



Gestión del conocimiento y la innovación: una experiencia práctica del MIPG en la alcaldía de Bucaramanga, Colombia (2022)

Knowledge management and innovation: a practical experience of MIPG in the mayor's office of Bucaramanga, Colombia (2020-2022)

Yohan Manuel Murallas Duarte¹

Resumen

Este informe se constituye como un ejercicio, de carácter reflexivo, realizado a partir del desarrollo y aplicación práctica de la dimensión seis, Gestión del Conocimiento y la Innovación (GESCO + I), del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Alcaldía de Bucaramanga, Colombia, durante la temporalidad 2020-2022.

Para ello, a lo largo del escrito se presenta una breve referencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), seguido de una contextualización institucional de la Alcaldía de Bucaramanga, y, prosigue respectivamente con la descripción de las diversas estrategias y acciones implementadas en la aplicación de la dimensión del modelo, al igual que con la respectiva exposición de las dificultades, recomendaciones y beneficios derivados de la experiencia vivida.

Palabras Clave

*Gestión del Conocimiento
y la Innovación
MIPG
GESCO + I
Alcaldía de Bucaramanga*

¹Trabajador Social, Especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Universidad Industrial de Santander (UIS), Colombia. Contratista Alcaldía de Bucaramanga, líder de implementación política GESCO + I. Contacto: manuelmurallasduarte@gmail.com , yohan2162789@correo.uis.edu.co

De este modo, se pretende contribuir a la construcción del conocimiento mediante el fortalecimiento de redes temáticas en la producción académica, derivadas del ejercicio público, para su discusión, debate y apropiación.

Summary

The report is constituted as an exercise, of a reflective nature, carried out from the development and practical application of dimension six, Knowledge and Innovation Management (GESCO + I), of the Integrated Planning and Management Model (MIPG) in the Mayor's Office of Bucaramanga, Colombia, during the temporality (2020-2022).

To this end, throughout the writing a brief reference of the Integrated Planning and Management Model (MIPG) is presented, followed by an institutional contextualization of the Mayor's Office of Bucaramanga, and continues respectively with the description of the various strategies and actions implemented in the application of the dimension of the model, as well as with the respective presentation of the difficulties Recommendations and benefits derived from the lived experience.

In this way, it is intended to contribute to the construction of knowledge through the strengthening of thematic networks in academic production, derived from public exercise, for discussion, debate, and appropriation.

Introducción

Este escrito, se constituye como una síntesis reflexiva realizada sobre la implementación práctica del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), específicamente en su dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación (GESCO + I) durante el periodo 2020-2022, en la Alcaldía de Bucaramanga, entidad pública del orden territorial, de carácter ejecutivo, de la República de Colombia.

Esta experiencia, presentó como objetivo principal el desarrollar un proceso progresivo de estructuración operativa, enfocado en dar cumplimiento a los requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en la implementación del MIPG, en lo

Keywords

Knowledge and Innovation Management

MIPG

GESCO + I

Bucaramanga City Hall

referido a la GESCO + I, para ello, la entidad realizó la asignación de responsabilidad del seguimiento y evaluación a la Secretaria Administrativa de la entidad, específicamente a su Sub secretaria de Talento Humano, de la cual se constituyó el equipo de trabajo responsable de su implementación.

El equipo inicialmente se conformó por una profesional de la planta de personal, la cual contó con la asignación progresiva de estudiantes universitarios en el nivel de práctica profesional, y, posteriormente, con el apoyo de profesionales vinculados mediante la modalidad de Contrato de Prestación de Servicios.

A lo largo de la temporalidad 2020-2022 el equipo de trabajo asignado realizó diversas acciones y estrategias en sentido de estructurar operativamente la implementación de la política de Gestión del Conocimiento y la innovación en la entidad, entre las cuales se destaca: la conformación de una red interna de Gestión del Conocimiento, diseño, testeo e implementación de herramientas de recolección de información, al igual que la formalización de documentación en su Sistema Integral de Gestión de la Calidad (SIGC), entre otras, las cuales serán descritas a lo largo del documento junto con otros elementos de interés.

Contextualización Institucional: Alcaldía de Bucaramanga

La Alcaldía de Bucaramanga se constituye como una institución territorial de carácter público dentro de la estructura orgánica del Estado Colombiano, que, conforme al artículo 311 de la constitución política de Colombia, le corresponde:

“prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.” (Constitución Política de Colombia, 1991, Art 311.)

A partir de allí, el decreto municipal 0172 de 2001, define la misión y la visión del municipio de la siguiente manera:

“MISIÓN DEL MUNICIPIO. El Municipio de Bucaramanga es la entidad territorial fundamental encargada de prestar los servicios públicos básicos de manera eficiente en su área de influencia, construir las obras que demande una ciudad en continuo y ordenado crecimiento y cuya finalidad es la participación de la comunidad en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, fundamentado en los valores, la honestidad y la transparencia de su gestión.

VISIÓN DEL MUNICIPIO. Bucaramanga será un Municipio líder en la promoción y la aplicación del desarrollo tecnológico, constituyéndose en el motor de progreso regional, con gente emprendedora, alegre, de mente abierta y visión global; soportada con excelentes servicios, ofertas educativas calificadas, avanzados centros de investigación, eficientes empresas de base tecnológica, importante actividad cultural y de alta calidad de vida, donde se promueve el crecimiento económico y social de la comunidad en un marco ambiental sustentable y sostenible.” (Decreto 0172, 2002, Art 1-2)

Por último, la Secretaría Administrativa es la encargada de administrar los recursos para el correcto funcionamiento del municipio y a su vez velar por el desarrollo integral del talento humano, la custodia y conservación de documentos, al igual que la prestación de apoyo y asistencia ciudadana (Decreto 0172, 2002, Art 22). La cual, en ejercicio de sus funciones es una de las encargadas de direccionar y orientar la implementación y apropiación de los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como marco organizativo en el municipio.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Este modelo nace a partir de la necesidad de optimizar el funcionamiento de los organismos institucionales al servicio del Estado al igual que aquellas organizaciones en donde este posea una mayoría de participación. Para ello propone la unificación de los dos sistemas que han regido en esencia el funcionamiento de dichas instituciones: el Sistema de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad (SDAGC) y el Sistema de Control Interno (SCI), convirtiéndose así en el actual referente de funcionamiento organizativo de las mismas (Función pública, 2021).

El Departamento Administrativo de la Función Pública lo contextualiza de la siguiente manera:

“Definición

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG en su versión actualizada se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Objetivos

1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas
2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones la mejora continua.
4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
5. Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño” (Función pública, 2021, pág.19).

Y, define su implementación a través de 19 políticas internas de funcionamiento distribuidas en 7 dimensiones estratégicas que son:

* “Gestión del Talento Humano: el Modelo concibe al talento humano como el capital más importante con el que cuentan las organizaciones, y por tanto, es un gran factor crítico de éxito para que estas tengan una buena gestión y logren sus resultados para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos. Todas las personas que prestan sus servicios a la entidad, tanto gerentes y directivos públicos, como los demás servidores que forman los distintos grupos de trabajo, conforman el talento humano de una entidad; esta Dimensión del Modelo es una de las más importantes, precisamente por hacer referencia al ser humano.

* Direccionamiento estratégico y planeación: conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer a los ciudadanos a quienes dirige sus productos y servicios.

* Gestión con valores para resultados: conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad realizar las actividades que la conducen a lograr los resultados propuestos y materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional. Dado que el Modelo se enmarca en la Gestión con valores para Resultados, requiere de la puesta en marcha de los cursos de acción o trayectorias de implementación que hacen viable el logro de los resultados y metas de la entidad en el marco de los valores del sector público

* Evaluación de resultados: conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad conocer los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico y proceso de planeación institucional y las mejoras en la gestión, a través de las acciones implementadas para tal fin.

* Información y la comunicación: dimensión articuladora del Modelo que permiten a las organizaciones vincularse con su entorno y le facilitan la ejecución de sus operaciones internas. Se hace énfasis en el enfoque transversal de la Información y la comunicación frente a los demás componentes del Modelo, pues permite ampliar y profundizar en el uso y aprovechamiento de la información para los procesos internos de la entidad (toma de decisiones, elaboración de política pública,

entre otros), así como la interacción con los ciudadanos (grupos de valor y grupos de interés).

* **Gestión del conocimiento y la innovación:** dimensión transversal que impulsa la transformación de la información en capital intelectual para el Estado (activo principal para su evolución), permite el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, de manera que se optimice su interpretación, uso, apropiación y, además, construye una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento gubernamental

* **Control Interno:** conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad contar con una serie de pautas o directrices que le ayudan a controlar la planeación, gestión y evaluación de las organizaciones, a fin de establecer acciones de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la entidad, involucrando a todos los servidores que laboran en ella.” (Función pública, 2021, pág.25-27).

Adicionalmente, se resalta que la implementación de este modelo se lleva a cabo de manera gradual por parte de cada organismo territorial o institución, pública o privada, que lo implemente, dado que su apropiación depende estrictamente de la estructura y conducta organizativa de cada una, y, por tanto, su seguimiento se centra en el cumplimiento de unos mínimos establecidos en cada una de sus dimensiones conforme a las realidades contextuales de cada entidad.

Gestión de la Innovación y el conocimiento (GESCO+I) en el MIPG

Esta dimensión del MIPG tiene como objeto principal orientar a que las entidades públicas “analicen las formas en las que se genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento” en sus entornos. Para ello, propone cuatro ejes de gestión:

*** Generación y producción de conocimiento**

El rol principal de este eje radica en lograr que las entidades sean capaces de identificar y consolidar sus fuentes, y tipos, de conocimiento tanto al interior como al exterior de sus entornos, para así desde allí promover el desarrollo e innovación de ideas, procesos y conocimientos que permitan el mejoramiento de la gestión pública en sus territorios. (Función Pública, 2021).

*** Herramientas de uso y apropiación**

“Busca identificar procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad; dichas herramientas deben ser usadas constantemente para consolidar un manejo de la información confiable y de fácil acceso para los servidores públicos.” (Función Pública, 2021, pág. 107).

* Analítica Institucional

“El propósito de este eje es que las entidades puedan tomar decisiones basadas en evidencia con acciones como: la medición para el control y monitoreo, el análisis y visualización de la información para identificar el cumplimiento de objetivos y la priorización de acciones derivadas del seguimiento continuo de los planes, programas y proyectos desarrollados por las entidades.” (Función Pública, 2021, pág. 107-108).

* Cultura del Compartir y Difundir

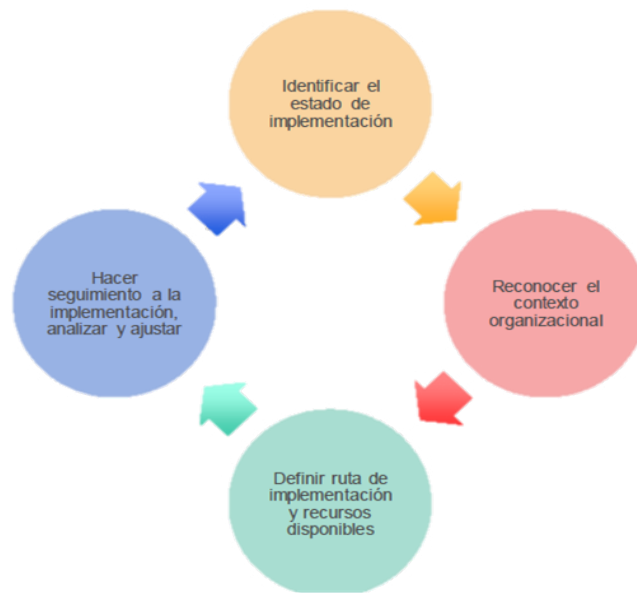
Facilitar la sistematización, difusión e intercambio de experiencias significativas y procesos innovadores, especializados o no, nacidos en los entornos externos e internos a las entidades públicas proporciona importantes insumos al igual que alianzas estratégicas en torno al manejo, apropiación y uso del conocimiento en el ejercicio de la función pública, que se ejerce desde y a partir del funcionamiento organizativo interno de su personal, para así apuntar a su propia optimización. (Función Pública, 2021).

GESCO + I en la Alcaldía de Bucaramanga

La Alcaldía de Bucaramanga mediante el decreto municipal 0097 de 2018 dio creación al comité institucional de gestión y desempeño, y definió su estructura de funcionamiento mediante el decreto 0098 de 2018, posteriormente modificado por el 0035 de 2019, en el cual establece que el objetivo general de este comité comprende el “asegurar el diseño, implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del municipio en los diferentes niveles de la entidad”. Cada dimensión del MIPG tiene una o varias secretarías municipales asignadas para su planeación, ejecución y cumplimiento.

En el caso de la Gestión de la Innovación y Conocimiento (GESCO +I) es la secretaría administrativa, la que, a su vez, por medio de la subsecretaría de Talento Humano crea y delega a un equipo de trabajo interdisciplinar compuesto por profesionales adscritos a la entidad para llevar a cabo toda la aplicación de la dimensión de GESCO+I de acuerdo con el marco del MIPG

Gráfico n°1: Ciclo de implementación GESCO +I



Fuente: CITATION Dep20 \l 9226 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

Este proceso en la Alcaldía de Bucaramanga es bastante reciente, tanto así que conforme al ciclo propuesto para su implementación (Gráfico n°1) desde el Departamento de la función pública, entidad encargada del seguimiento en la implementación del MIPG a nivel nacional, el municipio ya realizó la etapa de identificación del estado de implementación y se encuentra en transición hacia la segunda que es el reconocimiento del contexto organizacional

Acciones y estrategias desarrolladas

Los elementos que serán descritos en el presente apartado fueron desarrollados bajo en lo que la entidad se denominó “Ciclos rápidos de aprendizaje continuo”,

estos comprenden la implementación secuencial de cuatro etapas (Gráfico n°2) específicas para la realización de acciones y estrategias de diversa índole, a la luz de objetivos definidos en cada una de ellas, al igual que al marco normativo e institucional en el que se inscriben. A continuación, se describen las aplicadas a la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

1. Estructuración Red de Gestión de Conocimiento e Innovación (GESCO + I) interna

Gráfico n°2: Momentos o etapas ciclos rápidos de aprendizaje continuo



Fuente: CITATION Alc22 \l 9226 (Alcaldía de Bucaramanga, 2022)

La GESCO + I implica la necesaria convergencia de factores, elementos, y, en especial, grupos de valor e interés internos y externos, sobre los cuales, el conocer, consolidar, analizar y entender sus necesidades, requerimientos y solicitudes, al igual que los productos o servicios diseñados para recopilarlas y abordarlas, constituyen datos e información esencial para los procesos de toma de decisiones.

Razón por la cual, y, en objeto de optimizar la trazabilidad y flujo de comunicación interna en la entidad, se optó por empezar a estructurar una red interna de servidores públicos que permita dar seguimiento, cumplimiento e implementación a los lineamientos y requerimientos emanados desde el Departamento Administrativo de la Función Pública en lo referido a la política GESCO +I, promoviendo así una mayor articulación operativa entre las diferentes subdivisiones operativas de la organización, para ello, se llevaron a cabo los siguientes momentos:

-Identificación y selección perfiles equipo base

Consistió en identificar, al interior de las diferentes subdivisiones operativas de la organización, perfiles y personas con características específicas que permitan la integración, consulta, direccionamiento y flujo de información de cada una de las subdivisiones operativas de la Alcaldía, entre estas características se destacan: conocimiento respecto a la operación y funcionamiento de los procesos asignados a la subdivisión u área a la que pertenecen, al igual que la documentación que en ella se pueda llegar a manejar, capacidad de gestión, obtención y levantamiento de información, capacidad de interlocución con personal responsable de toma de decisiones, liderazgo, habilidades comunicativas entre otras.

-Conformación, capacitación e instrucción equipo base

En este momento se procedió a comunicar el perfil definido a cada uno de los líderes de las diferentes subdivisiones de la entidad, a partir de allí, ellos realizan la asignación de una o más personas, conforme sus capacidades operativas, en objeto de conformar y sostener el equipo base en Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Una vez definidos los integrantes que conforman el equipo base, los mismos reciben una formación práctica en lo relacionado a fundamentación, conceptualización e implementación básica de lo que implica el desarrollo de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, al igual que su desarrollo y grado de avance en la Alcaldía de Bucaramanga.

-Coordinación, diseño e implementación de acciones de trabajo.

Conformado el equipo de trabajo, este procede en primera medida a realizar balance de los compromisos adquiridos, de manera previa, en el plan institucional MIPG, en lo relacionado a la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, posteriormente, y, considerando los aspectos estratégicos identificados en herramientas diagnósticas definidas, se realiza proyecciones de trabajo a corto plazo, un año, para el desarrollo y ejecución de acciones de trabajo específicas, conforme la capacidad operativa del equipo base de trabajo.

2. Diseño, testeo e implementación de herramientas de recolección de información

Esta etapa se desarrolla a partir de la implementación sostenida de ciclos rápidos de aprendizaje continuo, aplicados específicamente para el diseño y desarrollo de herramientas que permitan realizar la recolección, consolidación, análisis y sistematización de datos e información en las diversas acciones establecidas en los planes de trabajo definidos para la vigencia en curso, alineándose respectivamente con los lineamientos MIPG, los elementos diagnósticos de la dimensión y los instrumentos de reporte de avances de gestión institucionales.

3. Sistematización de experiencias y formalización de documentación

A partir de los ejercicios desarrollados durante las respectivas vigencias se realiza una constante documentación de los mismos en dos líneas de trabajo: la primera se realiza a partir del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGC) institucional, la cual, abarca lo relacionado al establecimiento de procedimientos, manuales, guías, programas, instructivos y formatos aplicables al desarrollo de las diversas acciones que se realizan en el marco de la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Por su parte, la segunda línea de trabajo abarca la sistematización y documentación de las experiencias vividas a partir del desarrollo de los ejercicios misionales de la entidad, esta es realizada por medio del registro de buenas prácticas y lecciones aprendidas, metodología sugerida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual consta de un proceso secuencial de revisión, reflexión y análisis crítico de las acciones o procesos a sistematizar que permiten identificar necesidades abordadas, dificultades presentadas, alternativas de mejora entre otros aspectos que contribuyen a la optimización y mejoramiento continuo de la operatividad de la función pública.

Dificultades y Recomendaciones

El presente aparte comprende una síntesis de aquellos elementos que a lo largo de la temporalidad en la que se enmarca el ejercicio práctico reseñado, 2020-2022, conllevaron algún tipo de afectación a la proyección y desarrollo de las acciones desarrolladas en la vigencia, la cual implicó la aplicación de modificaciones u adaptaciones de estas en objeto de dar cumplimiento a los resultados propuestos.

-Rigurosidad Normativa

Los amplios marcos normativos que rigen el ordenamiento y funcionamiento de los organismos estatales y de carácter público en el país, si bien promulgan e impulsan organización y transparencia institucional, en ocasiones, pueden llegar a configurarse como factores limitantes para el desarrollo de estrategias y acciones, propias de los ejercicios de innovación, que impliquen ejecuciones rápidas, experimentaciones e inversiones en el corto plazo al igual que proyecciones y sostenimientos en el tiempo.

En este sentido, se recomienda incorporar a lo largo de los ejercicios de ideación y formulación de proyectos, estrategias u acciones de innovación, en entidades públicas, el desarrollo de revisiones y balances normativos en tres ejes: estructuración, financiación y sostenimiento. De esta manera, podrá reducirse considerablemente el periodo de estudio y aprobación normativa requerida para iniciar las diversas propuestas planteadas.

-Mecanización operativa y carga laboral

Al interior de las entidades gubernamentales existe una significativa cantidad de procedimientos, programas, proyectos y acciones que son ejecutadas constante y sostenidamente en el tiempo, y que, a su vez, cuentan con un importante nivel de diversificación, actualización, modificación u eliminación.

El funcionamiento y sostenimiento de este tipo de elementos conlleva la ejecución de una serie de procesos operativos necesarios para su sostenibilidad, procesos que, por lo general, se asignan a las diferentes subdivisiones de las entidades conforme su naturaleza y especialidad. Es aquí donde, a medida que aumentan los requerimientos internos y externos sobre ellos, se genera una mayor asignación de funciones sobre el personal de trabajo disponible, que, cuando es insuficiente, conlleva un gran nivel de carga laboral que puede derivar en grados excesivos de priorización de tareas y funciones que impide en muchas ocasiones limita el auto análisis de las acciones realizadas como la adopción de nuevas formas de realizarlas.

Abordar este factor, desde la implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento y la Innovación, implica necesariamente conocer la estructura orgánica (objetivos, áreas, acciones, equipos, formas de trabajo y modelos de toma de decisiones) del proceso o procesos objetivo de los mismos, lo cual , permite determinar los posibles grados de afectaciones e incidencias en su funcionamiento operativo durante la ejecución y consolidación de los proyectos. Lo anterior permite llevar a cabo la

elaboración conjunta y estratégica planes de contingencia que garanticen el menor traumatismo posible en la operatividad normal de la subdivisión a la que se adscriben el proceso o procesos abordados.

Beneficios

La experiencia realizada, como piloto de implementación, permitió a la Alcaldía de Bucaramanga realizar un ejercicio de auto reflexión y auto aprendizaje organizativo , a nivel interno, en lo referido a la implementación de acciones y estrategias de Gestión del Conocimiento y la Innovación en las diferentes subdivisiones de la entidad por medio de su modelo de operaciones, facilitando el desarrollo de experimentaciones en el diseño, aplicación y validación de instrumentos, herramientas y estrategias para la implementación de la política y la optimización del ejercicio público.

Además, la creación, formación de líderes de trabajo especializados en Gestión del Conocimiento y la Innovación al interior de las diferentes subdivisiones se configura como un factor estratégico en el desarrollo de acciones de aprendizaje y auto referenciación institucional futuros al interior de cada una de las subdivisiones de la Alcaldía, promoviendo así la apropiación de una cultura organizacional fundamentada en la optimización el ejercicio público mediante la Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Conclusión

La experiencia realizada facilitó a la Alcaldía de Bucaramanga el contar con un precedente de aplicación de la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, de acuerdo a los lineamientos del Modelo Integrado de planeación y Gestión, la cual permitió identificar la transversalidad de la misma a lo largo el modelo de operaciones de la entidad, al igual evidenciar su estrecha correlación con otras políticas del MIPG, invitando a desarrollar procesos y acciones conjuntas entre los diferentes equipos de trabajo de las políticas para futuras vigencias.

El ejercicio de documentación realizado constituye como un acto de preservación de la memoria institucional y organizativa de la Alcaldía de Bucaramanga que tiene como objetivo consolidar nuevos escenarios de comunicación que e interacción con los grupos de valor de la entidad, sostenibles en el tiempo e independientes, en la medida de las posibilidades, de factores políticos presentes en los diferentes periodos de gobierno.

Realizar el presentado ejercicio de divulgación académica, además de contribuir a la discusión, debate y apropiación del conocimiento derivado a partir del ejercicio público de la Alcaldía de Bucaramanga, permite continuar el fortalecimiento de espacios de interacción y convergencia entre el Estado y la Académica en busca de la construcción de sociedad.

Referencias

- Alcaldía de Bucaramanga . (2018). *Decreto 0098* .
- Alcaldía de Bucaramanga. (2001). *Decreto 0172*. Obtenido de https://www.bucaramanga.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/Decreto_No_172.pdf
- Alcaldía de Bucaramanga. (2018). *Decreto 0097* .
- Alcaldía de Bucaramanga. (2019). *Decreto 0035*.
- Alcaldía de Bucaramanga. (2022). *Socialización Buenas prácticas de Gestión Pública: Programa de Gestión del Conocimiento y la Innovación*.
- Constitución Política de Colombia . (1991) .
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Lineamiento técnico de la gestión del conocimiento y la innovación (versión 1)*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/37386704
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Versión 4)*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34268003
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *MIPG Marco general, consejo para la gestión y desempeño institucional (versión 4)*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3?t=1638367931337>