

## MEMORANDO



Al contestar, por favor cite el radicado:

No.: **20241100105753**

Página 1 de 1

Bogotá D.C., 20 de Diciembre de 2024

**PARA:** YULI MARCELA TORO PASCAGAZA  
Oficina Asesora de planeación

**DE:** OFICINA DE CONTROL INTERNO

**ASUNTO:** Comunicación Informe de Auditoría Gestión del Conocimiento y la Innovación

Respetada Dra. Yuli

La Oficina de Control Interno, en cumplimiento con el Plan Anual de Auditorías 2024, aprobado por el Comité de Coordinación de Control Interno de la UAESP, remite el informe correspondiente a la auditoría realizada al proceso de gestión del conocimiento y la innovación. El objetivo de la auditoría fue verificar el cumplimiento de la implementación de la política de Gestión del conocimiento y la innovación en el Marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

En el informe se detalla una (1) observación que requiere la formulación de un Plan de Mejoramiento, junto con algunas recomendaciones que quedan a criterio del proceso para su análisis y posible inclusión en el Plan de Mejoramiento. Se solicita que el Plan de Mejoramiento sea remitido a la OCI, dentro del término de diez (10) días hábiles siguientes a la recepción de este informe.

Finalmente, la Oficina de control Interno agradece la atención y colaboración brindada durante el desarrollo de este ejercicio de auditoría y quedamos atentos a cualquier información o aclaración al respecto.

Cordialmente,

Sandra Beatriz Alvarado Salcedo  
Firmado digitalmente por Sandra Beatriz Alvarado Salcedo  
Fecha: 2024.12.20 18:39:32 -05'00'

**SANDRA BEATRIZ ALVARADO SALCEDO**

Jefe Oficina de Control Interno

e-mail: [Sandra.alvarados@uaesp.gov.co](mailto:Sandra.alvarados@uaesp.gov.co)

Anexos: Un (1) archivo digital que contiene el informe de auditoría

Elaboró: Carmen Liliana Villa Reina – Profesional Universitario (E) - OCI

# INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

## CONTENIDO

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA AUDITORIA .....	2
2. DESARROLLO DE LA AUDITORIA .....	2
2.1. Planeación .....	2
2.2. Contexto.....	3
2.3. Ejecución .....	4
2.3.1 Gestión del conocimiento .....	4
2.3.2 Gestión de la innovación .....	9
2.3.3 Seguimiento recomendaciones FURAG .....	10
3. CONFORMIDADES Y FORTALEZAS, O ASPECTOS POSITIVOS ENCONTRADOS...	11
4. OBSERVACIONES.....	11
5. SOLICITUD DE CORRECCCIÓN O ACCIONES CORRECTIVAS .....	12
6. CONCLUSIONES .....	12
7. RECOMENDACIONES.....	13
8. APROBACIÓN.....	14

## Lista de Tablas

Tabla 1- Información de la auditoria .....	2
Tabla 2 - Observaciones de la auditoría .....	11
Tabla 3 – Solicitud de Correcciones o Acciones Correctivas.....	12
Tabla 4 - Recomendaciones por proceso .....	13

# INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

## 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA AUDITORIA

**Tabla 1- Información de la auditoria**

<b>ENFOQUE DE LA AUDITORIA INTERNA</b>	Gestión de Resultados
<b>INFORME</b>	Auditoria al Proceso de Gestión del Conocimiento y la Innovación
<b>PROCESO, PROCEDIMIENTO</b>	Gestión del Conocimiento y la Innovación
<b>RESPONSABLE O AUDITADOS</b>	Oficina Asesora de Planeación
<b>OBJETIVO</b>	Verificar el cumplimiento de la implementación de la política de Gestión del conocimiento y la innovación en el Marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
<b>ALCANCE</b>	Aplica para las actuaciones realizadas por el proceso de gestión del conocimiento de la innovación desde junio de 2023 a junio de 2024
<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	Del 27/11/2024 al 20/12/2024
<b>EQUIPO AUDITOR</b>	Carmen Liliana Villa Reina (CLVR)
<b>DOCUMENTACIÓN ANALIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación</li> <li>• Manual Operativo MIPG</li> <li>• Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)</li> <li>• Procedimiento interno GCI-PC-01 V2 Gestión de la Innovación</li> <li>• Procedimiento interno GCI-PC-02 V2 Gestión del Conocimiento</li> <li>• Resultados FURAG</li> </ul>

## 2. DESARROLLO DE LA AUDITORIA

### 2.1. Planeación

La auditoría al proceso de gestión del conocimiento y la innovación de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP) se llevó a cabo conforme al

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

cronograma establecido en el Plan de Auditoría, comunicado mediante memorando 20241100095183 del 28 de noviembre de 2024.

Durante esta etapa se definió el objetivo, el alcance y los criterios para la ejecución de la auditoría. Además, se elaboró el cronograma correspondiente para desarrollar las actividades previstas. Asimismo, se comunicó el Plan de Auditoría y se llevó a cabo la Reunión de Apertura con el enlace designado, en la cual se resolvieron dudas y se solicitó la documentación necesaria para iniciar la etapa de ejecución de la auditoría.

En el desarrollo de esta etapa, se realizaron revisiones preliminares a los documentos aportados, y entrevistas con los responsables del proceso

### 2.2. Contexto

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la gestión del conocimiento y la innovación son ejes fundamentales para fortalecer la capacidad institucional de las entidades públicas. Estas prácticas impulsan la mejora continua y la eficiencia en los procesos, permitiendo así a las entidades responder de manera proactiva a las necesidades de la ciudadanía y enfrentar los desafíos del entorno.

La gestión del conocimiento permite identificar necesidades, sistematizarlas y aprovechar la experiencia y las buenas prácticas de la entidad, para transferirlas y transformarlas en recursos estratégicos que ayudan a la toma de decisiones. Igualmente, la innovación impulsa la creación y adopción de soluciones novedosas que generan valor público, asegurando que las entidades desarrollen ideas o proyectos que respondan de manera eficiente a las demandas de los grupos de interés.

En el contexto de MIPG, la gestión del conocimiento y la innovación están alineadas con la dimensión de talento humano, la gestión estratégica y la evaluación de resultados, promoviendo la articulación entre los objetivos institucionales y los retos sociales. Su

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

implementación efectiva contribuye a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la generación de confianza ciudadana en las entidades.

### 2.3. Ejecución

La auditoría del proceso de gestión del conocimiento y la innovación se llevó a cabo de acuerdo con las actividades programadas en el cronograma establecido en el Plan de Auditoría. Durante el desarrollo de la auditoría no se presentaron limitantes.

Se realizó un recorrido virtual por las herramientas disponibles para la consulta de conocimiento e innovación, INNOVA y NASSA, además de analizar las evidencias proporcionadas por el proceso. También se comparó esta información con el contenido publicado en el botón de INNOVA.

Se revisaron las recomendaciones de FURAG 2023 para identificar las acciones implementadas por el proceso con el fin de abordar las recomendaciones señaladas en el formulario y verificar su avance y cumplimiento.

Finalmente, se llevaron a cabo reuniones con el equipo del proceso para resolver las dudas generadas durante la auditoría. Posteriormente, se realizó una reunión de cierre en la que se comunicaron los resultados de manera formal.

#### 2.3.1 Gestión del conocimiento

La Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos, adoptó el procedimiento de gestión del conocimiento en abril de 2022, en atención al cambio del mapa de procesos en el que se unifica el proceso de gestión del conocimiento y el proceso de gestión de la innovación. El objetivo del procedimiento de gestión del conocimiento es *“Proveer lineamientos encaminados a generar una cultura institucional de la gestión del conocimiento a través de*

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

*herramientas y acciones que permitan su identificación, desarrollo, actualización, custodia y difusión; que fortalezcan el capital intelectual, la construcción de aprendizaje colectivo, la toma de decisiones y mitigar la fuga de conocimiento, para la mejora continua de la prestación de los servicios a cargo de la Entidad”.*

### **Inventario de conocimiento explícito y tácito**

Considerando que el proceso comienza con la identificación del conocimiento explícito y tácito, se verificó el inventario correspondiente para garantizar que se esté documentando y captando adecuadamente el conocimiento dentro de la entidad. La Oficina de Control Interno, evidenció que la última actualización del inventario de conocimiento explícito se realizó en noviembre de 2023, y del conocimiento tácito se realizó en junio de 2024. En reunión celebrada el 17 de diciembre de 2024, el proceso manifestó que, durante el primer semestre de 2024, se solicitó el reporte de información a los demás procesos a través del formulario correspondiente. No obstante, debido a la falta de personal manifestada por los procesos, dicho reporte no fue entregado.

Así mismo, se tomó una muestra de la información del inventario de conocimiento tácito de la matriz publicada en el botón INNOVA para verificar la información registrada. Durante esta revisión, se identificó que la columna de "experiencia" no coincidía con el perfil de las personas asociadas y que la herramienta no estaba completamente diligenciada. En respuesta a estas inconsistencias, el proceso señaló que se están implementando mejoras para corregirlas. Es importante poner de presente que la desactualización del inventario de conocimiento explícito, junto con estas inconsistencias, podría generar una fuga de conocimiento y afectar negativamente la memoria institucional de la entidad.

Para el caso del conocimiento explícito, de los 16 procesos existentes, la mitad (8) reportó información, mientras que, en el caso del conocimiento tácito, 12 procesos reportaron información. Esto denota una debilidad en el compromiso y la cultura organizacional respecto al reporte de inventarios de conocimiento, por lo que se recomienda incentivar y realizar

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

asesoría y acompañamiento a los procesos para mantener el inventario actualizado y completo, considerando la significativa rotación de personal en la entidad como una de las limitantes manifestada en los procesos, principalmente por incumplimientos en actividades por ausencia de conocimiento. Contar con un inventario completo y actualizado puede mitigar estos riesgos y asegurar la continuidad del conocimiento institucional.

Igualmente, se revisó el informe de análisis y priorización del conocimiento realizado en junio de 2024 por parte de la oficina asesora de planeación. Este informe resalta una fortaleza en el proceso, dada la importancia de ofrecer un panorama sobre el estado de las acciones realizadas hasta su fecha en la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación.

El informe identifica dificultades, algunas también detectadas por el equipo auditor de la oficina de control interno. Entre ellas se incluye información faltante en el inventario de conocimiento tácito y explícito, como datos registrados con problemas de calidad, evidencias inexistentes, mal asignadas o duplicadas sin ningún criterio verificable y la ausencia de reporte por parte de algunos procesos.

Es importante tener en cuenta que el conocimiento tácito es difícil de codificar, ya que se basa en la experiencia personal y se transmite principalmente mediante la interacción y la práctica directa. Por lo tanto, se recomienda capturar los aspectos más importantes de la experiencia, para que otros puedan acceder a ellos de manera indirecta por medio de la interacción y el aprendizaje práctico. En este sentido, se sugiere incluir en la matriz de inventario tácito un campo que identifique las habilidades o temas en los cuales el funcionario tenga mayor experticia.

Igualmente, se evidenció un riesgo asociado a la fuga de conocimiento debido a que, aunque existe un inventario de conocimiento y se participa en eventos, no se realiza una transferencia formal y documentada del conocimiento adquirido. Esta información se

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

corroborar con el informe de análisis y priorización de conocimiento de junio de 2024, en el cual se indica que no se llevó a cabo una transferencia adecuada durante el cambio de administración ni en la transición del responsable de coordinar la política en 2023 al nuevo responsable. Esto refuerza la necesidad de implementar medidas que garanticen la continuidad y preservación del conocimiento institucional.

### **Mapa de conocimiento y necesidades de conocimiento**

Los mapas de conocimiento en las entidades son una herramienta fundamental, ya que permiten identificar, gestionar y aprovechar los activos del conocimiento crítico y estratégico para alcanzar así los objetivos estratégicos. Por otro lado, llevar un registro de las necesidades de conocimiento permite identificar las áreas y temas que requieren reforzar su base de conocimientos, lo que fortalece la gestión dentro de la entidad.

El mapa de conocimiento de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos se encuentra publicado en la intranet en el botón de INNOVA, facilitando el acceso universal dentro de la entidad y alineándose con la Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Al centralizar y organizar la información clave, ayuda a evitar duplicación de esfuerzos. Se identificaron 34 activos de conocimiento reportados por parte de los procesos misionales, pero no se observó participación de los procesos de apoyo, estratégicos ni de evaluación y mejora. Por ello se recomienda ampliar la difusión del mapa de conocimiento entre todas las áreas para garantizar que todos los funcionarios puedan acceder y utilizar los activos disponibles.

Se evidenció que pocos funcionarios están al tanto de la existencia de esta herramienta, como su ubicación en la intranet, lo que refleja debilidades de socialización o en la cultura organizacional. Al verificar la información de la columna “lugar de consulta” de la matriz, se encontró que algunos activos de conocimiento mencionan que están en el repositorio de la dependencia, al cual no se puede acceder. Además, se observó que la fecha de actualización de algunos activos es posterior a la fecha actual, lo que podría generar

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

confusión sobre la validez y relevancia de la información. Estas dificultades limitan el aprovechamiento del mapa y dificultan su uso eficiente como recurso estratégico dentro de la entidad.

A pesar de estas dificultades, se destaca la buena estructura del mapa de conocimiento, que cubre varias dimensiones y proporciona una visión completa de los recursos críticos y estratégicos. No obstante, la OCI sugiere incorporar métricas para evaluar el impacto de los activos y detectar áreas donde falta conocimiento. Además, sería útil registrar la fecha de creación y actualización de la información para mantenerla al día y promover la colaboración entre las áreas relacionadas.

Igualmente, se evidenció que los procesos ya identifican las necesidades de conocimiento, y estas se consideraron para el Plan Interno de Capacitación 2024, lo que representa una buena práctica al enfocar los recursos de manera eficiente en los temas más prioritarios. Esta focalización permite abordar las brechas de conocimiento y prevenir riesgos derivados de la falta de preparación o información.

### **Lecciones aprendidas y buenas prácticas**

Las lecciones aprendidas en la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos, sobre la gestión del conocimiento y la innovación permiten reflexionar sobre lo que ha funcionado bien y lo que no, para aplicar estos aprendizajes y mejorar las prácticas. Las buenas prácticas, por su parte, se refieren a enfoques, métodos y comportamientos que han demostrado ser efectivos en situaciones anteriores y que pueden ser replicados en otros contextos o proyectos. Para que estas prácticas sean realmente útiles en el futuro, deben ser claras, documentadas y aplicables.

Al respecto, la Oficina de control interno evidenció que las lecciones aprendidas y buenas prácticas se encuentran documentadas hasta el año 2023, y que dicha información se encuentra disponible en la intranet de la entidad, específicamente en el botón de INNOVA.

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

Sin embargo, se observó que no existe una difusión efectiva de estas lecciones a través de los diferentes canales de comunicación interna con los que cuenta la entidad. La falta de actualización continua y la escasa difusión de estas lecciones aprendidas y buenas prácticas limitan el aprovechamiento de estos conocimientos, lo que impide que los funcionarios los utilicen en su trabajo diario y eviten repetir errores ya cometidos.

### 2.3.2 Gestión de la innovación

La Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos adoptó el procedimiento para la gestión de la innovación, con el objetivo de establecer una ruta clara para impulsar la innovación dentro de la entidad. Este procedimiento se enfoca en el desarrollo de ideas, iniciativas y propuestas que busquen satisfacer necesidades, identificar oportunidades de mejora o resolver problemas. A través de métodos estructurados, se busca generar procesos innovadores a partir de actividades de creación e ideación, lo que permitirá a la entidad generar valor público.

El proceso de gestión del conocimiento y la innovación lleva el inventario de ideas de innovación y las mismas se encuentran disponibles en la intranet de la entidad. Actualmente, se evidencian 48 ideas de innovación de las cuales 16 se encuentran realizadas, 8 en proceso, 10 en uso, y las demás en estado pendiente o no realizadas.

Adicionalmente, la entidad cuenta con dos herramientas tecnológicas para la publicación y difusión de contenido relacionado con innovación y conocimiento: NASSA e INNOVA. En NASSA se evidenció contenido con cursos en diferentes temáticas, permitiendo que los funcionarios accedan a herramientas para mejorar sus capacidades y promover la transferencia de conocimiento. Sin embargo, se recomienda ampliar el contenido disponible. Por otro lado, la implementación del “botón INNOVA” en la intranet es un avance positivo para la gestión del conocimiento y la innovación dentro de la entidad.

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

Estas plataformas facilitan el acceso de los funcionarios a las iniciativas, proyectos y buenas prácticas, lo que promueve la participación y el intercambio de conocimientos. No obstante, existen áreas de mejora, especialmente en cuanto a la actualización constante de los contenidos y la difusión activa de las iniciativas a través de diversos canales de comunicación interna. La falta de una estrategia de promoción clara y la limitada participación de los empleados reducen el impacto de estas iniciativas, impidiendo que generen los resultados esperados. Para optimizar la gestión de la innovación, es necesario fortalecer la integración de los sistemas de información, mejorar la visibilidad de las acciones innovadoras y fomentar una mayor colaboración y participación de los funcionarios.

### 2.3.3 Seguimiento recomendaciones FURAG

En el formulario FURAG 2023, se relacionaron recomendaciones asociadas a la política de gestión del conocimiento y la innovación. Al respecto, en reunión con el proceso el día 17 de diciembre, se identificó que se han implementado diversas estrategias, las cuales se prevé fortalecer durante el segundo semestre de 2024 y el primer semestre de 2025. Estas estrategias están orientadas a mitigar la pérdida de conocimiento y a fomentar la capacitación en cultura organizacional, teniendo en cuenta que se observa una carencia de dicha cultura dentro de la entidad. Asimismo, se ha participado activamente en grupos de interés y en espacios de cocreación con diferentes entidades. Además, el proceso se ha integrado en los espacios de participación ciudadana, con el objetivo de identificar las áreas en las que se puede brindar apoyo a los grupos de interés. Como parte de esta iniciativa, se tiene planeado crear un banco de desafíos, retos e iniciativas de investigación.

Por otro lado, en mayo de 2024, el proceso llevó a cabo un autodiagnóstico para revisar la gestión e implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación de la entidad. Este ejercicio tuvo como objetivo establecer un plan de mejora. Durante la revisión, se observó que la medición del autodiagnóstico de FURAG 2023 arrojó un cumplimiento del

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

92.97%, mientras que el autodiagnóstico de revisión mostró un cumplimiento del 43.24%, lo que representa una diferencia de 49.73 puntos en comparación con la medición anterior.

### 3. CONFORMIDADES Y FORTALEZAS, O ASPECTOS POSITIVOS ENCONTRADOS

Diligenciar si aplica, así: Conformidades y Fortalezas para auditorías de Sistemas de Gestión, y Aspectos Positivos para los demás tipos de auditorías.

- La implementación de plataformas como NASSA e INNOVA, junto con el desarrollo de un espacio específico para compartir buenas prácticas, evidencia un esfuerzo por centralizar y facilitar el intercambio de conocimiento, promoviendo la creación de valor público a través de la innovación y el aprendizaje organizacional.
- La identificación de necesidades de conocimiento dentro de la entidad y su inclusión en el Plan Interno de Capacitación 2024, representa una buena práctica al enfocar los recursos de manera eficiente en los temas más prioritarios.

### 4. OBSERVACIONES

Diligenciar solo si corresponde a una auditoría de aseguramiento o de ley, de lo contrario N/A.

**Tabla 2 - Observaciones de la auditoría**

No.	PROCESO	DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN
1		Se observó que, aunque existe un inventario de conocimiento, y se participa en eventos, no se lleva a cabo una transferencia formal y documentada del conocimiento adquirido. Esto impide el cumplimiento adecuado de uno de los ejes fundamentales de la política de gestión del conocimiento en el marco del MIPG, relacionado con la cultura de compartir y difundir el conocimiento. La falta de una transferencia estructurada limita la circulación de conocimientos clave entre los funcionarios y afecta la creación de valor a partir de las experiencias y aprendizajes obtenidos en dichos eventos.

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

### 5. SOLICITUD DE CORRECCIÓN O ACCIONES CORRECTIVAS

Diligenciar solo si corresponde a una auditoria de sistemas de gestión, de lo contrario N/A.

**Tabla 3 – Solicitud de Correcciones o Acciones Correctivas**

No.	PROCESO	DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	REQUISITO QUE INCUMPLE
	N/A	N/A	N/A

### 6. CONCLUSIONES

- La entidad ha implementado herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento y la innovación a través de su intranet, facilitando el acceso a la información clave sobre la innovación, inventario de conocimiento, buenas prácticas y cursos de capacitación. La sección **INNOVA** dentro de la intranet actúa como un repositorio centralizado donde se documentan las iniciativas de innovación y los proyectos relevantes. En la **NASSA** los funcionarios pueden acceder a diferentes cursos de capacitación que permiten profundizar y mejorar el conocimiento.
- A pesar de contar con plataformas como Innova y Nassa, se ha observado una falta de actualización constante de los contenidos relacionados con la innovación, conocimiento y las lecciones aprendidas. Además, no existe una estrategia de difusión activa que garantice que todos los funcionarios estén al tanto del contenido publicado por estos medios.
- La participación de los funcionarios en la gestión del conocimiento y la innovación no es tan activa, lo que limita el potencial de generar ideas nuevas y de mejorar continuamente los procesos internos. Esto podría deberse a la falta de incentivos claros o a la limitada difusión de las plataformas donde se gestionan estas actividades.

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

## 7. RECOMENDACIONES

Tabla 4 - Recomendaciones por proceso

No.	PROCESO	RECOMENDACIÓN
1	<b>Gestión del conocimiento y la innovación</b>	Fomentar la participación de todos los procesos en la actualización del inventario de conocimiento tácito y explícito, así como en la documentación y actualización de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Esto garantizará la captura y conservación del capital de conocimiento, además de asegurar el acceso de los funcionarios a información reciente y relevante, previniendo así la fuga de conocimiento.
2	<b>Gestión del conocimiento y la innovación</b>	Capturar los aspectos clave del conocimiento tácito para facilitar su acceso indirecto a través de la interacción y el aprendizaje práctico.
3	<b>Gestión del conocimiento y la innovación</b>	Fortalecer la difusión por medio de los canales de comunicación interno, de las herramientas disponibles, para optimizar la captación y transferencia de conocimiento, destacando la importancia de su uso efectivo.

## INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

4	<b>Gestión del conocimiento y la innovación</b>	Promover la participación de todos los funcionarios en iniciativas de innovación
5	<b>Gestión del conocimiento y la innovación</b>	Establecer alianzas estratégicas, e integración con grupos de interés, que permitan promover proyectos de innovación colaborativa.

### 8. APROBACIÓN

Sandra Beatriz Alvarado Salcedo  
Firmado digitalmente por Sandra Beatriz Alvarado Salcedo  
Fecha: 2024.12.19 23:42:41 -05'00'

FIRMA

**Jefe(a) de Oficina de Control Interno**

Liliana Villa

**Auditor(es) Interno(s) que ejecutaron el trabajo**

FECHA 19-12-2024