

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL Y LA TRAZABILIDAD EN LA
DIRECCIÓN DE CULTURA Y TURISMO DE CASANARE EN EL MARCO DEL MIPG**

Carlos Felipe Pérez Vergara (Alumno)

Docente Dr. Jhon Fernando Castro García

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Administración Pública Territorial

Territorial Boyacá-Casanare

Cetap Sogamoso

2026

Contenido

1. Planteamiento del problema	5
1.2 Descripción del problema.....	7
1.3 Justificación.	9
1.4 Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos específicos.....	11
2.Antecedentes.....	11
3. Estado del Arte.....	13
4. Marco Teórico.....	16
4.1 La gestión documental como componente estratégico de la administración pública.....	16
4.2 Gestión de procesos y estandarización administrativa	17
4.3 Gestión del conocimiento y continuidad institucional.....	17
4.4 Trazabilidad documental y transparencia institucional.....	18
4.5 Articulación entre la gestión documental y el MIPG.....	19
5. Marco Conceptual	19
5.1 Gestión Documental.....	20
5.3 Documento.....	20
5.4 Información Institucional.....	20
5.5 Trazabilidad Documental.....	20
5.6 Procesos Administrativos.....	20

5.7 Estandarización de Procedimientos.	21
5.8 Gestión del Conocimiento.	21
5.9 Eficiencia Administrativa.	21
5.10 Transparencia Administrativa.	21
5.11 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	22
5.12 Gestión Pública Territorial.	22
5.13 Repositorio Documental.	22
5.14 Valor Público.	22
6. Marco Geográfico.	22
7. Marco Metodológico.	24
7.1 Enfoque de Investigación.	24
7.2 Tipo de Investigación.	25
7.3 Método de Investigación.	25
7.4 Diseño Metodológico.	26
7.5 Población y Muestra.	26
7.6 Técnicas de Recolección de Información.	27
8.6.1 Revisión Documental.	27
Instrumentos Utilizados.	28
8.6.2 Observación Directa.	28
8.6.3 Entrevista Semiestructurada.	29
7.7 Validación de Instrumentos.	29

7.8 Técnica de Análisis de Información.	30
7.9 Fundamento Metodológico Institucional.	31
9.11 Preparación de los Métodos de Investigación	32
(FASE 1) Diagnóstico de la gestión documental.	32
(FASE 2) Trazabilidad documental.	33
(FASE 3) Propuesta de fortalecimiento.....	33
(FASE 4) Implementación y Seguimiento Institucional.....	33
9. Resultados y Triangulación de la Información.....	33
9.1 Presentación del Capítulo	33
9.2 Resultados del Diagnóstico Institucional.	34
9.2.1 Diagnóstico General de la Gestión Documental.....	34
9.2.4 Resultados sobre trazabilidad documental	37
9.2.5 Resultados de entrevistas semiestructuradas.....	38
9.4 Triangulación de información	39
Tabla 5. Matriz de triangulación de información.....	39
9.6 Conclusiones parciales del análisis.....	40
Referencias bibliográficas.....	41

1. Planteamiento del problema

La gestión documental se ha convertido en un componente estratégico de la administración pública en Colombia desde la Ley 594 de 2000, la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 1499 de 2017, las normativas que establecen directrices para organizar, preservar, acceder, transparentar y eficiente en la gestión de la información pública. Estas disposiciones están alineadas con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para la promoción del desempeño institucional y la producción de valor público en las entidades estatales.

Sin embargo, a pesar de la existencia de este marco normativo, todavía existen problemas considerables en la implementación de políticas de gestión documental en las entidades territoriales. Según el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG), las entidades territoriales exhibieron un promedio de 62.6 puntos de desempeño institucional en 2021 (en comparación con 77.7 puntos a nivel nacional). Esta diferencia resalta las brechas en capacidades institucionales, gestión administrativa y el uso de herramientas técnicas para la gestión documental y la transparencia administrativa.

En este contexto, el Archivo General de la Nación (2014) identificó problemas: bajo uso de instrumentos archivísticos, débil articulación entre procesos documentales y gestión institucional, y falta de trazabilidad y acceso oportuno a la información. Estas situaciones son comunes en las organizaciones territoriales debido a la falta de capacidad técnica, ausencia de estandarización de procedimientos y alta rotación de recursos humanos, lo que afecta la continuidad administrativa y el conocimiento institucional.

A nivel regional, las instituciones públicas en Casanare enfrentan problemas técnicos en la administración documental y una falta de adherencia al sistema de orientación del MIPG.

Estas condiciones conducen a inconsistencias en las operaciones administrativas y brechas entre lo que se considera estándar y la realidad de la institución.

En particular, en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare, son evidentes los problemas de procedimientos administrativos y formatos institucionales desactualizados, falta de estructura documental organizada y trazabilidad de la información. Algunos de los procedimientos no se han actualizado en más de cinco años y parte de los procesos carecen de suficiente soporte documental para asegurar el seguimiento y control administrativo.

Además, los formatos obsoletos y la falta de especificaciones técnicas para el registro de evidencias dificultan la preparación y almacenamiento de documentos y el acceso a la información institucional. Asimismo, la rotación de personal contratado es un problema importante que lleva a una falta de conocimiento institucional, limitada apropiación de procesos y falta de continuidad en la administración.

Como resultado, estas debilidades afectan la eficiencia institucional, la toma de decisiones basada en información confiable, el cumplimiento de las directrices asociadas al MIPG y los procesos de transparencia y acceso a la información pública. En este sentido, se crea un problema estructural por la falta de articulación entre la gestión documental, la estandarización de procedimientos y la operación administrativa del departamento.

Por lo tanto, la gestión documental en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo en Casanare necesita ser mejorada en forma de procedimientos administrativos y documentales y la mejora de la trazabilidad de la información, el desempeño institucional y la generación de valor público, para mejorar y estandarizar el proceso.

1.2 Descripción del problema.

La gestión documental en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare presenta debilidades organizativas, técnicas y administrativas que afectan la eficiencia institucional y la adecuada gestión de la información pública. Estas dificultades se relacionan principalmente con los procedimientos antiguos, la falta de mecanismos uniformes para la gestión documental y la falta de gestión del conocimiento institucional.

Las principales razones son los procedimientos institucionales desactualizados que están presentes. Hasta ahora, la Dirección cuenta con cinco procedimientos administrativos, tres de los cuales están desactualizados por más de cinco años y dos de ellos no tienen suficiente trazabilidad, lo que lleva a una confusión de regulaciones institucionales y prácticas departamentales. Esto dificulta las actividades de monitoreo, la recuperación de información y los procesos administrativos que puedan llevarse a cabo con el tiempo.

También hay una falta de un sistema estructurado de gestión documental y un repositorio digital organizado para el almacenamiento eficiente, clasificación, identificación y consulta de la información institucional. Esto resulta en una falta de acceso a los documentos y debilidades en la conservación y gestión de los registros administrativos.

Otro problema es la existencia de dieciocho formatos institucionales obsoletos que carecen de un conjunto de especificaciones técnicas para el registro, monitoreo y control de los proyectos desarrollados por la Dirección. Esto crea inconsistencias en la gestión de la información y limita la trazabilidad documental necesaria para los procesos de control administrativo e institucional.

De igual manera, la rotación de personal contratado es un factor que impacta negativamente en la apropiación de procedimientos y la preservación del conocimiento

institucional. Con la constante rotación de talento humano, se pierde información operativa, dependiente del conocimiento local y la continuidad administrativa.

Los principales actores involucrados son los funcionarios y contratistas de la Dirección en la ejecución de procesos administrativos; los ejecutivos que son responsables de la toma de decisiones institucionales, y el público en general, que desea servicios eficientes, transparencia administrativa y acceso rápido a la información pública.

El Archivo Nacional también establece que la gestión documental es la planificación, producción, gestión, procesamiento, organización, conservación y disposición final de documentos que deben concebirse de manera estructurada para asegurar la eficiencia administrativa y el acceso a la información. Sin embargo, la Dirección Departamental de Cultura y Turismo no implementa los procesos mencionados, especialmente en términos de organización, almacenamiento, recuperación y trazabilidad documental.

Debido a este problema, hay una falta de actividades de monitoreo, reprocesamiento administrativo, falta de información en el proceso, retraso en los procedimientos y toma de decisiones institucionales. Asimismo, estas deficiencias impactan el cumplimiento de las directrices en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la transparencia institucional y la eficiencia administrativa.

A nivel nacional, los resultados del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG) muestran que las entidades territoriales tienen niveles de desempeño por debajo del promedio nacional, reflejando debilidades en la implementación de políticas de gestión institucional, incluida la gestión documental. Estas brechas institucionales destacan la necesidad de mejora en los procesos archivísticos y administrativos en las entidades territoriales.

Así, el problema de la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare ha sido identificado como una debilidad estructural que se relaciona con la falta de gestión documental, estandarización de procedimientos y gestión del conocimiento institucional en términos de administración, trazabilidad de la información y generación de valor público.

1.3 Justificación.

Este estudio está motivado por la necesidad de fortalecer la gestión documental en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare, para establecer la gestión documental como un componente estratégico que garantice la eficiencia administrativa, la transparencia institucional y el acceso adecuado a la información pública en las entidades territoriales.

Desde una perspectiva institucional, el estudio está motivado por las fallas en los procesos administrativos y documentales en el sistema administrativo y documental de la Dirección Departamental de Cultura y Turismo, que identificamos como procedimientos obsoletos y falta de mecanismos de trazabilidad para los documentos, y la falta de información institucional en la gestión. Esto puede afectar la continuidad de las operaciones administrativas y la reprocesamiento, así como retrasos en la toma de decisiones basadas en información confiable.

En este contexto, la investigación tiene como objetivo facilitar el fortalecimiento institucional a través de la actualización y estandarización de procedimientos y formatos administrativos para mejorar la organización documental, el flujo de información y los procesos internos del departamento. Desde una perspectiva práctica, el proyecto menciona métodos alternativos para mejorar la gestión documental mediante cambios en los procedimientos administrativos, cambios en los formatos institucionales y la mejora de la organización y control

documental. Estas estrategias mejorarán la trazabilidad de los procesos, la recuperación de información y el seguimiento de las actividades administrativas y proyectos institucionales.

Además, la propuesta busca reducir los problemas de pérdida de información, retrasos administrativos y problemas de conocimiento individual que actualmente afectan la eficiencia de la Dirección.

La investigación también tiene un significado normativo ya que cumple con la Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivos), la Ley 1712 de 2014 sobre transparencia y acceso a la información pública, y el Decreto 1499 de 2017, a través del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Estas disposiciones requieren sistemas de gestión documental integrados con los procesos institucionales para garantizar la conservación, organización y acceso oportuno a la información pública. Por lo tanto, este estudio contribuye al desarrollo de capacidades institucionales para adherirse a los estándares establecidos por la administración pública colombiana.

La investigación también es de interés desde un punto de vista académico para la gestión documental en entidades territoriales y está relacionada con la cuestión en la administración pública territorial. Desde una perspectiva general, este estudio puede mejorar nuestro conocimiento en el desarrollo de políticas de gestión documental, gestión del conocimiento y modernización administrativa en organizaciones públicas territoriales.

Como tal, el trabajo puede ser utilizado para futuras investigaciones sobre eficiencia administrativa, gestión de la información y la integración de instrumentos archivísticos con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

El aspecto social de mejorar la gestión documental está relacionado con la provisión de servicios institucionales y el acceso abierto a la información pública por parte de los

ciudadanos. Una adecuada gestión documental facilita procesos administrativos más rápidos, aumenta la confianza de los ciudadanos y promueve la transparencia, la participación y el acceso a la información en la administración pública territorial.

Y finalmente, la investigación contribuye a fortalecer la administración pública territorial mediante la creación de herramientas y estrategias que ayuden a mejorar la eficiencia institucional, la calidad de la gestión pública y la generación de valor público en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare.

1.4 Objetivos.

Objetivo General.

Diseñar una propuesta para mejorar la gestión documental en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare mediante la actualización y estandarización de los procedimientos administrativos, en coordinación con el MIPG.

Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado actual de la gestión documental y la trazabilidad de los procesos en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo.
- Verificar cómo se actualizan los procedimientos y formatos institucionales y se mantiene la coherencia según el MIPG y las normativas archivísticas vigentes.
- Elaborar una propuesta para la actualización y estandarización de los procedimientos y formatos documentales.

2. Antecedentes.

El trasfondo de esta investigación permite la identificación de estudios previos relacionados con la gestión documental, la trazabilidad de procesos y la articulación de instrumentos archivísticos con la gestión pública territorial.

En el contexto internacional, autores como Davenport y Prusak (1998) en “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know” sostienen que la información es un elemento esencial de las organizaciones y que los sistemas documentales contribuyen a la eficiencia en la toma de decisiones y la eficiencia institucional. Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan que la gestión de la información conduce a la adquisición de conocimiento y al desarrollo del conocimiento organizacional y de los procesos institucionales.

En América Latina, ha habido varios estudios que investigan la relación entre la gestión documental y la modernización administrativa. Ramírez (2019) en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en México, en “Gestión Documental y Transparencia Administrativa en Entidades Públicas Mexicanas”, describió un enfoque descriptivo con metodología cualitativa y mostró que los sistemas documentales electrónicos mejoran la trazabilidad de procesos y el acceso a la información pública.

González y Pérez (2020) en su trabajo sobre gestión documental electrónica en gobiernos locales en Chile encontraron que la digitalización de documentos y la estandarización de procedimientos reducen el tiempo administrativo y mejoran la eficiencia institucional. La investigación fue mixta e involucró entrevistas documentales y semiestructuradas con funcionarios públicos.

En Colombia, el Archivo General de la Nación ha llevado a cabo investigaciones y directrices sobre el uso de instrumentos archivísticos y programas de gestión documental en entidades públicas. De estos estudios, el AGN (2020) mostró que muchas entidades territoriales tienen debilidades en el uso de instrumentos archivísticos, la organización documental y la escasa coordinación de procesos administrativos y gestión de la información.

De manera similar, la investigación de universidades colombianas se ha centrado en el problema territorial. Martínez (2021) en el documento de la Universidad Nacional de Colombia

“Gestión Documental y Desempeño Institucional en Entidades Territoriales” utilizó métodos descriptivos y concluyó que las entidades públicas sufren de procedimientos obsoletos, poca apropiación de la tecnología y una alta rotación de talento humano.

Rodríguez y Hernández (2022) en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) también investigaron la gestión documental y el MIPG entre entidades departamentales, encontrando que la falta de estandarización documental afecta la trazabilidad de procesos y, en particular, los indicadores institucionales.

Los estudios revisados en el contexto territorial coinciden en cuanto a los problemas recurrentes como la dispersión de la información, la existencia de formatos obsoletos, problemas de gestión del conocimiento y limitaciones técnicas para implementar sistemas documentales eficientes. Estos estudios indican que la gestión documental necesita mejorarse mediante la actualización, estandarización y comunicación institucional.

En este sentido, los antecedentes revisados pueden utilizarse para argumentar que, con el progreso tanto en el ámbito archivístico como documental, todavía existen grandes brechas en la aplicación real de dichas directrices en los territorios. Esto es lo que nos llevó al desarrollo de esta investigación en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare.

3. Estado del Arte.

El estado del arte de la gestión documental en la administración pública ha evolucionado para incorporar métodos archivísticos, gestión del conocimiento y desarrollo institucional. Sin embargo, aún existen brechas entre el desarrollo normativo y la implementación real de estas políticas en las áreas territoriales.

En Colombia, la consolidación de la gestión documental ha estado estrechamente vinculada con la emisión de la Ley 594 de 2000, la Ley 1712 de 2014 y el Decreto 1499 de 2017. Estas normativas fortalecieron la comprensión de la transparencia, el acceso a la información y la gestión pública. Basado en este marco legal, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) introdujo la gestión de la información y la documentación como elementos estratégicos para mejorar el desempeño institucional.

Sin embargo, informes del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Archivo General de la Nación (AGN) muestran que la implementación de estas políticas presenta diferencias significativas entre las entidades nacionales y territoriales. Los resultados de FURAG muestran que las entidades territoriales tienen un desempeño inferior al nivel nacional en términos de información y comunicación, lo cual se debe a la gestión documental y la apropiación de recursos archivísticos.

Desde una perspectiva crítica, varios autores coinciden en que uno de los principales problemas es la falta de capacidad técnica y administrativa de las entidades territoriales para implementar sistemas integrales de gestión documental. Cruz (2021) afirma que las entidades públicas territoriales enfrentan dificultades debido a la falta de estandarización de procesos, deficiencias tecnológicas y alta rotación del personal responsable de la administración documental.

De manera similar, López y Ramírez (2022) argumentan que muchas organizaciones aún están adoptando prácticas documentales tradicionales basadas en la dispersión de la información, duplicación de documentos y baja interoperabilidad institucional, lo que obstaculiza la eficiencia administrativa y la toma de decisiones.

En comparación, la literatura muestra que las organizaciones que han integrado herramientas tecnológicas, repositorios digitales y procesos de gestión del conocimiento tienen

un mayor nivel de eficiencia institucional y trazabilidad documental. Sin embargo, estos avances se concentran principalmente en entidades de nivel nacional o en territorios con mayor capacidad técnica y presupuestaria.

Otro aspecto identificado en la revisión académica es la relación entre la gestión documental y la gestión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) han sugerido que la correcta administración de la información puede cambiar las mentalidades del conocimiento individual al organizacional. En el ámbito público esto es relevante porque los altos niveles de rotación de talento humano en las entidades territoriales conducen a la pérdida de conocimiento institucional y la falta de continuidad administrativa.

Además, Davenport y Prusak (1998) argumentan que las organizaciones que gestionan adecuadamente la información conducen a una mejor toma de decisiones y mejora de la capacidad institucional. Sin embargo, a nivel territorial colombiano, aún existen debilidades en la organización, recuperación y trazabilidad documental.

De la revisión documental, encontramos tres grandes tendencias: primero, la gestión documental como componente estratégico de la administración pública; segundo, la gestión documental y los modelos de gestión integrada como el MIPG; tercero, la integración de herramientas de gestión del conocimiento y la transformación digital en los procesos administrativos.

Sin embargo, también se identifican vacíos de investigación en torno a la aplicación práctica de estos enfoques en ciertas dependencias a nivel territorial, especialmente en entidades con limitaciones técnicas, administrativas y organizativas. Por lo tanto, nuestro objetivo es contribuir a la investigación y fortalecimiento de la gestión documental en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo de la Gobernación de Casanare a través de

nuestra propuesta para mejorar la trazabilidad documental, la organización de la información y la eficiencia organizacional a nivel institucional.

4. Marco Teórico

4.1 La gestión documental como componente estratégico de la administración pública.

La gestión documental ha evolucionado de una función operativa en el archivo de documentos a un aspecto estratégico de la administración pública, ya que afecta la organización de la información, la transparencia institucional y la eficiencia administrativa. El Archivo General de la Nación (AGN, 2014) afirma que la gestión documental es un conjunto de procesos administrativos y técnicos destinados a planificar, organizar, preservar, recuperar y disponer finalmente de los documentos producidos por las entidades públicas.

Desde un punto de vista organizacional, Drucker (1999) sostiene que el conocimiento y la información son los principales recursos de las organizaciones modernas, por lo que las instituciones necesitan tener buenas formas de gestionar y utilizar la información en sus procesos internos. Esto es especialmente cierto para las entidades públicas territoriales en las que una adecuada gestión documental tiene un impacto directo en la continuidad de la administración y en la calidad de la gestión institucional.

En cualquier caso, Davenport y Prusak (1998) también observan que la información tiene valor si está organizada e interpretada, y se utiliza para tomar decisiones y se emplea en el proceso de toma de decisiones. La gestión documental no solo sirve a la función archivística de un servicio de archivo y, por lo tanto, es una función académica, sino también una herramienta eficaz para ayudar a mejorar la capacidad institucional y mejorar la capacidad administrativa y el proceso administrativo.

En el contexto colombiano, esto es relevante porque hay muchas entidades territoriales que tienen problemas con la dispersión de documentos, procedimientos desactualizados y una trazabilidad de la información limitada que afectan la eficiencia administrativa y el cumplimiento de las directrices establecidas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

4.2 Gestión de procesos y estandarización administrativa

La gestión de procesos se ha consolidado como un enfoque para mejorar la eficiencia institucional mediante la comunicación y el control de las actividades organizacionales.

Hammer y Champy (1993) (reingeniería de procesos) afirman que revisar y rediseñar procedimientos permite la optimización de recursos, la reducción de errores y la mejora del rendimiento organizacional.

Harrington (1993) también sostiene que documentar y estandarizar procesos facilita el seguimiento de actividades, la definición de responsabilidades y el control institucional. Desde esta perspectiva, la existencia de procedimientos actualizados y formatos estandarizados ayuda a reducir el retrabajo y asegurar la uniformidad en la ejecución de las actividades administrativas.

Con la falta de documentación y procesos actualizados en la administración pública territorial, la trazabilidad de la información se ve comprometida y la continuidad administrativa se debilita, especialmente en departamentos donde la rotación de recursos humanos es alta. Por lo tanto, la estandarización documental es una estrategia clave para mejorar la gestión institucional.

4.3 Gestión del conocimiento y continuidad institucional

La gestión del conocimiento es un enfoque en el desarrollo y transferencia de conocimiento en las organizaciones. Nonaka y Takeuchi (1995) teorizan que el conocimiento organizacional se crea a través de la interacción del conocimiento tácito y el conocimiento

explícito (este último siendo aquel que puede ser registrado y transferido a través de procedimientos, manuales y registros institucionales).

En este contexto, la gestión documental es una parte importante porque es útil para la preservación y recuperación del conocimiento institucional. Wiig (1997) señala que las organizaciones que tienen las herramientas y métodos adecuados para gestionar el conocimiento mejoran su rendimiento y reducen su dependencia del conocimiento de una sola persona.

Esta teoría es especialmente aplicable a las entidades públicas territoriales, donde la alta rotación de contratistas y funcionarios puede llevar a la pérdida de memoria institucional y afectar la continuidad de los procesos administrativos. La documentación y organización de la información son, por lo tanto, herramientas clave ya que servirán para mantener el conocimiento institucional y mejorar la capacidad administrativa.

4.4 Trazabilidad documental y transparencia institucional

La trazabilidad documental se refiere a la capacidad de identificar y rastrear el camino de la información dentro de los procesos institucionales. Para el seguimiento de la gestión y la transparencia administrativa en el entorno administrativo, la trazabilidad es un componente clave (DAFP, 2018).

Desde esta perspectiva, la existencia de registros documentales organizados permite registrar acciones administrativas, facilitar los procesos de seguimiento y aumentar los mecanismos de control interno. Por otro lado, la ausencia de trazabilidad documental dificulta la recuperación de información, inhibe la evaluación institucional e influye en la toma de decisiones.

Además, en las entidades públicas territoriales, estas dificultades a menudo son causadas por la pérdida de documentos, la recalibración administrativa y la dependencia de la

pérdida de conocimiento individual, lo que reduce la eficiencia institucional y dificulta la implementación del MIPG.

4.5 Articulación entre la gestión documental y el MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) ha sido adoptado por el Decreto 1499 de 2017, que está dirigido al fortalecimiento institucional a través de la integración de la planificación, gestión, control y evaluación.

En este modelo, la gestión documental se considera transversal y es un componente instrumental que contribuye a la gestión de la información y a la toma de decisiones basada en evidencia. El DAFP (2018) enfatiza que una adecuada gestión de la información es crítica para construir capacidades institucionales y la creación de valor público.

Sin embargo, varios estudios muestran que las entidades territoriales no pueden implementar efectivamente estas directrices debido a limitaciones técnicas, administrativas y organizacionales. En este sentido, la presente investigación se basa en la necesidad de mejorar la gestión documental como una estrategia para mejorar la trazabilidad de los procesos y la eficiencia institucional en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare.

5. Marco Conceptual

El propósito de este marco conceptual es definir las ideas básicas que forman la base para la investigación y desarrollar un marco teórico y metodológico para describir la gestión documental y su relación con la administración pública territorial. Los conceptos definidos aquí están relacionados con los temas planteados en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare.

5.1 Gestión Documental.

La gestión documental es el sistema de procesos técnicos y administrativos para planificar, producir, organizar, almacenar, preservar, recuperar y disponer de los documentos producidos por una entidad con el fin de ejecutar su trabajo. La gestión documental es importante en el sector público siendo una de las piezas fundamentales que necesitamos para la transparencia, el acceso a la información y la eficiencia administrativa.

5.3 Documento.

Un documento es cualquier registro de información producido o recibido por la entidad pública en el ejercicio de sus funciones, independientemente de la forma física o digital del documento. Los documentos son evidencia de la acción administrativa y son la columna vertebral de la memoria institucional y el control de la gestión pública.

5.4 Información Institucional.

La información institucional es el dato utilizado para desarrollar actividades administrativas y la toma de decisiones en una entidad pública. Una buena gestión de esta información mejora la eficiencia de la institución y sirve para atender mejor a los ciudadanos.

5.5 Trazabilidad Documental.

La trazabilidad documental es el proceso de seguimiento, rastreo y verificación de la existencia y función de documentos e información en el proceso de la organización. Cada procedimiento administrativo tiene tareas, actividades, tiempos y resultados para monitorear y controlar la gestión.

5.6 Procesos Administrativos.

Los procesos administrativos son las actividades interrelacionadas para lograr las funciones y objetivos institucionales de una organización pública. Estos procesos deben estar

claramente definidos, documentados y articulados para la eficiencia y continuidad administrativa.

5.7 Estandarización de Procedimientos.

La estandarización de procedimientos implica establecer y documentar actividades, responsabilidades y directrices uniformes para la ejecución de procesos institucionales. Esto ayudará a reducir la variabilidad, ahorrar recursos y asegurar que las actividades administrativas estén organizadas para ser ejecutadas de manera uniforme.

5.8 Gestión del Conocimiento.

La gestión del conocimiento es la gestión de la creación, compartición, mantenimiento, preservación y uso del conocimiento que las organizaciones construyen y utilizan. En un contexto institucional, esto es cómo mantener la memoria organizacional y mantener la continuidad administrativa, y reducir la dependencia del conocimiento individual.

5.9 Eficiencia Administrativa.

La eficiencia administrativa es la capacidad de una organización para lograr sus objetivos institucionales mediante el uso eficiente de recursos humanos, técnicos y financieros en el desarrollo de sus actividades y reduciendo tiempo, costos y retrabajo.

5.10 Transparencia Administrativa.

La transparencia administrativa está vinculada a la necesidad de que las organizaciones públicas y otros organismos públicos aseguren que la información sobre la información pública se proporcione de manera oportuna, transparente y confiable para construir la confianza ciudadana y los mecanismos de control institucional.

5.11 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es el marco de referencia adoptado por el Estado colombiano para articular políticas, dimensiones e instrumentos para mejorar el desempeño institucional y generar valor público. Este modelo combina planeación, gestión documental, talento humano, control interno y evaluación institucional.

5.12 Gestión Pública Territorial.

La gestión pública territorial es el proceso de acciones administrativas, técnicas y organizativas por parte de entidades territoriales para lograr funciones públicas, prestación eficiente de servicios y fortalecimiento institucional a nivel regional y local.

5.13 Repositorio Documental.

El repositorio documental es el sistema físico o digital para el almacenamiento, organización y consulta de documentos institucionales para facilitar una gestión eficiente y segura del acceso y recuperación de la información.

5.14 Valor Público.

El valor público se entiende como el resultado de que las entidades estatales brinden servicios a los ciudadanos, el fortalecimiento institucional y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, en general, contribuyendo al bienestar social y la confianza en la administración pública.

6. Marco Geográfico

Esta investigación se lleva a cabo en el departamento de Casanare, en la región de la Orinoquía de Colombia. El departamento está compuesto por 19 municipios y la situación económica se caracteriza principalmente por los hidrocarburos, la ganadería y la agricultura.

Estas son las tres áreas que han llevado al desarrollo de servicios administrativos y la demanda de servicios institucionales en la zona.

Dentro del contexto territorial, Casanare presenta problemas geográficos y administrativos que plantean desafíos a las entidades públicas, particularmente en la organización de la información, la implementación de herramientas tecnológicas y la organización y aplicación de procesos administrativos. La dispersión territorial, la cobertura institucional y las limitaciones técnicas en algunos departamentos juegan un papel en la gestión documental y la capacidad de las entidades para asegurar un acceso trazable y oportuno a la información.

La investigación se basa en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare, un departamento en la administración departamental responsable del desarrollo, coordinación y ejecución de políticas, programas y proyectos destinados a fortalecer los sectores culturales y turísticos del departamento.

En su estructura administrativa, la Dirección desarrolla las funciones de promoción cultural, apoyo a procesos artísticos, conservación del patrimonio cultural, fortalecimiento de iniciativas turísticas y comunicación institucional con municipios y actores del sector. El departamento supervisa proyectos, actividades, convenios, procesos administrativos y seguimiento institucional para el desarrollo de estas funciones.

La Dirección Departamental de Cultura y Turismo tiene un impacto en 19 municipios del departamento, lo que implica una constante producción de documentos y una constante necesidad de organización, control y recuperación de información administrativa y técnica.

Sin embargo, el departamento presenta debilidades en forma de procesos administrativos desactualizados, formatos no estandarizados, trazabilidad de documentos y falta de mecanismos organizados para almacenar y recuperar información. El seguimiento de

procesos, la continuidad administrativa y la toma de decisiones institucionales se ven afectados por esto.

Además, la alta rotación de personal contratado y la gestión del conocimiento afectan la preservación de la memoria institucional y la apropiación de procedimientos establecidos, lo que lleva a reprocesos de personal y debilidades en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

De esta manera, el contexto geográfico no solo delimita el estudio, sino que también ofrece una visión sobre cómo las condiciones territoriales e institucionales de Casanare impactan en los temas documentales en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo y, como tal, juega un papel crítico en el análisis y formulación de estrategias de fortalecimiento institucional.

7. Marco Metodológico.

7.1 Enfoque de Investigación.

Esta investigación se realiza en forma cualitativa para comprender y evaluar las condiciones institucionales de la gestión documental, la trazabilidad de los procesos administrativos y la organización de la información en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare.

El enfoque cualitativo se utiliza para entender los fenómenos administrativos en términos de su contexto institucional y el análisis analítico de las prácticas organizacionales, dinámicas documentales y cuestiones relacionadas con la gestión pública territorial. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) explican que este enfoque tiene como objetivo comprender los problemas desde el punto de vista de los actores y la situación real.

La investigación se centra en los procesos administrativos y documentales y las fallas, causas y efectos institucionales que afectan la eficiencia administrativa y el cumplimiento de las directrices establecidas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

7.2 Tipo de Investigación.

La investigación es un estudio descriptivo con alcance propositivo.

Es descriptiva porque nos permite describir el estado actual de la gestión documental en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo en términos de procedimientos administrativos, formatos institucionales, trazabilidad documental y organización de la información.

Asimismo, tiene un alcance propositivo ya que ofrece asesoramiento para el fortalecimiento institucional a través de la actualización y estandarización de procedimientos y formatos documentales de acuerdo con el MIPG y los principios archivísticos del Archivo General de la Nación.

7.3 Método de Investigación

El método utilizado corresponde al estudio de caso, aplicado específicamente a la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare.

Yin (2018) explica que el estudio de caso nos permite entender fenómenos contemporáneos en situaciones reales, especialmente cuando es necesario comprender escenarios institucionales complejos relacionados con procesos administrativos y organizacionales.

La aplicación de este método nos permitió analizar a fondo:

1. las condiciones de gestión documental,
2. los procesos administrativos,

3. la estructura de los procedimientos administrativos,
4. la trazabilidad de los procesos,
5. las dinámicas organizacionales, y
6. las debilidades institucionales asociadas con la gestión de la información.

7.4 Diseño Metodológico

La investigación se estructuró por fases secuenciales y se basó en parámetros metodológicos del Departamento Nacional de Planeación (DNP), principios archivísticos del Archivo General de la Nación (AGN) y dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

El diseño metodológico se orientó hacia:

1. Diagnóstico institucional.
2. Análisis de la trazabilidad documental.
3. Formulación de una propuesta de fortalecimiento.
4. Validación técnica.
5. Proyección de implementación y seguimiento institucional.

La estructura proporcionó coherencia entre los objetivos de la investigación, las técnicas de recolección de información y el análisis de resultados.

7.5 Población y Muestra

La población de estudio consistió en funcionarios y contratistas de la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare, quienes participan directamente en actividades relacionadas con:

- producción documental,

- organización de la información,
- seguimiento administrativo,
- gestión de proyectos, y
- procesos institucionales.

Debido a la naturaleza de la investigación, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que seleccionó actores institucionales directamente asociados con la gestión documental y administrativa del departamento.

La muestra consistió en funcionarios y contratistas que tienen conocimiento sobre:

- procedimientos administrativos,
- gestión documental,
- trazabilidad de la información,
- formatos institucionales, y
- organización de archivos.

7.6 Técnicas de Recolección de Información

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron métodos cualitativos para obtener información institucional, administrativa y documental.

8.6.1 Revisión Documental

Se llevó a cabo la revisión y análisis de:

- procedimientos administrativos,
- formatos institucionales,
- documentos internos,
- instrumentos archivísticos,
- directrices institucionales, y

- registros administrativos relacionados con la gestión documental.

Este método se utilizó para la identificación de:

- nivel de actualización documental,
- coherencia normativa,
- duplicación de información,
- trazabilidad de procesos, y
- debilidades en la organización documental.

Instrumentos Utilizados

- Matriz de revisión documental.
- Inventario documental institucional.
- Formato de caracterización de procedimientos.

8.6.2 Observación Directa

Se utilizó la observación directa no participante en el desarrollo de prácticas administrativas en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo.

Esta técnica permitió identificar:

- dinámicas organizacionales,
- mecanismos de almacenamiento documental,
- flujo de información,
- dificultades operativas, y
- prácticas institucionales relacionadas con la gestión documental.

Instrumentos Utilizados

* Diario de campo.

* Hoja de observación institucional.

8.6.3 Entrevista Semiestructurada

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con funcionarios y contratistas del departamento para comprender los tipos de percepciones, experiencias y dificultades relacionadas con:

- organización documental,
- actualización de procedimientos,
- trazabilidad administrativa,
- gestión del conocimiento,
- continuidad institucional.

Las entrevistas se diseñaron con preguntas abiertas orientadas hacia el análisis institucional y administrativo.

Instrumento Utilizado

- Guía de entrevista semiestructurada.

7.7 Validación de Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron contruidos y revisados con base en criterios técnicos y metodológicos relacionados con:

- gestión documental,
- gestión de procesos,
- análisis institucional, y
- directrices archivísticas.

Los instrumentos fueron verificados para la coherencia metodológica mediante una revisión de la metodología, relacionada con los objetivos de investigación, metas de investigación, relevancia para los objetivos de investigación, relevancia institucional, claridad de las categorías de análisis y aplicabilidad al contexto del departamento.

La matriz de diagnóstico documental se desarrolló tomando como referencia:

- directrices del Archivo General de la Nación,
- dimensiones del MIPG,
- criterios metodológicos del DNP, y
- principios de trazabilidad documental.

7.8 Técnica de Análisis de Información.

La información recopilada fue analizada a través de análisis documental y técnica de análisis del discurso.

El análisis documental permitió examinar:

- procedimientos administrativos,
- formatos institucionales,
- trazabilidad documental, y
- organización de la información.

Por otro lado, el análisis del discurso nos permitió interpretar percepciones institucionales a través de entrevistas y observación directa, identificando:

- problemas recurrentes,
- debilidades organizacionales,
- causas administrativas,
- efectos institucionales, y

- necesidades de fortalecimiento documental.

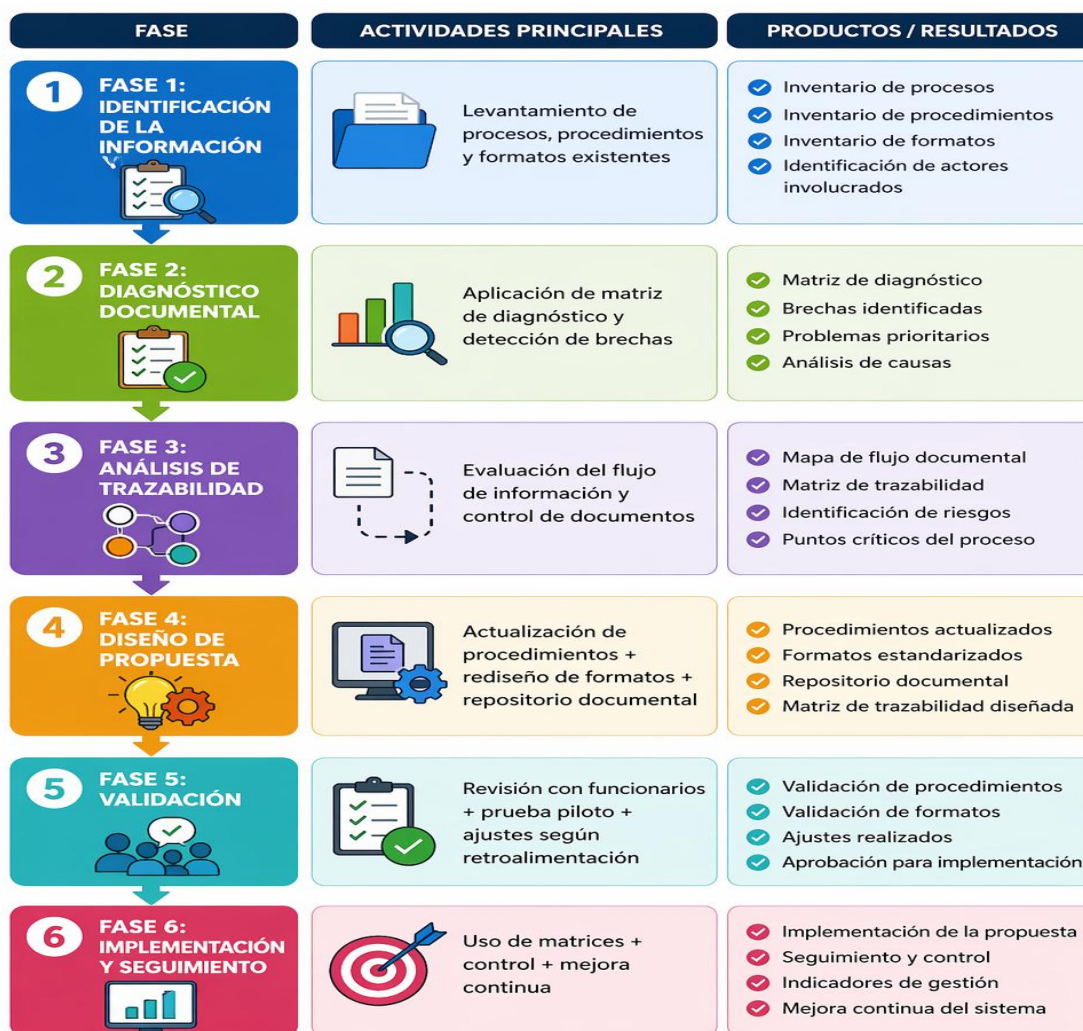
El proceso de análisis se desarrolló a través de:

- categorización temática,
- identificación de patrones,
- análisis de coherencia documental,
- comparación institucional, y
- priorización de problemas críticos.

7.9 Fundamento Metodológico Institucional.

El enfoque de la investigación se basa en referencias técnicas e institucionales relacionadas con la gestión pública y la gestión documental. Desde el punto de vista del DNP (Departamento Nacional de Planeación), la planificación estructural de proyectos públicos se realiza a través de diagnóstico, análisis situacional, conceptos alternativos y seguimiento institucional. Mientras tanto, según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) por el Decreto 1499 de 2017, los organismos públicos deben fortalecer dimensiones en gestión del conocimiento, gestión documental, fortalecimiento institucional y mejora continua. De igual manera, las directrices del Archivo General de la Nación (AGN) guían la adecuada administración de documentos con respecto a la organización, conservación, acceso a la Información y trazabilidad. La investigación se lleva a cabo en las siguientes etapas, A continuación, observaremos las fases a seguir en la siguiente tabla.

TABLA1



Nota metodológica. La tabla presentada corresponde a una adaptación realizada a partir de los lineamientos y orientaciones metodológicas establecidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para el fortalecimiento de la gestión institucional y la mejora continua de los procesos administrativos.

9.11 Preparación de los Métodos de Investigación.

(FASE 1) Diagnóstico de la gestión documental.

En esta fase, recopilamos y analizamos información administrativa en forma de documentación, organización y trazabilidad de documentos.

(FASE 2) Trazabilidad documental.

En el proceso de trazabilidad documental, identificamos el proceso administrativo de la gestión documental y la pérdida de trazabilidad institucional.

(FASE 3) Propuesta de fortalecimiento.

A partir de la investigación, desarrollamos una propuesta para actualizar procesos, estandarizar documentos y fortalecer documentos. Se realizará una revisión técnica y funcional de la propuesta con la ayuda de funcionarios y contratistas del departamento para verificar la importancia y utilidad del programa propuesto para el departamento y la relevancia de la propuesta y su viabilidad institucional.

(FASE 4) Implementación y Seguimiento Institucional.

Proponemos aplicar la implementación y el seguimiento propuestos para mejorar la gestión documental y administrativa y cómo esto va a ayudar a la gestión documental y de datos en la oficina.

9. Resultados y Triangulación de la Información.

9.1 Presentación del Capítulo

Este capítulo presenta los resultados del proceso de diagnóstico institucional llevado a cabo en la Dirección Departamental de Cultura y Turismo del Gobierno de Casanare, para evaluar las condiciones actuales de la gestión documental y la trazabilidad de los procesos administrativos.

Los resultados se obtuvieron a partir de métodos cualitativos como la revisión documental, la observación institucional y entrevistas semiestructuradas, y un proceso de triangulación que permitió comparar los hallazgos técnicos con las percepciones de los actores institucionales.

El análisis está organizado en las siguientes categorías:

- gestión documental;
- procedimientos administrativos;
- trazabilidad documental;
- organización de la información;
- gestión del conocimiento institucional.

La interpretación de los resultados se desarrolló en relación con los objetivos específicos de la investigación y las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

9.2 Resultados del Diagnóstico Institucional.

9.2.1 Diagnóstico General de la Gestión Documental

La revisión documental reveló que la Dirección Departamental de Cultura y Turismo tiene procedimientos administrativos asociados a procesos estratégicos como

- Red de Bibliotecas de Casanare,
- iniciativas culturales,
- formación en expresiones artísticas y culturales.

Sin embargo, el diagnóstico reveló debilidades relacionadas con:

- obsolescencia documental,
- limitada trazabilidad administrativa,

inexistencia de mecanismos de seguimiento estandarizados, y ausencia de organización documental estructurada.

Es decir, las áreas de patrimonio y turismo no cuentan con procedimientos formalmente documentados lo que limita la continuidad administrativa y crea dependencia del conocimiento de los funcionarios y contratistas.

Tabla 1. Resultados generales del diagnóstico documental

Aspecto evaluado	Resultado identificado	Nivel de afectación
Actualización de procedimientos	Procedimientos con más de cinco años sin actualización	Alto
Trazabilidad documental	Ausencia de seguimiento documental en algunos procesos	Alto
Organización documental	Debilidades en almacenamiento y clasificación	Medio
Formatos institucionales	Existencia de formatos obsoletos	Alto
Gestión del conocimiento	Dependencia de conocimiento individual	Alto

9.2.2 Resultados sobre procedimientos administrativos

Un análisis institucional reveló que algunos procedimientos tienen debilidades relacionadas con:

- actualizaciones regulatorias,
- claridad operativa,
- definición de responsabilidades,

y mecanismos de monitoreo.

Entre los cinco procesos estudiados, tres tienen documentación formalizada pero desactualizada y dos carecen de trazabilidad documental estructurada.

Estas condiciones dificultan:

- El seguimiento administrativo,
- La continuidad institucional,
- El control documental,

y la evaluación de resultados. Los hallazgos indican que el problema institucional no solo se trata de la falta de documentación, sino también de la falta de actualización y apropiación administrativa de los procedimientos existentes.

Esto afecta directamente la capacidad institucional para mantener la continuidad operativa, la trazabilidad documental y la eficiencia administrativa. 9.2.3 Resultados sobre formatos institucionales

La revisión documental identificó la existencia de formatos institucionales con debilidades relacionadas con:

- obsolescencia documental,
- inconsistencias técnicas,
- duplicación de información,
- falta de criterios estandarizados.

Además, algunos formatos no permiten adecuadamente el registro de:

- evidencia administrativa,
- monitoreo de actividades,

responsabilidades o trazabilidad de proyectos institucionales.

Tabla 3. Hallazgos relacionados con formatos institucionales.

Variable evaluada	Resultado.
Número de formatos considerados	18.
Formatos obsoletos	18.
Formatos con trazabilidad limitada	12.
Formatos sin estandarización	15.

Interpretación analítica

La falta de estandarización documental limita la calidad de la información institucional y genera reprocesamiento administrativa, lo que a su vez afecta la eficiencia operativa del departamento.

9.2.4 Resultados sobre trazabilidad documental

El diagnóstico identificó debilidades en:

- el monitoreo documental,
- el almacenamiento de información,
- la recuperación de archivos,
- y el control administrativo.

Además, se evidenció la falta de repositorios documentales organizados y limitaciones en la preservación de la memoria institucional.

Tabla 4. Principales debilidades en trazabilidad documental

Debilidad identificada.	Impacto Institucional
Perdida de Información	Retrasos administrativos
Duplicidad documental	Reprocesos
Baja Organización documental	Dificultad de acceso
Dependencia de información informal	Registro de pérdida de conocimiento

La falta de trazabilidad documental impacta la capacidad institucional para monitorear efectivamente los procesos y mantener la transparencia administrativa. 9.3 Resultados de entrevistas semiestructuradas.

9.2.5 Resultados de entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas realizadas con funcionarios y contratistas revelaron percepciones relacionadas con:

- la organización documental,
- el funcionamiento de los procedimientos,
- las necesidades de actualización,
- y la continuidad institucional.

Los entrevistados coincidieron en:

la necesidad de actualizar formatos; la necesidad de mejorar los mecanismos de organización documental; la necesidad de mejorar la capacitación institucional; la necesidad de desarrollar herramientas de gestión documental digital. Principales categorías emergentes. Categoría (Hallazgo recurrente). Gestión documental. Procedimientos. Limitaciones de

trazabilidad del archivo físico. Gestión del conocimiento Pérdida de información debido a la rotación contractual.

9.4 Triangulación de información

- La triangulación se desarrolló mediante la comparación de
- resultados de la revisión documental,
- información obtenida en entrevistas,
- y el análisis interpretativo del investigador.

Este proceso permitió la validación de los hallazgos institucionales y reforzó la fiabilidad del análisis.

Tabla 5. Matriz de triangulación de información.

Categoría	Revisión documental	Entrevistas	Interpretación investigativa
Gestión documental	Procedimientos desactualizados	Necesidad de modernización	Debilidad estructural en organización documental
. Procedimientos administrativos	Baja trazabilidad	Falta de apropiación institucional	Riesgo para continuidad administrativa
Trazabilidad documental	Limitaciones de archivo físico	Dificultades de acceso	Necesidad de repositorio documental
Gestión del conocimiento	Dependencia de información informal	Rotación contractual afecta continuidad	Riesgo de pérdida de memoria institucional

9.5 Análisis crítico de resultados

Hemos demostrado que el problema institucional trasciende la dimensión archivística y está relacionado con:

- la eficiencia administrativa,
- la continuidad institucional,
- la gestión del conocimiento,

Aunque la Dirección ha logrado avances documentales básicos, persisten debilidades estructurales relacionadas con:

- la actualización de procedimientos,
- la trazabilidad de la información,
- la organización documental,

y la apropiación institucional de los procesos administrativos.

Además, la alta rotación de talento humano conduce a una disminución del conocimiento institucional y a la dependencia de información informal, situación que limita la sostenibilidad administrativa de los procesos.

Desde la perspectiva del MIPG, estas condiciones afectan dimensiones asociadas con: gestión con valores para resultados, información y comunicación, fortalecimiento institucional y gestión del conocimiento.

9.6 Conclusiones parciales del análisis

Con base en los resultados, se concluye que

La Dirección Departamental de Cultura y Turismo tiene debilidades estructurales en la gestión documental y la trazabilidad administrativa. Existen procesos formales, pero algunos

están desactualizados, mientras que otros están limitados a la apropiación institucional. La falta de mecanismos sistemáticos de almacenamiento documental impacta negativamente la continuidad de la administración. Los formatos no están estandarizados y la información institucional no siempre es uniforme. La rotación de información contractual lleva a la pérdida de conocimiento institucional y, por lo tanto, a la sostenibilidad de los procesos. Es necesario fortalecer las estrategias de gestión documental como se articula en el MIPG y la gestión del conocimiento institucional.

Los hallazgos presentados aquí forman la base técnica para la propuesta de fortalecimiento documental.

Referencias bibliográficas

1. Archivo General de la Nación. (2014). *Manual de implementación de un programa de gestión documental*. Archivo General de la Nación.
2. Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). *Gestión del conocimiento y gestión documental*. Fundación DINTEL.
3. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
4. Congreso de Colombia. (2000). *Ley 594 de 2000. Ley General de Archivos*. Diario Oficial No. 44.084.
5. Congreso de Colombia. (2014). *Ley 1712 de 2014. Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional*. Diario Oficial No. 49.084.
6. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

7. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG*. Función Pública.
8. Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana.
9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
10. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
11. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
12. Presidencia de la República de Colombia. (2017). *Decreto 1499 de 2017. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015 en lo relacionado con el Sistema de Gestión*. Diario Oficial No. 50.353.
13. Wiig, K. (1997). *Knowledge management: An introduction and perspective*. Journal of Knowledge Management, 1(1), 6-14.