales se destacan: Los grupos de trabajo de la Secretaría de Salud donde todos los miércoles de 7:30 a 8:30 de la mañana, se llevan a cabo diferentes actividades tendientes a transmitir la información necesaria que contribuya a la actualización y adquisición de nuevos conocimientos en materia de salud; las Jornadas Tributarias de la Unidad de Rentas, realizadas una vez por semana en las instalaciones de la Administración para los funcionarios públicos, y en la Cámara de Comercio para el público en general.

En otras dependencias, según lo manifestaron algunos Secretarios de Despacho, se hacen reuniones semanales con todo el equipo de trabajo o reuniones masivas de Secretaría, que permiten de alguna forma sistematizar experiencias, pues cualquier aporte o conocimiento compartido que hagan los funcionarios relacionado con el cargo, es porque lo aprendió en su área de trabajo; además, las contribuciones quedan consignadas en el Acta de cada reunión.

4.1.3.4 Incentivos para promover la generación y sistematización de experiencias no relacionadas con el cargo: En cuanto a los incentivos para que los funcionarios se esfuercen en la generación de nuevos conocimientos y la sistematización de otras experiencias no relacionadas con el cargo

desempeñado, éstos no se encuentran reglamentados; por tanto, los únicos estímulos se centran en los permisos para ausentarse en horas laborales, algunos apoyos económicos y el incremento de puntos en la evaluación del desempeño por su participación en las únicas capacitaciones no relacionadas con el cargo como son las de Crecimiento Personal, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Resolución de Conflictos, Programación Neurolingüística entre otras.

4.1.4 Apoyo institucional para la formación individual de funcionarios con fines de aplicación posterior de sus conocimientos en procesos institucionales

El apoyo institucional en este aspecto, se refleja en los incentivos a funcionarios de carrera administrativa, en los niveles y áreas de formación y en la aplicación de los trabajos o proyectos derivados de la formación técnica o profesional al interior de la entidad.

4.1.4.1 Incentivos a funcionarios de carrera administrativa: La Administración Municipal, está apoyando actualmente procesos de formación individual para los funcionarios de carrera administrativa, asumiendo parte de sus costos.

4.1.4.2 Niveles y áreas de formación y No. de funcionarios que se están formando: Los niveles y áreas de formación en los que actualmente se están formando los funcionarios de la Administración Central, se relacionan en la tabla 2, que se expone a continuación:

Tabla 2. NIVELES Y ÁREAS DE FORMACIÓN

TECNOLOGÍAS	ESPECIALIZACIÓN	MAESTRIAS
DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVÍSTICA	GERENCIA EMPRESARIAL	SALUD PÚBLICA
	FINANZAS	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ATENCIÓN PRE-HOSPITALARIA	AUDITORÍA EN SALUD	EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
	PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y REDUCCIÓN DE	TRIBUTACIÓN

	DESASTRES	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD	DERECHO CONSTITUCIONAL	DESARROLLO REGIONAL Y PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO
	DERECHO ADMINISTRATIVA	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	GESTIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA	

Cómo se analiza en la tabla 2, aunque los funcionarios se están formando en diferentes áreas y niveles, predomina la formación en el área de la salud, pero no se logró establecer el número de funcionarios que están recibiendo el apoyo institucional para la formación académica en las distintas áreas relacionadas, ya que la Oficina de Formación y Capacitación no dispone de dicha información. Lo cierto, es que según la directora de dicha dependencia, cada funcionario está obligado a compartir la información adquirida con todos sus compañeros, para que a partir de ella se desarrollen o fortalezcan competencias laborales relacionadas con el desempeño de funciones, roles o procesos propios del área específica donde se generó la necesidad formativa.

4.1.4.3 Trabajos o proyectos derivados de la formación técnica o profesional que se están aplicando en la entidad: Entre los productos de la formación individual o en grupo que se están analizando actualmente para su aplicación en la entidad, solo se identificó el trabajo de grado de Especialización en Gerencia del Talento Humano – Universidad de Manizales, realizado por la funcionaria Claudia Villegas Hauss Directora de la Oficina de Formación y Capacitación, denominado: “Diseño de estrategias que posibiliten la transmisión del conocimiento entre los funcionarios de la Alcaldía de Manizales, para generar un proceso de conocimiento compartido”.

No obstante, aún no se evidencia en la Alcaldía ningún proceso orientado a poner en práctica la propuesta planteada. Tampoco, se identificó ningún diagnóstico o estrategia para la generación de cultura organización en torno a esta temática, ni el diseño de un sistema para la gestión del conocimiento que permita su generación, sistematización y transferencia y, a la vez, la retención del potencial identificado para que el personal no termine llevándose consigo

su saber, sino que sea aprovechado eficientemente, reduciendo costos en capacitación y formación de nuevos funcionarios. Además, no existe un informe o sistematización de sus resultados y su impacto en la organización.

También, mediante sugerencia de uno de los Secretarios de Despacho, se identificó el Trabajo de Grado “estrategia para modificar la percepción del personal administrativo de la alcaldía de Manizales frente a la posibilidad de capacitarse para un eventual desempeño de su cargo bajo la modalidad de teletrabajo”, realizado a finales del 2.014 en el contexto de especialización en Gerencia Informática con recursos económicos propios del funcionario de carrera administrativa Carlos Ariel Ramírez.

Sin embargo, dicho trabajo aún no se ha socializado, ni se ha compartido este conocimiento para la adquisición de nuevas competencias organizacionales, pues el estudio ni siquiera se conoce en la Oficina de Formación y Capacitación de la entidad, a pesar de su valioso contenido sobre las falencias y deficiencias en el desarrollo de competencias TIC, y de que el burgomaestre Jorge Eduardo Rojas, suscribió a principios del 2.014 el Pacto Teletrabajo Capítulo Eje Cafetero y se comprometió a realizar actividades de promoción de esta modalidad al interior de la institución y en el contexto empresarial de la ciudad, para apoyar las iniciativas de los Ministerios TIC y del Trabajo en la región. Por tanto, tampoco se evidencia la implementación de ninguna estrategia que haga evidente su labor en este aspecto.

Por su lado, gran parte de los Secretarios de Despacho, manifestaron que oficialmente no se conocen los proyectos de grado o investigaciones realizadas por funcionarios de las distintas Secretarías como producto de su educación formal; Además, esperan que los trabajos de grado realizados especialmente por aquellos a quienes se les ha subsidiado por intermedio de la Oficina de Formación y Capacitación gran parte de alguna especialización, tecnología o maestría, estén siendo aplicados en sus puestos de trabajo, si es el caso, o en el área para dónde fueron diseñados.

Según Orozco, “sería importante que independientemente de que los trabajos de grado deriven de estudios patrocinados o no por la Alcaldía o sean realizados por funcionarios de carrera o de vinculación por contrato, y que estén relacionados con algún posible mejoramiento de funciones, roles o procesos, deberían ser implementados obligatoriamente por la entidad” (P.A Orozco; comunicación personal, 9 de Agosto de 2.015), siempre y cuando aquellos funcionarios no subsidiados por la misma, den su consentimiento ya que en ese caso los proyectos serían parte de su acervo individual.

4.1.4.4 Incentivos a funcionarios de vinculación por contrato (personal rotante): El personal provisional o de contrato, queda excluido de estas ayudas debido según la Directora de la Oficina de Formación y Capacitación, a que la Ley 909 impide que los empleados con ese tipo de vinculación, puedan ser beneficiados con procesos de formación formal.

4.2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES

4.2.1 Políticas y modelo de gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales

La exploración documental, permitió determinar que en el marco del Plan de Desarrollo Gobierno en la Calle, no se establecieron políticas específicas para la gestión del conocimiento en la alcaldía de Manizales. Hallazgo éste, corroborado en las entrevistas, por la funcionaria Jefe de la Oficina de Capacitación y Formación de dicha institución y los demás Secretarios de Despacho de esta institución. Por tanto, tampoco se ha transformado la estructura organizacional para adecuarla a esas políticas.

De todas maneras, según la opinión del doctor Olarte Secretario de Despacho, “las estrategias de gestión del conocimiento están sometidas a un constante cambio; pues las tendencias, la normativa y, por tanto, las necesidades de

formación y capacitación varían periódicamente” (J. F. Olarte; comunicación personal, Agosto 10 de 2.015).

Además, la entidad no cuenta con un modelo, esquema formal o sistema de Gestión del Conocimiento, y los procesos, estrategias, acciones o eventos orientados a la gestión de recursos y capacidades, la formación de capital intelectual, aprendizaje organizacional, innovación, gestión de la calidad o de aprovechamiento de recursos intangibles para mejorar los niveles de desempeño y gestión de la Administración, se desarrollan exclusivamente en el marco de acción del Plan Institucional de Capacitación que es una estrategia reglamentada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, la cual se desarrolla a través de la Oficina de Formación y Capacitación, recolectando las necesidades de los funcionarios para generar el plan de capacitación en cada vigencia.

Para algunos funcionarios, el plan o esquema de gestión del conocimiento, se construye exclusivamente a partir de las solicitudes individuales de formación y capacitación de cada funcionario.

4.2.2 Estrategias de gestión del conocimiento para apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la entidad

4.2.2.1 Estrategias de apoyo a la Innovación: Solo se identificó el evento realizado cada año por la Oficina de Gestión de la Calidad, denominado “Premios Calidad”, con el fin de premiar a los funcionarios o grupos que demuestran a través de desarrollos o actividades, mejoras en los procesos.

4.2.2.2 Estrategias de apoyo al desarrollo tecnológico: En este aspecto, la Alcaldía de Manizales pretende que al finalizar el periodo administrativo 2.012-2.015, haya logrado la actualización del 100% de equipos de informática, de soporte lógico e infraestructura de redes y telecomunicaciones de la

Administración Central Municipal. Igualmente, se han implementado nuevos aplicativos de software para obtener mejores resultados, y capacitaciones personalizadas en diferentes temas de tecnología.

4.2.2.3 Estrategias de apoyo a la gestión de la calidad: En este sentido, solo se identificó la actualización permanente en normatividad ISO y en el MECI (Modelo Estándar de Control Interno), como estrategia de apoyo a la gestión de la calidad.

4.2.2.4 Estrategias de apoyo a la gestión de competencias: Estas estrategias, sólo se evidencian a través de la Evaluación del Desempeño, premiando a los funcionarios mejor calificados (calificación sobresaliente mayor al 95% con factor adicional), por categorías Asistencial, Técnico, Profesional y Asesor quienes reciben subsidio para estudio o viaje de turismo. Por ejemplo, en 2.014 se realizó la selección del mejor empleado y los 3 ganadores seleccionaron su incentivo en plan turístico, entregándole a cada uno el valor de \$1.935.000.

En General, según lo manifestaron algunos Secretarios de Despacho, las estrategias de gestión del conocimiento para apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico y gestión de la calidad, se reflejan en el mejoramiento del clima laboral, en el aumento de calificación evidenciado durante los procesos de evaluación del desempeño de los funcionarios, en la adquisición de mayores habilidades técnicas para el desarrollo de su trabajo, y en el incremento de su sentido de pertenencia.

Al respecto, la Doctora Villegas Directora de la Oficina de Formación y Capacitación, afirmó que “se está insistiendo con todas las secretarías para que organicen Grupos de Estudio. La Unidad de Gestión de Calidad, aplica todos los parámetros actuales de ISO y MECI exigidos por Ley” (C. Villegas; comunicación personal, 9 de Agosto de 2.015); y, aunque la Secretaría de las TIC y Competitividad, apoya los procesos de creatividad e innovación de los

habitantes y pequeños empresarios de la ciudad, no se identificaron estrategias para apoyar las nuevas ideas y propuestas de los funcionarios. Además, existen proyectos interdisciplinarios e intersectoriales y desarrollo de plataformas de información para el registro y seguimiento de los procesos.

En lo que tiene que ver con la integración de las Secretarías al MEC (Manizales Eje del Conocimiento), algunos Secretarios de Despacho aseguraron que en la teoría SI se encuentran integradas pero que en la práctica falta mucho para que dicha integración sea óptima.

Para otros Secretarios, tal integración ya no existe porque ahora es Gobierno en Línea, aunque hay productos de lo que en su momento fue la ejecución de los proyectos asociados a ello; temas como el ECOSISTEMA TIC, el mismo Gobierno en Línea, la Secretaría de TICS y Competitividad, programas de fortalecimiento y encadenamiento productivo, el plan maestro de educación, son referentes de la articulación que se tiene con lo que en su momento se proyectó.

4.2.2.5 Estrategias para la canalización de talentos: En este aspecto, no se identificaron estrategias específicas; de hecho, la entidad no cuenta con información detallada sobre las tecnologías, profesiones, especializaciones o maestrías específicas que poseen los funcionarios asociadas o no al desempeño de sus cargos o de competencias que le podrían ser útiles a la organización.

Además, en el manual de funciones, solo se especifica el cargo desempeñado (técnico, auxiliar, profesional, o especializado), los conocimientos básicos o esenciales, competencias que deben tener los funcionarios y sus funciones; Por ejemplo: Dependencia: Secretaría de Servicios Administrativos (Gestión Tecnológica); conocimientos básicos o esenciales (Administración de dominios, administración de usuarios, y bases de datos relacionales y SQL, lenguajes de programación y sistemas operativos Windows, Linux, contratación Estatal e

interventorías); requisito (Profesional Universitario). Dicho cargo, podría ser desempeñado por un profesional cualquiera que demuestre tener dichas competencias.

Razón por la cual, son muchos los profesionales con especialización y maestría que se desempeñan como técnicos operativos, auxiliares administrativos, o secretarios cuyos estudios no son afines al cargo pero que poseen los conocimientos básicos o esenciales requeridos. Por ejemplo, se identificó una Ingeniera Química en el cargo de secretaria y un administrador de empresas como auxiliar administrativo; el manejo de nómina, lo realiza una ingeniera de sistemas con especialización y maestría cuyo cargo es Técnico Operativo para el cual sólo se requieren competencias mínimas relacionadas con el EXCEL. Por tanto, sus demás conocimientos están desaprovechados. En la misma situación se encuentran muchos de los funcionarios de carrera administrativa.

Para complementar dicha información, cabe anotar que en su Trabajo de Grado, Ramírez (2.014) anteriormente referenciado, afirma que:

Quienes hacen parte de la nómina especial de la Alcaldía y laboran por contrato definido a 6 meses o un año, son funcionarios de alta rotación y constituyen las cuotas burocráticas de los diferentes partidos políticos. No obstante, aunque su padrino político no les exija su renuncia, dicha rotación, suele ocurrir con mayor frecuencia en los profesionales especializados que desean mejorar sus oportunidades y ejercer su profesión o proyectarse en otros frentes de acción, en tanto muchos de ellos se desempeñan en cargos poco afines a su carrera con sueldos que no corresponden a la remuneración real que podrían recibir, si ejercieran su profesión o si sus competencias fueran valoradas como parte de la gestión del conocimiento en la organización (p. 66)

Se deduce por tanto, que este modelo burocrático, obstaculiza la gestión del conocimiento al interior de la entidad, si se considera que no sólo se desaprovechan los aportes del personal que desde sus distintas profesiones, podrían enriquecer los procesos organizacionales si se les asignaran puestos

afines a sus competencias, sino que no existen mecanismos de canalización de prácticas, métodos y técnicas empleadas por el personal rotante, que finalmente termina llevándose consigo el bagaje que podría haber sido retroalimentado como parte del proceso de gestión del conocimiento al interior de la entidad, para aprovecharlo en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

4.2.3 Estrategias para gestionar la memoria institucional

Según lo expresado por los Secretarios de Despacho y la directora de la Oficina de Formación y Capacitación de la Alcaldía, aunque en la entidad no existe como tal la memoria institucional, ésta se ha ido gestionando desde las distintas secretarías a través de los actos administrativos como Resoluciones, Decretos, Manuales, Memorias, Reglamentos, y retroalimentaciones, entre otros.

No obstante, no existe un repositorio, banco o archivo donde se localice fácilmente la información reciente de proyectos o experiencias significativas provenientes de las distintas secretarías o dependencias, aunque la información histórica de algunos de sus proyectos y actuaciones se encuentra ubicada en las instalaciones del archivo Municipal o en el Banco de Proyectos de la Secretaría de Planeación.

Algunos Secretarios de Despacho, manifestaron que la información histórica de los proyectos y actuaciones se encuentra ubicada en cada Secretaría. En cuanto a la sistematización de experiencias y conocimientos, algunos afirmaron que la sistematización como tal no existe, a pesar de que cada Secretaría debe dejar evidencia de las experiencias que realiza, con el fin de alimentar el conocimiento de las próximas generaciones; no obstante, si existen algunos estudios como resultado de las contrataciones que se realizan para determinados proyectos. Por ejemplo, los Contratos con consultores en determinada secretaria.

Otros funcionarios, aseguraron que muchas actuaciones no están sistematizadas y que dicha situación se ha convertido en un verdadero problema; por ejemplo, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT). Tampoco, existe un Banco donde se sistematicen las experiencias de asesorías o propuestas que, a futuro, podrían ser de utilidad para identificar posibles soluciones o estrategias de mejoramiento cuando se presenten situaciones similares a las que generaron dichas asesorías o propuestas, es decir, que el conocimiento generado se aplica coyunturalmente pero con el tiempo ya no se recuerda aquel que en su momento se implementó con buenos resultados.

Además, en la revisión documental se identificaron sistemas de apoyo a la organización del conocimiento institucional, tales como: El Sistema de Información y Estadística, el Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de Gestión Integral MECI CALIDAD E ISO, el Sistema de Información Geográfico, y los Sistemas de Correspondencia. En la actualidad, se está desarrollando el Sistema de Información de Proyectos y Ejecución Presupuestal como estrategia que puede contribuir al manejo de la información. Otros sistemas de información que están automatizados son los de comunidad, los sistemas críticos de la empresa como el de impuestos y el financiero.

4.3 PERCEPCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FRENTE A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES

La percepción de los funcionarios frente a la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales, se ve reflejada en sus opiniones sobre incentivos y recompensas institucionales para promover o apoyar su creatividad e iniciativas, la adquisición de habilidades individuales y la aplicación del conocimiento no inherente al desempeño de sus cargos; en sus actitudes y expectativas frente a la posibilidad de aplicar sus habilidades, profesiones o conocimientos individuales para beneficio de la entidad, y en su opinión sobre los espacios para el intercambio o sistematización de experiencias y las estrategias de formación y capacitación

4.3.1 Opinión de los funcionarios sobre incentivos y recompensas para promover y apoyar su creatividad, iniciativas, nuevas ideas o propuestas o la adquisición de habilidades individuales

Las opiniones de los funcionarios en este sentido se pueden visualizar en la tabla 3, que se expone a continuación:

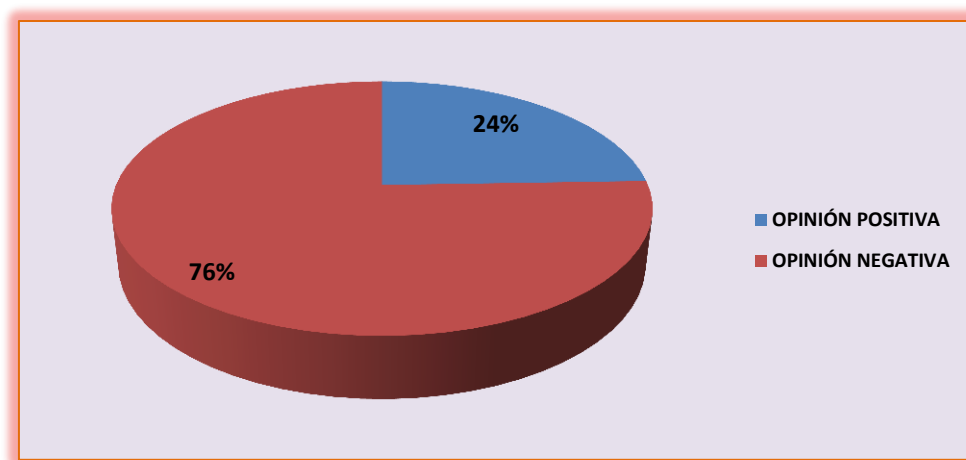
Tabla 3. OPINIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER SU CREATIVIDAD Y APOYAR SUS INICIATIVAS O LA ADQUISICIÓN DE HABILIDADES INDIVIDUALES

OPINIÓN	PROFESIONALES Y ESPECIALIZADOS	TÉCNICOS OPERATIVOS	AUXILIARES ADMIVOS	SECRETARIOS	TOTAL	PORCENTAJE %
POSITIVA	31	18	39	5	93	24.47%
POCENTAJES	25%	26%	26%	12%		
NEGATIVA	92	50	109	36	287	75.53%
PORCENTAJE	75%	74%	74%	88%		
TOTAL	123	68	148	41	380	100

Según la tabla 3, sólo el 25% (31) de profesionales y personal especializado, el 26% (18) de los técnicos operativos, el 26% (39) de los auxiliares administrativos y el 12% (5) de quienes se desempeñan en el cargo de secretario, evidenciaron una actitud positiva frente a los estímulos y recompensas implementados por la Alcaldía de Manizales para promover su creatividad o apoyar sus iniciativas. Igualmente, estos funcionarios manifestaron su confianza en la institución con respecto a posibles compensaciones que les otorgaría por la adquisición de habilidades distintas a las requeridas para el desempeño de su cargo, y el apoyo a sus ideas o propuestas novedosas.

En general, la mayoría de los funcionarios de carrera administrativa y provisionalidad que hacen parte de la planta de personal de la Administración Municipal, poseen una opinión negativa frente a los incentivos o recompensas que podrían recibir por parte de la entidad para promover o apoyar su creatividad o la adquisición de nuevas habilidades individuales, tal y como se muestra en el gráfico 2, que aparece a continuación:

Gráfico 2. OPINIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE ESTÍMULOS, INCENTIVOS O RECOMPENSAS



ELABORACIÓN PROPIA

Como se observa en el gráfico 2, de los 380 funcionarios encuestados, solo el 24% (93), posee una opinión positiva frente a estímulos, incentivos o recompensas recibidos o que podrían recibir por parte de la entidad para promover su creatividad, apoyar sus iniciativas, nuevas ideas o propuestas o el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, mientras que el 76% (287) restante, evidenciaron una opinión negativa sobre los mismos.

4.3.1.1 Estímulos percibidos por los funcionarios para la promoción de sus creatividad y el apoyo a sus iniciativas: En cuanto a las formas percibidas por los 93 funcionarios con opinión positiva frente a la promoción de su creatividad y apoyo a sus iniciativas por parte de la Alcaldía, se identificaron las que se exponen en la tabla 4 que se expone a continuación:

Tabla 4. ESTÍMULOS O RECOMPENSAS PERCIBIDOS POR LOS FUNCIONARIOS PARA LA PROMOCIÓN DE SU CREATIVIDAD Y APOYO A SUS INICIATIVAS

ESTÍMULOS O RECOMPENSAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACITACIONES Y FORMACIÓN EN DIFERENTES ÁREAS ORIENTADAS A MEJORAR SU DESEMPEÑO.	3	3%
SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO.	16	17%
A VECES APOYAN CUANDO LA INICIATIVA ESTÁ RELACIONADA CON EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES Y SI HAY PRESUPUESTO	3	3%

LA CONFIANZA EN MIS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA ME MOTIVA.	1	1%
LA ENTIDAD APROVECHA NUEVAS IDEAS PARA ENSEÑARLAS A OTROS FUNCIONARIOS	5	6%
APLICACIÓN DE LA PROPUESTA EN ALGÚN PROCESO ESPECÍFICO.	1	1%
LIBERTAD DE EXPRESAR LAS IDEAS PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES Y DE SER AVALADAS CUENTAN CON EL RESPALDO DEL SECRETARIO DE DESPACHO.	2	2%
AUMENTA LA CALIFICACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, POR CUMPLIR CON EL COMPROMISO DE APORTAR ALGÚN PROYECTO O PROGRAMA DE INICIATIVA PROPIA. QUE PERMITE ACCEDER A LAS CONVOCATORIAS INTERNAS, Y PREMIO AL MEJOR FUNCIONARIO DE CADA NIVEL.	62	67%
TOTAL	93	100

Como se analiza en la tabla 4, solo el 6% y 1% de los 93 funcionarios con opinión positiva sobre incentivos y recompensas, evidenciaron respectivamente sentirse estimulados mediante el aprovechamiento de sus nuevas ideas por parte de la entidad para enriquecer el aprendizaje de otros funcionarios, y la aplicación de sus propuestas a procesos específicos.

El 1%, manifestó que se siente motivado con la confianza que la institución tiene en sus conocimientos y experiencia; un 3% expresó su satisfacción con la libertad otorgada por los Secretarios de Despacho para expresar ideas que puedan mejorar las actividades y su respaldo para aplicarlas cuando son avaladas.

Por su parte, el 67% manifestó que los estímulos y recompensas están directamente relacionados con el aumento de calificación en la evaluación del desempeño, a razón del cumplimiento de su compromiso para portar algún proyecto o programa de iniciativa propia. Lo cual, les permite acceder a las convocatorias internas, y concursar por el premio al mejor funcionario de cada nivel; el 17% restante, expresó que la sensibilización sobre la importancia que tiene la creatividad en el desempeño del cargo, es una estrategia para promover sus iniciativas.

En general, no se evidenció ningún estímulo o incentivo específico orientado a apoyar iniciativas o propuestas no relacionadas con el desempeño de los cargos o a promover la adquisición de habilidades individuales. Se infiere por

tanto, que no se están promoviendo adecuadamente las iniciativas particulares del personal administrativo.

En este sentido, vale la pena resaltar la información proporcionada por algunos funcionarios con cargo profesional, así: Según González “hay poco personal de apoyo a las actividades cotidianas y por consiguiente lo asume el personal de planta, desplazando o postergando la solución a los asuntos importantes de carácter urgente” (J. W. Gonzáles; encuesta estructurada, 23 de Agosto 2.015). Sánchez, afirmó que “el último cargo que se creó en esta Secretaria fue hace 8 años. Las obligaciones se han multiplicado por 2 o 3, lo cual, desanima a cualquiera, ya que otros poco hacen” (M. Sánchez; encuesta estructurada, 5 de Septiembre de 2.015).

Según Ochoa “El personal de planta, se mueve permanentemente a otras oficinas y cargos por aumentar sus ingresos en 200 o 300 mil pesos, lesionando el cargo que dejan, ya que quienes lo asumen muchas veces no están preparados para ejercer las funciones propias del mismo, mientras que el que se va de comisión tiene que pasar por procesos de inducción y preparación para adaptarse al nuevo cargo” (S. Ochoa; encuesta estructurada, 23 de Agosto de 2.015).

Además, la opinión de Patiño auxiliar administrativo, “algunos contratistas sin experiencia, se suelen ocupar de asuntos misionales, no cumplen horarios y sus actuaciones no tienen continuidad, por tanto, tampoco desarrollan sentido de pertenencia, importándoles muy poco la eficiencia de la institución, cuando muchos funcionarios de carrera poseen competencias suficientes para desempeñar dichas funciones, pero eso no lo tienen en cuenta en la entidad y prefieren contratar esos servicios” (J. Patino; encuesta estructurada, 20 de Agosto de 2.015).

4.3.2 Habilidades o conocimientos de los funcionarios no inherentes a sus cargos y expectativas en el caso de aplicarlas para beneficio de la entidad

En lo relacionado con las habilidades o conocimientos no inherentes a los cargos de los funcionarios y que le podrían ser útiles a la entidad para mejorar algún producto, servicio o proceso, sus resultados se pueden visualizar en la tabla 5, que aparece a continuación:

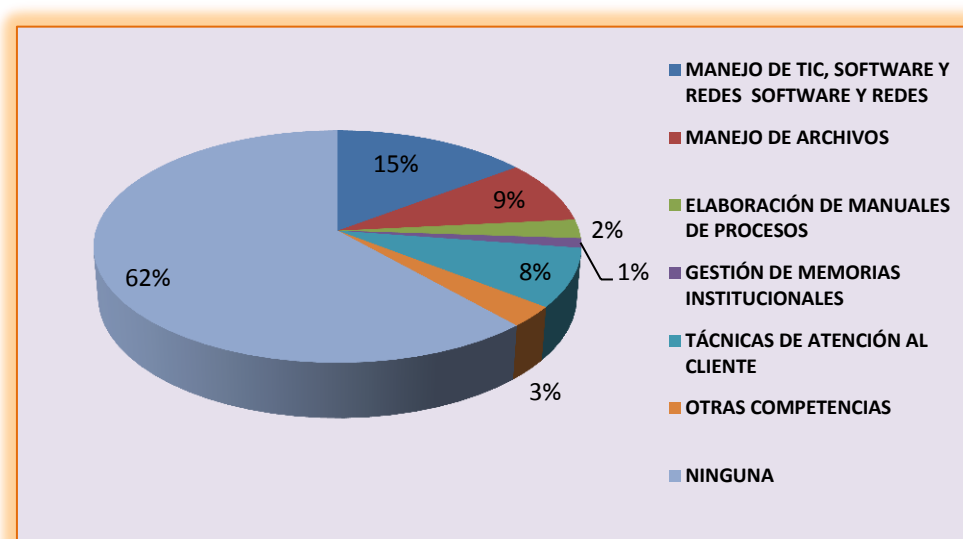
Tabla 5. HABILIDADES O CONOCIMIENTOS NO INHERENTES A LOS CARGOS DE LOS FUNCIONARIOS QUE LE PODRÍAN SER ÚTILES A LA ENTIDAD

HABILIDAD O CONOCIMIENTO	PROFESIONALES Y ESPECIALIZADOS	TÉCNICOS OPERATIVOS	AUXILIARES ADMIVOS	SECRETARIOS	TOTAL	PORCENTAJE %
HERRAMIENTAS Y APLICACIONES TIC	14	9	3	4	30	7.9%
MANEJO DE SOFTWARE	5	2	2	0	9	2.4%
DISEÑO, ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.	6	0	0	0	6	1.6%
EXTENSIÓN Y MANTENIMIENTO DE REDES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, HARDWARE Y ELABORACIÓN DE TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL.	4	7	0	0	11	2.9%
MANEJO DE ARCHIVOS	3	3	18	9	33	8.7%
DISEÑO DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	4	0	0	0	4	1.1%
ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS	8	1	1	0	10	2.6%
AUDITORÍA INTERNA	3	0	0	0	3	0.81%
GESTIÓN DE MEMORIAS INSTITUCIONALES	4	0	1	0	5	1.3%
TÉNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	7	0	14	10	31	8.2%
PLANEACIÓN Y CURADURÍA	4	0	0	0	4	1.1%
SUBTOTAL	62	22	39	23	146	38.41%
NINGUNA	61	46	109	18	234	61.59 %
TOTAL	123	68	148	41	380	100

Como lo muestra la tabla 5, el 38.41% del personal administrativo posee alguna habilidad o competencia no inherente al desempeño de su cargo que le podría ser útil a la organización y que no es aprovechada para mejorar procesos, roles o funciones, mientras que el 61.59% de los encuestados manifestaron no tener ningún conocimiento específico distinto al requerido para

desempeñar sus funciones. De hecho, “no todos los cargos administrativos requieren carrera universitaria y por tanto son muchos los empleados que apenas han cursado la secundaria, y poseen alguna capacitación en ofimática básica que los acredita para el desempeño de sus cargos (Ramírez, 2014: 74). En el gráfico 3 que se expone a continuación, se sintetizan las áreas en las que los funcionarios poseen valiosas competencias:

Gráfico 3. ÁREAS EN LAS QUE LOS FUNCIONARIOS POSEEN ALGUNA HABILIDAD O COMPETENCIA



ELABORACIÓN PROPIA

Como se visualiza en el gráfico 3, aunque en general un 62% de los funcionarios encuestados manifestaron no poseer alguna habilidad o competencia distinta a las requeridas para el desempeño de su cargo, el 38% posee valiosas competencias que no son conocidas por la institución, ni están asociadas al desempeño de sus cargos, así: Un 15% de ellos, posee competencias en manejo de herramientas TIC, Software, diseño, análisis y administración de sistemas de información, extensión y mantenimiento de redes de información y comunicación, hardware y elaboración de tablas de retención documental.

Al respecto, en el estudio sobre el Teletrabajo realizado por Ramírez (2.014), ya referenciado, este funcionario afirma que:

En lo relacionado con las competencias para el manejo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), “un 42% (49) de los profesionales y especializados de la planta administrativa, poseen además de las competencias básicas de ofimática requeridas para el desempeño de sus cargo, otras más complejas asociadas al manejo de programas o software más avanzados, al diseño, análisis y administración de sistemas de información, herramientas estadísticas y generación de archivos, que por cierto no son aplicadas a procesos o funciones y que son desconocidas por la Administración Municipal (p. 74).

El 9% de los encuestados, posee competencias en manejo de archivos; el 2% en elaboración de manuales de procesos; el 1%, en la gestión de memorias institucionales y el 8% conoce técnicas de atención al cliente. En especial, un 3% correspondiente a 11 funcionarios poseen otras competencias importantes en áreas como diseño de sistemas de gestión del conocimiento (4), auditoría interna (3), y planeación y curaduría (4).

Cabe anotar, que aunque existe personal calificado para diseñar el sistema de gestión del conocimiento y gestionar la memoria institucional de la Alcaldía de Maizales, ambos procesos no existen como tales en la institución, pues sus ejecutivos ni siquiera conocen dichas potencialidades.

Sin embargo, de los 146 funcionarios que poseen alguna habilidad, solo el 14% (21), consideran que la Alcaldía los recompensaría si aplicaran esa habilidad o conocimiento que poseen, mientras que el 86% (132) restante, no poseen ninguna expectativa frente a la posibilidad de ser recompensados o estimulados por la entidad si aplicaran sus propios conocimientos para mejorar procesos, roles o funciones. En cuanto a las profesiones que poseen los técnicos operativos, auxiliares administrativos y quienes desempeñan el cargo de secretarios, éstas se describen en la tabla 6 que aparece a continuación:

Tabla 6. PROFESIONES NO INHERENTES A LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS POR LOS FUNCIONARIOS

PROFESIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ABOGADOS	4	1.7%
INGENIEROS DE SISTEMAS	12	5%
TRABAJADORES SOCIALES	9	3%
INGENIEROS INDUSTRIALES	10	4%
ECONOMISTAS	8	3%
CONTADORES PÚBLICOS	6	2%
ADMINISTRADORES DE EMPRESAS	14	5%
MERCADEO NACIONAL E INTERNACIONAL	2	1%
DISEÑO GRÁFICO	3	1%
INGENIERÍA QUÍMICA	5	2%
PSICOLOGÍA	4	1.7%
TÉCNICOS EN ADMINISTRACIÓN JUDICIAL	2	1%
INGENIEROS DE SISTEMAS CON ESPECIALIZACIÓN GERENCIA INFORMÁTICA	4	1.7%
INGENIEROS DE SISTEMAS CON MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.	2	1%
SUBTOTAL	85	33%
NINGUNA	172	67%
TOTAL	257	100

Como se observa en la tabla 6, aparte de los 123 profesionales y especializados que laboran en la Administración Central Municipal, existe un gran potencial de funcionarios con profesiones no relacionadas a los cargos que desempeñan; pues aunque de los 257 que se desempeñan como técnicos operativos, auxiliares administrativos y secretarios, el 67% manifestaron no ser profesionales, el 33% (85), lo son en distintas disciplinas con predominio de administradores de empresas, Ingenieros de Sistemas, Ingenieros Industriales, Trabajadores Sociales y Economistas.

Sin embargo, ninguno manifestó tener expectativa alguna frente a la posibilidad de que la alcaldía lo ascendiera a un mejor cargo o incrementara su salario si tuviera conocimiento sobre dicha profesión.

Estos resultados, y los descritos por Ramírez (2.014), evidencian además, el total desaprovechamiento de las habilidades y competencias que no inherentes a sus cargos poseen los funcionarios de carrera administrativa; las cuales, podrían ser compartidas con otros funcionarios para optimizar su formación

individual e identificar aquellas que podrían ser útiles a la organización, si la Alcaldía promoviera espacios y ambientes propicios para ello.

De igual forma, la Administración Municipal podría realizar un estudio para identificar todas sus potencialidades con fines de buscar posibles sinergias que permitan la aplicación del conocimiento individual con fines de mejoramiento de la calidad de procesos, funciones, roles y procedimientos en las distintas dependencias de la entidad.

4.3.3 Opinión del personal de la Alcaldía sobre estrategias institucionales para promover el intercambio de sus conocimientos

Estas acciones, se ven reflejadas en las habilidades o prácticas que los funcionarios han aprendido de sus compañeros, en los espacios propicios para intercambiar sus saberes y en su participación en actividades orientadas a sistematizar experiencias.

Tabla 7. HABILIDAD, PRÁCTICA O PROCESO QUE LOS FUNCIONARIOS HAN APRENDIDO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

HABILIDAD APRENDIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANEJO DEL SOFTWARE ISOLUCION	11	2.89%
ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE TRABAJO	2	0.52%
PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN COMISARÍAS DE FAMILIA	3	0.78%
PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA	5	1.34%
LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS PREDIAL, INDUSTRIA Y COMERCIO	4	1.05
MANEJO DE BASE DE DATOS UNIFICADA	9	2.36%
MANEJO DE ALGUNAS OPERACIONES EN EL AS-400 Y HAN COMPARTIDO EXPERIENCIAS EN LOS PROCESOS DE SUPERVISIÓN DE CONTRATOS	3	0.78%
MANEJO DEL ARCHIVO	3	0.78%
ALGUNOS TIPS RELACIONADOS CON EL MANEJO DE PROGRAMAS EN EL COMPUTADOR	5	1.34%
PROCESOS REFERENTES AL IMPUESTO PREDIAL	6	1.59%
MANEJO DE ALGUNAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS; CONOCER LAS POTENCIALIDADES DEL TRABAJO EN LÍNEA.	7	1.84%
TEMAS RELACIONADOS CON SISTEMAS (APLICATIVO AS400) PRESUPUESTO, Y CONTRATACIÓN	5	1.34%
MANEJO DEL SQL SERVER	3	0.78%
CONFIGURACIÓN DE IPS, SOLUCIONES EN TEMAS DE SISTEMAS.	5	1.34%
ELABORACIÓN DE MATRICES	2	0.52%

FORMA DE INVESTIGAR Y LLEGAR AL ORIGEN DE UN PROBLEMA E IDENTIFICAR LA MANERA DE CONTROLARLO	4	1.05%
INTERPRETACIÓN DE NORMAS TRIBUTARIAS	3	0.78%
LA APLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA EN LA SALUD OCUPACIONAL	2	0.52%
SUBTOTAL	82	21.6%
NINGUNA	298	78.4%
TOTAL	380	100

Como se observa en la tabla 7, aunque un 78.4% de los 380 funcionarios encuestados manifestaron no haber aprendido de sus compañeros alguna habilidad, práctica o proceso específico, un 21.6% (82) de ellos evidenció algunos aprendizajes con predominio del manejo del Software ISOLUCION (2.89%), de bases de datos unificadas (2.36%) y algunas herramientas informáticas o conocimiento de las potencialidades del trabajo en línea (1.84%).

En menor proporción, otros funcionarios evidenciaron el aprendizaje de procesos relacionados con el impuesto predial, manejo del aplicativo AS400, de archivo y otros programas, presupuesto, contratación, planeación estratégica, interpretación de normas tributarias, aplicación de la psicología en salud ocupacional e identificación y solución de problemas.

Tabla 8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA ALCALDÍA PARA PROMOVER EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES O LABORALES

ACTIVIDADES PARA EL INTERCAMBIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAPACITACIONES EN CRECIMIENTO PERSONAL COMO NEUROLINGÜÍSTICA.	3	0.79%
BRIGADA DE EMERGENCIA.	6	1.59%
CAPACITACIONES EN NORMATIVIDAD DEL SECTOR PÚBLICO Y ATENCIÓN AL CIUDADANO	5	1.31%
LAS CONVIVENCIAS DE FIN DE AÑO	8	2.11%
CAPACITACIONES DE TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO, EN TERMALES DEL OTOÑO	17	4.47%
INTERCAMBIOS CULTURALES COMO LA CELEBRACIÓN DEL DÍA DEL EMPLEADO PÚBLICO	7	1.84%
JORNADAS DE SOCIALIZACIÓN DE PROGRAMA Y PROYECTOS DE LA SEM	4	1.05%
SUBTOTAL	50	13.16%
NINGUNA	330	86.84%
TOTAL	380	100

Según la tabla 8, aunque el 86.84% (330) de los funcionarios encuestados manifestó no conocer o haber participado en ninguna actividad programada por la Alcaldía de Manizales para el intercambio de conocimientos individuales o laborales, un 13.16% de ellos sí reconoció algunas acciones o eventos para compartirlos; en especial, las capacitaciones de trabajo en equipo y liderazgo en termas del otoño, las convivencias de fin de año y los intercambios culturales como la celebración del día del empleado público, fueron resaltadas por el 4.47%, el 2.11% y el 1.84% respectivamente; en menor proporción, sobresalieron las brigadas de emergencia, las capacitaciones en normatividad del sector público y atención al ciudadano, las jornadas de socialización de programa y proyectos de la SEM, y las capacitaciones en crecimiento personal como Neurolingüística.

Según Loaiza Técnico Operativo, “las capacitaciones de crecimiento personal, son espacios propicios para la reflexión sobre la importancia de aplicar lo que se aprende, el ámbito familiar, con los compañeros de trabajo y con los amigos” (L. Loaiza; encuesta estructurada, 20 de Agosto de 2.015).

Tabla 9. PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS FUNCIONES O DE PROCESOS A SU CARGO

EXPERIENCIAS EN LAS QUE HAN PARTICIPADO LOS FUNCIONARIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JORNADAS TRIBUTARIAS DE LA UNIDAD DE RENTAS	6	1.59%
SOFTWARE PARA REALIZAR ENCUESTAS PRELIMINARES A USUARIOS DEL CENTRO REGIONAL DE ATENCION A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO.	4	1.05%
SISTEMATIZACIÓN DE LA OFICINA DE BIENESTAR AÚN EN PROCESO.	3	0.79%
SISTEMATIZACIÓN DE LAS DEVOLUCION DE ORDENES DE PAGO	5	1.31%
SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TESORERÍA Y CONTABILIDAD	4	1.05%
COMITÉS TÉCNICOS DE LA SECRETARIA DE SALUD.	9	2.37%
SUBTOTAL	31	8.16%
NINGUNA	349	91.84%
TOTAL	380	100

Como se expone en la tabla 9, el 91.84% (349) de los funcionarios encuestados, manifestó no haber participado en alguna experiencia de sistematización orientada al mejoramiento de sus funciones o procesos a su

cargo; solo el 8.16% (31) de ellos, evidenció su participación en alguna de esas experiencias, así:

El 2.37% (9), ha trabajado conjuntamente mediante comités técnicos para sistematizar procesos administrativos relacionados con el área de salud; el 1.59% (6), hace parte de las Jornadas Tributarias de la Unidad de Rentas; el 1.31% (5), se han involucrado en la sistematización de las devoluciones de órdenes de pago; en igual proporción (1.05%), han sido parte del equipo de sistematización de los procesos de tesorería y contabilidad o en la realización del Software para realizar encuestas preliminares a usuarios del centro regional de atención a víctimas del conflicto armado. El 0.79% restante, están sistematizando los procesos de la oficina de bienestar social.

Al respecto, Rodríguez auxiliar administrativo, manifestó: “Hace muchos años participe en el levantamiento de algunos procesos, respecto a funciones, pero No generó ninguna expectativa”; “al parecer, muchas cosas si se hacen desde la alta dirección pero no tienen sintonía con las bases, con los funcionarios que estamos más cercanos a las problemáticas. Decepcionante eso” (C. Rodríguez; encuesta estructurada 21 de Agosto de 2.015).

Por su lado, Giraldo (Profesional), aseguro: Alguna vez participé, cuando el Municipio estuvo contemplando en el 2005 la posibilidad de adquirir un Sistema Financiero Denominado SAC y en el 2010 cuando se contrató en Salud un Ingeniero de Sistemas para la liquidación de los contratos de Régimen Subsidiado los cuales se llevaban en hojas Excel” (S. Giraldo; encuesta estructurada, 21 de Agosto de 2.015).

4.3.4 Opinión de los funcionarios frente a la aplicación del conocimiento propio para mejorar sus actividades, roles o funciones

Las opiniones del personal encuestado en este sentido, se refleja en las formas como han aplicado sus conocimientos, en las razones porque no los aplican, en las recompensas que han recibido cuando han aplicado sus propios saberes

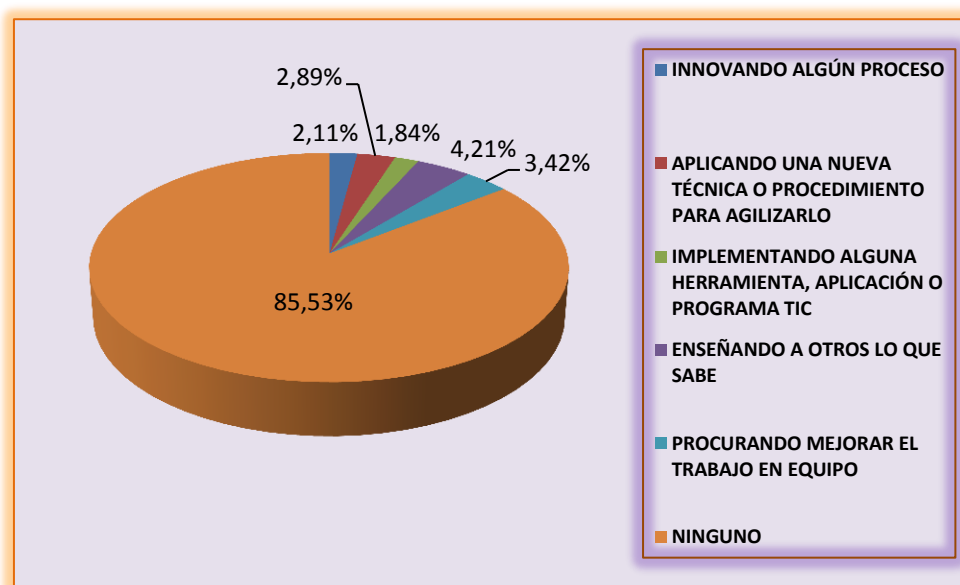
o habilidades, en las experiencias que demuestran que han aprendido del error, y en las actividades, procesos o funciones que según su percepción podrían ser desempeñadas por un solo funcionario.

Tabla 10. ASPECTOS EN LOS CUALES LOS FUNCIONARIOS APLICAN O HAN APLICADO SUS PROPIOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

FORMAS DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INNOVANDO ALGÚN PROCESO	8	2.11%
APLICANDO UNA NUEVA TÉCNICA O PROCEDIMIENTO PARA AGILIZARLO	11	2.89%
IMPLEMENTANDO ALGUNA HERRAMIENTA, APLICACIÓN O PROGRAMA TIC	7	1.84%
ENSEÑANDO A OTROS LO QUE SABE	16	4.21%
PROCURANDO MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO O PROMOVRIENDO MEJORES RELACIONES ENTRE SUS COMPAÑEROS DE ÁREA	13	3.42%
SUBTOTAL	55	14.47%
NINGUNO	325	85.53%
TOTAL	380	100

Como se analiza en la tabla 10, el 85.53% (325) de los funcionarios encuestados, manifestó no haber aplicado sus propios conocimientos en ningún proceso, rol o función; sólo el 14.47% (55), evidenció el aporte de sus propios conocimientos tal y como se describe en el gráfico 4, que se expone a continuación:

Gráfico 4. FORMAS EN LAS QUE LOS FUNCIONARIOS HAN APLICADO SUS PROPIOS CONOCIMIENTOS



ELABORACIÓN PROPIA

Como se analiza en el gráfico 4, aunque el 85.53% de los funcionarios no han aplicado sus propios conocimientos para mejorar algún rol o función, el 14.47% restante, lo han hecho de la siguiente forma: El 2.11% (8), innovando algún proceso; el 2.89% (11), aplicando una nueva técnica o procedimiento para agilizarlo; el 1.84% (7), implementando una nueva herramienta, aplicación o programa TIC; el 4.21% (16), enseñando a otros lo que sabe y el 3.42% (13), procurando mejorar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus compañeros de área.

Según la Psicóloga Roncancio, su aporte consiste en compartirles “diferentes mensajes diarios en cartelera con temas de superación, motivación y respeto entre otros, los cuales hacen que cada persona reflexione interiormente y deje para si los que le sean de utilidad para su vida diaria” (S. Roncancio; encuesta estructurada, 22 de Agosto de 2.015).

Tabla 11. RAZONES POR LAS QUE LOS FUNCIONARIOS NO APLICAN SUS PROPIOS CONOCIMIENTOS

RAZONES DE LOS FUNCIONARIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A LA ALCALDÍA SOLO LE INTERESA QUE SE CUMPLAN LAS FUNCIONES ASIGNADAS.	74	22.77%
A LA ENTIDAD SE LE HAN PRESENTADO EXCELENTES PROPUESTAS PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS Y NO LOS HAN TENIDO EN CUENTA	16	4.92%
ES MEJOR GUARDAR LO QUE UNO SABE TOTAL TAMPOCO LE PAGAN NI RECOMPENSAN LOS ESFUERZOS PROPIOS	83	25.53%
UNO PUEDE SABER COSAS MUY VALIOSAS Y DARLAS A CONOCER PERO NUNCA SON NI SERÁN ACOGIDAS POR LA ENTIDAD, YA QUE PREFIEREN LA INEFICIENCIA.	14	4.31%
LOS ESTOY APLICANDO EN OTRAS EMPRESAS QUE SI VALORAN MI SABIDURÍA TECNOLÓGICA Y DE PASO COMPLETO MIS INGRESOS.	27	8.32%
NO ES OBLIGACIÓN REGLAR EL CONOCIMIENTO PROPIO, EL DEBER ES ESFORZARSE POR DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS.	72	22.15%
MIS PROPIOS CONOCIMIENTOS NO ESTÁN RELACIONADOS CON EL CARGO QUE DESEMPEÑO	39	12%
TOTAL	325	100

Según la tabla 11, entre las razones por las que la mayoría (325) de los funcionarios prefieren no aplicar sus propios conocimientos, están: Según el 25.53% porque la entidad no paga ni recompensa dichos esfuerzos; para el 2.77%, a la Alcaldía solo le interesa que se cumplan las funciones asignadas a cada uno; el 22.15% opina que no es obligación aplicar su propio saber, sino

que es deber esforzarse por desempeñarse eficientemente. Por su parte, un 12% considera que sus conocimientos no están relacionados con el cargo desempeñado, y un 8.32%, afirma que lo están aplicando en otras empresas que si valoran su sabiduría tecnológica y de paso completan sus ingresos.

En menor proporción (4.92% y 4.31%) respectivamente, los funcionarios piensan que a la entidad se le han presentado excelentes propuestas para mejorar algunos procesos pero no los han tenido en cuenta, y que aunque conozcan las cosas valiosas que ellos saben hacer, nunca son ni serán acogidas porque prefieren la ineficiencia.

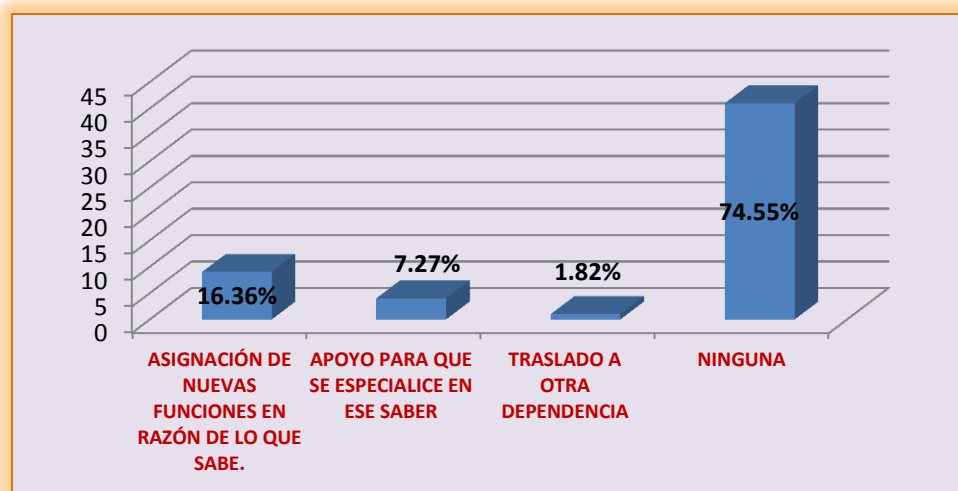
Tabla 12. RECOMPENSAS RECIBIDAS POR LA APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPIO EN EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS, ROLES O FUNCIONES

TIPO DE RECOMPENSA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ASIGNACIÓN DE NUEVAS FUNCIONES EN RAZÓN DE LO QUE SABE.	9	16.36%
APOYO PARA QUE SE ESPECIALICE EN ESE SABER A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE ALGUNA CARRERA, MAESTRÍA O TECNOLOGÍA.	4	7.27%
TRASLADO A OTRA DEPENDENCIA DONDE SE NECESITA QUE APLIQUE MIS PROPIOS CONOCIMIENTOS.	1	1.82%
SUBTOTAL	14	25.45%
NINGUNA	41	74.55%
TOTAL	55	100

Como se muestra en la tabla 12, mientras que el 74.55% de los 55 funcionarios que aplican o han aplicado sus propios conocimientos y habilidades en el mejoramiento de procesos, roles o funciones, manifestó no haber recibido retribución alguna por la aplicación de su propio saber, el 25.45% (14) restante, evidenciaron haber sido recompensados de alguna manera por la entidad.

Los tipos de recompensas recibidas por los funcionarios por la aplicación de su propio conocimiento, se sintetizan en el gráfico 5 que aparece a continuación:

Gráfico 5. RECOMPENSAS RECIBIDAS POR LA APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO



ELABORACIÓN PROPIA

Como se muestra en el gráfico 5, en contraste con el 74.55% de los funcionarios que no han recibido ningún tipo de incentivo o recompensa por la aplicación de sus propios conocimientos, el 16.36 % (9), manifestó que se le han asignado nuevas funciones en razón de lo que sabe; el 7.27% (4), ha recibido apoyo institucional para que especialice dicho saber a través del estudio de alguna carrera, maestría o tecnología; el 1.82% (1), fue trasladado a otra dependencia donde se necesita la aplicación de sus propios conocimientos.

Al respecto, al responder la encuesta estructurada algunos funcionarios emitieron expresiones como: Tabera, afirmó: “Recompensas como tal no existen, más bien se aprovechan de lo que uno sabe sin ninguna retribución” (S. Tabera; encuesta estructurada 20 de Agosto de 2.015).

Castaño, aseguro: “Los ascensos, no son en base a contribuciones, obedecen a otras circunstancias ajenas al esfuerzo propio que nunca es reconocido” (F. Castaño; encuesta estructurada, 23 de Agosto de 2.015).

Acosta, respondió “prefiero mejor salario en el trabajo actual y mejor apoyo institucional para ejercer la función misional que corresponde, que ir a aplicar mis propios conocimientos a otra dependencia sin ningún incentivo o aumento especial” (M. Acosta; encuesta estructurada, 25 de Agosto de 2.015).

Tabla 13. PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN EXPERIENCIAS LABORALES ORIENTADAS AL DESARROLLO O DISEÑO DE ALGÚN PRODUCTO O SERVICIO, PROCESO, INNOVACIÓN O INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA

EXPERIENCIAS LABORALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE GVS (GRUPO DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLES)	5	1.32%
APLICACIÓN PARA EL CONTROL DE LA CORRESPONDENCIA DESPACHADA, SISTEMA UNIFICADO DE INVESTIGACIONES DISCIPLINARIAS, APLICACIÓN PARA EL REGISTRO DE AUSENCIAS LABORALES.	9	2.37%
PROCESO DE EMPALME Y EN EL PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DEL PUESTO DE TRABAJO.	3	0.79%
CONSTRUCCIÓN Y DIVULGACIÓN PÁGINA WEB (INFORMACIÓN TÉCNICA PARA PERSONAL DE SALUD Y GENERAL PARA COMUNIDADES) Y EL OBSERVATORIO DE SALUD PÚBLICA (MONITOREO DE EVENTOS BAJO PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS SITUACIONAL)	7	1.84%
EN LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.	4	1.05%
PERTENEZCO AL GRUPO DE MESA DE COMUNICACIONES, DONDE SE DESARROLLAN ESTRATEGIAS PARA TRANSMITIR EN FORMA LÚDICA MENSAJES DE INTERÉS A TODOS LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL POR MEDIO DE MENSAJES, CONCURSOS, BOLETINES ENTRE OTROS.	2	0.53%
EN ANALISIS, DISEÑO, IMPLEMENTACION, Y PUESTA EN MARCHA DE APLICACIONES	4	1.05
EL SEGUIMIENTO AL PRESUPUESTO.	1	0.26%
DISEÑE UN NUEVO FORMATO PARA ELABORAR LAS CONCILIACIONES BANCARIAS Y UN FORMATO PARA TENER COMO SOPORTE CUANDO SE REALIZAN LOS TRASLADOS BANCARIOS.	1	0.26%
LA APLICACIÓN DE LA BATERÍA DE RIESGO PSICOSOCIAL COMO PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL	3	0.79%
SUBTOTAL	39	10.26
NINGUNA	341	89.74
TOTAL	380	100

Como se analiza en la tabla 13, aunque el 89.74% (341) de los encuestados no evidenciaron su participación en experiencias laborales orientadas al desarrollo o diseño de algún producto o servicio, proceso, innovación o investigación específica, el 10.26% (39) restante, manifestó haber participado en algunos procesos tales como:

2.37% (9), en la aplicación para el control de la correspondencia despachada, sistema unificado de investigaciones disciplinarias, aplicación para el registro

de ausencias laborales; el 1.84% (7), en la construcción y divulgación página web (información técnica para personal de salud y general para comunidades) y el observatorio de salud pública (monitoreo de eventos bajo perspectivas de análisis situacional); y el 1.32% (5) en la implementación del programa de GVS (grupo de estilos de vida saludables). Otras experiencias evidenciadas por menores porcentajes de funcionarios, son:

En igual proporción (1.05%), participaron en la reestructuración del proyecto de modernización de la secretaría de educación, y en el análisis, diseño, implementación y puesta en marcha de aplicaciones; el 0.79%, en la aplicación de la batería de riesgo psicosocial como proceso de salud ocupacional; otro 0.79% (3), en el proceso de empalme y en el procedimiento para la entrega del puesto de trabajo.

En este sentido, Grajales expresó lo siguiente: “Inicialmente, entregué un bosquejo proyectando unas pautas generales y la normatividad aplicable a los compañeros de la unidad de calidad, ellos lo tomaron, lo ajustaron y lo transformaron en un formato” (M. Grajales; encuesta estructurada; 26 de Agosto de 2.015).

Un 0.26% (1), realizó el seguimiento al presupuesto, y según Marín, el funcionario encargado, “aunque este se hace en un EXCEL, se modificó la forma de presentarlo y también de elaboración, se está pendiente de incluirlo en un desarrollo tecnológico que permita sea más automatizado” (B. Marín; encuesta estructurada, 27 de Agosto de 2015).

El 0.26% (1) restante, diseñó un nuevo formato para elaborar las conciliaciones bancarias y otro para tener como soporte cuando se realizan los traslados bancarios.

En cuanto a las experiencias que demuestran que los funcionarios aprenden del error, los 380 funcionarios encuestados aseguraron que si se aprende del error, aunque ninguno evidenció una experiencia laboral concreta

donde demostrara dicho aprendizaje. Sin embargo, en la encuesta estructurada se identificaron algunas acciones relacionadas con el tema, así:

Revisan la situación y buscan acciones de mejora para no repetir los errores y siempre los tienen presente; tratan de mejorar la concentración y la planeación en el trabajo; para otros, el error siempre está en las diferentes circunstancias de la vida y por tanto, todo lo que se corrige, ayuda a mejorar el desempeño del cargo e incide para no limitarse únicamente al manual de funciones ni corregir lo mismo cada día sin aprender.

Finalmente, no faltaron quienes opinan que de los errores siempre se aprende, sobre todo cuando se es responsable y atento a la labor desempeñada; algunos mantienen a mano los apuntes sobre los errores cometidos para no volver a caer en ellos.

Con respecto a las actividades, procesos o funciones que según la opinión de los funcionarios podrían ser desempeñadas por un solo funcionario, de los 380 funcionarios encuestados, el 97.11% (369) de ellos manifestó no tener conocimiento sobre dicho aspecto. No obstante, en las respuestas del 2.89% restante correspondiente a 11 funcionarios, se identificaron los siguientes aspectos:

En la secretaría de desarrollo social se tienen 2 recepcionistas; varios funcionarios desarrollan trámites administrativos sencillos que podrían ser realizados por solo 2 empleados; hay demasiado personal en los precontractuales y contractuales, los cuales se podrían optimizar y evitar riesgos jurídicos si su desarrollo se centrara en menos personal con mayor calificación.

El exceso de funcionarios en facturación genera errores y repetición de facturas además de crear caos; en muchos procesos sobra personal, mientras que varios funcionarios están relajados haciendo partecitas de una misma función a otros les toca hasta llevar trabajo para la casa; es una situación

reiterativa sobre todo en la construcción de informes institucionales, en la que se involucran muchos funcionarios para entregarlos a tiempo, ya que no hay una herramienta de gestión para la consolidación de los mismos o un software especial, que permita realizarlos con mínimo personal, lo cual, evitaría articular montones de pequeños archivos para lograrlo.

Son muchos los operadores de presupuesto, cuando este proceso podría centralizarse y hacerlo más ágil, competitivo y tecnificado; algunos procesos son propicios para que muchos funcionarios se involucren y hagan pereza, pues cada uno hace su parte y queda desocupado el resto de día.

Cabe anotar, que para algunos encuestados, dichos funcionario son zánganos de carrera administrativa que ya trabajan por inercia sin importarles la institución y son los que más privilegios reciben.

4.3.5 Opinión de los funcionarios sobre estrategias de formación y capacitación

Según el 90% (342) de los 380 funcionarios encuestados, manifestaron que los procesos de formación y capacitación están orientados exclusivamente al fortalecimiento de las competencias necesarias para el desempeño de sus cargos. Sólo un 10% (38) de ellos, evidenció que se abren algunos espacios para otras actividades de formación personal tales como: Crecimiento Personal, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Resolución de Conflictos y Programación Neurolingüística.

4.4 MACRO-PROCESOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES

Los resultados de la revisión documental, permitieron identificar los macro-procesos, desarrollados en la Alcaldía de Manizales para la gestión del conocimiento, los cuales se describen a continuación:

4.4.1 MACRO-PROCESO: Prestación de servicios administrativos para la gestión institucional

OBJETIVO: Definir, diseñar e implementar los sistemas de información de la Administración Municipal y la correcta aplicación de los desarrollos tecnológicos e informáticos; servir de soporte al desarrollo interno de la Institución en la prestación de los servicios de carácter administrativo relacionados con el funcionamiento diario, la administración y el mantenimiento de bienes; velando por la preservación, producción y comunicación de la información de manera oportuna y eficaz y manteniendo bajo parámetros estandarizados el día a día de la Administración, para lograr la satisfacción de nuestros clientes internos.

ALCANCE: Incluye el diseño, formulación, implementación y desarrollo de las estrategias que servirán de apoyo en la ejecución de los servicios de carácter administrativo de la Entidad, entre ellos los que se exponen a continuación:

4.4.1.1. Servicio (*Manual Programa de Gestión Documental*): La ley 594 de 2.000 - Ley General de Archivos, está orientada a racionalizar el trámite de los documentos de la Administración Pública, promover la organización técnica de los archivos de gestión, garantizar la conservación de los documentos de valor histórico de las entidades oficiales y estimular la conservación y consulta de los archivos.

Es por esto, que en el Título V de la Ley 594 (Gestión de documentos), se hace obligatorio para las entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas, la elaboración de programas de gestión de documentos, independientemente del soporte en que se produzca la información para el cumplimiento de su cometido estatal, o del objeto social para el que fueron creadas.

Por tal razón, la Alcaldía de Manizales ante la necesidad de cumplir con esta disposición realizó en 2.014 un Programa de Gestión Documental de acuerdo a las normas dadas por el Archivo General de la Nación y que dé cuenta de todas las actividades que se llevan a cabo para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la norma

La Gestión Documental, la constituyen “todas las actividades técnicas y administrativas que permiten un eficiente, eficaz y efectivo manejo y organización de la documentación producida y recibida, con el propósito de garantizar su consulta, conservación y utilización desde el momento de la producción documental hasta su destino final” (Software ISOLUCIÓN).

El objeto de un programa de gestión de documentos, es dar un manejo ordenado y eficiente en el flujo de la información, que resuelva los problemas y ayude a tomar decisiones, logrando una documentación exacta y completa de las políticas y procedimientos de una organización, controlar, perfeccionar y simplificar los documentos y los sistemas de documentación, además de la conservación - utilización juiciosa de los mismos.

De acuerdo a lo planteado, el Programa de Gestión Documental de la Alcaldía de Manizales, presenta una serie de normas y técnicas utilizadas en los procesos, actividades y flujos de información que se implementan durante el ciclo vital de los documentos, para lograr la agilidad y normalización en los procesos que se desarrollan desde la producción, recepción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final de los documentos, sujetándose al principio de eficiencia que rige la función administrativa, y al de racionalidad, que rige los archivos como elementos fundamentales de la administración pública.

OBJETIVO GENERAL: Presentar el Programa de Gestión Documental de la Alcaldía de Manizales, con el fin de normalizar los procesos archivísticos

llevados a cabo en esta Institución con los documentos, desde su recepción o producción hasta su disposición final.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Estandarizar los formatos y determinar las características para la producción de los documentos teniendo en cuenta las Normas Técnicas Colombianas, con el fin de controlar la generación de documentos en la Alcaldía.
- ✓ Identificar las características de recepción y aceptación de documentos.
- ✓ Identificar el flujo de los documentos para garantizar la distribución adecuada y la entrega correcta a sus destinatarios.
- ✓ Agilizar el trámite de los documentos al interior de la Alcaldía, por medio de controles efectivos que permitan dar respuesta rápida a los usuarios.
- ✓ Identificar y estandarizar criterios que permitan la clasificación, organización y conservación de los documentos y soportes documentales, teniendo en cuenta lo establecido en las Tablas de Retención y Valoración Documental.
- ✓ Establecer criterios y mecanismos que faciliten el acceso a la información, agilicen y garanticen el servicio de consulta a todos los usuarios.
- ✓ Establecer los mecanismos y los diferentes elementos que garanticen la conservación de la documentación en las diferentes fases de archivo.

PROCESOS:

A) PRODUCCIÓN: La producción documental en la Alcaldía de Manizales, está enmarcada tanto en el Sistema de Gestión de la Calidad como en los procedimientos archivísticos, de esta manera se dictan normas para la elaboración de documentos administrativos como las cartas, memorandos, circulares, actas, entre otros.

En este proceso, se determinan las condiciones generales como (papelería pre-impresa o diseñada en el computador de acuerdo con el modelo adoptado en el Manual de Identidad Institucional; tipo de letra, tinta, papel, gramaje, utilización de las hojas por ambos lados) y tipo de comunicaciones a expedir (contratos, convenios, actos administrativos, circulares, etc.).

Las comunicaciones oficiales recibidas se recepcionan y radican en la Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia y se ingresan a través del GED (software denominado Gestión Electrónica de Documentos), las cuales son enviadas a través del sistema a cada una de las dependencias correspondientes. Las comunicaciones oficiales enviadas, Circulares Generales y Carta Circular se radican en la Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia, a través del software denominado ARCO (Aplicativo para el Registro y Control de la Correspondencia Despachada); La numeración de la Actas del Concejo de Gobierno y la numeración de las actas de los demás Comités o Grupos Primarios, será responsabilidad de la Dependencia o grupo de trabajo.

Se recomienda evitar el uso de resaltador, notas al margen, rayas y subrayados que afectan la preservación y conservación del documento, por lo tanto, nunca debe afectarse los documentos con este procedimiento. Se debe optar por emplear notas adhesivas y abstenerse de utilizar grapas, clips y otros elementos metálicos aceleran el deterioro del documento. Una forma de evitar el contacto directo será emplear una tirilla de papel entre el documento y el gancho.

También se determinan en este proceso, los funcionarios que deben firmar las comunicaciones oficiales; los tipos de documentos administrativos, los lineamientos que deberán seguir los funcionarios del Instituto para su elaboración y los aspectos a incluir en cartas, memorandos, circulares, actas, certificados y constancias, sobres,

b) RECEPCIÓN: Conjunto de operaciones de verificación y control que se realizan en la Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia de la Alcaldía de Manizales, para la admisión de los documentos y envíos postales que son remitidos por otras entidades o personas naturales.

Medios de recepción: Ingresan documentos a la Alcaldía por entrega personal, empresas de mensajería, fax, correo electrónico y cualquier otra forma de envío de documentos que se desarrollen de acuerdo con los avances tecnológicos.

Recepción de documentos externos: En la Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia de la Alcaldía de Manizales, se recibe la documentación externa, verificando la competencia, firmas, los anexos, el destinatario y los datos de origen del ciudadano o entidad que las remite, dirección donde se deba enviar respuesta y asunto correspondiente. Todos los datos básicos del documento son ingresados al sistema DIGIFILE (Programa de Gestión Electrónica de Documentos) y se le asigna un código automáticamente. Luego se procede a escanear el documento, asignándolo a la bandeja de entrada del Secretario de Despacho de la Secretaría competente, el cual tiene asignado un usuario correspondiente al número de la cédula, y una contraseña que elige cada funcionario. Si es de su competencia debe gestionar y proyectar la respuesta.

Para el oficio de respuesta físico, se deben imprimir dos copias, las cuales se tratarán así: Una, en el archivo físico de la oficina de Atención al Usuario y Correspondencia y otra para el usuario solicitante. En caso de que el usuario solicite su respuesta por correo electrónico, esta se debe enviar por los dos medios. La respuesta en medio físico se despacha con el procedimiento tradicional y oficial de correspondencia de la Administración. Cuando se trate de documentos recibidos por fax, el funcionario de cada área debe sacar fotocopia, según el caso, y llevarlo a la Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia de la Alcaldía de Manizales. Si es correo electrónico, no se debe imprimir.

La recepción de las propuestas de los procesos de contratación, independientemente de la modalidad de selección (licitación pública, Menor Cuantía, Mínima Cuantía, Subasta Inversa, Concurso de Méritos) será recepcionada en la Urna Cristal de la Alcaldía de Manizales, las cuales se registraran en el formato correspondiente el objeto del proceso, el NIT y nombre del proponente y remitente, el nombre de quien recibe, entre otros datos. Las propuestas se dejan dispuestas en la urna destinada para el proceso y son abiertas para la apertura de sobres. Los documentos que no son objeto de radicación y que tienen un tratamiento especial en la institución, como por ejemplo: las revistas, ofertas de productos, folletos y boletines informativos, periódicos, tarjetas de agradecimiento o invitación, se verifica el contenido y a quién van dirigidos y relaciona en la planilla “Registro de documentos para recorridos internos”.

C) DISTRIBUCIÓN: La distribución se relaciona con el flujo de los documentos al interior y al exterior de la Alcaldía de Manizales de modo que estos lleguen a su destinatario de una forma correcta y eficiente. La responsabilidad de la distribución, una vez escaneado el documento y enviado a la respectiva bandeja, es del Secretario de Despacho correspondiente, quien por sus propias instrucciones y delegación contará con su secretaria o Auxiliar Administrativo para cumplir cabalmente con el procedimiento. La visualización del trámite completo debe hacerse revisando la Bandeja de Entrada en el sistema DIGIFILE con el usuario propio. En este paso el funcionario determina si es de su competencia o no. La distribución puede ser de varios tipos:

Distribución de documentos internos: Cuando los funcionarios deban enviar documentos a otras dependencias, deben radicarlos en el ARCO (Aplicativo para el Registro y Control de la Correspondencia Despachada) y Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia, se verificará el contenido de las carpetas de distribución, radicando en las respectiva planillas de recorrido interno para garantizar el control de recibido.

Distribución de documentos enviados: En la Alcaldía de Manizales, se tienen establecidos dos medios de distribución, para los documentos que pasan Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia: Por mensajería de la Alcaldía (algunas comunicaciones dirigidas a personas y a otras entidades que se encuentren ubicadas en el centro de la ciudad); y por mensajería especializada (empresa con la que suscriba contrato la Alcaldía), se envían los documentos que el mensajero interno no alcanza a distribuir en el Área Metropolitana y los documentos enviados a otras ciudades y municipios. Cuando los envíos (sobres, paquetes, documentos) son recibidos por el Técnico Operativo de la Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia, se seleccionan los que se van por correo certificado (POSTEXPRES o correo al día). El Técnico Operativo de Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia revisa los paquetes, sobres y demás envíos y decide por qué medio se distribuyen.

D) TRÁMITE: Es el curso del documento desde su producción o recepción hasta el cumplimiento de su función administrativa. El trámite de una comunicación, puede estar relacionada con una respuesta escrita, atención personal o telefónica de una solicitud o con el conocimiento de un asunto en especial. Los documentos, deben ser tramitados en el menor tiempo posible después de que la Oficina de Atención al Usuario – Correspondencia haya escaneado y enviado a través del sistema DIGIFILE la información a todas las dependencias.

E) ORGANIZACIÓN DOCUMENTAL: Según la definición dada por el Archivo General de la Nación en la Guía para la Implementación de un Programa de Gestión Documental, la organización archivística es el “conjunto de acciones orientadas a la clasificación, ordenación y descripción de los documentos de una institución, como parte integral de los procesos archivísticos”. Con la organización de los documentos, se facilita la identificación de aquellos que se producen en cada dependencia de la Alcaldía de Manizales, aportando

elementos para la valoración y planificación de las funciones y necesidades operacionales, contando con un sistema de ordenación fácil de entender por los usuarios, agilizando el proceso de consulta, transferencia y/o disposición final.

La organización se implementa en cada fase, Archivo de Gestión, Archivo Central y Archivo Histórico, y deben implementarse las Tablas de Retención Documental o Tabla de Valoración Documental. Para ello, el Archivo General Municipal es la unidad administrativa encargada de asesorar en los lineamientos y políticas que para el caso se divulguen. La organización archivística se da mediante tres procesos, a saber:

Clasificación: Actividad que consiste en agrupar los documentos según la Tabla de Retención Documental, e identificar las series, sub-series, unidades y tipologías documentales definidas para cada unidad administrativa según las funciones estipuladas.

Ordenación: Actividad que refleja la ubicación de los documentos dentro de las unidades documentales y determina qué documento va primero y cuáles van después. En este proceso, se deben tener en cuenta los siguientes principios archivísticos: Principio de orden original y principio de procedencia; los sistemas de ordenación pueden ser (numéricos, alfabéticos, o mixtos). En la ordenación del expediente, se han de considerar algunos aspectos tales como:

La Depuración, que consiste en la destrucción organizada de documentos carentes de valor; por ejemplo: Copias, invitaciones, borradores de documentos, manuales externos, normas tanto internas como externas en copia), y la **foliación**, consistente en enumerar continuamente todos los folios de una carpeta y es parte imprescindible de los procesos de organización archivística, pues da fe de la responsabilidad de los productores de los documentos. Tiene como finalidad, controlar la cantidad de documentos de una carpeta, permitiendo la conservación e integridad de la misma, su ubicación y la localización de puntual de los documentos que ésta contiene.

La **Foliación**, es necesaria para la elaboración del Inventario Único Documental y requisito ineludible para las transferencias tanto primarias (archivo de gestión al Archivo Central), como secundarias (Archivo Central al archivo histórico). Para realizar la foliación de los documentos de una carpeta, esta debe estar debidamente clasificada según la Tablas de Retención Documental o Tabla de Valoración Documental, ordenada y depurada según el sistema elegido.

Descripción: Es el registro que se hace en el Formato Único de Inventario Documental, y se realiza en el momento que se hacen transferencias primarias y secundarias, es de gran ayuda en el Centro de administración Documental para la localización de unidades documentales y en la extracción de información con fines de registrar en los índices del software de administración documental. Este proceso, incluye el **Inventario documental** para asegurar el control de los documentos en sus diferentes fases. Todas las dependencias de la Administración Central Municipal, deberán elaborar los inventarios de los documentos que produzcan en ejercicio de sus funciones en el formato único de inventario documental regulado por el Archivo General de la Nación.

Organización de archivos de gestión: Se entiende como Archivo de Gestión, aquel que se encuentra en cada oficina de la Alcaldía donde reposan los documentos que se encuentran en trámite o función y, su organización, es el conjunto de acciones orientadas a la clasificación, ordenación y descripción de los documentos producidos y recibidos en cada oficina o Unidad Administrativa. Este proceso incluye:

La **clasificación documental**, que es un proceso archivístico mediante el cual se identifican y establecen las series que componen cada agrupación documental, así: (Fondo: Alcaldía; sección: secretarías; subsección: Unidad, área o grupo), de acuerdo con la estructura orgánico-funcional de la entidad; la **ordenación documental** (relacionada con la ubicación física de los documentos dentro de las respectivas series en el orden previamente acordado); y la **descripción documental** (como proceso de análisis de los

documentos de archivo o de sus agrupaciones, que permite su identificación, localización y recuperación).

Organización de series documentales especiales: Este proceso, incluye: Organización de Historias Laborales; Series de Contratos y Convenios; documentos de apoyo.

Organización en el archivo central: En el Archivo Central, reposa toda la documentación que es transferida por cada uno de los archivos de gestión y aunque los documentos ya han terminado su trámite aún siguen siendo objeto de frecuente consulta.

Transferencias documentales: La transferencia documental, es la remisión de los documentos del archivo de gestión al central y de este al histórico de conformidad con las tablas de retención documental aprobadas. La transferencia de documentos del archivo de gestión al central, se nombra como transferencias primarias y, la remisión de documentos que se realiza del central al histórico, se denomina transferencia secundaria.

F) CONSULTA DE DOCUMENTOS: Incluye distintos procesos tales como:

Consulta de documentos en el archivo de gestión u oficina: Es el acceso a un documento o grupo de documentos con el fin de conocer la información que contienen. En este proceso se desarrollan las siguientes actividades: Solicitud de consulta, búsqueda de expedientes, diligenciamiento de la Planilla Préstamo de Documentos, recuperación de documentos

G) CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS: Es el conjunto de medidas preventivas o correctivas, adoptadas para garantizar la integridad física y funcional de los documentos de archivo, y establecer las condiciones adecuadas para los edificios, depósitos o unidades de conservación. Para que este proceso se desarrolle adecuadamente, es necesario tener infraestructura con buenas condiciones de humedad, ventilación e iluminación, representada

por los los depósitos de archivo, el mobiliario (estantes, carpetas, cajas), condiciones de almacenamiento-mantenimiento (elementos de protección y capacitación de funcionarios), y copias de seguridad.

H) DISPOSICIÓN FINAL DE LOS DOCUMENTOS: Para darle disposición final a los documentos, ésta debe basarse según lo estipulado en las Tablas de Retención y Valoración Documental, definiendo los documentos que son de **Conservación Total**. Incluye la eliminación, selección, digitalización documental, y características de los soportes como:

Disco Compacto: Soporte digital óptico utilizado para almacenar cualquier tipo de información (audio, imágenes, vídeo, documentos y otros datos); tipos de disco compacto, y cuidados y preservación de los mismos; **DVD** (disco óptico de almacenamiento de datos con una capacidad promedio entre 4.7 Gigabytes); **VHS** (sistema de grabación y reproducción analógica de audio y video con capacidad de almacenamiento de 45 Gigabytes); **Casete** (formato de grabación de sonido de cinta magnética; las cintas, contienen partes móviles como rodamientos que pueden deteriorarse, haciendo que se atasque o rompa la cinta magnética).

Cinta Magnética: Tipo de medio o soporte de almacenamiento de datos que se graba en pistas sobre una banda plástica con un material magnetizado, generalmente óxido de hierro o algún cromato; **Memoria USB:** (De Universal Serial Bus), es un dispositivo que utiliza una memoria flash para guardar información); **Disquete:** (Disco flexible es un medio de almacenamiento o soporte de almacenamiento de datos formado por una pieza circular de material magnético, fino y flexible); **Tarjeta de Memoria:** (Dispositivo de almacenamiento que conserva la información que le ha sido almacenada de forma correcta aun con la pérdida de energía, es decir, es una memoria no volátil).

I) DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS: Los documentos electrónicos, constituyen información en soporte informático, que es registrada, producida y recibida en este formato. Para que un documento electrónico sea considerado documento de archivo, debe contener información suficiente, y además provee valor probatorio de las actividades o funciones. Algunas de las problemáticas de los documentos electrónicos son la identificación, la localización y el control.

4.4.1.2. Servicio (Administración, Custodia y Consulta de la Información)

SUBPROCESO (Administración y custodia del Archivo Central de la Administración Central Municipal): Este servicio, tiene por objetivo, gestionar el Archivo General del Municipio, mediante el recibo de las transferencias documentales en óptimas condiciones previas de organización. Se inicia con la Elaboración del Plan Anual de Transferencias y finaliza con la verificación de requisitos de la transferencia y la comunicación a la Oficina Productora de aquellos requisitos que hayan sido incumplidos.

CONDICIONES GENERALES: Para realizar las transferencias documentales, éstas deben corresponder a las TRD aprobadas por el Comité de Archivo Municipal; los expedientes a transferir deben estar organizados según lo descrito en el Instructivo PSI-SAM-IN-001 Control y Ordenación de Registros basado en el Mini-Manual N°4 Tablas de Retención Documental y Transferencias Documentales; los expedientes a transferir deben haber cumplido su tiempo de retención en archivo de gestión o archivo central, según el caso.

DEFINICIONES:

Archivo de gestión: Corresponde a los documentos producidos por una Oficina durante su gestión administrativo y/o académica, son documentos

activos y organizados por la Oficina productora y constituyen la primera fase del Sistema de Archivos.

Archivo central: Conjunto de documentos organizados según las Dependencias que los producen y transfieren desde su archivo de gestión. Es la segunda fase del Sistema de Archivos.

Archivo histórico: Archivo al cual se transfiere del archivo central o del archivo de gestión, la documentación que por decisión del correspondiente Comité de Archivo, debe conservarse permanentemente, dado el valor que adquiere para la investigación, la ciencia y la cultura. Este tipo de archivo también puede conservar documentos históricos recibidos por donación, depósito voluntario, adquisición o expropiación. Es la tercera fase del Archivo.

Depuración documental: Operación, dada en la organización de documentos, por la cual se retiran aquellos que no tienen valores primarios ni secundarios.

Organización documental: Proceso archivístico orientado a la clasificación, la ordenación y la descripción de los documentos de una institución.

Tabla de retención documental (TRD): Listado de series con sus correspondientes tipos documentales a los cuales se asigna el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital de los documentos.

Valoración documental: Labor intelectual por la cual se determinan los valores primarios y secundarios de los documentos con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases del ciclo vital.

Valor documental primario: Son los valores que tienen los documentos cuando se encuentran en la dependencia originadora. Se subdivide en: Valor administrativo, fiscal, legal, jurídico, probatorio e informativo.

Valor documental secundario: También denominado histórico o permanente y se refiere al documento que una vez cumplido su periodo vital adquiere el

valor acrecentado por el tiempo, y sirve como fuente para la investigación histórica y la acción cultural.

Tabla 14. DESARROLLO DEL SERVICIO

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Elaborar el Plan Anual de Transferencias	MARTHA ELENA CORREA LOPEZ	Plan Anual de Transferencias	Este debe elaborarse de acuerdo a los tiempos establecidos en la TRD. La programación de las transferencias, puede ser ajustada con los productores de los documentos.
Elaborar Circular Municipal	MARTHA ELENA CORREA LOPEZ	Circular Municipal del Comité de Archivo	La Circular contiene las fechas en las que se deberán efectuar las transferencias documentales por cada Dependencia y el código de los documentos (instructivo y formatos) necesarios para la organización del archivo de gestión a transferir.
Comunicar a productores documentales (dependencias) la programación definitiva de transferencias	MARTHA ELENA CORREA LOPEZ	Circular Física Municipal del Comité de Archivo Envíos de Correos electrónicos internos	Esta comunicación se transmite mediante correo físico interno y electrónico interno.
Preparar las transferencias documentales al Archivo General del Municipio	TODOS	Preparar Transferencias Documentales al Archivo General del Municipio	Teniendo en cuenta el cumplimiento de los tiempos establecidos en el programa de transferencias, se debe realizar la transferencia documental.
Elaborar y enviar al Archivo General Municipal la Remisión de Documentos y las unidades documentales (cajas)	TODOS	NOTA: La constancia y el recibido de la transferencia es el Acta de Transferencia Documental.	Este oficio debe traer anexo el Formato de Inventario Único Documental resultante de la aplicación del Instructivo, y Preparar transferencias documentales PSI-SAM-IN-001, y debe estar firmado por el Líder de la oficina productora.
Recibir la transferencia documental y elaborar el Acta de Transferencia Documental	CARLOS COTRINI CHICA	Acta de Transferencia Documental	Deben recibirse las Unidades Documentales, (cajas) y estas, ubicarse en el lugar correspondiente, respetando los principios de procedencia y orden original. Inmediatamente se debe elaborar el Acta de Transferencia Documental donde consten los datos más importantes de aquella que se acaba de recibir y debe entregarse copia a quien corresponda.

Verificar cumplimiento de requisitos de las transferencias documentales y elaborar comunicación de requisitos incumplidos (en caso de ser necesario)	CARLOS COTRINI CHICA MARTHA ELENA CORREA LOPEZ	Oficio de comunicación de requisitos incumplidos	Debe verificarse la preparación física de las unidades documentales (cajas) con lo registrado en el Formato de Inventario Único Documental elaborado por las Oficinas Productora; en caso de encontrarse desviaciones, debe elaborarse un oficio donde se comunique a la Oficina productora las desviaciones encontradas y la pronta corrección de ellas.
--	--	--	---

FUENTE: ISOLUCION

SUBPROCESO (Control y ordenación de registros): El objetivo de este subproceso, se centra en definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros e información secundaria generada por oficinas productoras de documentos. Inicia con el conocimiento de las TRD de cada dependencia, pasa por la identificación de los archivadores, la ordenación de documentos dentro de las carpetas y finaliza con la foliación. Sus condiciones generales, son:

El cupo máximo de cada carpeta es de 200 folios; no se deben incluir en las carpetas documentos duplicados, solo copias originales; la foliación de las hojas siempre se ordenará desde la más antigua hasta la más reciente.

Por ejemplo, los documentos generados en Enero deben llevar los primeros números (1, 2,3,..) y aquellos generados en el mes de Diciembre las últimas numeraciones (197, 198, 199,...); la ordenación y custodia del archivo de las Historias Laborales se debe realizar de acuerdo a la Circular 004 de 2003 del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Archivo General de la Nación. La documentación externa relacionada, se encuentra en: Circular 004 de 2.003; Ley 527 de 1.999; Ley 594 de 2.000; Ley 80 de 1.993; Acuerdo 038 de 2.002; y Acuerdo 042 de 2.002.

Tabla 15. DESARROLLO DEL SUBPROCESO

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Identificar y conocer las TRD de la dependencia, sus series, sub-series y demás campos importantes	Todos	Tabla de Retención Documental	Lee las TRD y familiarízate con la obligación de archivar o no la documentación que produces y manejas en tu dependencia.
Elaborar los separadores, de acuerdo a las carpetas y a la forma de los archivadores de la dependencia	Todos	Separador para Carpetas con Código y nombre de Serie Separador de cada Carpeta con el Código y nombre de la Sub serie	Los separadores deben elaborarse así: uno para separar las carpetas pertenecientes a cada Serie (grandes solapas), y otro para cada carpeta que contiene documentos de la Sub serie que se está archivando (marbetes o papeles autoadhesivos). Los separadores deben estar elaborados en letra legible y deben contener el Código y el nombre de la Serie o la Sub serie de los documentos que se están archivando.
Diligenciar y adherir el formato Rotulo de Carpetas PSI-SAM-FR-16 a la caratula de cada carpeta a utilizar	Todos	Rótulo de Carpetas	Adhiera el formato a la cantidad de carpetas que estima utilizar por cada Sub serie y diligencie los datos. El dato de la fecha final en el campo de Fechas Extremas, debe ser diligenciado al completar el cupo máximo de la carpeta.
Identificar los archivadores que se utilizan en cada dependencia.	Todos	Identificador para el numero del archivador y el número de la gaveta Identificador para las gavetas de acuerdo a las Series y Sub series archivadas	En papeles auto adheridos o cartulinas pequeñas que puedan pegarse en las gavetas o secciones de los archivadores, debes elaborar identificadores así: 1. Uno para identificar el Numero del Archivador (en caso de tener más de 1 en la dependencia u oficina) y el Numero de la Gaveta: El número de la gaveta debe darse en consecutivo, de arriba hacia abajo en orden ascendente. 2. Otro para identificar en cada gaveta la Serie y Sub serie que se está archivando en dicha gaveta: Estos también deben contener el Código y el nombre de la Serie y la Sub serie.
Ubicar las carpetas dentro de las gavetas con la ordenación que facilite su localización	Todos		Después de tener ya los archivadores, las gavetas y las carpetas rotuladas, ubique cada carpeta en el orden que más le favorece para su recuperación: Alfabético, Cronológico, Geográfico, Numérico, etc...
Archivar los documentos en las carpetas	Todos		Todos los documentos que integran una carpeta deben estar relacionados con el mismo expediente, tema o asunto y deben archivar en orden cronológico ascendente. Es decir, en el orden en que fueron elaborados o tramitados. Si recibe algún documento que no tiene relación directa con las Series o Sub series de su TRD, remítalo a la dependencia que debe archivarlo. Si los expedientes, temas o asuntos que debe archivar, finalizan con la vigencia, cierre también las carpetas cuando dicha

			vigencia termine y abra una nueva para la nueva vigencia.
Foliar (numerar) los documentos archivados en las carpetas	Todos	Hojas foliadas	Simultaneo al archivar los documentos, debe realizarse la foliación consecutiva de cada hoja con lápiz mina negra blanda, sin enmendaduras, en la esquina superior derecha de la hoja. Esta foliación no debe corregirse, sin embargo, si se comete algún error, no borre, solo trace una línea vertical sobre el número que se debe corregir y, debajo de este, folie nuevamente con el número correcto.

FUENTE: ISOLUCION

SUBPROCESO (Control de documentos): Este subproceso, tiene por objetivo definir la metodología para realizar el control de documentos tanto internos como externos del Sistema de Gestión Integral. Sus procedimientos, aplican para el personal encargado de elaboración, revisión, aprobación y administración de documentos del Sistema de Gestión Integral de la Administración Municipal de Manizales, y cubre desde la solicitud de elaboración, eliminación, modificación y/o actualización del documento hasta la socialización del nuevo documento por cualquier medio, en caso de ser solicitado por el cliente interno.

CONDICIONES GENERALES

Los tipos de documentos a controlar, son básicamente el Manual de Calidad, Mapa de Procesos, Caracterizaciones de Macro procesos, Procesos y Subprocesos, Procedimientos, Instructivos, Formatos, Documentos de Referencia Interna y Documentos Externos; los documentos vigentes deben estar controlados y disponibles para todos los actores del Sistema de Gestión Integral; los documentos obsoletos que se conserven para propósitos legales o preservación del conocimiento deben estar identificados; se prohíbe la modificación directa sobre los **Documentos Controlados** por parte de los usuarios.

Se entiende por “modificación directa” aquella realizada en manuscrito o métodos mecánicos para alterar el contenido de los documentos; ningún documento del Sistema de Gestión Integral debe contradecir lo descrito en una norma superior como: La Constitución Política de Colombia, Leyes, Decretos, Acuerdos, Resoluciones; los únicos documentos válidos están en el Sistema de Gestión Integral. La documentación externa relacionada, se encuentra en: Norma NTC GP 1000 – 2.009 y Manual de Implementación del MECI 2.008.

DEFINICIONES:

Documento obsoleto: Documento que pierde su validez debido a cambios en el método o eliminación de la actividad. Se puede guardar para preservar el conocimiento.

Listado maestro de documentos: Listado que enuncia los documentos del Sistema de Gestión Integral, describiendo para cada uno el código, nombre del documento, proceso al que pertenece, número de versión vigente.

Control de documentos: Requisito que establece las bases para elaborar, mantener y actualizar el soporte documental del Sistema de Gestión Integral.

Control de documentos externos: Requisito que establece las bases para mantener, actualizar y distribuir la documentación externa (Legislación a nivel local, departamental y nacional) que afecte la documentación del SGI.

Tabla 16. DESARROLLO DEL SUBPROCESO

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Solicitar la elaboración, eliminación, modificación, inclusión, y/o actualización del documento	Todos	Correo electrónico. Oficio. Informe de auditoría. Generación de hallazgo general o por desarrollo del Proceso.	La solicitud se puede realizar a través de cualquier medio de comunicación verbal, escrito o magnético.
Analizar la solicitud	Leandra Meza Uribe Liliana Delgadillo Parra Johanna Arbeláez		Se debe analizar que el documento a elaborar o las modificaciones solicitadas sean acordes con los objetivos del proceso implicado y

	Loaiza		que además cumplan con los requisitos exigidos por las normas NTC - GP 1000 y MECI. Si no se acepta la solicitud se dan a conocer las causas del rechazo, para ser mejoradas o ajustadas. Si se acepta la solicitud se pasa a realizar la elaboración, eliminación, modificación, inclusión, modificación del documento.
Realizar elaboración, eliminación, modificación, inclusión y/o actualización al documento	Leandra Meza Uribe Liliana Delgadillo Parra Johanna Arbeláez Loaiza	Documento en Borrador o Revisión en el software ISOLUCIÓN Documento externo en el listado maestro de documentos externos en ISOLUCIÓN	La elaboración, eliminación y/o modificación se realiza directamente en el software ISOLUCIÓN y se realiza para el caso de los documentos internos. Cuando la solicitud es una modificación, después de ser analizada la solicitud se debe definir si es necesario crear una nueva versión mayor o menor del documento de acuerdo a la naturaleza del cambio. Es importante aclarar que las versiones anteriores quedarán obsoletas. Todos los documentos controlados, excepto los Documentos Externos, tienen asignado un código, el cual nos permite identificar el macro-proceso, el proceso, el subproceso al que pertenece, el tipo de documento y el consecutivo que ocupa. Las solicitudes de eliminación, inclusión, actualización se realizan para los documentos externos y en cualquiera de los dos últimos casos se descarga vía internet la legislación solicitada y se carga como Documento Externo en ISOLUCIÓN.
Enviar a Flujo el documento	Leandra Meza Uribe Liliana Delgadillo Parra Johanna Arbeláez Loaiza	Información del flujo del documento en ISOLUCIÓN	Después de haber terminado la elaboración, actualización y/o modificación del documento se debe enviar a Revisión y Aprobación mediante el software ISOLUCIÓN a los responsables del proceso del cual se desprende el documento (Primera Etapa) y a la Líder del Proceso de Gestión de Calidad (Segunda Etapa)
Revisar el Documento	Todos	-Documento Revisado	La Revisión se hace directamente en ISOLUCIÓN y está a cargo de la persona responsable del documento, la cual debe verificar que se elaboró o se realizaron las modificaciones de acuerdo a la solicitud. Cuando se detectan inconsistencias se debe devolver el documento marcando dicha opción en ISOLUCIÓN con las observaciones pertinentes. Si no se encuentran inconsistencias se debe marcar la opción Revisado y así el documento pasará Aprobación

Aprobar el documento	Leandra Meza Uribe Guillermo Hernández Gutiérrez	Documento Vigente en el Módulo Listado Maestro de Documentos en ISOLUCIÓN.	Se debe verificar que el contenido del documento sea consecuente con la política y objetivos organizacionales, y la disposición de recursos, con cada uno de los requisitos del proceso y con las Normas Técnicas utilizadas para modelar el Sistema de Gestión. La Aprobación se realiza en ISOLUCIÓN. Cuando se tienen inconsistencias se realiza la Devolución del documento con las observaciones correspondientes para que se efectúen las modificaciones. Esta devolución se hace marcando dicha opción en ISOLUCIÓN. Si el documento cumple con todas las condiciones se debe marcar la opción Aprobado. De esta forma, el documento quedará vigente y disponible en el Sistema de Gestión Integral para su consulta y manejo. En el caso de los documentos generados para el Subproceso de Gestión de Calidad, la aprobación estará a cargo del Líder de Proceso de Gestión Administrativa.
Socializar nuevo documento	Leandra Meza Uribe	Correo electrónico. Acta de Reunión. Oficio.	Se debe enviar mensaje a través del correo electrónico institucional o mediante oficio a todas las personas involucradas o interesadas en el documento, oficializando éste y dando las instrucciones pertinentes para el manejo del documento si es el caso. En ocasiones a solicitud de los responsables del proceso se realizan reuniones con todo el equipo de trabajo para la socialización del nuevo documento.

FUENTE: (ISOLUCION)

4.4.1.3. Servicio (Difusión de Información Periodística e Institucional)

PROCEDIMIENTOS

A) REALIZACIÓN DEL BOLETÍN DE PRENSA: Su objetivo, es enterar a la ciudadanía y los distintos gremios del Municipio, de las actividades, avances y últimos acontecimientos que se generan en la Administración Municipal.

Tabla 17. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Recolectar la información a ser publicada en el Boletín de Prensa	Juan David Martínez Pérez Ingrid Catalina García Paula Andrea Echeverri Ana Tulia Quintero Caicedo	Correos electrónicos Grabaciones de audio Información física	Los periodistas reciben la información que va a ser ingresada en el Boletín de Prensa por parte de los Secretarios de Despacho, Líderes de Unidad y Gerentes de las Entidades Descentralizadas; además de la información obtenida en Comités Estratégicos y Consejos de Gobierno. Dicha información puede ser solicitada o es enviada por los diferentes funcionarios según las actividades que van surgiendo cada semana. Ésta información es recibida de varias maneras: Visitas a las diferentes dependencias, por vía telefónica, vía correo electrónico y chat, documentos físicos y/o virtuales, y grabación de la información en las reporteras de la Unidad de Divulgación y Prensa.
Redactar las noticias y enviarlas a la Profesional encargada de realizar el Boletín para su respectiva revisión	Juan David Martínez Pérez Ingrid Catalina García Carolina Giraldo Bermúdez Ana Tulia Quintero Caicedo Paula Andrea Echeverri Miranda	Correos Electrónicos	Los comunicadores de la Unidad de Divulgación y Prensa redactan las notas, a las cuales adjuntan fotos y audios si son requeridos. Posteriormente envían dichas notas a la Profesional encargada de realizar el montaje del Boletín de Prensa
Revisar las noticias a incluir en el Boletín de Prensa	Ingrid Catalina García	Boletín de Prensa	La encargada de elaborar el Boletín, revisa las noticias enviadas por los Periodistas para verificar la ortografía y las selecciona según la importancia y prioridad de los eventos o actividades para publicarlas en los diferentes Boletines Diarios.
Incluir el Encabezado y el Contenido al Boletín de Prensa	Ingrid Catalina García	Boletín de Prensa	En la plantilla del Boletín de prensa, se incluye el Encabezado, que siempre debe llevar la siguiente información: Ciudad y fecha. Número del Boletín. Unidad de Divulgación y Prensa. Alcaldía de Manizales. De igual manera se organiza la información en el contenido donde se nombran los titulares de las notas en orden de importancia según la prioridad y la cercanía de los eventos y actividades
Incluir Agradecimientos por la difusión del Boletín de Prensa	Ingrid Catalina García	Boletín de Prensa	Al terminar la redacción de las notas del Boletín, se debe agradecer por la difusión de la información que el mismo contiene y se citan las páginas y las redes sociales donde se puede encontrar información relacionada con la Alcaldía de Manizales. En el pie de página, se coloca el lema de la actual

			Administración.
Enviar el Boletín de Prensa a revisión general	Ingrid Catalina García	Correo electrónico	Se debe enviar al boletín completo al Líder de la Unidad de Divulgación y Prensa con el fin de que sea aprobado o se le realicen los ajustes del caso
Revisar la forma y el contenido general del Boletín de Prensa y enviar las modificaciones o correcciones necesarias	Mauricio Arcila Quintero	Correo electrónico	El Líder de la Unidad de Divulgación y Prensa, hace una revisión general del Boletín, el contenido y la presentación, verificando el orden y la redacción de las noticias e indicando correcciones o modificaciones de ser necesarias
Realizar modificaciones o correcciones al Boletín de Prensa	Ingrid Catalina García	Boletín de Prensa	La encargada de elaborar el Boletín, debe realizar las correcciones o modificaciones señaladas por el Líder de la Unidad de Divulgación y Prensa y darle una última revisión al Boletín
Enviar el Boletín de Prensa a los diferentes grupos	Ingrid Catalina García	Correos electrónicos	Realizar el envío del Boletín de Prensa a través de copia oculta (CCO) a los siguientes grupos: Periodistas, Deportivos, Secretarios de Despacho, Funcionarios, Entes Descentralizados, Concejo Municipal, Congresistas, Gremios, Ediles Comuneros y en determinados casos al Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.

FUENTE: ISOLUCION

B) COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Su objetivo, se orienta a la articulación de todos los sujetos de la Alcaldía de Manizales en torno a la Misión, Visión, Principios y Valores Institucionales, con el fin de generar empoderamiento hacía la Entidad.

DEFINICIONES:

Clima organizacional: Ambiente asertivo que facilite el desarrollo productivo y social de los miembros de la Organización.

Comunicación interna: Permite que los sujetos de la Organización construyan procesos proactivos a través de la correcta interacción.

Comunicación organizacional: Es el conjunto de sentidos que unen a los miembros de una Organización a través de estrategias que permitan la correcta interrelación de los sujetos de la Entidad.

Tabla 18. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Buscar la información primaria	Katterín Otálvaro Martínez Alexandra Ríos Villa	Correos electrónicos institucionales	Realizar reunión inicial entre la Comunicadora designada de la Unidad de Prensa y la Profesional Universitaria de la Oficina de Bienestar de Personal de la Secretaría de Servicios Administrativos, con el fin de recoger la información de interés para los funcionarios de la Entidad, en temas relacionados con el bienestar de los mismos
Seleccionar la información	Katterín Otálvaro Martínez	Correos electrónicos Comunicaciones escritas Registro fotográfico	Con la información primaria, se eligen y priorizan los datos que serán difundidos a todos los funcionarios de la Administración Central, a través de los diferentes canales de comunicación como: (boletín interno, red social y cartelera internas).
Elaborar el producto final	Katterín Otálvaro Martínez	Archivo de comunicación interna Registro fotográfico Correos electrónicos Videos Contenidos web	Se debe escoger un canal de comunicación para cada información y procesar los datos, al igual que realizar el cubrimiento de las actividades desarrolladas
Publicar el producto final	Katterín Otálvaro Martínez	Cartelera interna Contenidos web Boletín interno	Se construye un cuerpo informativo de acuerdo con el canal elegido interactivo, escrito o mural, y se envía a través de la base de datos de los funcionarios de la Admon Central Municipal.

FUENTE: (ISOLUCION)

Con respecto a este proceso, según información identificada en el Software ISOLUCIÓN, en los últimos cuatro meses la Unidad de Divulgación y Prensa ha cumplido a cabalidad con la estrategia de comunicación que busca informar acerca de los proyectos de infraestructura, sociales e institucionales de la Administración Municipal a la comunidad manizaleña. Los canales de transmisión de los mensajes no han variado dado que el plan de acción fue preparado para todo el año; lo que cambia, son las rotaciones de acuerdo a las temáticas que tengan vigencia y estén en continua evolución.

El Boletín interno, fue creado para transmitir efectivamente los mensajes importantes, así como actitudes y comportamientos que ayuden a un clima laboral y al crecimiento de la productividad. El uso de boletines internos ha resultado excelente por su gran alcance, reducción de gastos de impresión, contenidos actuales, y la participación de las dependencias en él. La información, es administrada por las dependencias con noticias de interés para los funcionarios. El boletín, se envía por medio electrónico, y una vez a la semana los días miércoles, con sesión de concursos, convenios, capacitaciones y noticias externas que también sean de interés del público interno. Si hay información que necesite difusión inmediata, se envía un boletín extra.

4.4.1.4 Servicio (Administración de la Gestión Física y Electrónica documental

Este servicio, tiene por objetivo permitir la identificación, protección, recuperación, almacenamiento, disposición y control de los documentos y/o registros establecidos como comunicaciones oficiales, de modo automatizado. Se Inicia con el recibo y registro de la información del Remitente de las comunicaciones oficiales en el sistema de Gestión Electrónica Documental, y finaliza con el despacho de la respuesta a la correspondencia externa recibida en medio físico y por correo electrónico (cuando sea del solicitado). Entre las condiciones generales inherentes a la prestación del servicio se encuentran:

a) Los documentos no digitalizables tales como: Invitaciones, cotizaciones, revistas, folletos, publicidad, formularios y otros registros de servicios prestados a los funcionarios, informes excepto el oficio de remisión, documentos personales, extractos bancarios, ofertas de proponentes para licitaciones, o para brindar servicios, hojas de vida, documentos de Contratos, interventorías, embargos y/o expedientes similares y sus anexos, planos, documentos para las Historias Laborales de la Unidad de Gestión Humana, listas de asistencia a

reuniones de JAC y JAL, facturas de servicios públicos, documentos que no sean legibles, para la firma de funcionarios o dirigidos a la Secretaría de Educación, Jurídica y oficina de Control Disciplinario Interno.

b) Documentos para digitalizar y enviar físicamente: Cuentas de cobro y/o novedades, facturas que no sean de servicios públicos, tutelas, demandas o documentos de procesos judiciales, circulares externas que deben enviarse físicamente a Secretaría Jurídica, o digitalizadas al correo electrónico interno de cada Secretaría, anotando en el campo que indique el sistema, cuándo fue enviado físicamente el documento a la Secretaría correspondiente.

c) Tiempos por etapa del trámite: En este sentido, se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales: Del recibo del documento al usuario hasta el recibo de la alerta en el correo electrónico interno del Secretario de Despacho, de la radicación del trámite (8:00 am a 12:00 m, 2:00 pm a 6:30 pm); desde el recibo en la bandeja de pendientes del Secretario de Despacho, de la radicación del trámite hasta iniciar la proyección de la respuesta o el reenvío del trámite a quien corresponda (1 día). En el caso de las Tutelas, la etapa debe llevarse a cabo inmediatamente y tratarse con carácter “Urgente”.

DEFINICIONES

Documento digitalizado: Es el documento escaneado y obtenido como una imagen con información textual, que fue entregado en la Administración Central Municipal.

Indexar: Migrar el documento digitalizado y anexarlo al trámite respectivo.

Respuesta compartida: Es la respuesta que amerita la intervención, gestión y contestación de dos o más dependencias o secretarías de la Administración.

Bandeja de entrada: Es el pantallazo del sistema de Gestión Electrónica Documental al cual deben entrar los funcionarios responsables para revisar y dar gestión a los trámites que les corresponde según la distribución del Secretario de Despacho.

Formato correspondiente: Es el archivo o formato que usualmente se utiliza para responder determinadas solicitudes que se reciben por correspondencia externa recibida o que está en el procedimiento establecido para dar trámite.

Tabla 19. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Recibir, captar y registrar la información básica del remitente.	Kharool Ramírez Naranjo		Se recibe el documento, el cual debe contener los siguientes datos básicos: Fecha del documento. Funcionario al que va dirigido el documento o asunto. Datos de contacto del remitente, como el nombre y la dirección, ya que éstos son indispensables para poder continuar con el trámite en el sistema. En caso de que estos datos no puedan obtenerse con el documento o con la persona que lo entrega, debe ingresarse los datos, previamente con el técnico operativo de la oficina de Atención al Usuario y Correspondencia y se recibe el documento normalmente. Todos los datos básicos de un documento ingresado al sistema DIGIFILE constituyen un trámite y se le asigna un código automáticamente.
Digitalizar el documento	Kharool Ramírez Naranjo Doralice Cárdenas Zamora Mónica Cristina Marín Vélez	Documento Escaneado	Se debe escanear el documento.
Enviar trámite a la Secretaría Competente	Kharool Ramírez Naranjo Mónica Cristina Marín Vélez Doralice Cárdenas Zamora		El trámite se distribuye al Secretario de Despacho de la Secretaría competente, el cual tiene asignado un usuario correspondiente al número de la cédula, y una contraseña que elige cada funcionario. Este paso se debe realizar en menos de media jornada laboral.

Distribuir el trámite al funcionario encargado de responder	Secretarios de Despacho	La responsabilidad de esta distribución es del Secretario de Despacho, quien por sus propias instrucciones y delegación contará con su secretaria o con un Auxiliar Administrativo para cumplir cabalmente con el procedimiento.
---	-------------------------	--

FUENTE: ISOLUCION

4.4.1.5 PROCESO: (Administración del Talento Humano).

PROCEDIMIENTO: (Realización y evaluación de los procesos de formación y capacitación).

OBJETIVO: Medir la eficiencia y efectividad de los Procesos de Formación y Capacitación.

ALCANCE: Desde solicitar el acceso al proceso de formación y/o capacitación hasta realizar el análisis de los resultados obtenidos y emitir las respectivas conclusiones.

CONDICIONES GENERALES: Para los funcionarios de Carrera Administrativa y Libre Nombramiento y Remoción, los Procesos en Educación Formal, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y Educación Informal, se rigen por la Ley 909 de 2.004, el Convenio Marco 1410240605, los Convenios Interadministrativos, el Reglamento Interno de la Oficina de Formación y Capacitación y el Plan de Estímulos de la Alcaldía.

Para los funcionarios vinculados en Nombramiento Provisional y Planta Temporal, solo aplican los Procesos de Inducción, Re-inducción y Entrenamiento en el Puesto de Trabajo. Los funcionarios que asistan a eventos de Formación y Capacitación que deban ser retroalimentados, no le serán aprobadas nuevas capacitaciones hasta tanto entreguen en la Oficina de Formación y Capacitación la evidencia de la retroalimentación.

DEFINICIONES:

CAPACITACIÓN: Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación para el trabajo y el desarrollo humano como a la educación informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

FORMACIÓN: Proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: Ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.

EDUCACIÓN FORMAL: Es aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y que conduce a grados y títulos.

EDUCACIÓN INFORMAL: Todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO: Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar aspectos académicos o laborales.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN: Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba, deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período.

PROGRAMA DE REINDUCCIÓN: Es un proceso dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos (Decreto ley 1567 de 1.998).

DOCUMENTACIÓN EXTERNA RELACIONADA: Ley 909 de 2.004; Decreto 0534 de 2.014; Decreto Municipal 361 de 2.008.

Tabla 20. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Solicitar el acceso al proceso de Formación y/o Capacitación	Funcionarios Administración Central Funcionarios Entidades Descentralizadas	Solicitud de Formación y Capacitación	Se debe diligenciar en su totalidad la solicitud de Formación Y/o Capacitación en el formato establecido en el Sistema de Gestión Integral y hacerlo llegar a la Oficina de Formación y Capacitación con las respectivas firmas y anexos, según corresponda.
Aprobar o negar la solicitud de Formación y/o Capacitación	Paula Andrea Orozco Osorio Claudia Villegas Hauss	Correo electrónico de aprobación o rechazo de la solicitud	En caso de ser aprobada la solicitud, se le envía al funcionario correo de aprobación especificando las obligaciones de empleados que asisten a procesos de formación o capacitación: Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su área o dependencia. Asistir a las actividades de capacitación para los cuales haya sido seleccionado. Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas para aportar al mejoramiento de la prestación de los servicios institucionales. Servir de agente capacitador con el fin de retroalimentar la información adquirida. En caso de no asistir a la capacitación y no informar oportunamente, los costos de la misma deberán ser cancelados en su totalidad por el funcionario. En caso de ser rechazada la solicitud, se envía correo electrónico al funcionario argumentando los motivos de

			la decisión. De igual manera en el formato, en la parte de observaciones, se especifican las causales de rechazo
Asistir al evento de Formación y/o Capacitación y entregar copia del Certificado o Diploma en la Oficina de Gestión Humana	Funcionarios Administración Central Funcionarios Entidades Descentralizadas	Diploma o Certificado	El funcionario debe asistir al evento de Formación y/o Capacitación y entregar en la oficina de Gestión Humana, copia del Certificado o Diploma de asistencia al evento para ser registrada en el SIAM – Sistema de Indicadores de la Admon Municipal. En el caso de los funcionarios de la Administración Central, esta copia es anexada a la hoja de vida del empleado. En el caso de funcionarios de Entidades Descentralizadas, deben entregar copia del certificado en su Entidad.
Registrar la asistencia a la formación o capacitación en el Sistema de Indicadores de la Administración Municipal – SIAM	Rosmira Rodríguez Castañeda	SIAM	Se ingresan los datos de las asistencias al evento de formación y capacitación en el Sistema de Indicadores de la Administración Municipal – SIAM, especificando el nombre del funcionario, evento de formación o capacitación, costo, entidad que lo realiza, fecha, entre otros.
Enviar la encuesta virtual de capacitación	Claudia Villegas Hauss	Encuestas electrónicas Correo electrónico institucional	De acuerdo con los tipos de formación o capacitación se envía la encuesta virtual. Para los procesos del Ser, la encuesta incluye preguntas del desempeño del facilitador y del funcionario asistente. Para los procesos del Saber y el Hacer, la encuesta incluye preguntas del desempeño del facilitador, del funcionario asistente y de la retroalimentación a realizar.
Responder la encuesta virtual	Funcionarios Administración Central Funcionarios Entidades Descentralizadas	Encuestas electrónicas Correo electrónico institucional	Todos los funcionarios formados o capacitados deben responder la encuesta virtual. En el caso de aquellos funcionarios que deben realizar retroalimentación, la encuesta debe incluir la fecha, hora y lugar de la actividad.
Registrar los funcionarios pendientes de llevar a cabo el proceso de retroalimentación	Rosmira Rodríguez Castañeda	Base de Datos Retroalimentación	Los funcionarios capacitados y/o formados que deben realizar retroalimentación, se registran en la base de datos que permite realizar seguimiento a la ejecución de la misma.

Realizar y evidenciar la Retroalimentación de los procesos de formación y/o capacitación	Funcionarios Administración Central Funcionarios Entidades Descentralizadas	Lista de asistencia a eventos de capacitación institucional	En la fecha, hora y lugar establecido, el funcionario debe retroalimentar a los funcionarios que estén involucrados o interesados en el tema. De dicha retroalimentación, el funcionario debe dejar evidencia y enviarla a la Oficina de Formación y Capacitación.
Ingresar al SIAM la información de la Retroalimentación y retirar de la base de datos de pendientes	Rosmira Rodríguez Castañeda	SIAM – Sistema de Indicadores de la Administración Municipal Base de datos de Retroalimentación	Se registra en el SIAM la evidencia de la retroalimentación y se descarga de la base de datos.
Analizar los datos obtenidos a través de la Encuesta virtual.	Claudia Villegas Hauss	Informes	Haciendo uso de la herramienta de la tabulación de la encuesta en el correo institucional, se procede a analizar los resultados y dejar conclusiones al respecto.

FUENTE: ISOLUCION

4.4.2 MACRO-PROCESO: Evaluación y Mejoramiento de la Gestión Institucional

4.4.2.1. Servicio (Acompañamiento y Asesoría en la Gestión Institucional):

Este servicio, tiene como objetivo velar por el mejoramiento continuo de los procesos institucionales, entre ellos la gestión del conocimiento, asesorando y acompañando a las dependencias que la requieren, mediante sugerencias de mejoras y prácticas administrativas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se inicia con el análisis de los resultados de las asesorías y acompañamiento que evidencian las debilidades y fortalezas presentes en la entidad, hasta garantizar la verificación y evaluación de compromisos con el nivel directivo y los entes externos para fortalecer los procesos susceptibles de mejora.

Tabla 21. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

ID	ACTIVIDAD (QUE SE HACE)	METODOLOGÍA (COMO LO HACE)	REGISTRO	RESPONSABLE
1	Recepción de la solicitud de asesoría y acompañamiento (Funcionarios, directivos, dependencias, comunidad entre otros)	Solicitud escrita.	Oficio o correo electrónico de la solicitud	Jefe Oficina de Control Interno y Equipo Auditor
2	Asignación del personal para brindar la asesoría, acompañamiento y seguimiento	Una vez asignado el profesional, analiza la solicitud, hace las consultas necesarias y elabora proyecto respuesta.	Proyecto de respuesta	Funcionario Asignado
3	Revisión proyecto respuesta por parte de la Dirección Administrativa de Control Interno.	Analiza, hace correcciones y ajustes y pasa a la Secretaría para numeración e impresión del oficio definitivo y envió a la oficina solicitante.	Oficio Respuesta	Jefe Oficina de Control Interno
4	Citación Mesas de Trabajo (si se requiere)	Oficio de Citación funcionarios involucrados o aportantes	Oficio	Secretaría
5	Análisis y resultados mesas de trabajo, propuestas y recomendaciones.	Discusión del tema a tratar y recomendaciones.	Acta	Jefe Oficina de Control Interno
6	Archivo en la respectiva carpeta	La secretaria archiva de conformidad con las tablas de retención	Carpeta	Secretaría.

FUENTE: ISOLUCION

4.4.2.2. Servicio (Fomento de la Cultura de Autocontrol)

Tiene por objetivo fomentar y promover en los funcionarios de la Administración Central, la cultura del control para que aporte al mejoramiento y fortalecimiento de los procesos del Sistema de Control Interno. Incluye a todos los funcionarios de la Administración Central Municipal hasta la evaluación de la socialización e interiorización de mecanismos auto-reguladores.

Tabla 22. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

ID	ACTIVIDAD (QUE SE HACE)	METODOLOGÍA (COMO LO HACE)	REGISTRO	RESPONSABLE
1	Diseñar y planear la sensibilización y capacitación en temas relacionados con el Sistema de Control Interno, valores institucionales.	Programa o plan de temas a desarrollar para sensibilización y capacitación. En mesa de trabajo, se define los temas a desarrollar o fortalecer producto de las auditorías vigencia anterior	Plan de capacitación o programa	Director Oficina de Control Interno y Equipo Auditor
2	Desarrollo del cronograma de sensibilización y capacitación	Registros fotográficos y planillas de asistencia a capacitaciones	Relación de temas a desarrollar	Director Oficina de Control Interno y Equipo Auditor
3	Coordinar los aspectos logísticos y separar salón.	Asegurar equipos, video beam, tableros, listas de asistencia, sitio, convocatoria, confirmar asistencia, Refrigerios.	Listas de asistencia	Director de Control Interno Secretaria.
4	Diseño y distribución de Boletines y/o Folletos	Estructurar folletos y documentación, así como ayudas de cada presentación.	Boletín de control interno	Equipo Auditor
5	Evaluación de la capacitación o seguimiento a los mensajes enviados	Aplicar formato de “evaluación de la capacitación”, para analizar la capacitación impartida, aceptabilidad y oportunidad metodología empleada y sugerencias al respecto,	Formato de evaluación	Equipo Auditor
6	Análisis de las evaluaciones.	Tabular y analizar la información de los formatos de “evaluación de la capacitación”.	Informe	Equipo Auditor
7	Informe Estadístico	Elaborar informe con base en los resultados estadísticos y formular recomendaciones para mejorar los aspectos débiles percibidos.	Informe	Equipo Auditor

FUENTE: ISOLUCION

4.4.2.3. Servicios Jurídicos: (Publicación de Documentos Contractuales en el SECOP

Tiene por objetivo, publicar oportunamente los documentos contractuales que sean requeridos por la normatividad vigente. Se inicia con la publicación del aviso de convocatoria, estudios previos, invitaciones o proyectos de pliegos y finaliza con la publicación del contrato, propuesta seleccionada, adiciones, o prorrogas.

CONDICIONES GENERALES:

- ✓ Las actas de inicio y recibo parcial, NO serán publicadas en el SECOP de acuerdo a lo que estipula la normatividad.
- ✓ De conformidad con lo dispuesto en el artículo 19 del D.N. 1510 de 2013 las publicaciones en el SECOP deberán efectuarse en la fecha de su expedición o a más tardar dentro de los tres (3) días hábiles siguientes.
- ✓ Según lo dispuesto en los artículos 25 del D.N. 1510 de 2.013, y 89 de la ley 1474 de 2.011, que modificó el inciso 2 del numeral 5 del artículo 30 de la ley 80 de 1.993, entiéndase por días hábiles y horarios laborables únicamente para la expedición y publicación de adendas en la licitación pública, los días de lunes a viernes no feriados de 7:00 am a 7:00 pm. Es posible publicar en horarios y días no hábiles, sin embargo este tiempo NO será computable dentro del proceso.
- ✓ La publicación de los documentos en el SECOP, desde el inicio del proceso, independiente del tipo de contratación, será responsabilidad de los designados en cada Secretaría (Titular, Par), y NO estará a cargo de los abogados designados en cada proceso.
- ✓ Es responsabilidad del Funcionario Responsable o del Abogado Designado, entregar oportunamente a los funcionarios designados en su respectiva Secretaría (3 días hábiles) los documentos contractuales que deben ser publicados en el SECOP.
- ✓ El funcionario designado y su correspondiente Par, NO deben prestar su Usuario ni su Clave de SECOP a una persona no autorizada para publicar, pues estos datos son intransferibles y puede ocasionar riesgos en los procesos contractuales.

- ✓ Para aquellos documentos que deben ser publicados en la página web de la Alcaldía, el Responsable de la publicación o su respectivo Par, enviarán al web master de la Unidad de Gestión Tecnológica, el Link directo al proceso contractual que se encuentra publicada en el SECOP.

Documentación Externa Relacionada: Decreto 1510 de 2.013; Ley 1150 de 2.007; Ley 80 de 1.993; Ley 1474 de 2.011 Estatuto Anticorrupción; y Decreto Ley 019 de 2.012.

Tabla 23. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

QUÉ SE HACE	QUIÉN LO HACE	REGISTRO	CÓMO LO HACE
Designar el Funcionario responsable en cada Secretaría y su correspondiente Par, para ser capacitados y certificados	Secretarios de Despacho Designado y su respectivo Par. Dependencias Ejecutoras Presupuesto	Oficio de Designación Certificado de aprobación del examen de la capacitación Correo electrónico con código Correo electrónico con Usuario y Clave	Cada Secretario de Despacho y el Director Técnico de la UGR, deberá designar mediante oficio, el funcionario y su par que se capacitaran para realizar las publicaciones en el SECOP. Los funcionarios y pares designados deben recibir capacitación a través de la plataforma de la página web www.contratos.gov.co y presentar un examen. Cuando el examen es superado, la plataforma arroja un código personal que debe ser enviado mediante correo electrónico al funcionario Administrador de la Urna de Cristal. Con este código, el funcionario de la Urna solicita el Usuario y la Contraseña para cada Responsable y su Par por medio de la misma plataforma. Cuando los obtiene, éste envía la información a cada Responsable y su Par para que inicie su función de publicación. Finalmente mediante oficio, el Administrador de la Urna de Cristal enviará a la Secretaría Jurídica toda la información de

			cada uno de los funcionarios certificados para publicar en el SECOP, como nombre, cargo y dependencia, cada que esto ocurra.
Realizar la entrega del documento original, escanear, envío de documentación escaneado y publicación de los documentos establecidos por cada tipo de contratación	Funcionario Responsable Designado y su respectivo Par. Abogado Designado		El Publicador responsable en cada Secretaría y su respectivo Par, sólo publicará lo que sea enviado por el funcionario responsable o abogado designado para escanear y publicar

FUENTE: ISOLUCIÓN

4.4.2.4 SUBPROCESO (Auditoría Interna)

Los resultados de la Auditoría Interna a Diciembre de 2.014 y en especial aquellos relacionados con la gestión de la información, identificados en el Software ISOLICION, se exponen a continuación:

- **Evaluación y Mejoramiento de la Gestión Institucional:** Se encontró que las actas no se encuentran bien diligenciadas toda vez que hay una confusión en relación con la persona que realiza la relatoría; evidencia de ello, es el acta de apertura de la auditoria de obras públicas; por tanto, se recomendó realizar una reunión con el objetivo de socializar como se diligencia de forma correcta las actas de reunión en las auditorías. No se evidencia la socialización de los resultados de la medición de la satisfacción del cliente con los dueños de los procesos. El Manual de Funciones de la Unidad de Control Interno, no se encuentra actualizado.
- **Servicios Jurídicos:** En su situación actual, se evidencia la existencia del Sistema Unificado de Investigaciones Disciplinarias - SUID, en el cual se lleva el registro de los procesos disciplinarios y el estado de los mismos; no obstante, en el Proceso de Investigación de la Conducta

Disciplinaria los funcionarios de la Dependencia, éstos demostraron desconocimiento de la Política Organizacional y de Calidad que trata el Decreto 0160 del 24 de Abril de 2.014 “Por el cual se adopta la nueva Plataforma”.

- **Control del Impacto Ambiental y el Desarrollo Sostenible:** No se encuentran disponibles en el Sistema de Gestión Integral, las versiones vigentes y pertinentes de los documentos relacionados con el proceso, tales como (Formatos, procedimientos, instructivos, etc.). Se recomienda en general, ejercer un mejor control sobre los documentos y registros que son utilizados, ya que se observan carpetas y otros documentos ubicados sobre los escritorios y puestos de trabajo, lo cual, podría generar el riesgo de deterioro o pérdida. No se evidencia el manejo de la tabla de retención documental para el archivo de las solicitudes y visitas realizadas.
- **Gestión para el Ordenamiento y el Control Físico del Territorio:** En su situación actual, se evidencia que tienen identificadas las Zonas Críticas en la ciudad con relación al sistema de nomenclatura. Por consiguiente, se recomienda crear un documento donde se geo referencien las Zonas Críticas con el fin de mejorar el Sistema de Nomenclatura, ya que el Sistema de Información Geográfico - SIG, sirve de apoyo a otras dependencias de la Alcaldía según requerimientos de las mismas, se precisa establecer un plan de articulación del SIG con otras Secretarías, para favorecer este proceso.
- **Servicios Administrativos: (Administración de la evaluación de desempeño para funcionarios de carrera administrativa, provisional y planta temporal, y acuerdos de gestión para los gerentes públicos):** En el resultado de la encuesta del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, con respecto a la evaluación de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno

MECI en la Alcaldía de Manizales, se encontró que no se generan Acciones. No se evidencia suficiencia de los medios existentes para informar a los usuarios acerca de los servicios que se prestan. No existe análisis de la información recolectada en las encuestas aplicadas a los usuarios del servicio.

Sin embargo, aunque existe el Procedimiento con Código PSI-SAM-PR-002 "Realización del Boletín de Prensa", la situación deseable, es actualizar los nombres de los responsables de las diferentes actividades del procedimiento. No se evidencia suficiencia de los medios existentes para informar a los usuarios acerca de los servicios que se prestan. También, existe un aplicativo llamado Mesa de Ayuda, pero no está siendo utilizado por los funcionarios, por tanto, no quedan registradas todas las solicitudes de mantenimiento de software y hardware.

Además, No se tiene un control de las quejas presentadas por los clientes, que les permita cuantificarlas y eliminar las causas que las genera. Se atienden por demanda, a través del GED y el Correo Electrónico Institucional. No se evidencia el conocimiento de los funcionarios respecto al Sistema de Gestión Integral, la Política y Objetivos de Calidad y la Red de Procesos de la Alcaldía de Manizales.

- **Planeación del Desarrollo Local:** Actualmente, se tiene documentado en el Sistema de Gestión Integral el Procedimiento para la Formulación, Adopción y Adaptación de las Políticas Públicas, pero es necesario adicionar al Procedimiento, estrategias para la Formulación, Adopción y Adaptación del sistema.
- **Gestión del Riesgo y Prevención de Desastres:** No se tienen documentados los servicios del proceso (Instructivos, procedimientos, formatos, etc.).

- **Servicios Financieros y Contables:** En la actualidad, existe una base de datos en Excel en la cual se registran las órdenes de pago con información del beneficiario, datos del banco de donde se gira, fecha de giro, tiene unos campos sin título en los cuales se digita información de devoluciones. Debido a que existe gran dependencia de la Unidad de Gestión Tecnológica para la elaboración de informes contables, se corre el riesgo de no presentar oportunamente los reportes a los entes externos. Se tiene un registro mes a mes de las conciliaciones bancarias con sus respectivas firmas de reconciliación y cuadros de seguimiento a las conciliaciones realizadas en el periodo, a través del cual se realiza el control a la producción y prestación del servicio.
- **Fortalecimiento, Cooperación y Desarrollo Económico y Tecnológico para la Competitividad:** No se tiene documentado ni el objetivo ni el alcance del proceso.
- **Gestión para el Auto-sostenimiento, el Emprendimiento y el Fomento Empresarial:** No se tiene documentado el objetivo ni el alcance del proceso.
- **Atención de Urgencias y Emergencias:** Actualmente, existen 2 funcionarios encargados de realizar las inspecciones de seguridad a los establecimientos de comercio, pero la situación deseable, es realizar un estudio de Carga Laboral a los funcionarios que realizan dichas inspecciones.
- **Gestión para el Mejoramiento y Control de las Condiciones del Hábitat:** En el Servicio de registro de tránsito y transporte Municipal, se carece de archivador para ordenar todos los documentos que allí se generan.
- **Prevención, materialización de Riesgo: Atención y Orientación Integral a Población Vulnerable:** Se recomienda socializar la ley 1448

de 2.011 (Política Pública y funcionalidad del CRAV) con los Secretarios de Despacho. Indicador: N° de Secretarios de Despacho socializados/ N° total de Secretarios de Despacho.

4.4.3 Estrategias de Apoyo a la Gestión del Conocimiento

La Alcaldía de Manizales, tiene implementadas algunas estrategias de apoyo a la gestión del conocimiento, tales como: El Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de gestión de la información, Sistema de Archivo, Sistema de Información Estadística; Sistema de Información Geográfica, Banco de Proyectos, Mapa de Procesos, Manual de Gestión de Calidad, Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales, Manual de Indicadores.

4.4.3.1 Sistema de Gestión de Calidad: Uno de los objetivos organizacionales y de calidad de la Alcaldía de Manizales, es mejorar continuamente todos los aspectos que rodean la realización de trámites y la prestación de servicios de la Administración Central, orientados siempre a cumplir el compromiso con la Comunidad. Entre los procesos misionales, se encuentra la *gestión educativa municipal*, que incluye la Gestión del Talento Humano.

Entre los procesos de soporte y apoyo, está la Prestación de Servicios para la Gestión Institucional, el cual apoya el funcionamiento óptimo de todos los procesos que conforman el sistema de gestión y sobre todo para que los servicios de los procesos puedan brindarse con todas las características de CALIDAD que se establezcan para cada uno de ellos. Este proceso, incluye la administración del talento humano.

Para lograr que el Sistema de Gestión Integral y sus procesos adopten el ciclo de mejora continua de los procesos PHVA o PHVM, la Alcaldía de Manizales establecerá por distintas fuentes, las acciones necesarias, las cuales son descritas en el Manual del sistema de la siguiente forma:

CORRECCIONES (C): Son acciones tomadas para corregir o subsanar un error específico, concreto y ocurrido en la prestación de un trámite, un servicio, la elaboración de un producto o la ejecución de un procedimiento.

ACCIONES CORRECTIVAS (AC): Son acciones tomadas para eliminar la o las causas principales de los errores que se cometen en la prestación de un trámite, un servicio, la elaboración de un producto o la ejecución de un procedimiento. Este tipo de acciones, conforman un Plan de Mejoramiento y pueden tomarse por fuentes de información para la toma de decisiones.

ACCIONES PREVENTIVAS (AP): Son acciones tomadas para eliminar la o las causas principales de lo que posiblemente pueda desencadenar en un error a cometer en la prestación de un trámite, un servicio, la elaboración de un producto o la ejecución de un procedimiento. La fuente principal del surgimiento de Acciones Preventivas es la Gestión del Riesgo, pues cuando los riesgos no se han materializado y tienen alta posibilidad de ocurrir, se toman acciones preventivas que impidan su materialización o minimicen su impacto.

ACCIONES DE MEJORA (AM): Son acciones tomadas para darle un valor agregado a la prestación de un trámite, un servicio, la elaboración de un producto o la ejecución de un procedimiento, sin esperar que la generación de estas sean errores, deficiencias o anomalías latentes.

CONTROL DEL SERVICIO O PRODUCTO NO CONFORME (SNC o PNC): *Es el tratamiento establecido para la ocurrencia de un error antes y durante la prestación de un trámite, un servicio, la elaboración de un producto o la ejecución de un procedimiento. Los SNC o PNC normalmente deben estar establecidos en la caracterización de los procesos para los servicios que se generan en él, y deben estar documentados. “El registro, en el formato correspondiente, de los SNC y los PNC, es de los más importantes para evidenciar dentro de un Sistema de Gestión, que se tienen controlados los procedimientos y que se toman acciones de contingencia para las ocurrencias*

de los No Conformes” (Manual del Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía de Manizales).

PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL (PMI): Son acciones tomadas para superar el incumplimiento parcial o total de compromisos laborales, y alcanzar una evaluación Destacada o Sobresaliente durante la Evaluación del Desempeño.

Las principales fuentes de información para generar acciones de cualquier tipo son: Resultados de Indicadores de Gestión o Plan de Desarrollo, Materialización de los Riesgos de los procesos, Auditorías Internas o Externas, Ejecución Presupuestal, Incumplimiento de los Planes de Acción o de Trabajo, Evaluaciones del Desempeño o el Desarrollo normal y diario del Proceso.

En el formato Mejora Continua EMI-MGI-FR-05, se pueden registrar todas las C, AC, AP, AM, SNC y los PMI en el sistema establecido para tal fin. La importancia de esta documentación en el formato de Mejora Continua es que la recolección de esta información y la custodia de este registro, evidencia el autocontrol de cada colaborador durante la ejecución de sus funciones.

4.4.3.2 Sistema de gestión de la información: El Software ISOLUCIÓN, permite documentar, publicar y controlar documentos y registros, utilizando plantillas predeterminadas y dinámicas, para procedimientos, instructivos, manuales, mapas de procesos, entre otros. ISOLUCIÓN generará automáticamente el listado Maestro del Sistema. En cuanto a la documentación, dicho Software, contiene un conjunto de listados de documentos, así: Listado maestro de documentos externos, listado temático de documentos, listado maestro de registros, listado maestro de actas y tablas de retención documental.

4.4.3.3 Sistema de Archivo: Según el Informe de Gestión Archivo General Municipal 2.014 – 2.015, el archivo General Municipal, tiene como objetivo principal coordinar y dar aplicación a la política y estrategia archivística señalada por el Archivo General de la Nación, a través de la normatividad vigente en la materia, tanto para los archivos de gestión como la administración, conservación y servicio del Archivo Central. Se gestiona a través de un proceso compuesto por cinco etapas fundamentales, a saber: Organización, clasificación, ordenación, descripción y descarte. En la actualidad, las series documentales de las distintas secretarías se encuentran organizadas excepto Salud Pública y Desarrollo Social.

4.4.3.5 Sistema de Información Estadística (SIE): Según documento de la Secretaría de Planeación (2.013), consultado en el Software ISOLUCIÓN, como herramienta de apoyo y con el fin de poner a disposición de la Alcaldía de Manizales y de la comunidad en general información veraz, oportuna y útil para la toma de decisiones, la Secretaría de Planeación se dio a la tarea de desarrollar e implementar un Sistema de Información Estadística, el cual permite consultar de manera dinámica, información estadística estratégica de la ciudad. Al sistema se accede a través del Portal Web Centro de Información y Estadística - CIE, desde la página de la Alcaldía de Manizales www.manizales.gov.co en el link ENLACES DE INTERÉS. El CIE, es administrado por el Grupo de Información y Estadística que hace parte de la Unidad de Planeación Estratégica de la Secretaría de Planeación de Manizales; sus actividades se concentran en:

Estandarizar la información estadística al interior de la Alcaldía de Manizales; garantizar que la producción de información estadística de las diferentes dependencias de la Administración Municipal, cumplan con los estándares nacionales e internacionales en materia de diseño, producción y calidad de la información, permitiendo una adecuada toma de decisiones al interior de la Administración; realizar análisis sectoriales que permitan identificar prioridades

en la inversión de las diferentes secretarías e institutos descentralizados; ser el centro especializado en proveer la información estadística oficial de la entidad.

El diseño y producción de la información que allí se aloja cumple con estándares nacionales e internacionales. El diseño y modelo conceptual del sistema fue analizado y propuesto por personal de Estadística de la Secretaría de Planeación, quien durante el desarrollo de la primera fase del proyecto en 2.010, contó con el apoyo de un Economista que también aportó en la construcción del sistema. El desarrollo fue contratado con la empresa Alsus IT Group y actualmente se tienen implementadas 3 fases.

El sistema, se alimenta de los datos que proveen las diferentes secretarías de la Administración e institutos descentralizados. Para su almacenamiento se cuenta con un módulo de administración al que se accede con usuario y contraseña; los datos que son cargados se disponen previamente en archivos de Excel o archivos planos bajo estructuras y contenidos definidos, y pasan por un proceso de validación riguroso antes que el sistema los procese y devuelva las estadísticas, indicadores y gráficas.

4.4.3.6 Sistema de Información Geográfica (SIG): Es una oficina adscrita a la Secretaria de Planeación Municipal de la Alcaldía de Manizales. Es un Sistema que ha cumplido con ser soporte en el desarrollo de actividades que tienen que ver con la Planificación y ordenamiento del territorio, en realizar análisis y modelamientos requeridos para los diferentes programas, proyectos, que ha demandado la administración municipal. De igual forma, ha sido un gran apoyo y soporte en lo relacionado a temas de emergencias, a lo cual Manizales no ha sido ajeno en los últimos años, y en lo referente a temas de gestión del riesgo.

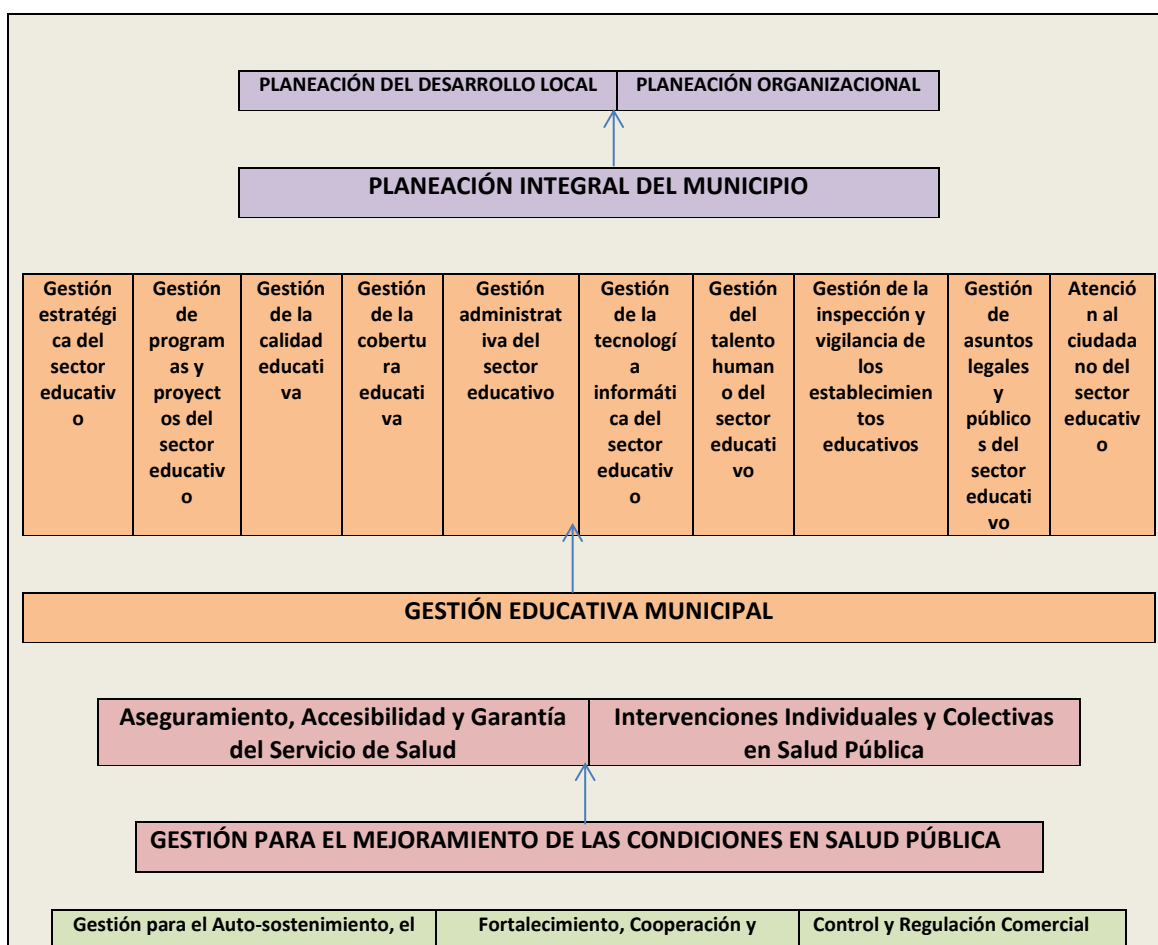
4.4.3.7 Banco de Programas y Proyectos (BPIM): Según información identificada en el Software ISOLUCIÓN, dicho banco es una oficina que depende de la Unidad de Planeación Estratégica, en la cual se realiza el seguimiento al Plan de Acción anual, de acuerdo a lo programado por cada

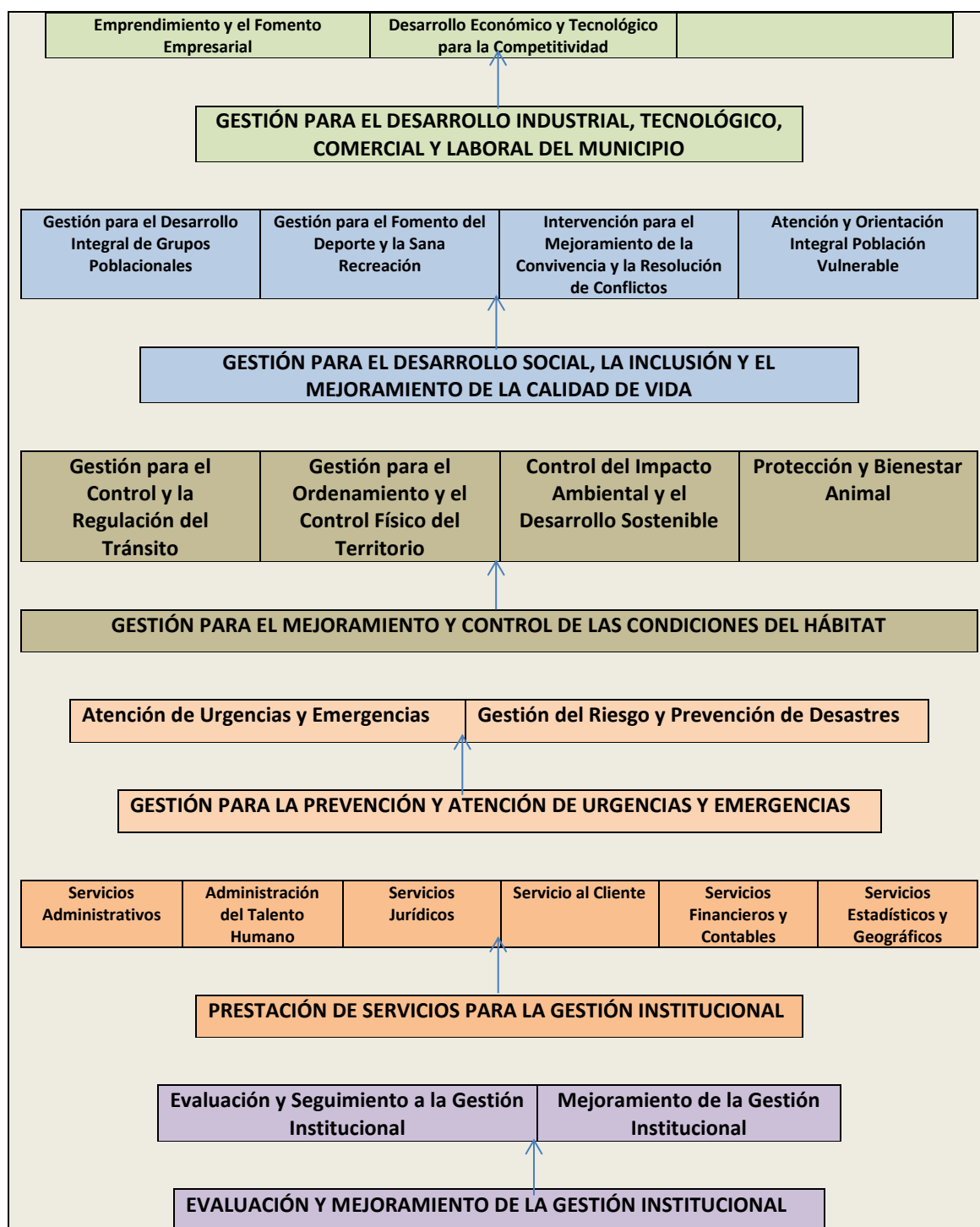
Secretaría de Despacho. Es de anotar, que desde esta misma dependencia, se hace también el seguimiento al presupuesto utilizando el otro instrumento de planeación (plan de acción), con una periodicidad en el seguimiento presupuestal de carácter mensual.

Una vez realizado este seguimiento, se envía por correo electrónico a cada secretario de despacho, solicitándole que realice las respectivas justificaciones de los resultados reportados con semáforo rojo, tanto al presupuesto como a las mediciones. Este seguimiento al Plan de Acción y a los indicadores por Secretarías, es realizado cada trimestre del año.

4.4.3.8 Mapa de Procesos: La Alcaldía de Manizales, ha diseñado el siguiente Mapa de Procesos:

Gráfico 6. MAPA DE PROCESOS





FUENTE: ISOLUCIÓN

4.4.3.9 Manual de Gestión de Calidad: Según la Norma Técnica de Calidad GP 1000: 2.009, cada entidad pública debe establecer y mantener un Manual de Calidad que incluya: “a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluidos los detalles y la justificación de cualquier exclusión; b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos; c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad” (Manual del Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía de Manizales). El Manual, puede variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada entidad en particular.

4.4.3.10 Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de cargos de la Administración Central Municipal: En este Manual, se describen cada uno de los cargos, especificando el área funcional, dependencia o despacho, su propósito fundamental, la descripción de funciones esenciales, los conocimientos básicos que deben tener los funcionarios, las competencias comportamentales, los requisitos de formación académica y experiencia. Algunos aspectos importantes del Manual en el contexto de la presente investigación, se pueden sintetizar de la siguiente forma:

El despacho de la Secretaría de Servicios Administrativos, tiene como propósito principal formular, dirigir, y coordinar los planes, políticas, programas y proyectos tendientes a establecer los aspectos concernientes a la óptima administración y desarrollo del talento humano; a la gestión de bienes y servicios; a la implementación, seguimiento, mantenimiento, mejoramiento del Sistema de Gestión Integral y de tecnología y de información, con el fin de incrementar la capacidad administrativa y la productividad de los servicios en beneficio de la comunidad.

Algunas de sus funciones esenciales, son: Establecer directrices, políticas, planes, programas y proyectos para una adecuada gestión de talento humano y velar por que todos los procesos relacionados a dicha gestión se lleven a cabo con base en las normas vigentes en la materia; velar por la correcta aplicación de las normas archivísticas de conformidad con la reglamentación expedida por el Archivo General de la Nación; coordinar la implementación, mantenimiento, mejoramiento y debida actualización del Sistema de Gestión Integral- Calidad y MECI.

La Oficina de Formación y Capacitación, tiene como propósito principal, Formular políticas y adoptar planes programas y proyectos de formación y capacitación, así como la coordinación de la formulación del Plan Institucional de Capacitación, para mejorar la calidad del servicio prestado por los funcionarios públicos.

Entre sus funciones esenciales, están: Realizar un estudio del diagnóstico institucional y adaptación de la oferta y la demanda de la capacitación de los funcionarios, para elaborar el Plan Institucional Anual de Capacitación de la Administración Central Municipal; dirigir, ejecutar y coordinar los eventos y programas de acuerdo al diagnóstico institucional de capacitación para garantizar la calidad y el correcto desarrollo de los eventos de capacitación; coordinar el funcionamiento pedagógico, administrativo y financiero de la política y programa de Formación y Capacitación.

Llevar el registro de asistencia a las capacitaciones organizadas por la oficina para controlar la participación de los funcionarios en los eventos de capacitación institucionales; diseñar e implementar el sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación para evaluar y verificar la efectividad de las capacitaciones; verificar el seguimiento realizado por cada Secretario de Despacho y/o Gerente de Entidad Descentralizada para medir el mejoramiento en la eficiencia de los funcionarios asistentes a las capacitaciones y el impacto en el servicio.

El Área Funcional Unidad de Gestión Tecnológica, tiene como propósito principal implementar, evaluar, supervisar y controlar los planes, programas, proyectos y políticas relacionados con el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de la Administración Central, con el fin de garantizar la existencia de condiciones necesarias y suficientes para su adecuado funcionamiento y desarrollo; asesorar y certificar a las distintas secretarías y dependencias de la Administración Central Municipal en todo lo relacionado con la adquisición de bienes informáticos.

Entre las funciones esenciales de sus funcionarios, están: Elaborar, ejecutar y evaluar los proyectos, programas, investigaciones y actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, con el fin de definir todas las acciones técnicas correspondientes para atender las necesidades del funcionamiento de la Administración Central y mejorar las condiciones de los sistemas de información del municipio; verificar la elaboración de los documentos y manuales técnicos y de usuario de cada aplicación, para garantizar la continuidad de la utilización de los sistemas de información; garantizar el cubrimiento del ciclo de vida (análisis, diseño, implementación, prueba y mantenimiento) de los sistemas de información de la administración, para contribuir en el desarrollo y producción de sistemas de información óptimos.

Responder por la realización de las copias de respaldo a la información, tanto dentro como fuera de la sede de la Administración Central y tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad de la información que se procesa en dicha sede; valorar las metodologías para el análisis, diseño e implementación de Sistemas de Información, con el fin de implementar los mejores sistemas que contribuyan al funcionamiento óptimo de la Administración e implementar estrategias de capacitación a sus usuarios, acerca de los programas y proyectos que se desarrollan en la Unidad, en forma constante, con el fin de difundir conocimientos sobre administración y control de herramientas de cómputo.

Emitir conceptos técnicos de las diferentes consultas de adquisición de equipos de cómputo, programas y demás dispositivos relacionados con el procesamiento de datos para asesorar en materia técnica, relacionada con la naturaleza del cargo, los procedimientos y actuaciones que se realizan en la Administración Central; elaborar los documentos y manuales de los procedimientos computacionales de cada aplicación, para facilitar la adaptación y el uso de las innovaciones informáticas y así lograr utilidad de ellas; participar en la administración y desarrollo de las diferentes aplicaciones informáticas, bases de datos y sistemas de información de la dependencia, o que le sean asignados, para apoyar y colaborar en la validación e implementación de estos.

Manejar y difundir los documentos y manuales de los procedimientos computacionales de cada aplicación que le sea asignada, para examinarlos, organizarlos y complementarlos constantemente y así lograr utilidad de ellos; producir listados, facturaciones, resúmenes, cheques y las demás salidas impresas en hojas continuas que genera el sistema, con previo visto bueno del jefe inmediato, y controlar el consumo de recursos en dichos procesos, con el fin de proporcionar la información solicitada; instalar, configurar y reparar los periféricos y equipos de cómputo, con el fin de vigilar y verificar el buen uso, estado e inventario de estas herramientas de trabajo; realizar las copias de respaldo a la información, para asegurar los compilados de datos e información que se procesan en la Administración Central.

El Área Funcional Unidad de Gestión Administrativa, tiene como propósito principal servir de soporte al desarrollo institucional en la prestación de los servicios de carácter administrativo, en lo que hace referencia a la gestión y administración de bienes y servicios; al mejoramiento de procesos del sistema de gestión integral de la calidad; la gestión documental (Archivo General Municipal y Correspondencia), y en general todos los procesos conducentes al ajuste y modernización de la estructura administrativa con el fin de incrementar

la capacidad y la productividad de los servicios en beneficio de la comunidad. Entre las funciones esenciales de sus funcionarios, están:

Velar por la adecuada gestión y custodia de los archivos y la memoria institucional de la Administración Central Municipal y en general por la gestión archivística; actualizar conjuntamente con la Unidad de Gestión Humana el manual de funciones, competencias laborales y requisitos mínimos de conformidad con la normatividad vigente; evaluar y aprobar la documentación requerida en todos los procesos y procedimientos; así como crear y mantener un inventario permanente de ellos con el fin de evitar duplicidad y lograr el máximo de eficiencia en el flujo de información; coordinar las actividades relacionadas con la organización, clasificación y catalogación de los fondos documentales pertenecientes a la Administración, que se llevan a cabo en el Archivo Municipal.

Apoyar a la Oficina de Correspondencia, con el fin de contribuir al funcionamiento y desarrollo normal de la dependencia y sus procesos; realizar el proceso de recibo, radicación y reparto oportuno de la correspondencia y demás documentos que llegan a la Administración Central, para dar un flujo normal a las solicitudes presentadas por los usuarios internos y externos y llevar el registro y control de los documentos recibidos y despachados; velar por el registro y correcto diligenciamiento de los formatos de correspondencia, con el fin de mantener un consecutivo real y un control eficiente de dicha distribución; responder por el archivo y la documentación que se encuentra a su cargo en la Oficina de Correspondencia para garantizar su mantenimiento, organización y actualización.

Elaborar y presentar para aprobación del Comité Municipal de Archivos el Programa de Trabajo del Archivo general Municipal; ejecutar, coordinar y controlar el Plan de Trabajo aprobado por dicho Comité; así como todas las actividades que se realizan en el Archivo General Municipal; aplicar y dar cumplimiento a las normas preestablecidas en el marco legal, de todas las

actividades relacionadas con la función Archivística, con el fin de administrar conforme a lo dictado por la ley, toda la información allí almacenada.

En particular, el secretario del Comité Municipal de Archivos, deberá coordinar la recepción, registro, y ubicación de los documentos que llegan al Archivo, para dar un manejo oportuno de dicha información y llevar el registro y control de los documentos que salen, previa elaboración y socialización de un cronograma de transferencias documentales; supervisar y coordinar las labores del personal a cargo para garantizar el adecuado manejo y mantenimiento de los documentos archivados y el cumplimiento oportuno de las actividades de la oficina; realizar el expurgo de los documentos que se encuentren catalogados dentro del archivo de gestión y administración, con el fin de permitir la introducción oportuna de nuevos documentos que entren a constituir el Archivo General.

4.4.3.11 Manual de Indicadores de la Administración Municipal (SIAM):

Según Díaz, Ospina, Arango y Meza (2.015), los Indicadores de Gestión, son el principal parámetro para el ejercicio de seguimiento, control y evaluación de las metas planteadas en el Plan de Desarrollo Municipal para la Alcaldía de Manizales, cuyos resultados se obtienen de la ejecución de los planes, programas o proyectos de inversión del Municipio, y permiten saber si se está trabajando de una manera adecuada y oportuna. Así mismo, se tienen en cuenta los elementos que presenta el gobierno nacional mediante el Modelo Estándar de Control Interno MECI en su versión 2015, pues con dicho modelo están orientando el desempeño de la gestión pública hacia la medición del impacto y resultado que se obtiene de los Planes de Desarrollo Municipal.

El objetivo del manual, es describir la manera en que la Alcaldía de Manizales realiza la formulación, ficha técnica, reporte (cargue en el aplicativo) y análisis de datos de los Indicadores de Gestión, con la participación de los interesados (líderes de procesos, programas, planes y proyectos).

Según lo estipulado en el Manual de Indicadores, los responsables designados por cada despacho para cargar los resultados de cada indicador, deben identificarse ante ISOLUCION digitando el Usuario y Contraseña asignada por la Oficina de Gestión de Calidad de la Secretaría de Servicios Administrativos para proceder a actualizar la información y se podrán subir los archivos necesarios para dar justificación o mayor claridad a lo reportado en la casilla de Análisis de Datos.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el ámbito mundial, los gobiernos han venido implementando distintas estrategias para lograr mejores resultados pero la tendencia actual del actuar público está orientada según Encinas (2.012), a la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual “intenta emular la eficacia del sector privado en la gestión de recursos, así como aplicar sus técnicas y metodologías en las empresas públicas” (p. 11).

En efecto, las economías basadas en el Conocimiento y el Aprendizaje predominantes en el momento actual, requieren que las entidades del sector público trasciendan su gestión para la sobrevivencia a través del aprendizaje adaptativo hacia organizaciones inteligentes capaces de combinar dicho aprendizaje con el generativo para que “de forma sistemática logren generar, fomentar y gestionar conocimiento, y lo incorporen al aprendizaje de la organización” (Encinas, 2.012: 12).

Es decir, que el adiestramiento del personal, constituye un paradigma obsoleto para responder a las nuevas exigencias del sector público con respecto a la necesidad de alinear el desarrollo de las competencias de sus funcionarios con las metas y objetivos organizacionales, y generar espacios de concientización para que ellos asuman su responsabilidad de aumentar su propio bagaje

intelectual en el marco de un aprendizaje constante y continuado, con el fin de dar soluciones eficientes a las necesidades de la sociedad.

En este contexto, la gestión del conocimiento cobra especial importancia en las organizaciones que desean ser prósperas y eficientes en el siglo XXI, en tanto permite la planificación, coordinación y control de las formas como fluye el conocimiento generado a su interior, con respecto a sus acciones y su entorno, con fines de creación de nuevas competencias esenciales. En particular, en el sector público, la GC debe incluir una serie de procesos relacionados con la generación o captación de conocimiento, transformación, transferencia, almacenamiento y reutilización de este conocimiento.

Por tanto, aunque “la formación de funcionarios públicos expertos mediante programas, cualificaciones certificaciones y exámenes es una primera forma de GC que tiene como objetivo el fomento de competencias personales, las prácticas de Gestión del Conocimiento no deben limitarse a los programas formativos. Su enfoque debe ser amplio y omnicomprendensivo, extendiendo su influencia a la actividad diaria de cada departamento, agencia o individuo”. (Riquelme, Cravero & Saavedra 2.007: 49).

No obstante, como se pudo determinar en el análisis de resultados, la Alcaldía de Manizales no cuenta con un Sistema de Gestión del Conocimiento que permita promover el aprendizaje organizacional y la canalización adecuada de estrategias para la generación, intercambio y aplicación del conocimiento tácito y explícito, aunque si cuenta con sistemas de archivo y almacenamiento de la información generada al interior de la entidad.

Además, se refleja una cultura de aprendizaje organizacional débil en la que solo se interiorizan, intercambian y aplican los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones inherentes a cada cargo, desaprovechando el gran potencial que poseen los funcionarios en cuanto a conocimientos, procesos, experiencias y competencias en distintas áreas que permanecen latentes en el interior de los empleados y que son desconocidas por la entidad.

Por consiguiente, tampoco se ha identificado gran parte del conocimiento tácito para transformarlo y adaptarlo a las necesidades de la organización, pues tanto los funcionarios como los directivos son poco flexibles al cambio de paradigma en cuanto a las estrategias para el intercambio de prácticas y saberes y la promoción de la creatividad con fines de innovación, supuestamente porque las acciones en este campo no están reglamentadas ni permitidas por la Ley y por ausencia de un sistema de estímulos y recompensas para promover la aplicación del conocimiento propio a procesos, roles o funciones.

De hecho, la promoción del desarrollo del Capital Humano entendido como el conjunto de los conocimientos, habilidades y actitudes, la capacidad de aprendizaje y creatividad de los funcionarios o equipos de trabajo de la Alcaldía, no está debidamente gestionado ya que las estrategias, incentivos y recompensas para promover el intercambio y sistematización de experiencias y la aplicación de sus propios conocimientos, son prácticamente inexistentes, a pesar que ellos en el contexto del desempeño de sus cargos han generado un buen capital estructural representado en sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de la información, etc.

En este sentido, la organización debería adoptar un Sistema de Gestión del Conocimiento que de acuerdo con su enfoque de formación por competencias, permita ordenar la información y el conocimiento sobre tareas o funciones que debe desempeñar su personal, e incluya el aprendizaje de conocimientos rutinas, habilidades, destrezas, y estilos de trabajo propios de la entidad.

Además, se deben crear espacios propicios y favorables al conocimiento, buscando generar consciencia y crear cultura colectiva frente a la importancia de desarrollar la creatividad, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito en la innovación o mejoramiento de procesos, roles y funciones, procurando erradicar la resistencia de los funcionarios a intercambiar su conocimiento y su temor a perder el poder que creen tener en razón de lo que saben, ya que el objetivo primordial del aprendizaje organizacional se centra precisamente en adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores,

creencias y actitudes, con el fin de garantizar la permanencia y el desarrollo de cualquier unidad empresarial.

Sin embargo, desde la percepción de la mayoría de los funcionarios de la planta de la Administración Central, la Alcaldía de Manizales no cuenta con un sistema apropiado de estímulos y recompensas que los motive para compartir y aplicar sus propios conocimientos, más bien su apatía frente al gran potencial humano que posee la entidad, obstaculiza significativamente el aprendizaje organizacional si se considera que aunque el modelo formación y capacitación se basa en el modelo de formación por competencias, las estrategias de gestión del conocimiento al estar limitadas a las disposiciones legales, hacen de la entidad una estructura organizacional poco flexible y propicia para el aprovechamiento del capital intelectual en el logro de la innovación, en la que todavía predomina el esquema tradicional o burocrático de la administración pública.

Por consiguiente, los Sistemas de Recompensas y Estímulos orientados a promover la generación, intercambio y aplicación del conocimiento, la apertura de Canales de Comunicación que propicien confianza y acercamiento entre los miembros de la organización y la promoción de acciones que incidan en el incremento de percepción positiva de los funcionarios frente a los beneficios de aportar prácticas, métodos o procedimientos de creación propia, son estrategias esenciales en la construcción de cultura organizacional frente a la gestión del conocimiento.

Más, si se considera, que cuando la organización estimula a sus empleados para que compartan sus propios saberes y los aprendidos, aumentan las posibilidades de derrumbar las barreras culturales y falsas creencias en dicho sentido, generando nuevas expectativas sobre el poder y jerarquía que se puede alcanzar cuando ellos toman conciencia sobre la importancia de innovar mediante su creatividad o de aportar su conocimiento tácito acumulado, que en últimas, terminará por quedarse latente en su interior si no lo aplica o, finalmente con el tiempo, se olvidará o deteriorará; ya que como el funcionario

de carrera administrativa permanecerá muchos años en la empresa, tampoco tendrá muchas oportunidades de aplicarlo en otros contextos, convirtiéndose en un empleado más, que trabaja por inercia y conservación de su estabilidad laboral.

Lo anterior, en razón de que todo el conocimiento que poseen los funcionarios aunque es difícil de articular y codificar para que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que ellos realizan a la forma de hacer las cosas o de sus experiencias, constituye una de las bases de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación; por consiguiente, entre mayor conocimiento tácito, posea una organización, mayor será su valor y competitividad, lo cual, se evidenciará en su desempeño y capacidad de respuesta frente a nuevos problemas y desafíos; es decir, que la entidad debe tener en cuenta el papel protagónico que desempeña el capital intelectual que con su saber y capacidad de hacer, genera bienes intangibles fundamentales para el éxito de su gestión.

De hecho, el proceso de innovación y la gestión del conocimiento están directamente relacionados ya que la innovación es el resultado de la aplicación de nuevos conocimientos individuales o colectivos.

Es por esta razón, que el diagnóstico de competencias y conocimientos no inherentes a los cargos de los funcionarios, se torna indispensable para el aprendizaje organizacional y el planteamiento de estrategias que permitan su intercambio e incorporación a sus procesos, productos o servicios, además de facilitar la identificación de líderes que podrían asumir la formación y capacitación de sus compañeros en determinadas áreas de utilidad para la organización, reduciendo costos por concepto de contratación de personal idóneo para ello.

Cabe anotar, que la Gestión de los Intangibles a través de iniciativas asociadas “a la implantación de modelos de Gestión por Competencias y proyectos de innovación tecnológica, prepara el camino para abordar la GC como una

estrategia de desarrollo futuro, y lleva al alineamiento de las visiones para que personas, en conjunto con la tecnología, desarrollen los procesos que les permita utilizar las capacidades del ‘cerebro organizacional’ en su propio beneficio” (Pelugo y Catalán, 2.002: 57).

En consecuencia, la realización del diagnóstico inicial de la Gestión del Conocimiento al interior de la Alcaldía de Manizales, le permitiría determinar de manera más exacta las necesidades de conocimiento y de su gestión (tecnología, en procesos, personas y valores), que la mera exploración de las necesidades de capacitación reportadas por sus funcionarios. Para ello, podría generar un mapa de conocimiento, diagnosticar las prácticas habituales o evaluar sus capacidades dinámicas, con el fin de formular las estrategias más adecuadas para gestionar el conocimiento. En especial el Mapa de Conocimientos, recomendado por Pelugo y Catalán (2.002: 58), le permitiría a la Alcaldía identificar aspectos tales como:

- a) El conocimiento que la organización sabe que conoce y corresponde al que está o podría estar siendo utilizado efectivamente para resolver problemas en el entorno del diagnóstico.
- b) Lo que sabe que no sabe o conocimiento que la organización requiere pero que sabe que no posee; este saber, puede ser incorporado, identificando las competencias requeridas y administrando los programas de aprendizaje adecuados.
- c) Lo que no sabe que sabe o conocimiento que la organización posee y que no está siendo utilizado pero que al ser detectado (prácticas de gestión del conocimiento relacionadas con la identificación, captura, almacenamiento y difusión), permite que este recurso pueda ser utilizado y aprovechado por todos.
- d) Lo que no sabe que no sabe o conocimiento que la organización ignora que no conoce (pérdida o carencia no visualizada).

Este último aspecto, requiere de un análisis más exhaustivo para descubrir aquel conocimiento que falta o que se ha perdido (por ejemplo, por pérdida de expertos), y le permitiría definir las estrategias para su recuperación o incorporación en la medida que siga siendo clave para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En síntesis, mediante herramientas como cuestionarios sobre la forma en que se gestiona el componente humano, el soporte tecnológico, los procedimientos de captura, almacenamiento, distribución y circulación de conocimiento, el medio ambiente propicio para compartir dicho recurso, las conversaciones, entrevistas, focus-group, orientadas a capturar el valor que se asigna al conocimiento y a la práctica de la Gestión del conocimiento, y el análisis de información, datos entre otros sugeridos por Pelufo y Catalán (2.012), se puede realizar con éxito un diagnóstico inicial al interior de la organización.

Igualmente, la entidad debería tener claro que su éxito no depende del no equivocarse nunca, sino de la rapidez con la que sean corregidos los errores, por tanto, también tendía que sistematizar la llamada sabiduría documental, que consiste en una de las formas que permiten recoger las experiencias donde se evidencia que los funcionarios aprenden el error, y que hacen parte del aprendizaje.

Dicha sabiduría, se divide en dos tipos de conocimiento: “Las Lecciones Aprendidas, que recogen las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto, y el otro las “Mejores prácticas con aquellos aspectos exitosos” (Pelufo y Catalán, 2.012; p. 29). Esta sistematización, le permitiría a la entidad mejorar las prácticas de algunas dependencias, basándose en las experiencias de otras y aumentar su eficiencia en la resolución de problemas contextuales con menos errores en los procedimientos.

En este sentido, crear y mantener la Memoria Organizacional, es de vital importancia para la Alcaldía de Manizales en tanto mediante un banco de contenidos puede lograr el almacenamiento de datos, informaciones o

conocimientos relativos a la realidad y actuación histórica de sus distintas dependencias, representadas en prácticas, relatos, anécdotas, experiencias que han permitido aprender del error, las aplicaciones tecnológicas, procedimientos, formas de hacer y procedimientos aportados por los funcionarios a través del tiempo y que servirán como fuente de información para las generaciones futuras, ya que permiten su depuración, recuperación en un momento determinado permitiendo visualizar, consultar o actualizar sus contenidos y publicar otros nuevos.

Con la creación de la memoria institucional entonces, no solo se fomenta la sistematización de experiencias sino la producción de nuevo conocimiento organizativo y la gestión y reutilización del conocimiento precedente, evitando que el conocimiento generado en la organización a través del tiempo, desaparezca o salga de la entidad sin haber sido debidamente aprovechado.

Para una gestión adecuada de un sistema de gestión del conocimiento en la entidad, se requeriría entonces una eficaz y eficiente comunicación organizacional que permita difundir su planeación e invitar a todos los funcionarios a participar de dicho proceso, con el fin de convencerlos, informarlos, formarlos y ante todo motivarlos y concientizarlos frente a la importancia de los procesos de innovación y su efecto en los sistemas de gestión, para que asuman responsabilidades en el logro de sus objetivos y metas, los cuales deben estar centrados en tres aspectos específicos a saber:

Generar conocimiento a través de los individuos que componen la organización, ya que ellos son los responsables de su creación; el conocimiento que ha sido creado dentro de la organización por alguno de sus miembros, debe ser transferido a otros individuos para que de esta forma sea conocido por todos; tercero, una vez que el conocimiento ha sido transferido y recibido, deberá ser integrado con el conocimiento organizativo ya existente” (Encinas, 2.012; p13).

Finalmente, la Administración Municipal, debería establecer estrategias acertadas para promover el proceso de creación de conocimiento al interior de la Alcaldía, asumiéndolo como la capacidad de la entidad para generar nuevos conocimientos, difundirlos entre sus empleados y materializarlos en productos tangibles o intangibles; lo cual, se traduce en la generación de su capital intelectual, que implica indispensablemente el reconocimiento del conocimiento tácito de sus funcionarios que, aunque disperso, al incorporarlo a las actividades claves de la entidad, impulsará un continuo proceso de innovación, y por tanto, debe crear un clima propicio y estímulos necesarios para el aprendizaje organizacional y el desarrollo de su creatividad.

De hecho, al contrastar los resultados de la investigación con los de otros estudios similares, se pudo corroborar que “la gestión del conocimiento y los procesos comunicacionales son el epicentro de las actividades innovadoras, debido a que estas, las podemos entender como la capacidad de una empresa para generar nuevos conocimientos, difundirlo entre sus empleados y materializarlos en productos o en mejoras organizacionales” (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2.011; p.87), pues según las conclusiones de los autores en referencia, dichas innovaciones no se dan de forma espontánea sino que deben ser gestionadas por la alta gerencia mediante la formulación de políticas y acciones que den respuestas eficaces a problemáticas reales o potenciales.

Igualmente, según los resultados del estudio de González, Castro y Roncallo (2.004) se considera de vital importancia que las empresas tomen conciencia sobre “los beneficios de mantener motivado y comunicado el personal, y asuman la implementación de incentivos con base a sus logros, ya que cuando las empresas permiten que sus empleados sean capaces de dialogar para solucionar problemas, desarrollar nuevos procesos, mejorar las prácticas actuales, entre otros, desarrollan ventajas competitivas y aumentan la productividad” (101).

Al respecto, algunos estudios realizados en México entre ellos “Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional” realizado por Francisca Cecilia Encinas (2012), también coinciden en concluir que “según los servidores públicos sus organizaciones no cuentan con sistemas apropiados para otorgar recompensas y estímulos que favorezcan el Aprendizaje Organizacional, en tanto dichas organizaciones no permite que se comparta el aprendizaje entre los miembros de la organización. Es decir, que las estructuras en estos organismos parecen seguir con el modelo tradicional de gestión pública” (P. 16).

En términos generales, se pudo corroborar que “el nuevo paradigma para comprender la estructura, el comportamiento y evolución de las organizaciones, se basa en la dinámica propia de las actividades que ocurren en su interior y del análisis de los procesos de conocimiento que esta misma dinámica crea, procesa, desarrolla, mide y gestiona, relacionados con sus recursos o activos intangibles” tal y como se concluyó en el estudio Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas, realizado por López, Marulanda e Isaza (2011, p. 137), quienes además determinaron que al igual que otros sectores, el sector público del departamento requiere avanzar en la incorporación de la gestión de conocimiento como parte de su cultura organizacional, requiriendo para ello entre otras estrategias, potenciar el talento humano y demás intangibles que posea al igual que fundamentar el proceso de cambio a partir de sus capacidades y competencias.

CONCLUSIONES

- **Al explorar las políticas, programas, estrategias de formación y capacitación establecidos por la Alcaldía de Manizales para generar, organizar, intercambiar conocimientos, desarrollar nuevas competencias y capacidades organizacionales e individuales, se identificaron los siguientes aspectos fundamentales:**

Aunque la entidad no ha formulado políticas concretas que orienten el proceso de formación y capacitación para la gestión del conocimiento, si cuenta con el Plan Institucional de Capacitación bajo un modelo de gestión por competencias por cierto limitado a las disposiciones legales, y regido por un Manual de Funciones para el desempeño de los diferentes cargos, las necesidades en capacitación, y la Evaluación de Desempeño de los funcionarios, mediante el cual se planifican e implementan todas las estrategias e incentivos para promover la generación, organización e intercambio del conocimiento, aunque con mayor énfasis en aquel que está directamente relacionado con el desempeño de los cargos de los funcionarios, debido según algunos Secretarios de Despacho, a que el desarrollo de acciones centradas en la promoción de escenarios y ambientes de aprendizaje distintos a dichos propósitos, no están reglamentadas ni permitidas por la Ley y por tanto No se pueden capacitar funcionarios en temas que no tienen nada que ver con su labor.

Con respecto a los programas y estrategias de capacitación para la gestión y promoción del conocimiento en relación al aprendizaje organizacional, capital intelectual, gestión de las competencias e innovación, en primera instancia, se realiza un diagnóstico de las necesidades detectadas directamente por los funcionarios, generando el Plan Institucional de Capacitación - PIC que inicialmente se estructura para el cuatrienio o periodo administrativo, y año tras año se actualiza,

contratando personal idóneo externo para capacitar en cada temática requerida, bien sea en lo relacionado con sus funciones o con el desarrollo organizacional.

Igualmente, para la gestión del capital intelectual y las competencias de los funcionarios, el Plan Institucional de Capacitación tiene como objetivo fundamental desarrollar las competencias laborales y actualizar la formación de los funcionarios, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, los planes de acción y estratégico, a la mejor prestación del servicio a la comunidad, el eficaz desempeño del cargo y el desarrollo personal integral; la Alcaldía de Manizales, gestiona el desarrollo del talento humano de manera articulada con los demás procesos de gestión de la entidad, lo que ha permitido ejecutar los programas de capacitación, bienestar, estímulos y salud ocupacional, acorde con las necesidades de los servidores.

La Gestión de la Innovación, se promueve en especial, a través de concursos internos realizados por la oficina de Gestión de Calidad, premiando a los funcionarios o grupos que demuestran a través de su inventiva, mejoras continuas en el puesto de trabajo, generando así un mejor desempeño y aplicabilidad inmediata. Los premios calidad, se establecieron como política para dar a todos los funcionarios la oportunidad de inscribir Proyectos de Mejora Continua en sus puestos de trabajo. Allí, en parte, se ven reflejados los resultados de las diferentes capacitaciones.

En cuanto a las estrategias para promover el aprendizaje e intercambio de conocimientos con fines de mejoramiento de los procesos de trabajo, la Administración Municipal dentro de su Plan de Desarrollo, tiene varios indicadores que debe cumplir entre ellos, es deber de cada funcionario que participe en un proceso de capacitación, retroalimentar a sus

compañeros sobre el tema visto y dejar evidencia a través de un acta y/o registro fotográfico de la misma, la cual debe ser enviada a la Oficina de Formación y Capacitación para dejar constancia de ello en su Base de Datos; también, se desarrollan actividades de inducción para los funcionarios nuevos, de re-inducción para los antiguos y se realizan actividades outdoor; para todos los funcionarios, se dictan charlas sobre clima laboral, y desde salud ocupacional se imparten periódicamente capacitaciones en promoción y prevención.

En lo que tiene que ver con las estrategias para promover escenarios y ambientes de aprendizaje para la gestión del conocimiento y formación de líderes en otros campos distintos a los orientados a la formación y capacitación obligatoria en el sector público, aunque dichos procesos no están permitidos por la Ley, se promueven algunos eventos institucionales o actividades recreativas y deportivas en las que todos los funcionarios de la Administración Municipal tienen la posibilidad de intercambiar conocimientos laborales, gustos, hobbies, actividades y fortalezas, además de otras acciones encaminadas al fortalecimiento del SER como: Liderazgo y Trabajo en Equipo en outdoor training, crecimiento personal, ética y valores, comunicación asertiva, coaching, oratoria, formación para la vida, programación neurolingüística, etc.

Así mismo, existen algunos grupos de funcionarios que por su propia iniciativa se reúnen para generar o intercambiar conocimientos o sistematizar experiencias generadas al interior de la Alcaldía, entre las cuales se destacan: Los grupos de trabajo de la Secretaría de Salud donde todos los miércoles de 7:30 a 8:30 de la mañana, se llevan a cabo diferentes actividades tendientes a transmitir la información necesaria que contribuya a la actualización y adquisición de nuevos conocimientos en materia de salud; las Jornadas Tributarias de la Unidad de Rentas, realizadas una vez por semana en las instalaciones

de la Administración para los funcionarios públicos, y en la Cámara de Comercio para el público en general.

La entidad, brinda apoyo institucional para la educación formal de funcionarios con fines de aplicación posterior de sus conocimientos en procesos institucionales, pero los Trabajos o proyectos de grado derivados de la formación técnica o profesional no se están aplicando al interior de la entidad; de hecho, ni siquiera se conocen dichos productos académicos ni han sido socializados para promover el intercambio de conocimientos.

- **En lo relacionado a la formulación y ejecución de políticas y estrategias de gestión del conocimiento, orientadas a apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la Alcaldía de Manizales,** se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

La Alcaldía de Manizales, no ha formulado una política concreta ni cuenta con un modelo, esquema formal o sistema de Gestión del Conocimiento, y los procesos, estrategias, acciones o eventos orientados a la gestión de recursos y capacidades, la formación de capital intelectual, aprendizaje organizacional o aprovechamiento de recursos intangibles para mejorar los niveles de desempeño y gestión de la Administración, se desarrollan exclusivamente en el marco de acción del Plan Institucional de Capacitación; como estrategia de apoyo a la gestión de la calidad, se actualiza permanente la normatividad ISO y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Para apoyar al desarrollo tecnológico, se ha procurado lograr la actualización del 100% de infraestructura de redes y equipos de informática y comunicaciones de la Administración Central Municipal; Además, se han implementado nuevos

aplicativos de software y capacitaciones personalizadas en diferentes temas de tecnología, con el fin de obtener mejores resultados.

Para la canalización de talentos, no se identificaron estrategias específicas; de hecho, la entidad no cuenta con información detallada sobre las tecnologías, profesiones, especializaciones o maestrías específicas que poseen los funcionarios asociadas o no al desempeño de sus cargos o de competencias que le podrían ser útiles a la organización, a pesar de que el 33% y el 38.41% de los 380 funcionarios encuestados manifestaron respectivamente, poseer distintas profesiones o alguna habilidad o competencia no inherente al desempeño de su cargo, las cuales podrían ser aprovechadas por la entidad para optimizar sus procesos e incrementar la calidad en la prestación de sus servicios.

La mayoría (76%) de los funcionarios de carrera administrativa y provisionalidad que hacen parte de la planta de personal de la Administración Municipal, poseen una opinión negativa frente a los incentivos o recompensas que podrían recibir por parte de la entidad para promover o apoyar su creatividad o la adquisición de nuevas habilidades individuales, solo el 24% posee una opinión positiva sobre este aspecto, pero gran parte de los estímulos por ellos percibidos, están directamente relacionados con el aumento de calificación en la evaluación del desempeño, por cumplir con el compromiso de aportar algún proyecto o programa de iniciativa propia; lo cual, les permite acceder a las convocatorias internas, y concursar por el premio al mejor funcionario de cada nivel.

Por otra parte, aunque un 14.47% de los funcionarios encuestados manifestó haber aplicado sus propios conocimientos o habilidades para mejorar sus actividades, roles o funciones, el 85.53% ellos, no aplican su saber individual especialmente porque la entidad no paga ni recompensa sus esfuerzos y solo le interesa que se cumplan las

funciones asignadas a cada uno; por tanto, el deber es esforzarse por desempeñarse eficientemente. Cabe anotar, que un 8.32%, considera que prefieren aplicar su conocimiento en otras empresas que si valoran su sabiduría y de paso complementan sus ingresos.

En síntesis, el 90% de los 380 funcionarios encuestados, manifestaron que los procesos de formación y capacitación, están orientados exclusivamente al fortalecimiento de las competencias necesarias para el desempeño de sus cargos.

- **En lo referente a los macro-procesos para la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales**, estos se orientan especialmente a: Desarrollar el Programa de Gestión Documental, para dar cumplimiento a ley 594 de 2000 - Ley General de Archivos y normalizar los procesos archivísticos llevados a cabo en esta Institución con los documentos, desde su recepción o producción hasta su disposición final, incluyendo su almacenamiento, conservación, control y custodia; prestar los servicios de: Difusión de Información Periodística e Institucional, Administración de la Gestión Física y Electrónica documental, Administración del Talento Humano, Evaluación y Mejoramiento de la Gestión Institucional, Fomento de la Cultura de Autocontrol, Publicación de Documentos Contractuales en el SECOP, y la Auditoría Interna.
- **Entre las estrategias de Apoyo a la Gestión del Conocimiento**, se encontraron el Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de gestión de la información, Sistema de Archivo, Sistema de Información Estadística (SIE), Sistema de información Geográfica (SIG), Sistema de Indicadores de la Administración Municipal (SIAM), Banco de Programas y Proyectos (BPIM), el manual de Gestión de Calidad y Manual Especifico de

Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de cargos de la Administración Central Municipal.

- **En general, se puede concluir que las dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales**, se limitan a estrategias relacionadas exclusivamente con el Plan Institucional de Capacitación, a la vez que se encuentran obstaculizadas por disposiciones legales, que según los Secretarios de Despacho y la Directora de la Oficina de Formación y Capacitación de la entidad, no permiten la promoción de escenarios y ambientes de aprendizaje distintos a los legalmente establecidos y reglamentados; razón, que justifica en parte, la existencia de acciones mínimas para promover la generación, el intercambio y la aplicación del conocimiento tácito de sus funcionarios y su aprovechamiento en el aprendizaje organizacional.

Además, aunque en el trabajo de campo se identificó personal calificado para diseñar el sistema de gestión del conocimiento y gestionar la memoria institucional de la Alcaldía de Maizales, ambos procesos no existen como tales en la institución, pues sus ejecutivos ni siquiera conocen dichas potencialidades.

En consecuencia, se hace necesario que la Administración Municipal, considere la posibilidad de mejorar sus dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento, con el fin de optimizar el aprovechamiento del gran potencial que posee su talento humano en el logro de sus objetivos y metas institucionales, y en el incremento de la calidad en los procesos de prestación de sus servicios y, de paso, convertirse en una entidad competitiva con excelente proyección social, acorde con las características que en la actualidad deben tener las empresas públicas en una sociedad que como Manizales se viene posicionando como ciudad Internacional del conocimiento.

- Por último, se puede concluir que el carácter exploratorio - descriptivo de la presente investigación y su centralidad en las dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento en la entidad, desde la perspectiva del personal de carrera administrativa y provisionalidad de la Administración central, constituye en sí mismo una limitación para la profundización de esta temática en todas las dependencias de la Alcaldía de Manizales (incluyendo los entes descentralizados), obstaculizando también la estructuración de una visión global sobre las prácticas, métodos, tácticas y conocimientos compartidos por toda la organización y la identificación de las oportunidades de aprendizaje que podrían ser aprovechadas en pro del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

En razón de lo anterior, sería pertinente que desde el ámbito académico y en el marco de futuras líneas de investigación, se rediseñaran las encuestas ampliando las opciones de respuesta para identificar otros aspectos de gran relevancia, asociados por ejemplo a la forma como se canaliza el conocimiento a través de las contrataciones externas, y al funcionamiento del sistema Urna de Cristal Manizales como mediador entre los programas de contratación pública y la participación ciudadana en la vigilancia y control de las mismas.

Además, sería recomendable que las encuestas se extendieran a todo el personal de la entidad incluyendo los funcionarios de vinculación temporal, teniendo en cuenta que son ellos los que finalmente terminan por llevarse consigo, año tras año, un gran bagaje de conocimientos sin que la entidad se percate siquiera del gran potencial que representan ni realice el menor esfuerzo por identificarlo desde el mismo proceso de contratación, con el fin de canalizarlo y aprovecharlo en el enriquecimiento del aprendizaje organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Estefanía (2.014). Centro de Mando Gubernamental. Alcaldía de Manizales consultado el 23 de Enero de 2.014 en: http://issuu.com/estefaniaaguirre/docs/centro_de_mando_gubernamental_docum
- Alcaldía de Manizales (2.015, Agosto). Informe pormenorizado del estado del control interno. Unidad de Control Interno.
- Arbonés, Á. L. (2006). Conocimiento para Innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Arráez, F (2.000). Gestión del conocimiento. [600 páginas]. Consultado el 1 de Febrero de 2.015, en: <http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conocimiento/htm#Sistema>
- Augier, A (2.005). La gestión de la información y el conocimiento. Desafíos de la dirección educacional contemporánea. [CD ROM].La Habana. IPLAC. Maestría en Ciencias de la Educación.
- Baeza, J (2.004). Administración del conocimiento, ventaja competitiva en las organizaciones. [7 páginas]. Consultado el 1. De Febrero de 2.015, en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/adconbae.htm>
- Barreneche, Sergio (2.011, Julio - Diciembre). La Gestión Humana en EPM: Evolución constante. Revista EPM No 5. Unidad de Planeación Gestión Humana. Medellín.
- Belly, P. (2.002). El paso previo a la KM. [4 páginas]. Consultado el 1 de Febrero de 2.015, en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/previakm.htm.#>

- Boisier, E. Sergio (2.005). Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión y desarrollo territorial: Conocimientos y valores. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Calderón, G. (2006) La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 19 (31), 9 - 55.
- Carrión, J. (2002). Gestión del conocimiento. Consultado el 20 de Febrero de 2.015 en: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm
- Centro de Información y Estadística (CIE) (2.013). Sistema de Información Estadística. Secretaría de Planeación. Alcaldía de Manizales. http://siuma-v2.azurewebsites.net/acerca_de.aspx
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe CEPAL (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cope, M. (2001). El conocimiento personal: Un valor seguro. Madrid: Prentice Hall.
- Chavarriaga, Montoya, Lindon Alberto (2.014). Plan Institucional de Capacitación. Contraloría General. Municipio de Manizales.
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2.010). Cartillas de Administración Pública. Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. 2º Edición. Bogotá: Imprenta Nacional.

- Díaz, Jurado, Natalia; Ospina, Rincón, Jairo Alonso; Arango, Herrera, Víctor Hugo; y Meza, Uribe Leandra (2.015). MANUAL DE INDICADORES. Alcaldía de Manizales.
- Díaz, Rodríguez, Luz Victoria (2.006). Gestión del conocimiento y tecnología de información y comunicaciones. Revista Escuela de Administración de Negocios, Núm. 58, Septiembre-Diciembre, PP. 41-59. Universidad EAN. Colombia.
<http://www.redalyc.org/pdf/206/20605804.pdf>
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1999): El capital intelectual. Barcelona: Gestión 2000.
- Encinas, Orozco, Francisca (2.012). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. Estudios Gerenciales, 30, 10–17. Universidad ICESI. España: Elsevier.
- Erickson, F. (1989). Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza. La Investigación de la enseñanza II. Barcelona: Paidós.
- Estrategias Gerenciales (2.013). Gestión del conocimiento. **Consultado** el 30 de Septiembre de 2.015 en:
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/gestionConocimiento.pdf>
- Ferrer, M. 2.005). Concepción estratégica, investigación e información [CD ROM]. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño - IPLAC. Maestría en Ciencias de la Educación.
- Fontalvo, Herrera, Tomás José; Quejada, Raúl; Puello, Payares, Joaquín Guillermo (2.011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento Knowledge management and Process improvement. Dimensión empresarial. Vol. 9 No. 1, Enero-Junio, págs. 80-87.

- Gallard, M.A. y Jacinto, C. (1995). Competencias Laborales tema clave en la articulación educación-trabajo. En CIID-CENEP, Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, No.2. Buenos Aires, Argentina: Mimeo.
- González, Mariana; Sánchez, Filippi (2.011). Herramienta informática para gestionar conocimiento a nivel organizacional. Consultado el 18 de Febrero de 2.015, en: <http://eprints.rclis.org/16868/1/Gonzalez-Filippi.pdf>
- González, Ariza, Ángel León; Castro, Jean Paul; Roncallo, Mayra (2.004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Ingeniería & Desarrollo. Universidad del Norte. 16: 70-103.
- Harvard Business Review. (2003). Gestión del Conocimiento. España: Deusto.
- Informe de Gestión Archivo General Municipal 2014 – 2015. Secretaría de Servicios Administrativos. Alcaldía de Manizales.
- Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En ASCORT (Organizadores), Gestión humana: más allá de las organizaciones. 7º Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.
- López, Trujillo, Marcelo; Marulanda, Echeverry, Carlos Eduardo; Isaza, Echeverri, Gustavo Adolfo (2.011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. No. 33.
- Manual del Sistema de Gestión Integral de la Alcaldía de Manizales Versión 5 (Vigente). Servicios Administrativos. Prestación de Servicios para la Gestión Institucional.

- Mejías, Pedro Martín (2.001). Gestión del conocimiento en las organizaciones: claves conceptuales y del entorno para la aplicación de programas de gestión del conocimiento. [18 Páginas]. Consultado el 18 de Febrero de 2.015, en: <http://www.iberius.org/es/AisManager?Action=ViewDoc&Location=getdocs:///DocMapCSDOCS.dPortal/2499>
- Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Montiel, Ayometsy Cecilia (2.014). Historia y aplicaciones de la gestión de conocimiento en educación. [20 Páginas]. Lima: Ponencia en XV encuentro Internacional Virtual Educa Perú. Consultado el 5 de Febrero de 2.015. En: www.virtualeduca.org/ponencias2014/.../GestindeconocimientoCMONTI
- MONTUSCHI, L. (2.000). La economía basada en el Conocimiento: Importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado. Buenos Aires: CEMA.
- Munarriz, Begoña (1.992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. P. 103. Recuperado el 11 de Septiembre de 2.015 de: <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8533/1/CC-02art8ocr.pdf>
- Muzard, Joel (2.011). La evolución de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Montreal. QC. Canada. ACFAS. Applied-intelligence Atelier. <http://www.a-i-a.com/auladigital/ArticuloGC-JM-ESP.pdf>
- Naranjo, Herrera Cristhian Guillermo (2.008). El liderazgo en la gestión del conocimiento. [20 Páginas]. Consultado el 3 de Febrero de 2.015, en: <http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspe>

ctivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Elliderazgoenlagestion.pdf

- Pardo, Ramos, Oskar (2.010). Red de Gestión del Conocimiento para el Sector Público en Colombia. Hacia el mejoramiento de la gestión estatal a partir de sus propias fortalezas. Consultado el 5 de Octubre de 2.015 en: <http://oskarpardoramos.blogspot.com.co/2010/10/red-de-gestion-del-conocimiento-para-el.html>
- Peluffo Martha Beatriz & Catalán, Edith (2.002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. CEPAL - SERIE Manuales N° 22.
- Pereira, Alfaro, Humberto (2.011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Éxito Empresarial No. 135. pp. 1-6. CEGESTI. Consultado el 1 de Octubre de 2.015 en: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- Pérez, Montoro, Mario (2009). Gestión del conocimiento. Consultado el 18 de Febrero de 2.015, en: <http://glossarium.bitrum.unileon.es/Home/gestiondelconocimientoknowledge-management>
- Pérez, Z. (2.003). Un enfoque de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad. [6 páginas]. Consultado el 1 de Febrero de 2.015, en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>

- Pizarro, Moreno; Real, Fernández, Sousa, Ginel (2.000). El emprendedor como motor de creación del conocimiento. España: Universidad Pablo Olavide.
- Plan de Desarrollo 2.012 – 2.015. Gobierno en la Calle (2.012). Manizales: Alcaldía de Manizales.
- Plaz, Landaeta, Reinaldo; González, Aura, Néstor (2.004). La gestión del conocimiento organizativo. Dinámicas de agregación de valor en la organización. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Política de Archivos (2.005). Consultado el 3 de Octubre de 2.015 en: http://www.archivogeneral.gov.co/sites/all/themes/nevia/PDF/GestionDocumental/05_politica_archivos.pdf
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). Administre el conocimiento. México: Prentice Hall.
- Procuraduría General de la Nación (2.013). Sistema de Gestión de Calidad. Consultado el 28 de Septiembre de 2.015 en: http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/MANUAL%20DE%20CALIDAD_V6_VERSION_6_28112012.pdf
- Ramírez, Castrillón Carlos Ariel; Amaya, Marín, José Eiver; Ruiz, Agudelo Carlos Alonso (2.014). Estrategia para modificar la percepción del personal administrativo de la Alcaldía de Manizales frente a la posibilidad de capacitarse para un eventual desempeño de su cargo bajo la modalidad de teletrabajo. Proyecto de Grado para optar el título de Especialista en Gerencia Informática. Manizales: Corporación Universitaria Remington.
- Riquelme, Adriana; Cravero, Ania; Saavedra, Rolando (2.007). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para

la Administración Pública Chilena. Temuco: Universidad Autónoma de Chile.

- Rivero, Amador, Soleidy (2.005). La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Aprendizaje Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas. Cuba: Universidad de Pinar del Río.
<http://www.monografias.com/trabajos34/gestionconocimiento/gestionconocimiento3.shtml#ixzz3nWSo35YO>
- Rodas Guerrero, Luz Beatriz; Bedoya, Tobón, Olga Inés (2.011, Julio Diciembre). Gestión del conocimiento y trabajo en red: Las redes de sinergia, caso Grupo EPM. Revista EPM No 5. Unidad de Aprendizaje Organizacional. Medellín. EPM. Consultado el 23 de Enero de 2.015, en:
http://www.epm.com.co/site/documentos/mediosdecomunicacion/publicacionesimpresas/revista_epm/RevistaEPM_Edicion5.pdf
- Rodas Guerrero, Luz Beatriz; Bedoya, Tobón, Olga Inés (2.014, Julio Diciembre). Gestión del conocimiento. Evolución conceptual: Aprendizajes y Reflexiones en EPM. Revista EPM No 5. Unidad de Aprendizaje Organizacional. Medellín. EPM. Consultado el 28 de Febrero de 2.015, en:
<http://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/viewFile/2531/2194>
- Rodríguez, Díaz, Luz Victoria (2.006) Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información y Comunicación. Revista – EAN No 58 Septiembre – Diciembre. PP. 41-60. Bogotá. Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria.
- Rodríguez, Gómez, David (2.006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. Educar, 37, 25-39. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra (Barcelona). Departamento de Pedagogía Aplicada.

- Rodríguez, J.M; Trujillo, J.C. (2007) ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? UNIVERSIA Business Review. 3 (15), 100-119. Consultado 5 de Octubre de 2.015 en: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007100.pdf>
- Rodríguez, O. Bueno, E. (2.005). La Gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua, de las administraciones locales. En guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Madrid: Ministerio de administraciones públicas.
- Saldarriaga, Ríos, Juan Guillermo (2.008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales. Vol. 24. No 107, Abril-Junio. Consultado el 22 de Febrero de 2.015 en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html
- Sánchez, Cuadrado, Sonia (2009). Gestión del conocimiento. Consultado el 18 de Febrero de 2.015 en: <http://glossarium.bitrum.unileon.es/Home/organizacion-del-conocimiento>
- Sanguino, Galván, Ramón (2.013). La Gestión Del Conocimiento. Su Importancia Como Recurso Estratégico para la Organización. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura. Consultado el 28 de Enero de 2.015 en: <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm>
- Sarradell, E.; Arráez, F. (2.003). La gestión del conocimiento en la nueva economía. [En línea] [11 páginas]. Consultado el 28 de Enero de 2.015, en <http://www.uoc.edu/dt/20113/#4>
- Sotelo, H. (2007). La Transferencia Interna de Conocimiento y su Efecto en el Desarrollo de Competencias Laborales en una Empresa Paraestatal, Caso Comisión Federal de Electricidad Zona de Distribución

Guasave. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana. Consultado el 5 de Octubre de 2.0015 en: <http://www.izt.uam.mx/eorg/index.php?link=Alumnos&gen=20002003&tipo=Doctorado>

- Toledo, Díaz, Edison Yamir (2.009). Antecedentes y perspectivas de la gestión del conocimiento en archivos. Ponencia en el IX Congreso ISKO España. Nuevas Perspectivas para la difusión y organización del conocimiento. Archivo Nacional de la República de Cuba. PP.126 – 141. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetAntecedentesYPerspectivasDeLaGestionDelConocimient-2922063%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetAntecedentesYPerspectivasDeLaGestionDelConocimient-2922063%20(2).pdf)
- Torres, S. (2001). Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina herramienta en el país vasco. Cuadernos de Administración, 14(23), 7, 24.
- Torres, Tornay-Mejías y Gómez- Milán (1.999). Procesos Psicológicos Básicos. Cap. 7. La organización del conocimiento. España: Mc Graw Hill. PP. 127-151.
- Varela, Salas, Leticia; Baca, Pumarejo, José Rafael (2.010). La Gestión del Conocimiento. EUMEDNET. Contribución a las Ciencias Sociales. Consultado el 14 de Febrero de 2.015, en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/vsbp.htm>
- Vera, Muñoz, Gerardo (2.006). La generación de conocimiento organizacional como factor clave en el desarrollo de la capacidad de innovación. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. Consultado el 18 de Febrero de 2.015, en: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa12/m12p29.pdf>
- Villegas, Hauss, Claudia; Gutiérrez, Granada, Sandra (2.014). Diseño de estrategias que posibiliten la transmisión del conocimiento entre los

funcionarios de la Alcaldía de Manizales, para generar un proceso de conocimiento compartido. Proyecto de Grado para optar el título de especialista en Gerencia del Talento Humano. Manizales: Universidad de Manizales. Consultado el 28 de Febrero de 2.015 en: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1310/1/Trabajo%20de%20claudia%20Villegas%20y%20Sandra.pdf>

- Zapata, L. (2008). El aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento. México: McGraw Hill.

A N E X O S

ANEXO 1. CIRCULAR DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA Y NOMBRAMIENTO PROVISIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPAL

OBJETIVO: Informar al personal administrativo el propósito de la investigación y solicitar su colaboración en el diligenciamiento de la encuesta garantizando su privacidad.

SEÑORES/AS:

Funcionarios Profesionales y Especializados, Auxiliares Administrativos, Técnicos Operativos y Secretarios de la Alcaldía de Manizales.

Comedidamente, me permito comunicarles a través de esta circular, que en el contexto de la Maestría en Administración de negocios que estoy terminando en la Universidad Autónoma de Manizales, he decidido realizar como trabajo de grado un análisis comprensivo en torno a las dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento en la Alcaldía, motivada por la utilidad que el estudio le puede representar a la entidad en la identificación de sus falencias y deficiencias en la gestión de su capital humano, con posibilidades de abrir espacios para el planteamiento de políticas e implementación de estrategias de mejoramiento que permitan a futuro, la generación e intercambio de sus propios conocimientos y la aplicación de los mismos a sus actividades, roles y funciones laborales; lo cual, se revertirá en beneficio del crecimiento personal y profesional de sus funcionarios y, por su puesto, en el logro de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, con el permiso y apoyo del Señor Alcalde, esta servidora y los líderes de cada secretaría quienes me colaborarán en esta tarea, recopilaremos el correo electrónico al cual cada uno de ustedes desea que se le haga llegar la encuesta a resolver.

Razón por la cual, acudo a su solidaridad y buen juicio para que con su amable y voluntaria decisión me colaboren respondiendo lo más honestamente posible a todas las preguntas formuladas. Para ello, les garantizo ciento por ciento su privacidad, es decir, que solo tendrías que anotar el cargo general en el que te encuentras ubicado (Técnico operativo por ejemplo), sin anotar tu nombre ni No. del documento de identificación.

Lo anterior, con el fin de proporcionar a usted, la posibilidad de expresar con libertad y sin ninguna presión, sus propias opiniones y criterios en sus respuestas a cada las preguntas formuladas, previendo el temor que pueda sentir ante una posible recriminación por parte de la Administración Municipal, aunque estoy completamente segura que dicha situación nunca se derivaría de sus respuestas.

Las encuestas diligenciadas, me las pueden enviar al siguiente correo electrónico: maria.granada@manizales.gov.co

NOTA: Cualquier inquietud relacionada con la investigación o con la encuesta a responder, les será oportunamente suministrada.

De antemano, les envié mis más sinceros agradecimientos por la colaboración que me puedan brindar.

Cordial saludo

MARÍA DULFAY GRANADA GIRALDO

INGENIERA DE SISTEMAS

TÉCNICO OPERATIVO - UNIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

SECRETARÍA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

ALCALDÍA DE MANIZALES

TELEFONO: 8879700 EXT. 71154

**ANEXO 2. ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE
ALTO NIVEL JERÁRQUICO DE LA ALCALDÍA DE MANIZALES
(SECRTEARIOS DE DESPACHO Y DIRECTORA DE LA OFICINA DE
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN)**

OBJETIVO: Identificar políticas, programas y estrategias de formación y capacitación establecidos por la Alcaldía de Manizales para la generación, organización e intercambio de conocimientos, el desarrollo de nuevas competencias y capacidades organizacionales e individuales o apoyar procesos de innovación, desarrollo tecnológico, gestión de la calidad y canalización de talentos al interior de la Alcaldía de Manizales.

**I. POLÍTICAS, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

1 ¿Qué políticas específicas rigen los procesos de formación y capacitación del personal en la Alcaldía de Manizales?

2. ¿Cuál es el modelo de formación y capacitación de personal que se está implementando actualmente en la Alcaldía de Manizales?

3. ¿Se limitan las acciones de formación y capacitación de funcionarios a las disposiciones legales en este campo?

4. ¿En qué tipo de documentos se encuentra sistematizado el proceso de formación y capacitación de los funcionarios de la Alcaldía?

5. ¿Qué programas y estrategias de capacitación y formación se han formulado o ejecutado en la Alcaldía de Manizales para la promoción y gestión del conocimiento? en relación a:

CAPITAL INTELECTUAL:

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN:

6. ¿Desde qué año se diseñaron y se comenzaron a aplicar dichas estrategias?
_____ ¿aún están vigentes? _____

7. ¿Qué estrategias se están implementando para promover el aprendizaje e intercambio de conocimientos y la sistematización de experiencias con fines de mejoramiento de los procesos de trabajo?

8. ¿Qué estrategias está desarrollando la Oficina de Formación y Capacitación para promover escenarios y ambientes de aprendizaje para la gestión del conocimiento y formación de líderes en dicho campo distintos a los orientados a la formación y capacitación obligatoria de los funcionarios públicos?

9. ¿Qué eventos institucionales se promueven para compartir conocimientos y experiencias relacionadas o no con los cargos?

10. ¿Qué grupos específicos de funcionarios se han formado por su propia iniciativa para sistematizar experiencias relacionadas con el desempeño de sus funciones?

11. ¿Qué estrategias e incentivos se están implementando para promover la generación y sistematización de experiencias no relacionadas con el desempeño del cargo de los funcionarios?

12. ¿Qué procesos de formación individual a nivel profesional, posgrados, tecnológico o técnico están adelantando actualmente los funcionarios con apoyo institucional?

13. ¿Qué productos o conocimientos derivados de la formación técnica o profesional de los funcionarios se han incorporado o se están incorporando a la gestión de la Administración Municipal?

14. ¿Cuántos funcionarios están desarrollando estos procesos formativos? De carrera administrativa _____ ¿en qué áreas?

Del personal rotante _____ ¿en qué áreas de formación?

II. POLÍTICAS, MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIAS PARA APOYAR DISTINTOS PROCESOS

15. ¿Qué políticas específicas se han formulado en la Alcaldía de Manizales para la gestión del conocimiento?

16. ¿Se ha transformado la estructura organizacional para adecuarla a esas políticas? _____

17. ¿Qué modelo de gestión del conocimiento se está implementando actualmente en la Administración Municipal?

18. Si la Alcaldía no cuenta con un modelo o esquema formal de Gestión del Conocimiento, entonces ¿qué procesos, estrategias, acciones o algún tipo de eventos asociados a la gestión de recursos y capacidades, la formación de capital intelectual, aprendizaje organización, innovación, gestión de la calidad o de aprovechamiento de recursos intangibles para mejorar los niveles de desempeño y gestión de la Administración Pública?

19. ¿Qué estrategias de gestión del conocimiento se están implementado para apoyar procesos? asociados a:

INNOVACIÓN:

DESARROLLO TECNOLÓGICO:

GESTIÓN DE LA CALIDAD:

GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

CANALIZACIÓN DE TALENTOS:

20. ¿Qué experiencias y conocimientos se han sistematizado al interior de esta secretaría?

21. ¿Cómo se gestiona la memoria institucional?

21. ¿Existe un repositorio, un banco de experiencias, o un archivo de experiencias en la Alcaldía de Manizales donde se localice fácilmente la información de proyectos o experiencias significativas provenientes de las distintas secretarías o dependencias? ____ ¿Dónde se encuentra localizado? _____

22. ¿Dónde se ubica la información histórica de los proyectos y actuaciones de las distintas secretarías de la Alcaldía? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3. ENCUESTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA Y NOMBRAMIENTO PPROVISIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPAL

OBJETIVO: Analizar la percepción del personal administrativo frente a las estrategias de formación y capacitación implementadas por la Alcaldía de Manizales para la generación, intercambio y aplicación de sus propios conocimientos y el desarrollo de competencias personales y laborales.

I. ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS PARA LA GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE SUS PROPIOS CONOCIMIENTOS

1. ¿De qué manera la Alcaldía promueve su creatividad y apoya sus iniciativas?

2. ¿Cree Usted que la Alcaldía lo estimularía o recompensaría si adquiere habilidades o conocimientos diferentes a los inherentes a su cargo o labor?

3. ¿Considera que si usted propone alguna idea o proyecto novedoso sería apoyado y estimulado por la Alcaldía? _____ ¿De qué manera? _____

4. ¿Posee alguna habilidad o conocimiento no relacionada con el desempeño de su cargo, que le podría servir a la entidad para mejorar algún producto, servicio o proceso? _____ Por favor descríbala brevemente

¿Considera que la Alcaldía lo recompensaría si usted aplicara esa habilidad o conocimiento que posee? _____

6. ¿Posee alguna profesión no relacionada con el cargo que desempeña?
 _____ ¿Cuál? _____ Si
 su profesión o especialización es requisito para el desempeño de su cargo por
 favor no responda la pregunta.

¿Considera que la Alcaldía lo ascendería a un cargo mejor si tuviera
 conocimiento sobre esa profesión que posee? _____

7. ¿Cómo lo ha recompensado la Alcaldía cuando ha aplicado sus propios
 conocimientos para mejorar sus funciones, algún proceso o procedimiento?

Le han asignado nuevas funciones en razón de lo que sabe con mejor
 remuneración _____ Lo ha apoyado para que especialice ese
 saber a través del estudio de alguna carrera o tecnología _____
 Lo han ascendido a otro cargo en razón de sus contribuciones _____
 Ha pasado a liderar algún proceso debido a sus aportes _____
 Otro _____ ¿Cuál? _____

II. ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS ENTRE LOS FUNCIONARIOS

8. ¿Qué habilidad, práctica específica o proceso especializado ha aprendido de
 sus compañeros de trabajo?

9. Por favor explique brevemente: ¿Qué actividad realizada por la Alcaldía le
 ha permitido intercambiar con sus compañeros conocimientos o prácticas que
 le puedan ser útiles para su vida personal o para el desempeño de su cargo?

10. Por favor explique brevemente: ¿Ha participado en alguna actividad realizada por la Alcaldía con el fin de sistematizar experiencias para la generación de cambios en alguno de los procesos o funciones desempeñadas por usted?

III. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO PROPIO

11. ¿En cuál de los siguientes aspectos aplica sus propios conocimientos y habilidades para mejorar sus actividades, roles y funciones? Puede marcar varias opciones de acuerdo a sus experiencias.

Innovando algún proceso_____

Aplicando una nueva técnica o procedimiento para agilizarlo_____

Implementando alguna herramienta, aplicación o programa TIC que habitualmente no se utiliza en la entidad_____

Enseñando a otros lo que sabe_____

Procurando mejorar el trabajo en equipo o promoviendo mejores relaciones entre sus compañeros de área_____ Otro_____ Especifique en cuál_____

12. Describa brevemente alguna o varias experiencias laborales en las que haya participado para el desarrollo o diseño de algún producto o servicio, proceso, innovación o investigación específica al interior de la empresa aplicando sus propios conocimientos.

13. Explique brevemente algunas circunstancias laborales en las que al aplicar sus propios conocimientos y competencias laborales, se evidencie que usted reflexiona y aprende del error.

14. ¿Qué actividad, proceso o función conoce que siendo desempeñada por varios empleados podría ser realizado por un solo funcionario? Describalo brevemente

IV ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

15. ¿Cree que la capacitación y formación que recibe al interior de la Alcaldía se limita exclusivamente a que usted adquiera o fortalezca las competencias necesarias para el desempeño de su cargo? _____ explique brevemente

16. ¿En qué tipo de actividades o capacitaciones que la Alcaldía haya implementado para la adquisición de conocimientos o desarrollo de competencias distintas a las requeridas para el desempeño de su cargo ha participado?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4. GUÍA ESTRUCTURADA PARA LA EXPLORACIÓN DOCUMENTAL EN LA ALCALDÍA DE MANIZALES

OBJETIVO: Identificar estrategias de apoyo a la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales.

DOCUMENTOS A REVISAR

- **PLAN DE DESARROLLO:** Políticas, planes o programas, orientados a gestionar el conocimiento y el talento humano.
- **SECRETARÍA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS:** Servicios y Procesos desarrollados para la gestión del conocimiento (generación, sistematización, difusión y actualización de información).
- **MACROPROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL:** Procesos y servicios para la gestión del conocimiento en las distintas secretarías.
- **MACROPROCESO DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL:** Procesos de evaluación y mejoramiento de la gestión del conocimiento.
- **AUDITORÍA INTERNA:** Procesos de AUTOCONTROL de la gestión del conocimiento y mejoramiento de procesos de manejo de información en las distintas secretarías.
- **CULTURA DE AUTOCONTROL:** Procesos de promoción de la cultura de autocontrol en el manejo de la información en las diferentes secretarías.
- **GESTIÓN DOCUMENTAL:** Procesos de gestión de documentos.
- **MANEJO DE ARCHIVOS.**

- **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**
- **SISTEMAS DE MANEJO DE INFORMACIÓN.**
- **MAPA DE PROCESOS.**
- **MANUALES.**