

Revista

TAJAMAR



Entre el Río y el Mar

Una aproximación a la gestión en las **Alcaldías en Colombia**




 **LITORAL**
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Vol. 1 Núm. 2 (2022) Art. 35-40

Una aproximación a la gestión en las Alcaldías en Colombia

An approach to the management in the Mayor's Offices in Colombia

Andrés Eduardo Ramírez Galvis

 Doctorando en Administración, Universidad Simón Bolívar

Cómo citar este artículo:

Ramírez G, Andrés E. (2022). Una aproximación a la gestión en las Alcaldías en Colombia. *Revista tajamar*, 1(2). p. 35-40.

35

Resumen

El artículo analiza la gestión del conocimiento en las Alcaldías en Colombia, enfocándose en el caso del Metro de Medellín. Aunque existen equipos de innovación pública en diferentes sectores administrativos, su presencia en las alcaldías es limitada. La investigación explora la posibilidad de integrar la innovación pública como parte fundamental de la cultura organizacional en estas entidades. Se aborda la definición de innovación pública según la OECD y el DNP, destacando su relevancia para generar valor público frente a desafíos complejos. Reflexionando sobre las brechas entre las entidades nacionales y municipales en términos de gestión del conocimiento e innovación. La falta de una cultura organizacional, se destaca la necesidad de desarrollar capacidades internas en las entidades municipales. En conclusión, se insta a las alcaldías a promover una cultura organizacional que fomente la innovación y la gestión del conocimiento, estos elementos deben integrarse de manera planificada y estructurada para abordar problemas públicos complejos.

Palabras clave: *Gestión del conocimiento, innovación, administración pública.*

Abstract

The article analyzes knowledge management in the municipalities in Colombia, focusing on the case of the Medellín Metro. While there are public innovation teams in different administrative sectors, their presence in municipalities is limited. The research explores the possibility of integrating public innovation as a fundamental part of the organizational culture in these entities. The definition of public innovation according to the OECD and the DNP is addressed, highlighting its relevance in generating public value in the face of complex challenges. Reflecting on the gaps between national and municipal entities in terms of knowledge management and innovation, the lack of an organizational culture is emphasized, underscoring the need to develop internal capacities in municipal entities. In conclusion, municipalities are urged to promote an organizational culture that fosters innovation and knowledge management. These elements must be integrated in a planned and structured manner to address complex public problems.

Keywords: *Knowledge management, innovation, and public administration.*



Introducción

En noviembre de 2022 se publicó la noticia que el Metro de Medellín, la empresa de transporte masivo del Valle de Aburrá, fue la primera entidad pública en Colombia en recibir un certificado de innovación. Se trata de la validación de la eficiencia y eficacia de sub sistema de I+D+i o técnicamente lo que se conoce como la norma NTC 5801. Por supuesto, no es la única entidad pública que hace innovación, aunque sí está entre las más reconocidas.

La innovación pública por ejemplo de entidades territoriales principalmente de Alcaldías es muy poco visible o inexistente; En Colombia se encuentra un mapeo de 67 equipos de innovación pública en diferentes sectores administrativos, sin embargo, el detalle de la cifra revela que, de los 1123 municipios del país, solo se cuentan en esa identificación cuatro alcaldías: Saravena, Cali, Teusaquillo y el Distrito de Barranquilla (DNP, 2021).

La gestión del conocimiento y la innovación hacen parte del sistema administrativo de las entidades públicas en Colombia bajo el Modelo Integrado de

Reflexión

Teniendo en cuenta los resultados de la política del modelo integrado de gestión y las acciones y mediciones del DNP; este trabajo tiene como propósito explorar la posibilidad de concebir la innovación pública como parte esencial de la cultura organizacional. Para ello, procederé en primer lugar, a describir lo que se conoce como innovación pública; en segundo lugar, conocer algunas cifras del desarrollo de la gestión del conocimiento en las Alcaldías y finalmente, a la luz de distintas investigaciones, trataré de exponer cuales son los factores que deberían cumplirse para el proceso de gestión del

Planeación y Gestión y el DNP ha establecido igualmente en su programa de modernización pública el fomento de la innovación pública como política.

Una de las preocupaciones en la administración ha sido conocer los instrumentos para la gestión del conocimiento, que desde hace varios años ya viene emergiendo como un factor en el desempeño de las organizaciones (Pulido Reina, J. S., & Andrés Muñoz, F. 2020), Schumpeter citado por Montoya Suárez, O., (2004) declara inocuos que las causas del Desarrollo son la innovación y las fuerzas socio-culturales.

La noticia del Metro de Medellín y el esfuerzo y logros de otras entidades públicas nacionales, departamentales y municipales sumado a las acciones de las entidades técnicas de planeación y gestión del Estado colombiano llevan a preguntarnos: ¿Qué factores han contribuido para la gestión del conocimiento y la innovación pública? ¿Cuáles de esos factores son esenciales para un mejor avance en las alcaldías o entidades municipales?

conocimiento y la innovación pueda tener una mayor acogida entre las autoridades municipales.

La innovación pública- IP: Hablar de innovación al menos institucionalmente es tener de referencia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) cuando declara “legitimar la innovación como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público” (OCDE, 2019).

En Colombia el DNP como ente articulador de la política pública ha señalado que va más allá de la innovación en el sector público. Es decir, no es solo



para entidades públicas cuando se hace uso de esta palabra. La colaboración y la innovación son aspectos que incluye la definición. Es por eso que la IP la entienden como la forma de generar innovación y valor público a los desafíos públicos complejos. (DNP, s/f).

De acuerdo con Sotelo Barrios, M. E., Quintero Quintero, W., & Arévalo Ascanio, J. G. (2022), los estudios sobre innovación abierta en Colombia son escasos y no han tenido el reconocimiento que merecen, desde su análisis, por no existir suficiente evidencia o por la “idiosincrasia cultural” en su revisión bibliométrica solo encuentran 22 estudios.

Una exploración bibliográfica hecha sobre la “innovación pública en Colombia” revela que desde 2019 a la fecha, apenas se encuentran 4 investigaciones en la base de datos SCOPUS; Autores como Maestre-Góngora, GP , Bernal, WN (2020) y Osorio, F. , Dupont, L. , Camargo, M. , Sandoval, C. , Peña, JI(2019), se identifican entre los más citados en este tipo de investigaciones. Para los primeros, en su estudio, analizan la forma como sectores públicos y privados recurren a los laboratorios de innovación y toman el caso de ViveLab Bogotá, encontrando que factores económicos, estratégicos, abiertos a la comunidad y la gestión del conocimiento, son claves en la sostenibilidad de estos laboratorios. Por su parte, Sandoval, C. , Peña, JI(2019), propone un modelo para la administración pública donde a través de cinco dominios claves mide la capacidad de la gestión tecnológica en el sector público, ejercicio que se llevó a cabo con cuatro secretarías TIC del sector público. Para el autor, la innovación, es justamente uno de esos componentes claves; Arboleda Jaramillo, C. A & Otros (2019), encuentra a partir del análisis de un laboratorio de innovación de una universidad, como los procesos de

innovación permiten conectar con sus grupos de valor.

El DAFP aborda en su modelo de gestión la innovación, no propiamente pública pero si su lineamiento para este sector, definiendo como propósito de su política elementos hacia dentro y fuera de las entidades públicas pretendiendo generar acciones que permitan compartir y difundir el conocimiento; Si bien no existe una única definición sobre lo que significa innovación pública, algunos conceptos como colaboración, dolores colectivos, retos públicos, cultura y gestión del conocimiento aparecen en este panorama. *La institucionalidad y los resultados:* Colombia cuenta desde 2018 con una política de innovación pública o al menos desde ese periodo se encuentran establecidos los lineamientos para ese fin a través del DNP. Por su parte, el modelo de gestión de las entidades públicas también tiene su espacio para la innovación a través de MIPG en la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación.

Mientras el DNP cuenta con el lineamiento de política pública que incluso tienen su propio índice de medición denominado Índice de Capacidades para la Medición Pública de Innovación (ICIP), donde su metodología incluye 4 subpilares: talento innovador; gestión y uso del conocimiento; colaborativo y normativo de procesos (DNP, 2022); el Departamento Administrativo de la Función Pública mide desde el desempeño, el Índice de Gestión del conocimiento y la Innovación (IGCI), en aspectos que van de la planeación, la producción de conocimiento, el uso y apropiación de conocimiento, la cultura, hasta la analítica institucional (DAFP, 2017).

Es importante mencionar que estas dos mediciones no se efectúan de manera articulada, sino que cada entidad,



obedeciendo a sus propósitos, han elaborado sendas mediciones; En relación al primer Índice, es decir el de capacidades de innovación pública medido por el DNP, se encuentra que las entidades del nivel nacional doblan en avances a las entidades del nivel territorial. Es así, como de las 573 entidades que participaron de la medición en el nivel territorial (que incluye otras entidades de diferente naturaleza como gobernaciones y descentralizadas), los aspectos donde se aprecian mayores deficiencias son en la subcategoría de gestión del conocimiento y normativo, que de acuerdo con la metodología demuestran que las entidades tienen un bajo aprovechamiento de la información que obtienen, presentando disfuncionalidades en la capacidad para aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe (Otter & Cortez, 2003). En lo que concierne al entorno normativo, en la última medición (DNP, 2021) igualmente presentan falencias en cuanto a las reglas que facilitan la solución de los retos públicos, casi distinto de las entidades del nivel nacional que tienen un nivel de avance superior al 70% en tanto que en territorio es de apenas el 46%.

De otro lado, la medición hecha por la Función Pública a la gestión del conocimiento revela casi las mismas brechas entre las entidades nacionales a las municipales¹. De las 1101 entidades evaluadas los resultados en esta medición parecen estar en un nivel de avance mejor, teniendo en cuenta claro está, que se trata de promedios. Sin embargo, los aspectos evaluados parecen coincidir en ambas evaluaciones; Entre las debilidades que presentan las alcaldías del país en materia de gestión del conocimiento y la innovación, se encuentran el uso y apropiación del conocimiento, así como la

planeación y la generación de una cultura propicia para generar innovación.

La cultura organizacional: El hecho que una de las disfuncionalidades (al menos desde lo cuantitativo en los índices con los que cuenta el Gobierno de Colombia) sean la falta de una cultura propia para generar innovación así como en la capacidad para aprender y generar conocimiento, nos lleva a reflexionar de cómo la innovación debe ser una parte integral de la cultura organizacional o como lo señala Dueñas Quintero, D. M.(2022): *Una actividad planeada que permita a las organizaciones la identificación del conocimiento clave, la generación de conocimiento nuevo y la transferencia del mismo entre empleados.*

Las entidades más eficaces en el sector público son aquellas que propician y favorecen una cultura organizacional para que se desarrolle la gestión del conocimiento Giraldo Vélez (2020).

Para Long (2020) por ejemplo, debe existir una comunicación entre lo que saben hacer las organizaciones (experiencia acumulada) y la capacidad de aprendizaje de modo que la experimentación y la innovación sean abiertas. La burocratización no deja de lado por supuesto la reflexión sobre los espacios que quedan para innovar en el sector público. Para Oszlak (2006), la productividad se haya en conflicto entre la racionalidad técnica y política.

Las habilidades que desarrollen no institucionalmente sino desde el nivel individual, así como el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, son elementos que definen las capacidades (UNDP, 2009).

Como en el caso del Metro de Medellín por poner solo un ejemplo, los factores que han contribuido fuertemente

¹ Existen diferencias y brechas entre las mismas alcaldías según sus grupos pares; sin embargo las diferencias entre

algunas entidades de la rama ejecutiva del orden nacional con el territorial son muy marcadas.



han tenido que ver con la cultura organizacional, su trabajo de gestión del conocimiento se sustenta en 6 pilares de los cuales los dos primeros tienen que ver con generación de capacidades y espacios para la innovación, así como inteligencia estratégica, ideación, programas y proyectos innovadores e innovación social (Metro de Medellín, s/f).

Si bien dicho modelo se asocia con los lineamientos establecidos por Función Pública y el DNP, la diferencia está entre lo que se plantea en el mejor de los casos por las Alcaldías y lo que se lleva a cabo. La cobertura de iniciativas de innovación mapeadas a nivel nacional por el DNP, advierten que son protagonistas las entidades del nivel nacional y departamental con muy baja actuación de **Conclusiones**

Las entidades municipales y principalmente las Alcaldías deberían hacer un mayor esfuerzo para incluir no solo desde la planeación la gestión de la innovación y el conocimiento sino modificar la forma como se hace, mucho más teniendo en cuenta las capacidades propias de cada entidad. Es claro, que no es lo mismo dar respuesta un problema público complejo con mayores capacidades en un municipio u otro; sin embargo, sí existen espacios para poder innovar. Las alcaldías deberían mejorar su intención de crear una cultura que propicie realmente la innovación, pues debería hacerse de manera planeada y estructurada. La gestión del conocimiento y la innovación con factores como las capacidades institucionales e individuales deben ser parte de estas organizaciones cuando aborden desde problemas complejos públicos hasta las actividades que soportan el trabajo de las mismas.

las alcaldías. Y a los factores que han llevado a estos actores se les suma sus capacidades internas: recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos.

La transformación de la cultura organizacional según el DNP (2022) ha sido entre las entidades mapeadas un factor determinante para el impulso de la innovación a través de estrategias, sin dejar de lado por supuesto los factores internos como los recursos financieros y tecnológicos en los que las entidades nacionales tienen un mayor margen, referido al cambio de estructuras internas, los procesos innovadores se enfocan en la mejora institucional de manera tal que se alcancen niveles de eficiencia a partir del fortalecimiento de las capacidades internas de la entidad (DNP, 2022).



Referencias

- Arboleda Jaramillo, C. A., Montes Hincapié, J. M., Correa Cadavid, C. M., & Arias Arciniegas, C. M. (2019). LABORATORIOS DE INNOVACIÓN SOCIAL, COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(3), 130-139. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i3.27362>
- Dueñas Quintero, D. M. (2022). APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO EN COLOMBIA. UNA INTERPRETACIÓN DESDE LA POLÍTICA PÚBLICA (1990-2021). *Saber, Ciencia y Libertas*, 17(2), 523-553. <https://doi.org/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9341>
- Departamento Nacional de Planeación (2021) ANEXO METODOLÓGICO ÍNDICE DE CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA (ICIP)
- Departamento Nacional de Planeación (2022) RESULTADOS ÍNDICE DE CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) MANUAL OPERATIVO DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN. CONSEJO PARA LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Versión 4 Marzo de 2021. Tomado de Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional Versión 4 Marzo de 2021. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Giraldo Vélez, J. (2020). ESTRATEGIAS QUE MODIFICAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO.
- Long, F. (2020). LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y LAS BUROCRACIAS PÚBLICAS: CONOCIMIENTO MUTUO E INTERACCIÓN PARA TRANSFORMAR LA GESTIÓN PÚBLICA. OCDE (2019) DECLARACIÓN SOBRE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaraci%C3%B3n-Espanol.pdf>
- Otter, T., & Cortez, M. (2003). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. CONCEPTOS, IDEAS Y HERRAMIENTAS. KONRAD ADENAUER STIFTUNG https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=8bb44546-c584-3a98-e37d-9e2f5ea0833e&groupId=252038
- Oszlak, O., (2006). BUROCRACIA ESTATAL: POLÍTICA Y POLÍTICAS PÚBLICAS. *Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, (11), 11-56. <https://www.redalyc.org/pdf/522/52235599001.pdf>
- Pulido Reina A, J. S., & Andrés Muñoz, F. (2020). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. *Revista Criterio Libre*, 18(33), 131-149 <https://doi.org/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n33.7535>.
- Montoya Suárez, O., (2004). SCHUMPETER, INNOVACIÓN Y DETERMINISMO TECNOLÓGICO. *Scientia et Technica*, X (25), 209-213. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911685037.pdf>
- Sotelo Barrios, M. E., Quintero Quintero, W., & Arévalo Ascanio, J. G. (2022). INNOVACIÓN ABIERTA: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-33. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5814>
- United Nations Development Programme - UNDP (2009). Capacity Development <https://www.adaptation-undp.org/resources/relevant-reports-and-publications/capacity-development-undp-primer>