

TRABAJO FIN DE MASTER

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Título

Gestión del conocimiento e innovación pública para el direccionamiento estratégico y planeación en la Alcaldía de Argelia– (Cauca), 2018 – 2023.

Alumno: KAROL KATHERINE ZAMBRANO MUÑOZ

Tutor: LUCIA CACHAFEIRO FUCIÑOS

Madrid, 2025

TRABAJO FIN DE MASTER

Gestión del conocimiento e innovación pública para el direccionamiento estratégico y planeación en la Alcaldía de Argelia– (Cauca), 2018 – 2023.

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Alumno: Karol Katherine Zambrano Muñoz

TUTOR: Lucia Cachafeiro Fuciños

Madrid, 2025

INDICE DE CONTENIDO

1	RESUMEN / ABSTRACT.....	6
2	INTRODUCCIÓN	9
3	OBJETIVOS	10
3.1	Objetivo General	10
3.1.1	Objetivos específicos	10
1.	Marco teórico	11
4	METODOLOGÍA	17
4.1	Tipo de investigación	18
4.2	Fuentes, instrumentos y técnicas para el análisis y desarrollo de la investigación	18
4.2.1	Fuentes primarias	18
4.2.2	Fuentes secundarias.....	19
5	RESULTADOS.....	23
5.1	Evaluación de la gestión del conocimiento e innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).	23
5.1.1	Análisis de los resultados del FURAG 2018 - 2021	24
5.1.2	Análisis de los resultados según el autodiagnóstico de la gestión del conocimiento y la innovación en el año 2021	28
5.1.3	Análisis de los resultados de la encuesta	33
5.2	Medición del proceso del direccionamiento estratégico y planeación en la alcaldía de Argelia - Cauca	38
5.2.1	Análisis de los resultados del FURAG 2018 - 2021	39
5.2.2	Análisis de los resultados según el autodiagnóstico del direccionamiento estratégico y planeación en el año 2021	41
5.3	Diseño del plan de mejoramiento que permita el fortalecimiento institucional en la Alcaldía de Argelia - Cauca.....	43
5.3.1	Plan de mejoramiento para la gestión del conocimiento y la innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).	44
5.3.2	Plan de mejoramiento para direccionamiento estratégico y planeación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).	47
6	CONCLUSIONES	51
7	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	53
8	BIBLIOGRAFÍA	55
9	ANEXOS	57

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Resultados Dimensión Gestión del Conocimiento e innovación - Alcaldía de Argelia- 2018 - 2021	25
Gráfico 2 Resultados de la política de gestión del conocimiento e innovación en la Alcaldía de Argelia - Cauca 2018 - 2021	26
Gráfico 3 Resultado autodiagnóstico de la política de gestión del conocimiento en la Alcaldía de Argelia – (Cauca) 2021	29
Gráfico 4 Tiempo de los servidores en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).....	33
Gráfico 5 Tipo de vinculación de las personas encuestadas en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).	35
Gráfico 6 Sexo de las personas encuestadas en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).....	35
Gráfico 7 Resultados dimensión direccionamiento estratégico y planeación - Alcaldía de Argelia - Cauca - 2018 - 2021	39
Gráfico 8 Resultados componentes autodiagnóstico direccionamiento estratégico y planeación - Alcaldía de Argelia (Cauca) 2021	41
Gráfico 9 Ejes de la Gestión del Conocimiento e innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).	45

RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

La presente investigación propone un **plan de mejoramiento institucional** para la Alcaldía de Argelia (Cauca), orientado al fortalecimiento de la **gestión del conocimiento**, la **innovación pública** y el **direccionamiento estratégico** durante el periodo 2018–2023. A través de un **enfoque metodológico mixto**, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, se identificaron debilidades estructurales como la **alta rotación de personal**, la **baja apropiación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)** y la **escasa cultura organizacional de compartir conocimiento**.

Para ello el estudio fue desarrollada íntegramente por la autora, quien diseñó y aplicó una encuesta estructurada a 131 funcionarios y contratistas, realizó entrevistas semiestructuradas, sistematizó los resultados del FURAG y del autodiagnóstico institucional, y construyó un modelo contextualizado de gestión del conocimiento. Los hallazgos evidencian un desempeño limitado en las dimensiones evaluadas, lo que motivó la formulación de **dos planes de mejora**:

1. Un **modelo de gestión del conocimiento** basado en cuatro ejes: generación, apropiación, analítica institucional y cultura de difusión.
2. Un **plan de direccionamiento estratégico** estructurado en nueve etapas, adaptadas al contexto territorial y organizacional de la entidad.

Ambas propuestas buscan **transformar la cultura organizacional**, optimizar la toma de decisiones y mejorar la prestación de servicios públicos con un enfoque **participativo, innovador y centrado en el ciudadano**. El trabajo constituye una **contribución original** que genera conocimiento nuevo aplicable a entidades territoriales con características similares, y refleja el compromiso de la autora con el fortalecimiento de la gestión pública desde una perspectiva estratégica y contextualizada.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, innovación pública, planeación estratégica, Fortalecimiento institucional, Gobernanza local

Abstract

For the Municipality of Argelia (Cauca), this Master's Final Project suggests an institutional reform plan with the goal of enhancing strategic planning, public innovation, and knowledge management from 2018 to 2023. Structural issues, such as high employee turnover, poor adoption of the Integrated Planning and Management Model (MIPG), and a limited organizational culture of information sharing, were discovered using a mixed-methods approach that used qualitative and quantitative techniques. The research was entirely conducted by the author, who designed and administered a structured survey to 131 public officials and contractors, carried out semi-structured interviews, systematized the results from FURAG and the institutional self-assessment, and developed a contextualized model for knowledge management. The findings revealed limited institutional performance in the evaluated dimensions, prompting the formulation of **two improvement plans**:

1. A **knowledge management model** structured around four key axes: generation, appropriation, institutional analytics, and a culture of sharing and dissemination.
2. A **strategic planning model** based on nine stages, adapted to the territorial and organizational context of the municipality.

Both proposals aim to **transform the organizational culture**, enhance decision-making processes, and improve public service delivery through a **participatory, innovative, and citizen-centered approach**. This work represents an **original contribution**, generating new knowledge applicable to other local governments with similar characteristics, and reflects the author's commitment to strengthening public management through a strategic and context-sensitive lens.

Keywords: Knowledge Management, Public Innovation, Strategic Planning, Institutional Strengthening, Local Governance

INTRODUCCIÓN

La gestión pública, tradicionalmente caracterizada por la centralización de decisiones, estructuras burocráticas y la falta de una misión y visión claramente definidas, enfrenta hoy el desafío de responder eficazmente a las crecientes demandas sociales. Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997), estas limitaciones estructurales han contribuido a una percepción de ineficiencia en el sector público, lo que exige una transformación profunda en sus modelos de gestión.

Ante este panorama, las organizaciones públicas deben evaluar sus capacidades institucionales para generar valor público mediante la implementación efectiva de políticas y sistemas administrativos. Berry (2007) destaca la necesidad de una planificación estratégica flexible, orientada a resultados, que incorpore estándares de calidad, descentralización y una cultura organizacional centrada en las necesidades ciudadanas.

Las reformas a la gestión pública en Colombia han tenido como objetivo optimizar la calidad de los servicios públicos. Desde la Constitución de 1991 hasta el establecimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en 2012, se han puesto en marcha varios sistemas, entre ellos el MECI y el Sistema de Desarrollo Administrativo. No obstante, su implementación ha sido desarticulada y poco coordinada, sobre todo en los municipios de quinta y sexta categoría, donde los niveles de desarrollo institucional siguen siendo bajos.

Esta investigación se enfoca en la Alcaldía de Argelia (Cauca), un municipio de sexta categoría con 28.163 habitantes según el DANE (2025), que ha sido priorizado en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y que ha sufrido a lo largo de su historia las consecuencias del conflicto armado. En este contexto, la administración municipal tiene el desafío de llevar a cabo eficazmente el MIPG, en particular en las esferas de gestión del conocimiento, innovación y dirección estratégica.

Desde 2018, la Alcaldía de Argelia adoptó formalmente el MIPG mediante la Resolución 0586, comprometiéndose a fortalecer dimensiones clave como la gestión del conocimiento y la planeación estratégica. Estas dimensiones son fundamentales para garantizar una administración pública eficiente, orientada a resultados y capaz de responder a las necesidades de sus grupos de valor.

Esta tesis de máster se divide en siete capítulos, los cuales permiten una propuesta y un análisis detallados para fortalecer la Alcaldía de Argelia (Cauca). Inicia con la exposición del problema y los fines de la investigación. Luego, expone un marco teórico que respalda las variables analizadas desde una perspectiva conceptual: gestión del conocimiento, innovación pública y direccionamiento estratégico. A continuación se describe la metodología empleada, que combina métodos cualitativos y cuantitativos y tiene un enfoque mixto. Los resultados se presentan en tres partes: la valoración de la gestión del conocimiento y la innovación, el cálculo de la planificación y dirección estratégica, y para concluir, el diseño de un plan de mejora.

OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Proponer, con base en una investigación aplicada, un plan de mejoramiento institucional que contribuya al fortalecimiento de la gestión del conocimiento y la innovación pública, así como al direccionamiento estratégico y la planeación en la Alcaldía de Argelia (Cauca), tomando como caso de estudio el periodo 2018–2023

1.1.1 Objetivos específicos

1. Evaluar la gestión del conocimiento e innovación pública en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).
2. Medir el proceso de direccionamiento estratégico y planeación en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).
3. Definir un plan de mejoramiento que permita el fortalecimiento institucional en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).

1. Marco teórico

A continuación, se trata el marco teórico sobre las variables que se estudian, exponiendo y analizando los conceptos, evolución, clasificación y teorías relevantes para el estudio de estas variables. Se proporciona un análisis general de la literatura en el documento, lo que permite basar esta investigación en la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional (Nonoka, 1994; Nonoka y Takeuchi, 1995), en la Teoría de los nueve impulsores de innovación de servicios (Johan Hauknes, 1998) y en la Teoría de planeación estratégica para dirigir organizaciones públicas (Nutt & Backoff, 1992; Bryson, 2011; Joyce, 2015).

La Teoría de Creación del Conocimiento Organizacional sostiene que el conocimiento se establece como un capital inmaterial que genera distinción y beneficio para las entidades. Según la cita de Villasana Arreguin et al. (2021) con Barney (1991) y Greiner et al. (2007), el conocimiento es un recurso fundamental para crear valor público. La literatura revisada presenta un universo de diversas definiciones y conceptos relacionados.

La gestión del conocimiento tiene varias definiciones y se originó con el concepto de la sociedad del conocimiento, que fue formulado por Peter Drucker en 1969. Este austriaco anticipó la aparición de una nueva clase de empleados: los trabajadores del conocimiento. Uno de los objetivos de la gestión del conocimiento es establecer una cultura del conocimiento que favorezca el compartir, la creación de conocimiento para evitar su pérdida se pueda innovar y se pueda tener una mejor orientación estratégica de la entidad objeto de estudio. La organización de creación de conocimiento de Nonoka y Takeuchi (1995) tiene tres funciones fundamentales: 1. generar nuevo conocimiento, 2. producir conocimiento y 3. transferir conocimiento. Por ese motivo, por ser una visión holística del conocimiento, se priorizó esta teoría.

La teoría plantea dos dimensiones para la creación de conocimiento. 1. La epistemológica, que realiza una distinción entre el conocimiento tácito¹ y explícito². 2. La ontológica, desde la cual

¹ Es personal, difícil de formalizar, por lo que es difícil de compartir. Está arraigado en las acciones y experiencias del individuo, en sus emociones, valores y deseos, siendo este el nuevo factor de producción. (Nonoka y Takeuchi, 1995 citados en Gessi et al., 2017)

² El conocimiento que se puede codificar, medir y difundir fácilmente; es un conocimiento objetivo y racional que puede expresarse en palabras, números, datos, sonidos, imágenes, manuales, y transmitirse en un lenguaje formal y sistemático (Función Pública, 2021).

comportamientos. West y Farr (1990) la consideran como la introducción y la aplicación o procedimientos, dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general.

En el manual de Oslo (2018), una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso). Mientras que para el economista austriaco Joseph Schumpeter, el concepto de innovación aportó a la literatura económica, definió la innovación como:

"La incorporación de un producto nuevo para los consumidores, o de uno que sea superior a los previos, la aparición de nuevos métodos productivos para una parte del sector industrial, la exploración de mercados no antes existentes, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la implementación de formas novedosas de competencia que resulten en una redefinición del sector" (Schumpeter citado en Ferras, 2014, p. 1).

La innovación pública puede ser una herramienta para ofrecer servicios públicos de mejor calidad y cobertura, como la educación o la salud, para solucionar problemas a los que se enfrentan las comunidades y para crear mecanismos que promuevan la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del Estado (Tidd & Bessant, 2013).

Algunos analistas opinan que la innovación pública surgió después de la crisis financiera del 2007 en los países europeos y latinoamericanos, lo que provocó que la ciudadanía despertara y comenzara a cuestionarse si el gobierno debe funcionar bajo modelos definidos desde hace tiempo. Otros señalan que el concepto de innovación pública surgió como respuesta al movimiento «modernising government» de la OCDE en 2005.

Una diferencia importante: aunque los conceptos de innovación en la Administración Pública y de innovación pública son parecidos, no son iguales. En el primer caso, se pone énfasis en la característica de los fines públicos de la innovación (es decir, que son públicos); mientras que en el segundo caso se hace énfasis en la naturaleza del sujeto que realiza o recibe la innovación (el sector público) (Amador, 2019).

Por lo tanto, para definir la noción de innovación pública, es relevante determinar algunas de sus características:

1. La innovación pública consiste en descubrir métodos nuevos o superiores para lograr objetivos públicos (OCDE, 2017).
2. La innovación pública es la que crea valor público, no necesariamente la que está a cargo del gobierno.
3. Tres. No toda innovación en el sector público necesita o es dependiente de instrumentos tecnológicos.
4. Para generar, comprobar y validar ideas de solución, los procesos de innovación pública se fundamentan en la experimentación y la cocreación. (DNP, 2019). Los procedimientos de innovación pública constituyen espacios de discusión entre la gestión y diversos participantes sociales.
5. La creatividad no es sinónimo de innovación. La innovación no solo exige la creación de ideas nuevas, sino también su ejecución efectiva.
6. La Administración Pública tiene la posibilidad de ajustarse a la incertidumbre y a la complejidad en un entorno de incesante transformación gracias a la innovación pública. Esta debe tener un origen en una metodología y ser sistemática. Asimismo, no debe ser esporádica ni ocasional.
7. En un entorno de constante transformación, la innovación pública posibilita que la Administración Pública se ajuste a situaciones inciertas y complejas.

Finalmente, el trabajo final de la maestría se basa en la Teoría de la planificación estratégica para guiar a las organizaciones públicas (Nutt & Backoff, 1992; Bryson, 2011; Joyce, 2015). Para comprender el concepto de dirección estratégica, es fundamental enfatizar la noción de estrategia. La estrategia es una idea que han desarrollado algunos autores como Chander (1962) y Andrews (1971), quienes coinciden en que la estrategia consiste en definir metas a largo plazo, distribuir recursos e implementar las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos.

Cabe destacar que el direccionamiento estratégico se comenzó a gestar por avance de las ciencias económicas y el éxito de las grandes empresas y la aplicación en ellas de nuevos modelos de gestión (Fernández, 2007). Sin embargo, según Gunn (1996) citado en Da-Fonseca et al., (2014). La gestión pública admite que el sector público y el privado tienen en común la necesidad de alcanzar metas de manera eficiente y económica, utilizando estrategias coherentes, tácticas y estructuras apropiadas de personal motivado o métodos gerenciales que sean aptos para desplegar y supervisar cómo se utilizan los recursos organizativos, financieros, humanos e informáticos.

Es decir, la dirección estratégica tiene un enfoque dinámico que se adapta a las condiciones económicas, sociales y políticas para alcanzar los objetivos propuestos. Bajos estas premisas, el direccionamiento estratégico es desarrollado por algunos autores como Ansoff (1997), Goodteir et al (1998), Dess y Lumpkin (2003), Thompson y Strickland (2012) y Surdez Pérez y Aguilar Morales (2011) quienes la definen como la determinación de los estados futuros de una organización para el cumplimiento de objetivos mediante un conjunto de decisiones, acciones y análisis del entorno y con ello poder encontrar las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. El direccionamiento o la acción de dirigir es la manera como se conduce o se maneja algo; con el desarrollo de las nuevas tendencias políticas, económicas y sociales se requiere de la estrategia definida por varios autores como Chander (1962), Porter (1980), Ohma (1983) como las acciones requeridas para lograr las metas establecidas y obtener resultados más altos.

A través del direccionamiento estratégico se abre el espacio histórico para generar una transformación radical de la forma de asumir las dinámicas municipales a partir de la optimización de la planeación en base a la evidencia, la ejecución de procesos operativos con mitigación de riesgos, y la articulación de la labor del capital humano en función de los objetivos misionales.

Aún hay un gran margen para continuar con el progreso en la definición de la dirección estratégica. "La gestión estratégica es una de las innovaciones más significativas para la administración pública, y ofrece los beneficios de un método de dirección que se enfoca en el futuro, es racional, creativo y está muy estructurado", afirman Surdez Pérez y Norma Aguilar (2011, p. 45). Da-Fonseca et al (2014) proponen la perspectiva estratégica en modelos de gestión para lograrlo.

La planificación estratégica de una entidad sigue una serie de pasos; para ello, se presentan los conceptos de planificación estratégica para la dirección de las instituciones públicas. Nueve fases han sido establecidas.

1. Determinación de metas: definición de la "cascada" o "mapa" de objetivos a largo, medio y corto plazo, además del orden de prioridad que tienen. Análisis y debate sobre la definición, la pertinencia, la jerarquía y el complemento de los objetivos en el mapa.
2. Definición de estrategia para lograr los objetivos: determinación del grupo y el orden de las acciones estratégicas a realizar con el fin de alcanzar las metas, utilizando las técnicas de análisis situacional previamente empleadas (estrategia defensiva, ofensiva o de continuidad). Determinación de elementos claves para el éxito de la implementación (participantes, instantes, etc.).
3. Definición de la mecánica y secuencia específicas de las acciones: definición de tipos y momentos de acciones, el uso de recursos y la relación con los actores involucrados. Evaluación de oportunidad y consistencia de mecánica y secuencia de acciones. Elaboración de diagramas de flujo y cronogramas para la ejecución de las acciones propuestas en la estrategia.

-
4. Análisis de supuestos/factores clave de éxito y de riesgo: identificación de los factores esenciales y los riesgos existentes para la ejecución exitosa del plan. Proyecciones de escenarios o juegos estratégicos con actores involucrados
 5. Definición de estrategias de seguimiento/adaptación de la política en el proceso de ejecución: definición de técnicas de seguimiento, como el cuadro de mando (balanced scorecard) o sistemas de semáforos, así como la elaboración previa de escenarios alternativos y planes de contingencia (planes B).

José Luis Méndez (2021) sostiene que estas fases de la planificación estratégica son solamente una orientación que se tiene que ajustar a cada circunstancia, debido a que no es un proceso lineal con un orden fijo; más bien, es un procedimiento de progreso y retroceso permanente, pues cada paso implica la evaluación de las acciones realizadas previamente y posiblemente su reelaboración. Estas fases son cruciales para el desarrollo del presente informe final de maestría de profundización, con el fin de comprender la situación actual de la entidad en relación con la orientación estratégica y cómo hacer que la gestión del conocimiento y la innovación se conviertan en una cultura organizacional y se puedan alcanzar las metas establecidas.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, del corpus teórico de la gestión del conocimiento, innovación y direccionamiento estratégico. También es importante la estructuración de un plan de mejoramiento para cada una de estas variables, para tal fin, este instrumento está sustentado Según Humberto Serna (2004), en los principios de la planificación estratégica, se entiende como el proceso mediante el cual las personas que toman decisiones en una organización adquieren, procesan y examinan información relevante tanto interna como externa. Esto se hace para evaluar la situación actual de la organización y su competitividad con el objetivo de prever y decidir sobre cómo orientar la institución hacia el futuro, lo cual se define a través de los denominados planes de mejoramiento. Para ello, es necesario establecer una ruta de trabajo para cada una de las perspectivas, especificando sus estrategias, estándares, actividades que conlleva, fechas de medición, recursos requeridos y responsables (p. 324).

En ese sentido, se estructuró un plan de mejoramiento con los lineamientos estratégicos identificados que conlleven al fortalecimiento institucional en la gestión del conocimiento e innovación pública para el direccionamiento estratégico y planeación en la Alcaldía de Argelia–(Cauca). Lo que implicó *detallar: objetivos específicos, dimensiones, hallazgos, estrategias, líneas de acción, indicador de resultado, forma de cálculo, unidad de medida, indicador de producto, responsables, cooperantes o corresponsables, periodicidad, recursos, cronograma*, los cuales, definen la validación que puede dar la organización para la implementación del plan de mejoramiento. Si bien es cierto la presente propuesta finaliza con la proposición del plan de mejoramiento, lo que se espera de dichos ejercicios académicos es que las organizaciones puedan analizar el plan y sobre este proceder a su ejecución.

Es importante mencionar que se relacionan dos propuestas o estudios para crear un plan de mejoramiento: la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España y la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU). (Fúnez Badel & Morro Salcedo, 2017)

El primero sostiene que el plan de mejora incluye la decisión estratégica sobre qué modificaciones deben ser incluidas en los diversos procesos organizacionales para que se traduzcan en un servicio percibido de mejor calidad. Para crearla, se deben definir los objetivos que se quieren alcanzar y planificar las tareas para lograrlos. El plan de mejoras posibilita:

-
- Descubrir las razones que originan las debilidades encontradas.
 - Determinar las medidas de mejora a implementar.
 - Examinar su factibilidad.

 - Fijar prioridades en las estrategias de acción.
 - Contar con un plan de las acciones a llevarse a cabo en el futuro y con un sistema de
 - Supervisión y seguimiento de las mismas.
 - Negociar la táctica que se debe implementar.
 - Aumentar la eficiencia y eficacia de la administración.
 - Incentivar a la comunidad del sector o departamento para que incremente el nivel de calidad.

De acuerdo con la ANECA, las etapas para crear el plan de mejora son:

1. Determinar el campo de mejora.
2. Identificar las causas fundamentales del problema
3. Establecer el objetivo
4. Elegir las medidas de mejoramiento
5. Hacer una planificación
6. Realizar un seguimiento

La Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU) sostiene que un plan de mejora es el resultado de un proceso inicial de diagnóstico, que incluye y formaliza los propósitos de mejora y las acciones pertinentes orientadas a reforzar los puntos fuertes y solucionar los débiles, en una secuencia prioritaria y temporal. Los planes de mejora deben alinearse con los planes generales de la entidad, y además (Fúnez Badel & Morro Salcedo, 2017):

- Deben incluir a todos los agentes implicados.
- Deben ser un instrumento orientado a la acción y no deben transformarse en un extenso documento de formalidades o, simplemente, en una sucesión de deseos, aspiraciones y buenas intenciones.
- Deben ser específicos, realistas, con una asignación de responsabilidades bien definida y con procesos precisos para la ejecución y el seguimiento.

- Se requiere un monitoreo frecuente y unas condiciones de actuación que hagan posible la reasignación de responsabilidades y recursos.
- Se deben incluir dentro de una política de comunicación interna apropiada, la cual explique el propósito del proceso, su desarrollo gradual y los resultados obtenidos.

Los encargados de las unidades toman, a corto o medio plazo, los objetivos y acciones que se deberán implementar para lograr el plan de mejora. Además, para la planificación de la empresa, es importante que la gerencia de la organización también adopte el plan, comprometiéndose a respaldar su progreso y a proveer los recursos necesarios para financiar las acciones de mejora (Fúnez Badel & Morro Salcedo, 2017).

se plantean los niveles individuales, grupales, organizacionales e interorganizacionales del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995 citados en Gessi et al., 2017). A partir de esta dimensión se elaboró un instrumento de tipo encuesta para medir cada una de las variables.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), se requieren cinco condiciones para desarrollar el conocimiento organizacional. La primera es la intención de los gerentes de integrar el tipo de conocimiento en la empresa. La segunda es la autonomía: a mayor autonomía de los integrantes de una organización, más posibilidades existen de generar nuevos saberes. El tercero, la oscilación y el caos creativo, que fomentan la interacción entre organización y el medio externo. La redundancia de información, la cuarta, acelera el proceso de generación de conocimiento. La diversidad de requisitos es la última condición. Se promueve a través de la combinación de información de formas diferentes, ágiles y versátiles, además de ser distribuida equitativamente en todas las secciones de la entidad.

La propuesta de Espiral de Creación del Conocimiento, presentada por Takeuchi y Nonaka (1995), describe cómo los individuos experimentan cambios en el conocimiento a nivel personal desde su interior y lo comunican al equipo de trabajo a través de la organización, hacia el entorno y, por último, nuevamente hacia la misma organización.

Por otro lado, el trabajo final de maestría se basa en la Teoría de los nueve impulsores de innovación de servicios. Para ello, es fundamental tener en cuenta la noción de innovación, que presenta una diversidad de definiciones, tipos e interpretaciones en la administración pública y privada (Sánchez, 2007).

METODOLOGÍA

La investigación desarrollada en la Alcaldía Municipal de Argelia (Cauca) se enmarca en un modelo metodológico riguroso, sustentado en las propuestas de autores como Milán Kubr (1997), Omar Guerrero (2011), Carlos Méndez (2011), Carlos Monje (2011), Roberto Hernández Sampieri (2014), Carlos Díaz de León (2015) y Roger Segura (2017), quienes han aportado significativamente al abordaje de la investigación en el campo de la gestión pública. Siguiendo a Díaz de León (2015), se reconoce que toda disciplina científica requiere de un objeto de estudio claramente definido y de una metodología sustentada en bases científicas. En este sentido, el presente trabajo adopta un enfoque metodológico **mixto** (cuantitativo y cualitativo), que permite una comprensión holística del fenómeno investigado, combinando técnicas inductivas y deductivas para abordar tanto los aspectos estructurales como los dinámicos de la gestión pública local. La aplicación de este método en el contexto del municipio de Argelia significó la utilización de distintas técnicas, herramientas y métodos para la recopilación, procesamiento y examen de la información. El análisis se llevó a cabo en tres etapas:

1. **Diagnóstico documental:** Se realizó un análisis sistemático de fuentes secundarias, incluyendo los resultados del FURAG (Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión) entre 2018 y 2023, normativas institucionales, informes oficiales y literatura especializada sobre gestión del conocimiento, innovación pública y planeación estratégica.
2. **Trabajo de campo:** La autora diseñó y aplicó una encuesta estructurada con escala tipo Likert, dirigida a una muestra representativa de 131 funcionarios y contratistas de la Alcaldía siguiendo el cronograma establecido del año el curso. La Secretaría planeación y el Jefe de Talento Humano validaron la herramienta, la cual se utilizó de manera híbrida (virtual y presencial) con autorización de la institución. Se efectuó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, logrando un coeficiente de 0.76, lo que asegura una consistencia interna elevada.
3. **Entrevistas semiestructuradas:** Para complementar los datos cuantitativos y para una interpretación más profunda de los resultados, se realizaron entrevistas con actores fundamentales de la administración municipal, como el Alcalde y líderes de procesos estratégicos.

Esta perspectiva metodológica permitió, además de entender la situación actual de la planificación estratégica, la innovación y la administración del conocimiento en el organismo, prever escenarios de mejoramiento institucional. El estudio fue capaz de generar un plan de mejora contextualizado, colaborativo y enfocado en los resultados

gracias a la triangulación de fuentes y métodos, lo que además fortaleció su validez interna.

1.2 Tipo de investigación

Este Trabajo Final de Máster se sitúa en una perspectiva metodológica que es tanto evaluativa como documental, con el fin de entender a fondo y de manera crítica los procesos de gestión del conocimiento, innovación pública y dirección estratégica en la Alcaldía de Argelia (Cauca), entre los años 2018 y 2023.

Lerma (2012, p. 65) define la investigación evaluativa como "el proceso que implica emitir un juicio sobre una intervención utilizando enfoques científicos". Por medio de esta, se analizan los servicios, recursos y metas de la intervención orientados a resolver una situación problemática, así como las interrelaciones entre estos componentes con el objetivo de asistir en la toma de decisiones.

Complementariamente, se empleó la investigación documental como técnica cualitativa para la recolección, selección y análisis de información proveniente de fuentes secundarias. Según Reyes-Ruiz y Carmona Alvarado (2020), esta técnica permite acceder a datos relevantes a través de documentos oficiales, informes institucionales, artículos académicos, legislación vigente, memorias de eventos, entre otros. En este estudio, se consultaron los resultados del FURAG, manuales del DAFP, resoluciones internas de la Alcaldía, y literatura especializada sobre gestión pública, innovación y planeación estratégica.

La combinación de estos dos tipos de investigación permitió construir un marco analítico robusto, que sirvió de base para el diseño de instrumentos propios (encuesta y entrevistas), la sistematización de hallazgos y la formulación de un plan de mejoramiento institucional. La autora asumió un rol activo en todas las fases del proceso investigativo, desde la conceptualización teórica hasta la aplicación de técnicas de campo y el análisis de resultados, garantizando así la coherencia metodológica y la pertinencia académica del estudio.

1.3 Fuentes, instrumentos y técnicas para el análisis y desarrollo de la investigación

Con el fin de examinar la gestión del conocimiento, la innovación pública y las estrategias en la Alcaldía Municipal de Argelia (Cauca), se utilizaron una variedad de fuentes, herramientas y métodos que posibilitaron describir, estudiar y explicar los fenómenos administrativos. También se ofrecieron acciones específicas para mejorar la institución.

La investigación se basó en dos clases de fuentes:

1.3.1 Fuentes primarias

Carlos Méndez (2011) sostiene que las fuentes primarias son aquellas que el investigador debe recopilar directamente, empleando instrumentos y técnicas que posibiliten conseguir información relevante y contextualizada. Estas fuentes son clave en investigaciones evaluativas, particularmente en el área de las ciencias administrativas, porque posibilitan un conocimiento directo sobre las dinámicas internas de las entidades públicas.

En la actual investigación, se utilizaron diferentes métodos para recolectar datos primarios, creados y aplicados por la autora. Estas técnicas se implementaron con el propósito de examinar cómo está la gestión del conocimiento, la innovación pública y el direccionamiento estratégico en la Alcaldía de Argelia (Cauca). Las técnicas más importantes que se emplearon fueron:

Encuesta estructurada

- **Diseño del instrumento:** La autora elaboró un cuestionario con 117 ítems, distribuidos en tres niveles de análisis (individual, equipo e institucional), adaptando escalas validadas por autores como Chennamaneni (2006), Kwok y Gao (2006), y Palacios y Garrigós (2006).
- **Validación institucional:** El Jefe de Talento Humano y la Secretaría General del Ayuntamiento revisaron y dieron su aprobación al instrumento.
- **Aplicación:** Se aplicó de forma mixta (presencial y virtual) a una muestra de 131 funcionarios y contratistas, seleccionados aleatoriamente a partir del listado oficial suministrado por la entidad.
- **Análisis estadístico:** Se realizó una prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0,76, lo que indica una alta consistencia interna del instrumento. Los datos fueron sistematizados en matrices y analizados mediante técnicas de estadística descriptiva.

Entrevistas semiestructuradas

- Se aplicaron entrevistas a actores clave de la administración municipal, como el Alcalde, el Jefe de Control Interno y líderes de procesos estratégicos.
- Las entrevistas se guiaron por una matriz temática previamente diseñada, que permitió explorar percepciones sobre la cultura organizacional, la planeación estratégica, la innovación y los retos institucionales.
- Esta técnica cualitativa permitió complementar los hallazgos cuantitativos y profundizar en la interpretación de los resultados.

Estas fuentes primarias fueron fundamentales para construir una visión integral del estado institucional de la Alcaldía de Argelia, permitiendo identificar debilidades, oportunidades de mejora y diseñar un plan de fortalecimiento contextualizado, participativo y orientado a resultados.

1.3.2 Fuentes secundarias

Carlos Méndez (2011) afirma que "cada investigación requiere recurrir a este tipo de fuentes, las cuales proporcionan datos esenciales". Están disponibles en bibliotecas y en libros, periódicos y otros recursos documentales como enciclopedias, anuarios, diccionarios, revistas de especialización, trabajos de grado y más. (págs. 249). Estas fuentes posibilitan el análisis teórico del objeto de estudio, la identificación de antecedentes importantes y la comparación entre los resultados empíricos y marcos conceptuales consolidados.

En este trabajo, el análisis de la gestión del conocimiento, la innovación pública y el liderazgo estratégico en la Alcaldía de Argelia (Cauca) se sustentó con fuentes secundarias. El análisis documental es una técnica utilizada para su tratamiento, que se incluye dentro de la investigación cualitativa y posibilita el examen crítico de registros institucionales y textos.

1.3.2.1 Análisis documental

Según Hernández Sampieri (2014) estas fuentes “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, etc.”. (p.61)

También existe la necesidad de compilar la gran cantidad de información sobre la gestión del conocimiento, la innovación y el direccionamiento estratégico y la planeación; y su asociación con la gestión pública junto a los demás conceptos desarrollados en la Administración Pública. Esta serie de temas reflejada en los resultados investigativos es bajo una metodología de investigación, la cual, se desarrolla en una fase de búsqueda y recolección de fuentes de información documental en revistas indexadas, donde se realiza un análisis e interpretación de cada una de las fuentes investigadas y su clasificación de acuerdo con su importancia dentro del trabajo de investigación o ejes temáticos

La autora recopiló, clasificó y analizó una amplia variedad de documentos, entre ellos:

- **Informes oficiales** del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), especialmente los resultados del FURAG entre 2018 y 2023.
- **Normativas y resoluciones internas** de la Alcaldía de Argelia, incluyendo la Resolución 0586 de 2018 sobre la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
- **Planes de desarrollo municipal**, documentos de planeación estratégica, diagnósticos sectoriales y reportes de gestión.
- **Literatura académica especializada**, incluyendo libros, artículos indexados, tesis, manuales metodológicos y estudios de caso sobre gestión pública, innovación y conocimiento organizacional.
- **Referencias teóricas clave**, como las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1995), Hauknes (1998), Bryson (2011), y Méndez Martínez (2021), que sirvieron de base para el diseño conceptual del plan de mejoramiento.

El análisis documental permitió construir el marco teórico del estudio, identificar indicadores institucionales relevantes, y establecer criterios de evaluación para contrastar los resultados obtenidos mediante técnicas de campo. Esta triangulación fortaleció la validez del trabajo y permitió formular recomendaciones contextualizadas y pertinentes para el fortalecimiento institucional.

1.3.2.2 Análisis de datos agregados

El empleo de fuentes oficiales e institucionales fue considerado esencial durante la realización de esta investigación para analizar el rendimiento de la alcaldía de Argelia (Cauca) en términos de gestión del conocimiento, innovación pública y direccionamiento estratégico. Para lograr esto, se revisaron los informes reportados por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que es el organismo encargado de coordinar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en Colombia.

Algunos de los documentos principales que se emplean son:

- **Informes de resultados del FURAG (Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión) para el periodo 2018-2023.** Este instrumento, que el DAFP utiliza cada año en colaboración con los líderes de política, facilita la recolección de datos sobre el estado de implementación del MIPG en las entidades públicas, la evaluación del cumplimiento de sus metas y la guía para tomar decisiones relacionadas con la gestión y el rendimiento institucional.
- **Manuales, guías, normas y orientaciones técnicas del DAFP**, que sirvieron como referencia para interpretar los indicadores, dimensiones y políticas evaluadas en el FURAG, así como para estructurar el plan de mejoramiento propuesto en este trabajo.

La autora realizó un proceso sistemático de consulta y análisis de estos documentos a través del portal oficial del DAFP: ➡ <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>

■ Sistematización de la información

Con el fin de facilitar el análisis comparativo y la visualización de tendencias, se construyó una matriz de sistematización que clasificó los datos por año, dimensión, política e indicador. Esta matriz permitió:

- Identificar debilidades persistentes en las dimensiones de gestión del conocimiento e innovación, y direccionamiento estratégico.
- Analizar la evolución de los puntajes institucionales a lo largo del periodo estudiado.
- Relacionar los resultados del FURAG con los hallazgos obtenidos mediante encuestas y entrevistas aplicadas por la autora.

Los gráficos, tablas y análisis derivados de esta sistematización se presentan en la sección de resultados del trabajo, y constituyen una base empírica sólida para la formulación del plan de mejoramiento institucional.

RESULTADOS

Se desarrolló una sólida estructura de investigación que abarca la problematización, los objetivos, la justificación, el marco referencial y una metodología mixta que une técnicas cualitativas y cuantitativas. Esto se hizo teniendo en cuenta los escasos niveles de fortalecimiento institucional encontrados en la Alcaldía de Argelia (Cauca), sobre todo en las áreas de gestión del conocimiento, innovación pública y direccionamiento estratégico.

Esta metodología permitió a la autora aportar capacidades técnicas aplicadas a la administración pública local, mediante el diseño, aplicación y análisis de instrumentos propios, así como la sistematización de fuentes institucionales. A partir de este proceso, se lograron los siguientes resultados:

- **Diagnóstico institucional** basado en el análisis de los resultados del FURAG (2018–2023), que evidenció debilidades persistentes en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), especialmente en las políticas de gestión del conocimiento y planeación estratégica.
- **Autodiagnóstico organizacional**, aplicado en 2021, que permitió identificar brechas internas en cultura organizacional, uso de herramientas tecnológicas, liderazgo estratégico y procesos de innovación.
- **Encuesta estructurada** aplicada a 131 funcionarios y contratistas, diseñada por la autora, que permitió medir variables clave en tres niveles (individual, equipo e institucional), con resultados que evidencian baja intención de compartir conocimiento, limitada eficacia del trabajo en equipo y debilidades en la transferencia institucional del conocimiento.
- **Entrevistas semiestructuradas** con actores clave de la administración municipal, que complementaron los hallazgos cuantitativos y permitieron comprender las dinámicas políticas, culturales y operativas que afectan la gestión pública local.

Los hallazgos fueron organizados en tablas, gráficos y matrices de análisis que se encuentran en el capítulo correspondiente, y estos sirvieron de fundamento para elaborar un plan de mejora institucional. Con un enfoque participativo, contextualizado y enfocado en los resultados, este plan sugiere tácticas específicas para optimizar la gestión del conocimiento, promover la innovación pública y perfeccionar la planificación estratégica.

1.4 Evaluación de la gestión del conocimiento e innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).

En el trabajo final de máster, este capítulo tiene una importancia particular porque posibilita que se desarrolle la meta general de la investigación: plantear un plan para mejorar la Alcaldía de Argelia (Cauca) a nivel institucional, fundamentado en el análisis del estado presente en cuanto a gestión del conocimiento, innovación pública y dirección estratégica.

Esta evaluación no solo ayuda a detectar las principales debilidades y oportunidades de mejora, sino que proporciona insumos técnicos para apoyar a los gobiernos locales en la creación de métodos, modelos y herramientas estratégicas. Estas están enfocadas en encontrar soluciones a problemas públicos y aumentar la capacidad de gestión al ejecutar sus programas gubernamentales.

1. **Análisis de los resultados del FURAG (2018–2021):** Se examinan los indicadores institucionales reportados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, con énfasis en las dimensiones de gestión del conocimiento e innovación, y planeación estratégica.
2. **Evaluación del autodiagnóstico institucional (2021):** Se presentan los resultados del ejercicio de autovaloración realizado por la entidad, que permite identificar brechas internas en cultura organizacional, liderazgo, uso de tecnologías y procesos de innovación.
3. **Análisis de los resultados de la encuesta aplicada por la autora:** Se sistematizan los hallazgos obtenidos mediante el instrumento diseñado y validado por la investigadora, aplicado a una muestra de 131 funcionarios y contratistas, con el fin de medir variables clave en tres niveles: individual, equipo e institucional.

Estos tres componentes se integran para ofrecer una lectura crítica y fundamentada del estado actual de la entidad, y constituyen la base para la formulación del plan de mejoramiento propuesto en los capítulos siguientes.

1.4.1 Análisis de los resultados del FURAG 2018 - 2021

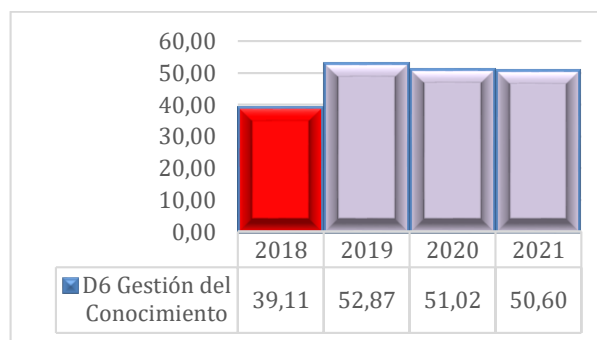
Es importante subrayar que esta dimensión tiene un carácter transversal dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), ya que su adecuada implementación impacta directamente en el desempeño de las demás dimensiones. La gestión del conocimiento y la innovación permiten a las entidades públicas generar, capturar, evaluar y distribuir conocimiento de manera sistemática, con el fin de aprender de sí mismas y de su entorno, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad institucional para cumplir con sus objetivos misionales.

En este contexto, el análisis de la Dimensión 6: Gestión del Conocimiento e Innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca), a partir de los resultados del FURAG, evidencia una evolución inicial positiva, seguida de una tendencia a la estabilización con leves retrocesos. En el año 2018, la entidad obtuvo un puntaje de 39,11, lo que reflejaba un nivel bajo de implementación. Para el año 2019, se registró un incremento significativo del 35,2 %, alcanzando un puntaje de 52,87, lo cual indicaba avances importantes en la adopción de prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento.

Sin embargo, entre los años 2019 y 2021, el desempeño se mantuvo relativamente estable, con un promedio de **51,49 puntos**, y una **tendencia decreciente del 2,15 %**, lo que sugiere una falta de sostenibilidad en las acciones implementadas o una posible desarticulación entre las áreas responsables de esta dimensión. Esta situación se visualiza en el Gráfico 1, que muestra la evolución de los puntajes institucionales durante el periodo analizado.

Este comportamiento plantea la necesidad de revisar no solo los instrumentos de planeación y seguimiento, sino también la cultura organizacional, los mecanismos de apropiación del conocimiento y la capacidad de innovación institucional. La persistencia de estos niveles medios de desempeño refuerza la pertinencia de este estudio y la urgencia de implementar un plan de mejoramiento que permita consolidar una cultura de gestión del conocimiento como eje estratégico del desarrollo institucional.

Gráfico 1 Resultados Dimensión Gestión del Conocimiento e innovación - Alcaldía de Argelia- 2018 - 2021



Fuente: Preparación personal a partir de DAFP, Resultados de la evaluación del rendimiento institucional: alcaldías y gobernaciones, 2018-2021.

Con base en los resultados de la Medición de Desempeño Institucional del FURAG, que muestran una estabilización entre 2019 y 2021 en la puntuación de la Dimensión 6: Gestión del Conocimiento e Innovación (51,49 puntos como promedio), se llevó a cabo una entrevista semiestructurada al Jefe de Control Interno de la Alcaldía de Argelia (Cauca) para entender las razones fundamentales detrás de este comportamiento. En este contexto, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño elabora un plan de acción para todas las dimensiones ante el comité en la gestión del conocimiento. No obstante, debido a nuestras capacidades técnicas y financieras, no tenemos la capacidad de responder adecuadamente para todas las dimensiones.

Esta declaración revela una perspectiva crítica sobre la implementación del MIPG en la entidad, destacando que el modelo no se ha utilizado de manera integral y que ciertas dimensiones (por ejemplo, el manejo del conocimiento) han sido desatendidas en beneficio de otras (como la gestión del talento humano). Asimismo, se detecta una limitación estructural en términos de las habilidades técnicas, operativas y financieras para enfrentar de manera efectiva todos los elementos del modelo.

Durante la entrevista, el funcionario expresó lo siguiente:

“La gestión del conocimiento, en mi opinión, es una de las dimensiones más relevantes en una entidad pública. Creo que todos nos centramos en la dimensión del talento humano, y tal vez cumplimos porque así lo demanda la función pública, pero aún no nos hemos concienciado de la labor que realiza el MIPG, que cada una de las dimensiones funciona como un engranaje.

Desde una perspectiva teórica, esta situación refleja cómo la administración pública opera bajo criterios técnicos, impersonales y normativos, enmarcados por la legalidad y la competencia institucional. En este contexto, los actos administrativos se configuran como el resultado de un proceso de decisión que debe articularse con la ejecución, lo cual requiere una gestión del conocimiento sólida, transversal y adaptativa.

La Dimensión 6 se operacionaliza a través de la Política de Gestión del Conocimiento e Innovación, cuyo objetivo es facilitar el ciclo de generación, apropiación, análisis y distribución del conocimiento institucional, adaptándolo a las circunstancias cambiantes del entorno y orientándolo a la mejora continua en la prestación de servicios públicos.

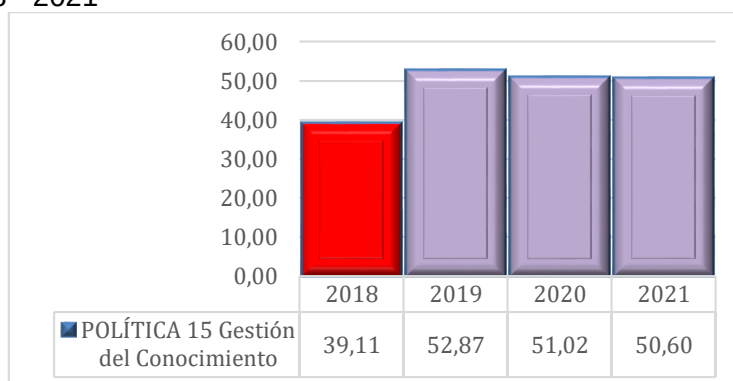
Esta política se encuentra reglamentada por los siguientes instrumentos normativos:

- Decreto 430 de 2016: Establece las pautas para la gestión del conocimiento dentro del MIPG.
- Decreto 1499 del año 2017: Introduce el Sistema de Gestión y Desempeño Institucional, que incluye la gestión del conocimiento como una dimensión estratégica.

- Ley 1955 de 2019 (Plan de Desarrollo Nacional): Destaca la importancia de potenciar la capacidad institucional de las entidades territoriales a través de la innovación y el empleo estratégico del conocimiento.

La política, como la dimensión evaluada, mostró un comportamiento constante entre 2019 y 2021, sin progresos importantes en los indicadores principales. Este paralelismo entre la política y la dimensión indica que las iniciativas institucionales no han conseguido establecer una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje, la innovación y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia.

Gráfico 2 Resultados de la política de gestión del conocimiento e innovación en la Alcaldía de Argelia - Cauca 2018 - 2021



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de los resultados Medición del Desempeño Institucional Alcaldías y Gobernaciones, 2018-2021

La Dimensión 6 del MIPG, la cual se refiere a la Gestión del Conocimiento e Innovación, se organiza en torno a cuatro líneas estratégicas que guían las acciones de la institución hacia el refuerzo de habilidades organizacionales:

Eje 1: Creación y elaboración del conocimiento

Fomenta el desarrollo de conocimiento a partir de la experiencia institucional, la investigación práctica y la generación de soluciones novedosas.

Eje 2: Instrumentos de empleo y apropiación

Intenta asegurar que el conocimiento producido esté al alcance, estructurado y sistematizado a través de tecnologías, mecanismos de administración documental y repositorios.

Eje 3: Análisis institucional

Permite convertir datos en información útil para tomar decisiones, a través del análisis predictivo, la visualización de datos y el empleo de herramientas estadísticas.

Eje 4: Cultura de divulgación y colaboración

Promueve la cooperación, el aprendizaje organizacional y la transmisión de buenas prácticas entre grupos de valor y funcionarios públicos.

Los indicadores de la Política 15: Gestión del Conocimiento se utilizan para operacionalizar estos ejes, y tienen la función de medir el nivel de implementación y madurez institucional en cada componente. Los indicadores que el FURAG examinó entre 2018 y 2021 son:

- I87: Planificación de la administración del conocimiento y la innovación
- I88: Producción y creación del conocimiento
- I89: Creación de instrumentos para el uso y la apropiación del conocimiento
- I90: Creación de una cultura que fomenta la gestión del conocimiento y la innovación.
- I91: Análisis institucional para la toma de decisiones

A continuación, se presenta el comportamiento de estos indicadores durante el periodo 2018–2021, lo cual permite identificar avances, retrocesos y áreas críticas que requieren intervención estratégica. Este análisis constituye un insumo clave para la formulación del plan de mejoramiento propuesto en este trabajo.

Tabla 1 Resultados de los indicadores de la política de gestión del conocimiento en la Alcaldía de Argelia - Cauca 2018 – 2021

	I87 Planeación de la gestión del conocimiento y la innovación	I88 Generación y producción del conocimiento	I89 Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento	I90 Generación de una cultura que propicia la gestión del conocimiento y la innovación	I91 Análisis institucional para la toma de decisiones
2018	s.i	s.i	s.i	s.i	s.i
2019	54,7	47,7	39,3	40,3	39,5
2020	s.i	s.i	s.i	37,0	42,0
2021	s.i	s.i	s.i	35,6	43,3

Fuente: Elaboración propia a partir de DAFP, Resultados Medición del Desempeño Institucional – Vigencia 2018 - 2021

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño es el encargado de planear la gestión del conocimiento y la innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca), creando planes de acción para cada uno de los aspectos del MIPG. No obstante, como lo dijo el Jefe de Control Interno en una entrevista, hay un enfoque concentrado en la Dimensión 1: Gestión del Talento Humano, que varios funcionarios consideran el "corazón del MIPG". Por otro lado, dimensiones distintas, como la gestión del conocimiento, no cuentan con igual atención ni dedicación por parte de las dependencias.

“Nos hemos concentrado en el talento humano, porque es el corazón de MIPG; de igual forma, no hay compromiso de las demás dependencias”. Esta perspectiva parcial ha creado desequilibrios en la aplicación del modelo, lo cual se manifiesta en los resultados del FURAG. Aunque la Dimensión D1 tiene puntajes próximos al índice de referencia, dimensiones como D3 (Gestión con Valores para Resultados), D5 (Comunicación e Información) y D6 (Innovación y Gestión del Conocimiento) manifiestan flaquezas estructurales que necesitan atención prioritaria.

Concretamente, el indicador I87, que mide la planificación estratégica de la gestión del conocimiento y la innovación, únicamente se reportó en 2019; no hubo datos de este indicador en los años posteriores. Esta falta de continuidad en el informe pone de manifiesto una debilidad institucional en cuanto a la sistematización, el seguimiento y la sostenibilidad de las acciones vinculadas con esta dimensión.

Indicador I88: Generación y producción del conocimiento

El indicador I88 registra la habilidad de la entidad para producir y generar conocimiento institucional. Sin embargo, tiene una debilidad importante: solo fue reportado en 2019 con una puntuación de 47,7 y no se registró en los años 2018, 2020 ni 2021. Este comportamiento indica que las actividades de creación de conocimiento no se han realizado de manera sostenida ni sistemática a lo largo del tiempo.

Así mismo, se determinó que los trabajadores no se adaptan bien a los cambios y que hay poca documentación de procesos y productos producidos por los servidores públicos, de acuerdo con la evaluación del clima laboral hecha en 2021. Esta circunstancia restringe la habilidad de la entidad para aprovechar el conocimiento explícito y tácito que se genera en el desempeño diario de la función pública.

La ausencia de mecanismos formales para capturar, sistematizar y reutilizar el conocimiento institucional representa una barrera para la innovación, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia. Por ello, se hace urgente implementar estrategias que promuevan la generación colaborativa de conocimiento, la documentación de buenas prácticas y la creación de repositorios accesibles para todos los grupos de valor.

1.4.2 Análisis de los resultados según el autodiagnóstico de la gestión del conocimiento y la innovación en el año 2021

La herramienta de autodiagnóstico institucional es un componente esencial del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), porque posibilita que las entidades públicas evalúen internamente el estado presente de sus procesos, habilidades y prácticas organizativas. Para determinar una línea base sobre la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca), se usó esta herramienta. Se empleó para detectar diferencias, guiar el planeamiento institucional y establecer acciones de mejora.

El autodiagnóstico fue aplicado entre **junio y julio de 2021**, y permitió a la entidad **diagnosticar, verificar, explorar, analizar y evaluar** de manera continua las prácticas internas desarrolladas por servidores públicos y contratistas. Este ejercicio se llevó a cabo en un contexto de mejora continua, con el objetivo de asegurar que los servicios y productos públicos tengan un nivel de calidad más alto y también para aumentar la capacidad institucional para atender las necesidades de sus grupos de valor.

Los hallazgos del FURAG entre 2018 y 2021 son coincidentes con los resultados obtenidos a partir de la autoevaluación, lo que evidencia una situación crítica en el campo de la gestión del conocimiento. Específicamente, el autodiagnóstico de 2021 mostró una puntuación de 45.8, lo que representa una reducción de 4.8 puntos con respecto a mediciones anteriores y revela un índice bajo de utilización institucional en relación con esta política.

Este hallazgo ratifica la importancia de poner en marcha tácticas más firmes y duraderas para fortalecer una cultura organizacional fundamentada en la innovación, el aprendizaje y el manejo eficaz del conocimiento. Se muestran a continuación los resultados desglosados por componente, que posibilitan determinar de manera más exacta las áreas que necesitan intervención prioritaria.

Gráfico 3 Resultado autodiagnóstico de la política de gestión del conocimiento en la Alcaldía de Argelia – (Cauca) 2021



Fuente: Resultado automático de la matriz de autodiagnóstico de la política de gestión del conocimiento e innovación de la Alcaldía de Argelia- (Cauca) 2021

. En vista de lo anterior, es necesario resaltar cada uno de los elementos y categorías del autodiagnóstico para examinar en este segmento según los resultados del autodiagnóstico; se identifican las siguientes como áreas problemáticas y deficiencias:

En lo que respecta al componente de planeación, está la categoría: identificación del conocimiento más importante de la organización. En esta etapa se han determinado los procedimientos, procesos, mecanismos y medios para capturar el conocimiento explícito de la entidad. No obstante, el proceso de actualización es costoso y no tiene un periodo de actualización definido. La entidad tiene en este momento un inventario actualizado de su conocimiento tangible, incorporado en las tablas de retención documental.

La actividad de gestión, la detección de los riesgos asociados con la fuga de capital intelectual dentro de la organización y las medidas a tomar para abordarlos. La entidad ha manejado con eficacia los riesgos relacionados con el alto número de salidas de empleados, ya sea por jubilación o por otras circunstancias administrativas, y se observa una evaluación satisfactoria en cuanto a su efectividad. Además, se han registrado y difundido buenas prácticas en la organización.

En el componente “generación y producción” se evaluaron las categorías: ideación, experimentación, innovación e investigación. En la primera categoría, se definen las siguientes actividades de gestión a evaluar:

Especificar los procedimientos de ideación, como lluvia de ideas, cinco por qué, mapas mentales, juegos de roles y organizadores gráficos (storyboard), para la entidad. En esta etapa, los participantes presentan sus contribuciones con el fin de construir el conocimiento de manera colaborativa y focalizada. Los procedimientos de ideación han sido divulgados por la entidad, sin embargo no se emplean. (Es necesario formar el grupo).

Analizar las propuestas para determinar el alineamiento con necesidades definidas, la factibilidad y la prioridad de actividades o proyectos al interior de la organización. La entidad produce procesos de ideación para mejorar sus servicios y productos, aunque no tiene un sistema para evaluar las ideas generadas.

Las actividades de gestión que se evaluaron en la categoría de experimentación fueron: Realizar pruebas experimentales mediante la evaluación de las posibles soluciones a los problemas identificados, para luego evaluarlas y probarlas (experimentación, prototipos o ensayos piloto). La institución realiza un análisis de su oferta institucional (las necesidades de mejoramiento de los productos y servicios) y lleva a cabo una experimentación, sin elaborar un plan sobre los posibles resultados del proceso. Examinar los resultados obtenidos de las pruebas experimentales y, al final, se aprueba, modifica o descarta la posible solución que se propuso originalmente. La organización tiene constancia de las pruebas experimentales realizadas, pero no examina los resultados.

Las actividades de gestión que se evaluaron en la categoría de innovación son las siguientes: Establecer la periodicidad en la creación de productos o servicios que sean nuevos o que hayan mejorado considerablemente. La entidad evalúa la frecuencia con la que actualiza su producción. La organización ha reconocido los productos o servicios que son nuevos o que han tenido mejoras sustanciales, y ha registrado las herramientas y los métodos de innovación utilizados. Establecer el uso de métodos, equipos y/o conocimientos nuevos o que han sido notablemente mejorados para lograr los objetivos de la entidad. La entidad examina los requerimientos tecnológicos que necesita para mejorar su funcionamiento, documenta, calcula los costos y estima los resultados potenciales.

Tomar parte en actividades y eventos de innovación para compartir los resultados de los proyectos de innovación en los que la entidad ha estado implicada y adquirir otros saberes necesarios. La entidad participa en actividades y eventos innovadores, y divulga los resultados de la administración de proyectos e innovaciones.

En el ámbito de la investigación, se llevó a cabo una evaluación de las actividades de gestión que se indican a continuación: Establecer cuáles son las necesidades de investigación de la entidad. La entidad determina las necesidades, los tipos de investigación relacionados, los resultados esperados y las organizaciones con las que tiene la posibilidad de colaborar.

Fomentar las capacidades y habilidades de los funcionarios públicos en el ámbito de la investigación, después de realizar un diagnóstico de la entidad. La organización determina las necesidades de investigación del personal y las incorpora en el Plan Estratégico del Talento Humano. Después, crea actividades de capacitación relacionadas. Fomentar que los funcionarios públicos participen en actividades académicas (asistir activamente, exponer ponencias, redactar artículos de investigación). Los miembros de la institución asisten a eventos académicos, en particular aquellos que se llevan a cabo en su sector. Concebir, llevar a cabo, supervisar y analizar proyectos de investigación para cubrir las necesidades de la organización (Ley 489 de 1998, artículo 117). La entidad cuenta con empleados capacitados en la gestión de proyectos de investigación.

Se examinan las categorías de diagnóstico general, evaluación, banco de datos, clasificación y mapa del conocimiento, así como la priorización, en relación con el componente "Herramientas para el uso y la apropiación". Las siguientes actividades de gestión fueron evaluadas en la categoría "Diagnóstico general": Establecer el estado y la época de actualización de las tablas de retención documental de la organización.

Establecer el grado de acceso que los funcionarios públicos tienen a la información explícita de la entidad (planes, documentos, infografías, informes, guías, instrucciones y herramientas), así como a datos y materiales en formato audiovisual (grabaciones y videos), publicaciones en redes sociales.

Las siguientes actividades de gestión fueron evaluadas en la categoría "Evaluación": Determinar y analizar los sistemas de información, herramientas para manejar documentos, aplicaciones, bases de datos y otros elementos de la entidad. Si es necesario, sugerir medidas para mejorar (depuración, clasificación, organización, publicación periódica y otras). La entidad dispone de instrumentos para su uso y apropiación, que presentan un elevado nivel de integración y evaluación (actualizada) con respecto a su estado operativo. La entidad tiene acciones de mejora y la utilidad de estas herramientas muestra resultados positivos.

Calcular el nivel de interoperabilidad de los sistemas de información, las aplicaciones, las bases de datos, los gestores documentales y otros elementos de la organización. La entidad tiene instrumentos para uso y apropiación con un nivel bajo de interoperabilidad, pero ha establecido métodos para realizar comparaciones entre datos e información de distintas herramientas. "Es necesario conseguir hardware y software que incorporen los elementos que optimicen la entrega de servicios", según la Secretaría General del municipio de Argelia (Cauca).

Establecer la interconexión con otros organismos externos, entre los que se incluyen aplicaciones y sistemas de información. La entidad no está conectada con herramientas para uso y apropiación externas; sin embargo, sí lleva a cabo análisis con datos externos, los visualiza y divulga sus resultados.

La actividad de gestión siguiente fue evaluada en la sección "Banco de datos": Definir la categorización y el almacenamiento sistemático de datos, con el fin de que la entidad obtenga conjuntos de información relevantes en un breve período.

Las actividades de gestión que se examinaron en la categoría "Clasificación y mapa del conocimiento" incluyen las siguientes: Reconocer, categorizar y divulgar el capital intelectual de la organización.

En la categoría "Priorización" se evaluaron las siguientes actividades de gestión: Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad. La entidad ha identificado las necesidades para mejorar las herramientas para uso y apropiación, y cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo para mejorar la clasificación y organización a su conocimiento.

Las siguientes categorías se analizan en el componente "analítica institucional": diagnóstico general, planificación y realización de análisis y visualización. Dentro de la categoría "diagnóstico general", se examinan las actividades de gestión que siguen: Establecer qué instrumentos de análisis institucional emplea la entidad en la actualidad (paquetes estadísticos, programas especializados, hojas de cálculo, visualización en línea). La organización tiene herramientas para el análisis institucional y un inventario que es conocido por su capital humano. Determinar los indicadores de calidad en la adquisición de datos que faciliten realizar análisis y redirigir la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos planteados. La entidad tiene procedimientos para manejar los datos obtenidos de su actividad y también para documentar y hacer públicos los parámetros que determinan la calidad de sus datos estadísticos.

Las actividades de gestión que se evaluaron en la categoría de planificación son las siguientes: Implementar un plan de análisis para la organización (que incluya la creación y actualización de datos abiertos, la programación del análisis de datos e información, el diseño de visualizaciones, entre otros). La entidad realiza análisis de datos e información con el objetivo de mejorar su conocimiento y difunde sus hallazgos para fomentar la elaboración de análisis adicionales.

Crear las pautas sobre analítica institucional para definir la política y los documentos que se utilizarán para el análisis, el tratamiento y la visualización de datos e información de la entidad. La entidad tiene documentación para procesar, examinar y presentar los datos e información de la organización.

Las siguientes actividades de gestión se evaluaron en la categoría de "ejecución de análisis y visualización de datos e información": Mejorar y desarrollar las competencias y habilidades del talento humano en el ámbito de la analítica, después de realizar un diagnóstico de la entidad. La organización ha realizado un diagnóstico de los requerimientos de conocimiento en analítica

institucional y dispone de medidas para mejorar con el fin de impulsar y afianzar las competencias y habilidades de su personal. Realizar y difundir los análisis de la información y los datos que provienen de las operaciones y las herramientas de evaluación y medición de la entidad (riesgos, indicadores, informes de gestión, resultados de auditoría, satisfacción del usuario, entre otros).

Ejecutar análisis comparativos de la gestión de la entidad con otras organizaciones para establecer el nivel de progreso de las políticas que se gestionan. La organización realiza estudios comparativos con otras entidades del mismo sector. Elaborar estudios de tipo descriptivo, predictivo y prospectivo para establecer el nivel de progreso de las políticas que la entidad tiene bajo su responsabilidad. La entidad realiza análisis descriptivos y predictivos acerca de los resultados de su gestión. Medir la gestión de la innovación y el conocimiento para la entidad. La institución lleva a cabo la evaluación de los indicadores vinculados al programa de gestión del conocimiento y la innovación.

En el componente “cultura de difundir y compartir” se evalúan las categorías: Establecimiento de acciones fundamentales, estrategias de enseñanza-aprendizaje y consolidación de la cultura de compartir y difundir. En la categoría “establecimiento de acciones fundamentales” se evaluaron las siguientes actividades de gestión:

Crear un programa que incluya buenas prácticas y lecciones aprendidas. La organización ha establecido directrices para documentar las prácticas adecuadas. Otra actividad es registrar la memoria institucional y hacerla pública. La institución tiene directrices de memoria institucional y ha realizado la divulgación de la documentación que ha producido. Otra actividad consiste en establecer tácticas de comunicación para divulgar y compartir el conocimiento dentro de la organización con el fin de potenciar las habilidades de los funcionarios públicos y su capital intelectual. Finalmente, fomentar la aplicación de prácticas óptimas dentro de la entidad (proyectos sobresalientes de los catalizadores de innovación, proyectos ejemplares del Banco de Éxitos, entre otros).

Se evaluaron las actividades de gestión que se detallan a continuación en la categoría “estrategias de enseñanza-aprendizaje”: Establecer métodos de enseñanza-aprendizaje para la organización. La entidad tiene medidas de enseñanza-aprendizaje. Otra tarea consiste en desarrollar proyectos de aprendizaje en equipo (PAE) que respondan a las necesidades de conocimiento de la entidad. Se identifican los servidores públicos para transmitir su saber al talento humano de la entidad, según el nivel de conocimiento sobre una necesidad concreta. La organización tiene directrices para la creación de proyectos de aprendizaje grupal.

Las actividades de gestión mencionadas a continuación se evaluaron en la categoría de consolidación de la cultura de compartir y difundir: Crear espacios para compartir y retroalimentar el conocimiento con el fin de promover su co-creación en la institución. La organización ha reconocido los lugares formales para intercambiar y mejorar su conocimiento, ha registrado sus atributos y ha difundido esa información a nivel interno. Otra actividad es tomar parte de manera activa en entornos de gestión del conocimiento, como foros, webinars, grupos de discusión o espacios de comunicación bidireccional que permiten evaluar y optimizar el saber de la entidad. Los espacios de gestión del conocimiento, como grupos de discusión, webinars, foros y otros ámbitos de comunicación, son promovidos para que el personal de la entidad participe.

Promover la participación activa en equipos transversales, comunidades de práctica o redes de conocimiento con el fin de intercambiar vivencias, tratar soluciones a problemas, impulsar la innovación y el aprendizaje público desde puntos de vista distintos entre entidades que comparten un interés específico y/o han colaborado en asuntos comunes. La organización colabora con comunidades de práctica, redes de conocimiento o equipos transversales. Esta tiene conocimiento sobre cómo funcionan los lugares en los que participa, así como de los productos y/o servicios en los que trabaja. Otra actividad es colaborar o crear alianzas con espacios de innovación externos, para promover la creación de soluciones y el desarrollo de nuevas tecnologías y métodos mejorados para la entidad. La organización ha estado involucrada en algún entorno de innovación externa.

Fomentar la colaboración técnica con otras instituciones, entidades y/o entes que fortalezcan el saber de la entidad. La organización tiene procedimientos de interacción con otras entidades y ha difundido su oferta y demanda de cooperación técnica. Lo anterior le posibilita satisfacer las necesidades de conocimiento que ha identificado junto con otras entidades externas.

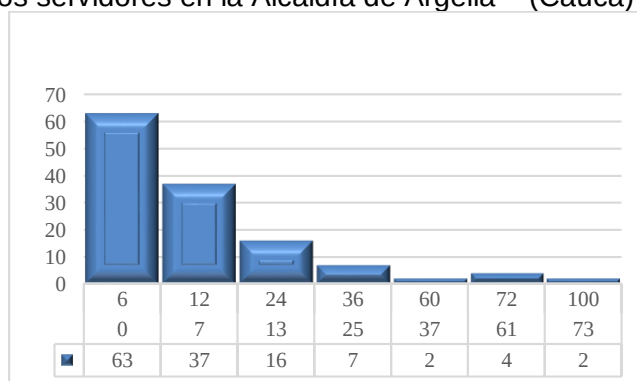
1.4.3 Análisis de los resultados de la encuesta

Una encuesta estructurada se llevó a cabo para una muestra aleatoria de 131 funcionarios públicos y contratistas de la Alcaldía de Argelia (Cauca) como parte del proceso de recopilación de información primaria. La Secretaría General proporcionó este listado, que fue solicitado formalmente en la reunión de validación del instrumento. En ese encuentro también se establecieron los canales de distribución, los métodos para sistematizar resultados y las pautas para su aplicación.

Se llevó a cabo un proceso de tabulación y agrupamiento de datos con base en las fechas de ingreso registradas en la lista, lo que posibilitó la elaboración del Gráfico 4. Este gráfico muestra cómo están distribuidos los funcionarios según su antigüedad laboral en la Alcaldía.

Este análisis es relevante para comprender el contexto organizacional en el que se desarrolla la gestión del conocimiento, ya que una alta rotación de personal puede afectar negativamente la consolidación de prácticas institucionales, la transferencia de saberes y la sostenibilidad de procesos innovadores. Los resultados obtenidos evidencian que un porcentaje significativo de los encuestados lleva menos de dos años vinculado a la entidad, lo que plantea desafíos importantes en términos de retención del conocimiento, apropiación institucional y continuidad en la implementación del MIPG.

Gráfico 4 Tiempo de los servidores en la Alcaldía de Argelia – (Cauca)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

Se llevó a cabo una caracterización inicial con el propósito de entender el contexto organizacional en el que tiene lugar la gestión del conocimiento, basada en una encuesta a 131 trabajadores públicos y contratistas de la Alcaldía de Argelia (Cauca), elegidos al

azar. Esta caracterización incorporó variables como el tiempo de conexión con la entidad y la modalidad de contratación, cuyos resultados se muestran en los Gráficos 4 y 5.

Tiempo de vinculación

Del **Gráfico 4** se concluye que existe una **alta rotación de personal** en la entidad. Los datos muestran que:

- **48,09 %** de los encuestados (63 personas) lleva entre **0 y 6 meses** laborando en la Alcaldía.
- **28,24 %** (37 personas) tiene entre **7 y 12 meses** de vinculación.
- **12,21 %** (16 personas) lleva entre **13 y 24 meses**.
- Solo **11,45 %** de los encuestados supera los **2 años** de antigüedad, distribuidos en rangos de 25 a 100 meses.

Esto significa que **el 88,55 % del personal encuestado ha estado vinculado por menos de dos años**, lo que evidencia una baja estabilidad laboral. Esta situación tiene implicaciones directas sobre la gestión del conocimiento, ya que dificulta la consolidación de procesos institucionales, la transferencia de saberes y la apropiación de buenas prácticas. La alta rotación también afecta la continuidad en la implementación del MIPG y limita la posibilidad de generar una cultura organizacional orientada al aprendizaje.

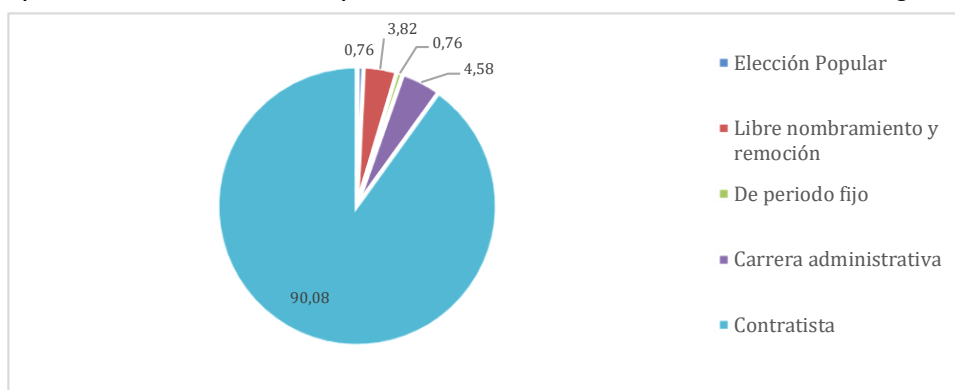
Tipo de vinculación

El **Gráfico 5** revela que la estructura contractual de la Alcaldía está altamente concentrada en la figura de contratación temporal:

- **90,08 %** de los encuestados son **contratistas**.
- Solo **4,58 %** pertenece a la **carrera administrativa**.
- El resto se distribuye entre **libre nombramiento y remoción (3,82 %)**, **elección popular (0,76 %)** y **periodo fijo (0,76 %)**.

Este predominio de contratistas muestra una dependencia institucional de lazos laborales temporales, lo cual puede resultar en debilidades en el compromiso con la organización, la retención del conocimiento y el entrenamiento constante. Asimismo, esta estructura restringe la habilidad de la entidad para poner en marcha procedimientos sostenibles de gestión del conocimiento, debido a que los contratistas generalmente tienen un acceso más limitado a procesos de inducción, capacitación y participación en comités estratégicos.

Gráfico 5 Tipo de vinculación de las personas encuestadas en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).

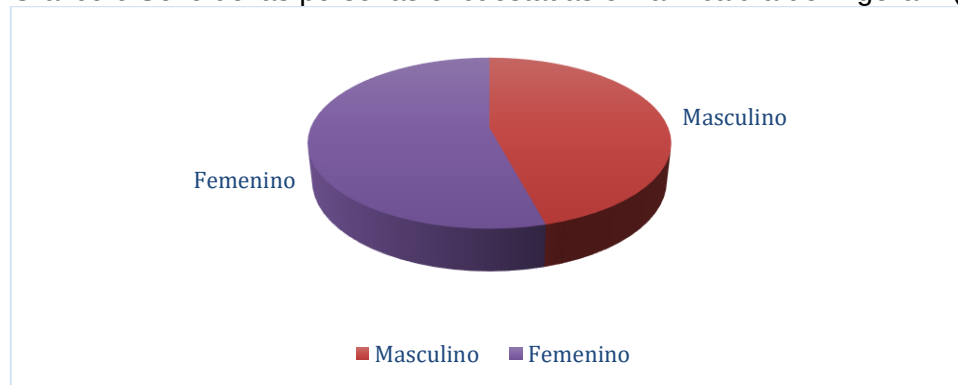


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

Se estudió el sexo de los funcionarios públicos y contratistas que formaron parte de la encuesta realizada en la Alcaldía de Argelia (Cauca) para caracterizar a la muestra. Esta información hace posible entender la estructura demográfica de la entidad y proporciona componentes significativos para el análisis de la gestión del conocimiento desde un enfoque inclusivo y diverso.

Los datos fueron sistematizados y representados gráficamente en el **Gráfico 6**, el cual muestra la distribución por sexo de los 131 encuestados. Esta caracterización es útil para identificar posibles diferencias en la percepción, apropiación y participación en procesos de innovación y planeación estratégica, así como para orientar futuras acciones de fortalecimiento institucional con enfoque de género.

Gráfico 6 Sexo de las personas encuestadas en la Alcaldía de Argelia – (Cauca).



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

El Gráfico 6 revela que la composición por sexo del personal asociado a la Alcaldía de Argelia (Cauca) presenta una ligera mayoría de mujeres, con un 54,2 % en comparación con el 45,8 % de los hombres. Es importante esta distribución para entender las dinámicas internas de la entidad, en particular en lo que se refiere a la gestión del conocimiento, la innovación pública y la orientación estratégica.

La caracterización por sexo no solamente posibilita detectar tendencias de participación en los procesos institucionales, sino que provee además componentes para incluir una perspectiva de género en la formulación de estrategias para fortalecer la organización. Así mismo, esta variable puede ser de utilidad para examinar las diferencias potenciales en la percepción de la cultura organizacional, el acceso a instrumentos tecnológicos, la disposición a trabajar de manera conjunta y la asimilación de prácticas innovadoras. Por

esta razón, los datos recopilados se utilizaron para diseñar la escala de medición de los elementos constitutivos del conocimiento organizacional, que se implementa a tres niveles: individual, grupal e institucional.

Tabla 2 Resultados del nivel individual

Variable	Promedio	Varianza
Intención	3,3110687	0,7087291
Motivación	3,05089059	0,74090476
Autoeficacia	3,30407125	0,65464328
Actitudes	3,26590331	0,65681876
Comportamientos de compartir conocimiento	3,27099237	0,63452013

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta

Los elementos 1 a 8 que evalúan la intención del funcionario público de participar en el intercambio de conocimientos, es decir, su nivel de percepción sobre el interés por participar en dicho intercambio hasta donde estima que tiene los recursos para ello, presentan un promedio de 3.31 puntos. Esto se considera bajo porque las intenciones de compartir conocimiento son bajas, y según un funcionario de la Alcaldía Municipal de Argelia (Cauca), esto se debe a:

“alta rotación de personal, porque los contratos son de 4 a 6 meses y buscan otras personas, para pagar favores políticos, por eso la gestión del conocimiento y la innovación es difícil aplicar en las alcaldías municipales. Incluso no hay trabajo en equipo porque cada secretaría de despacho pertenece a un partido político y los contratos son para sus militantes”

Las demás variables, como la motivación, autoeficacia y las conductas y actitudes de compartir el conocimiento también respaldan lo anterior con un promedio de 3.22 puntos. Barzelay (2003) sostiene que el éxito de la gestión pública se encuentra en la transformación cultural y la incorporación de nuevos principios que generan valor público. Para ello, propone establecer un enfoque transversalista en las organizaciones mediante la utilización de enfoques administrativos tradicionales (clásico, humanístico, neoclásico, estructuralista, comportamental y sistémico).

Las variables consideradas a nivel de equipo fueron: la efectividad del equipo, la seguridad psicológica y las conductas de compartir conocimiento. Algunos elementos de la encuesta creada por Gibson, Zellmer-Bruhn y Schwab (2003) se adaptaron para poder cuantificar la eficacia. De manera similar, para evaluar la variable de compartir conocimientos, se modificaron ítems de las Escalas de Actividades de Aprendizaje (Learning Activities Scales), creadas por Offenbeek en 2001 y adaptadas para una muestra española por Alcover, Gil y Barrasa en 2004, así como por Lee en 2001, citado por Chennamaneni en 2006. La variable de seguridad psicológica también se midió utilizando una adaptación de ítems de una encuesta que Edmondson creó en 1999. Considerando lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados de la encuesta:

Tabla 3 Resultados del nivel equipo

Variable	Promedio	Varianza
Conductas de compartir conocimiento	3,24913255	0,67088695
Seguridad psicológica	3,23882225	0,65563945
Eficacia del Equipo	3,21246819	0,65951868

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos demuestran que compartir conocimiento, que es el nivel de percepción respecto a las conductas de los integrantes del equipo en relación con: la comprensión más profunda del conocimiento a través de las acciones de interpretación, el cuestionamiento y la paráfrasis de las diversas contribuciones surgidas en la discusión del equipo; proporcionar y buscar información, intercambiar ideas, repartir tareas, así como discutir las alternativas y los errores y ofrecer retroalimentación. En esta variable se obtuvo como promedio 3,24 con una varianza de 0,67; indicando que no hay una cultura de compartir conocimiento, si bien hay personas que lo realizan, hay que seguir fortaleciendo este componente.

La seguridad psicológica evalúa cómo se percibe el clima del equipo en términos de un entorno seguro para correr riesgos interpersonales. Esta variable tiene una varianza de 0,65 y un puntaje promedio de 3,23. En este componente se hicieron preguntas, por ejemplo: 1. En este equipo, cuando alguien comete un error, lo atacan. 2. Los integrantes de mi equipo son capaces de hablar sobre sus dificultades y problemas al interior del mismo. Tres. Algunas personas son rechazadas por ser distintas en este equipo. 4. Es posible asumir riesgos en este equipo. En este equipo, es complicado solicitar ayuda y hacer preguntas a otros integrantes. En este equipo, se agrede intencionadamente a un miembro, lo que tiene un efecto negativo en su esfuerzo.

La eficacia de un equipo se mide por su consideración de los resultados en términos de calidad y tiempo de respuesta. Esta variable reportó un promedio de 3,21 y una varianza de 0,65; lo que muestra una tendencia a la baja en el nivel del equipo y sugiere que se necesita reforzar los resultados del trabajo en equipo. Señala un empleado de la administración municipal:

“El trabajo en equipo si acaso se da al interior de cada secretaría o dependencia, pero entre ellas es demasiado duro, porque cada secretaría es una cuota política de un partido político, de quien se apoyó en la campaña del alcalde. Por eso se debe trabajar en una concientización social que se trabaja por el beneficio general no el particular”

Se establecieron variables a nivel institucional como la gestión por competencias, la innovación, la cultura organizacional, los procesos de toma de decisiones, el desarrollo y la transferencia del conocimiento y las tecnologías y los medios. Para medir las prácticas de gestión del conocimiento institucionalizadas, se ajustaron elementos de la escala de medida (GC) creada por Palacios y Garrigós (2006) y el cuestionario sobre el nivel de gestión de conocimiento en la empresa, desarrollado por González, Castro y Roncayo (2004). Siguiendo lo anterior, los resultados obtenidos en la implementación del cuestionario fueron los siguientes:

Tabla 4 Resultados nivel institucional

Variables	Promedio	Varianza
Desarrollo y transferencia del conocimiento	3,148854962	0,64120195
Medios y tecnologías	3,111232279	0,634262073
Toma de decisiones	3,176117775	0,653025548
Cultura organizacional	3,239185751	0,632263077
Innovación	3,254452926	0,695210069
Gestión por competencias	3,208015267	0,780607191

Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, todas las variables tienen un promedio de 3,18 puntos, lo que indica que la institucionalidad debe mejorar en la transferencia de conocimiento, en la motivación de transferir conocimiento, en dotar con herramientas tecnológicas y las nuevas tecnologías de la información que le permita tomar mejores decisiones, que se propenda por la innovación y la gestión del conocimiento.

Como menciona Sánchez (2010), el desafío es inmenso. Para que el sistema económico sea más competitivo a nivel internacional y para incrementar de manera gradual la calidad de vida de las personas, es imprescindible innovar. Las organizaciones necesitan modificar sus métodos de gestión, presentación de servicios y niveles de atención. Por lo tanto, es imprescindible cambiar las dinámicas de liderazgo institucional. Los gerentes deben tener una mentalidad transformadora que aspire a mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones desde su estructura y diseño operacional (Mintzbert, 1991).

Según Berry (2007), las entidades públicas necesitan incorporar más flexibilidad en la planificación estratégica, lo cual se puede lograr enfocándose en su misión; aclarando la definición de objetivos y medidas operativas; priorizando los resultados, la administración de la descentralización y las necesidades de sus clientes; empleando más estándares de calidad y fomentando una cultura centrada en el cambio y en la innovación.

1.5 Medición del proceso del direccionamiento estratégico y planeación en la alcaldía de Argelia - Cauca

La Constitución Política de Colombia de 1991 fue un punto de inflexión en la evolución del Estado, ya que introdujo un esquema de descentralización administrativa que proporcionó más independencia a los departamentos y municipios. La finalidad de esta reforma fue que las entidades territoriales tomaran el control de las competencias administrativas, presupuestales y de planificación, para así acercar la gestión pública a las necesidades verdaderas de los ciudadanos.

En este nuevo entorno, se hizo necesario tener herramientas para medir el rendimiento de las instituciones de los gobiernos subnacionales. Con ese propósito, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) han creado herramientas metodológicas como el autodiagnóstico institucional, la Medición de Desempeño Institucional y el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), entre otras.

Estas herramientas permiten a las entidades públicas:

- Identificar fortalezas y debilidades en sus procesos de gestión.
- Retroalimentar sus prácticas administrativas.
- Formular estrategias de mejora continua.
- Generar valor público mediante una planeación basada en evidencia.

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el presente apartado realiza un análisis detallado de los resultados obtenidos por la Alcaldía de Argelia (Cauca) en la Dimensión 2: Direccionamiento Estratégico y Planeación, a partir de dos fuentes principales:

1. Resultados del FURAG (2018–2021), que permiten observar la evolución de los indicadores institucionales en esta dimensión.
2. Resultados del autodiagnóstico aplicado en 2021, que ofrecen una visión interna sobre el estado actual de la planeación estratégica, el liderazgo institucional y la calidad de los procesos de formulación y seguimiento.

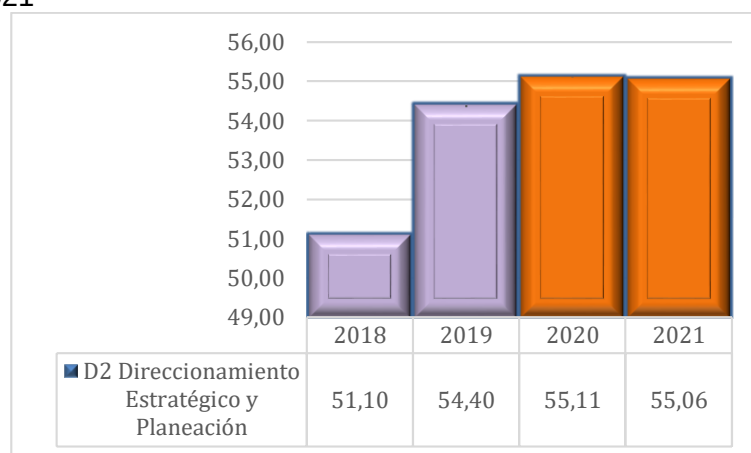
Este análisis constituye un insumo fundamental para la formulación del plan de mejoramiento propuesto en este trabajo, orientado a fortalecer la capacidad de la entidad para definir, ejecutar y evaluar sus objetivos estratégicos de manera eficiente, participativa y centrada en el ciudadano.

1.5.1 Análisis de los resultados del FURAG 2018 - 2021

El modelo integrado de planificación y gestión (MIPG) tiene como objetivo que las entidades tengan claridad sobre las acciones y los objetivos que se proponen para favorecer a la ciudadanía. Por tal razón, la dimensión 2. "Planeación y direccionamiento estratégico" posibilita a las entidades públicas establecer el rumbo estratégico que deben considerar al determinar los resultados, objetivos, productos, servicios, capacidades, procesos e insumos.

En cuanto a los resultados de la medición del desempeño institucional en la dimensión 2, "Dirección estratégica y planificación", el comportamiento del indicador es distinto al del puntaje global. Ha habido un incremento de 2,1 puntos entre los años 2019 y 2020, seguido por una leve reducción para el año 2021 de -2,5 puntos (Gráfica 7).

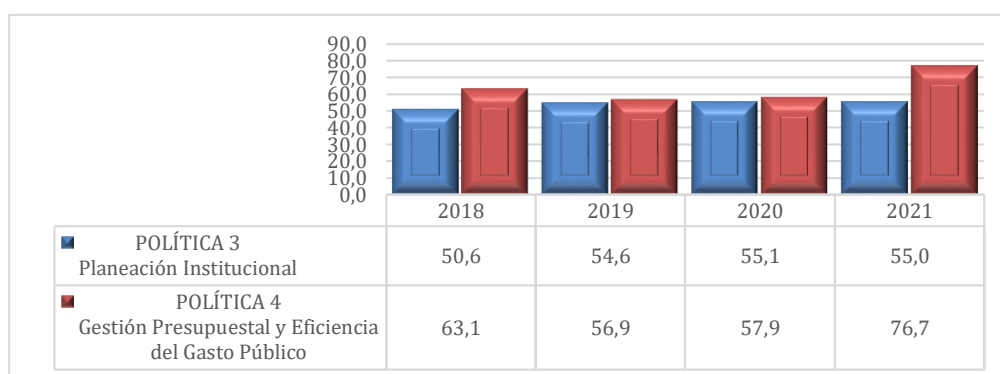
Gráfico 7 Resultados dimensión direccionamiento estratégico y planeación - Alcaldía de Argelia - Cauca - 2018 - 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de DAFP, Resultados Medición del Desempeño Institucional Alcaldías y Gobernaciones, 2018-2021

Esta dimensión se desarrolla mediante dos políticas de gestión institucional: la política de planificación institucional y la política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público. Según los resultados medidos, es posible deducir que la Política 04 - Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público - tuvo una caída de 13,8 puntos entre el 2020 y el 2021, lo cual tuvo un efecto negativo en la medición de la Dimensión 2. Planeación y dirección estratégica (Gráfica 8).

Gráfico 1 Resultados de las políticas de la dimensión 2 – Alcaldía de Argelia – Cauca 2018 - 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de DAFP, Resultados Medición del Desempeño Institucional Alcaldías y Gobernaciones, 2018-2021.

En términos de los puntajes de las Políticas de la Dimensión 2, Direccionamiento Estratégico y Planeación, durante los años objeto de estudio se observan fluctuaciones en el puntaje de la Política 03 Planeación Institucional: un aumento de 2,1 puntos entre 2019 y 2020, seguido por una variación al alza de 2,3 en el año 2021 en comparación con el año anterior. (Gráfico 5). La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo y el Decreto 1083 de 2015 son la base legal de la Política de Planeación Institucional, que establece que las entidades deben tener una ruta estratégica y operativa para cumplir con los objetivos y metas de ofrecer satisfacción a la comunidad para las entidades y servidores públicos a los que les aplica la Ley 909 de 2004.

Respecto a los indicadores que componen la Política 03 – Planeación Institucional, se evidencia que los indicadores con el puntaje más bajo son I12 Identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación y I11 Planeación participativa. Por otra parte, los indicadores con mejor comportamiento dentro de la Política son el I09 Enfoque en la satisfacción ciudadana y I08 Planeación basada en evidencias (Tabla 6).

Tabla 5 Resultados de los indicadores de la política de planeación institucional – dimensión 2 – Alcaldía Municipal de Argelia – (Cauca). 2018 – 2021.

Año	I08 Planeación basada en evidencias	Variación %	I09 Enfoque en la satisfacción ciudadana	Variación %	I10 Formulación de la política de administración del riesgo	Variación %	I11 Planeación participativa	Variación %	I12 Identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación	Variación %
2018	45,1	0,0%	56,6	0,0%	56,9	0,0%	47,1	0,0%	49,7	0,0%
2019	43,8	-2,9%	65,7	16,1%	53,5	-6,0%	57,6	22,3%	53,5	7,7%
2020	56,8	29,6%	70,5	7,2%	39,4	-26,4%	55,6	-3,4%	55,5	3,8%
2021	54,9	-3,3%	63,9	-9,3%	39,4	0,1%	55,9	0,5%	57,7	3,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de DAFP, Resultados Medición del Desempeño Institucional – Vigencia 2021

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe trabajar con mayor ímpetu en la planeación basada en evidencias, es decir como “capacidad de la entidad pública de proyectarse estratégicamente y formular sus planes, programas y proyectos tomando como insumo información (interna y externa) que dé cuenta de la gestión y el desempeño en periodos anteriores, así como de las características y necesidades de sus grupos de valor y utilización de esta información como insumo para definir sus objetivos y metas institucionales” (Función Pública, 2023). Este indicador no ha tenido una tendencia, cabe destacar que entre 2019 y 2020 creció un 29,6% pasando del nivel bajo a un nivel alto, sin embargo, en el 2021 disminuyó el -3.3%. De acuerdo al jefe de control interno:

“Esto se debe al desconocimiento por parte de funcionarios y contratistas de la gestión pública y su ciclo, la cual, se debe dar la participación ciudadana a todos los grupos de valor y generar las evidencias”.

Es relevante, además, continuar robusteciendo la formulación de la política de gestión del riesgo, que ha permanecido en un nivel bajo con una puntuación de 39.4 durante los años 2020 y 2021. Es necesario establecer tableros de control, mapas de calor y otras alertas sobre los programas, proyectos y planes del municipio que muestren el seguimiento y supervisión realizados por la administración municipal para reforzar la evaluación institucional de estos.

1.5.2 Análisis de los resultados según el autodiagnóstico del direccionamiento estratégico y planeación en el año 2021

La herramienta de autodiagnóstico institucional, creada dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), posibilita que los organismos públicos lleven a cabo una evaluación sistemática interna para determinar la situación presente de sus procesos estratégicos. En el caso de la Alcaldía de Argelia (Cauca), este instrumento se utilizó entre los meses de junio y julio del año 2021. Su finalidad era crear una línea base que guiara la planificación a nivel institucional y ayudara a identificar elementos cruciales que necesitan fortalecerse.

El autodiagnóstico posibilitó que la entidad diagnosticara, examinara, investigara, estudiara y evaluara de forma constante los procedimientos llevados a cabo por sus contratistas y servidores públicos en cuanto a la formulación de metas, el liderazgo estratégico, la coordinación de planes institucionales y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia. Este ejercicio se llevó a cabo en un contexto de mejora continua, con el objetivo de asegurar que los servicios y productos públicos tengan una calidad elevada.

En contraste con los resultados de la dimensión de gestión del conocimiento, el autodiagnóstico administrado en 2021 para la dimensión de planeación y direccionamiento estratégico reveló un aumento significativo; se llegó a una puntuación total de 90 puntos, lo que refleja un desempeño elevado en este ámbito. Este hallazgo indica que, pese a las restricciones institucionales, hay habilidades ya establecidas y prácticas adecuadas que pueden ser potenciadas para fortalecer una cultura de planeación estratégica eficaz.

El puntaje obtenido se desagrega en tres componentes clave evaluados por la herramienta:

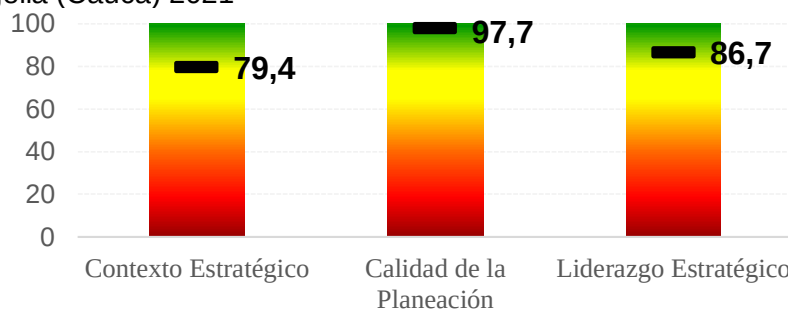
Marco estratégico: Analiza el saber de la organización, la detección de grupos de valor y la evaluación de habilidades y contextos.

1. Calidad de la planificación: Evalúa el uso de evidencia para determinar decisiones, la formulación de planes, la programación presupuestaria y la planificación participativa.

2. Liderazgo estratégico: Examina la dedicación de la alta dirección en lo que respecta a la planificación institucional, la gestión de riesgos y la articulación de objetivos misionales.

A continuación, se presentan los resultados específicos por componente, los cuales permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora que serán abordadas en el plan de mejoramiento propuesto en este trabajo.

Gráfico 8 Resultados componentes autodiagnóstico direccionamiento estratégico y planeación - Alcaldía de Argelia (Cauca) 2021



Fuente: Generación automática de la aplicación autodiagnóstico de la dimensión direccionamiento estratégico y planeación 2021

La dimensión de planeación y dirección estratégica en el autodiagnóstico está compuesta por tres elementos: 1. Contexto estratégico II. La calidad de la planificación y 3. Liderazgo de carácter estratégico. El primer componente está formado por categorías como las siguientes: Identificación de los grupos de valor y sus requerimientos, análisis de las capacidades y el entorno, y conocimiento acerca de la organización. El segundo componente está formado por categorías como las siguientes: Elaboración de planes, programación de presupuestos, programación de proyectos y planificación participativa, así como la toma de decisiones fundamentada en pruebas. Finalmente, el componente de liderazgo estratégico tiene su propia categoría.

En el elemento "contexto estratégico" se observa que, de acuerdo con el autodiagnóstico, la organización tiene conocimiento y expresa que lleva a cabo eventos en los cuales se difunde entre todos los servidores cómo contribuye la labor de la entidad al logro de las metas del Gobierno (PND o PTD - Rama ejecutiva). En la categoría "Determinación de los grupos de valor y sus requerimientos" se encuentra un borrador del documento de caracterización de grupos de valor, aunque este no ha podido ser terminado. La entidad recaba la información que necesita para identificar y caracterizar los grupos de valor y conocer sus necesidades, determinando si ya tiene la información disponible y en qué fuentes se halla, o, si es preciso, estableciendo procedimientos.

En la categoría "Diagnóstico de capacidades y entornos", no hay una evaluación de las habilidades y los entornos de la entidad para mejorar su gestión y obtener un rendimiento correspondiente a los resultados esperados. No obstante, de acuerdo con el director de control interno, "se cuenta con un diagnóstico agropecuario, sobre vivienda y sobre la tercera edad. Por medio de las asociaciones se conoce el estado de los procesos productivos e informativos del sector, así como la situación de las vías de acceso, acueductos, escuelas y restaurantes escolares".

La planificación de las otras dimensiones de MIPG y sus políticas debe ser parte del componente "Calidad de la Planeación", como se indica para cada una: TIC, talento humano, plan anual de compras, planes anticorrupción y de servicio al ciudadano, planes de archivo, entre otros.

En el componente "Liderazgo Estratégico" se tiene como puntos débiles la formulación de los lineamientos para la administración del riesgo, por parte del equipo directivo (lineamientos precisos para el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales; e identificar, por parte del equipo directivo, aquellos riesgos que impidan el logro de su propósito fundamental y las metas estratégicas).

Estos resultados desfavorables están determinados por elementos como la escasa aplicación institucional del Modelo Integrado de Planificación y Gestión (MIPG) en el municipio, debido a un elevado porcentaje de personal humano cuya educación no está vinculada con los temas propios de la administración pública, entre otros factores.

Así mismo, tomando en cuenta la fragilidad de las herramientas y procedimientos locales para servicios al ciudadano, así como para el seguimiento, la evaluación, el cumplimiento de los compromisos fiscales y los escasos espacios de control social sobre la gestión pública. La Alcaldía de Argelia (Cauca), al igual que gran parte de las entidades territoriales, en la vigencia 2020 presentaron bajos niveles de gestión y ejecución financiera, obedeciendo esta situación a los efectos de la pandemia (Covid-19). No obstante, para la siguiente vigencia, se observa la recuperación de las mediciones en cada dimensión, aunque presenta debilidades en esta gestión financiera y presupuestal.

1.6 Diseño del plan de mejoramiento que permita el fortalecimiento institucional en la Alcaldía de Argelia - Cauca

Se detectaron oportunidades de mejora y debilidades estructurales en la Alcaldía de Argelia (Cauca) a partir de los resultados de la evaluación del manejo del conocimiento e innovación y de la medición del planeamiento y direccionamiento estratégico. El análisis se llevó a cabo con base en tres elementos fundamentales de la metodología:

1. Hallazgos del FURAG (2018-2021), que revelaron la aplicación parcial y con escaso sostenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), principalmente en lo relativo a la gestión del conocimiento y planificación institucional.
2. Hallazgos del autodiagnóstico institucional (2021), que posibilitaron establecer una línea base acerca de la situación actual de los procesos estratégicos, descubriendo vacíos en el liderazgo, la articulación de planes y la utilización de evidencia para tomar decisiones.
3. Hallazgos de la encuesta realizada por la autora, que evaluó variables esenciales en tres niveles (individual, grupal e institucional) y mostró debilidades en cuanto a la cultura del intercambio de conocimientos, la efectividad del trabajo colaborativo y el uso apropiado de tecnología.

Este conjunto de evidencias hizo posible entender cómo la gestión del conocimiento y la innovación pública se han desarrollado en la entidad, así como el modo en que estas dimensiones afectan directamente la calidad de la planificación y el liderazgo estratégico. Con base en este diagnóstico integral, se propone un plan de mejora institucional que busca potenciar las habilidades operativas, técnicas y culturales de la Alcaldía.

Esta sección desarrolla el plan mencionado, estructurado en función de las variables a estudiar, con acciones específicas que tienen como objetivo:

- Reforzar una cultura organizativa fundamentada en la colaboración, la innovación y el aprendizaje.
- Potenciar los procedimientos de planeación estratégica, articulación de interdependencias y seguimiento institucional.
- Fomentar el empleo de instrumentos tecnológicos para la administración del conocimiento y la toma de decisiones basada en pruebas.
- Incrementar la estabilidad de los recursos humanos y su participación activa en procesos de cocreación de valor público.

Este plan se presenta como una propuesta técnica, contextualizada y viable, que puede ser adoptada por la entidad en sus ciclos de planeación institucional, y que responde directamente a los hallazgos obtenidos en el proceso investigativo desarrollado por la autora.

1.6.1 Plan de mejoramiento para la gestión del conocimiento y la innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).

El plan de mejoramiento para la gestión del conocimiento y la innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca) se basa en un análisis crítico de los modelos teóricos tratados en el marco conceptual del trabajo, además de la evaluación de los resultados alcanzados a través de las herramientas metodológicas empleadas: encuesta estructurada, autodiagnóstico institucional y evaluación del FURAG (2018-2021).

Esta perspectiva posibilita la articulación de teoría y práctica en un planteamiento técnico que satisface las verdaderas necesidades de la entidad, con el fin de robustecer su capacidad institucional para producir, apropiarse, examinar y divulgar conocimiento de forma sostenible y estratégica.

Para ello, se plantea un **modelo de gestión del conocimiento e innovación** adaptado al contexto territorial de Argelia, conformado por **cuatro escenarios operativos** y **dos motores estratégicos**, que en conjunto activan el ciclo de gestión del conocimiento en doble vía: desde la generación interna hacia la aplicación externa, y viceversa.

🌀 Escenarios del modelo:

1. Generación y producción del conocimiento

Fomenta la creación de conocimiento a partir de la experiencia institucional, la ideación colaborativa, la investigación aplicada y la sistematización de buenas prácticas.

2. Herramientas de uso y apropiación

Promueve el desarrollo y fortalecimiento de sistemas de información, repositorios documentales, plataformas tecnológicas y mecanismos de acceso al conocimiento explícito.

3. Analítica institucional

Impulsa el uso de datos para la toma de decisiones, mediante herramientas de análisis descriptivo, predictivo y prospectivo, que permitan visualizar tendencias y evaluar el impacto de las políticas públicas.

4. Cultura de compartir y difundir

Estimula la colaboración interdependencias, la transferencia de saberes, la participación en redes de conocimiento y la consolidación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo.

🌀 Motores estratégicos del modelo:

• Aprendizaje organizacional

Como proceso transversal que permite transformar la experiencia en conocimiento útil, articulando la memoria institucional con la innovación operativa.

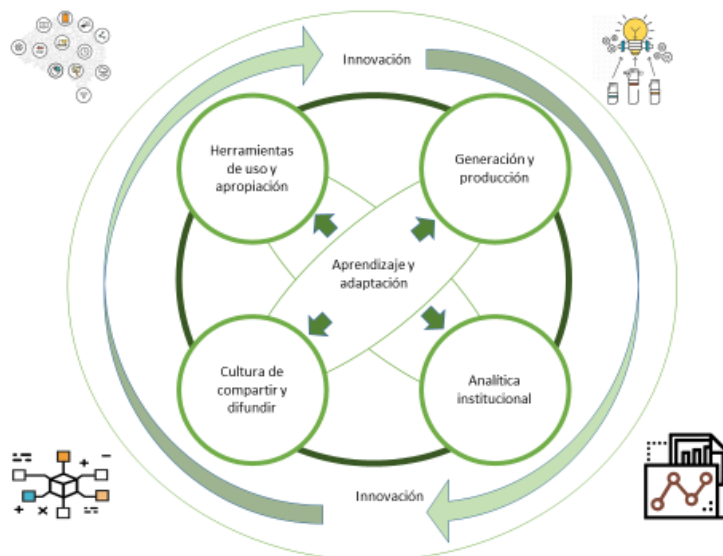
• Adaptación e innovación

Como capacidad institucional para responder a los cambios del entorno, incorporar

nuevas tecnologías, rediseñar procesos y generar valor público de forma creativa y participativa.

Este modelo no solo busca mejorar los indicadores de desempeño institucional, sino también transformar la cultura organizacional de la Alcaldía, promoviendo una gestión pública más eficiente, transparente, inclusiva y centrada en el ciudadano.

Gráfico 9 Ejes de la Gestión del Conocimiento e innovación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).



Fuente: Adaptación propia de acuerdo a Función Pública – MIPG

Estos ejes incluyen acciones que posibilitan el fortalecimiento del desempeño institucional, lo cual facilita la potenciación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Estos son:

- Creación y fabricación
- Herramientas de uso y apropiación

- Análisis institucional
- Distribución y difusión

Producción y generación. Ofrece la oportunidad de crear equipos de servidores públicos con habilidades para generar ideas, investigar, experimentar e innovar a partir de las labores diarias. De esta manera, el capital intelectual de la entidad se robustece en este eje, permitiéndole conectarse desde aquí con cualquiera de los otros ejes y estableciendo una gestión del conocimiento que es tanto interactiva como constructiva entre los diversos ejes.

Instrumentos de utilización y asimilación. Este eje busca determinar procesos que faciliten la adquisición, organización, sistematización, almacenamiento y difusión de datos e información mediante el empleo de herramientas tecnológicas confiables. Su meta primordial es poner a disposición el conocimiento tanto dentro como fuera de la entidad.

Así se crean procesos más participativos con los distintos grupos de valor de la entidad, que, mediante la analítica institucional, contribuyen significativamente a la creación y producción del saber, el cual finalmente es compartido y diseminado para optimizar la prestación del servicio dentro de la entidad.

Análisis institucional. Desde este eje, los datos generados por la entidad se transforman en información esencial para la toma de decisiones, sustentándose en su análisis. Por lo tanto, mediante los datos generados dentro de la entidad y los datos externos, se identifican diversos modelos que hacen posible determinar relaciones entre variables, las tendencias y comprender cómo funcionan los procesos.

Diseminar y compartir. Por medio de este eje, se genera una perspectiva estratégica en la que la comunicación es esencial, fortaleciendo redes de enseñanza-aprendizaje que posibilitan la difusión y el refuerzo de la gestión del conocimiento. Por lo tanto, estos cuatro ejes interactúan entre sí y posibilitan la cultura de gestión del conocimiento en la Alcaldía de Argelia (Cauca).

Este modelo tiene como objetivo profundizar en la comprensión, el entendimiento y la implementación de los conceptos asociados a la gestión del conocimiento dentro de la entidad, con el fin de crear nuevo conocimiento que optimice y facilite el funcionamiento de los procesos. Tiene como objetivo gestionar el conocimiento explícito y tácito, con el fin de mejorar los resultados, la prestación del servicio y el rendimiento a nivel de gestión institucional.

. Es necesario, además de operacionalizar el Modelo de Gestión de Conocimiento para la Alcaldía Municipal de Argelia (Cauca), establecer un modelo tecnológico. Este último, respaldado por las tecnologías de la información y las comunicaciones, debe ser un facilitador en la puesta en práctica del modelo formulado.

Por otro lado, la innovación es el eje principal del modelo. De acuerdo con una investigación de Johan Hauknes (1998), el modelo teórico que propone se fundamenta en nueve impulsores de la innovación de servicios (estrategias, cultura organizacional, desarrollo e investigación, trayectoria institucional, trayectoria tecnológica, proveedores, competidores y consumidores) que tienen el potencial de promover la innovación pública.

Estos referentes de impulsores se dividen en internos y externos. Los externos se clasifican en actores, que representan un ambiente que establece el mercado; y trayectoria, que son las ideas propagadas que proporcionan dirección. Se comprende la innovación como el resultado de una oportunidad formulada por la entidad.

Según esta teoría, la innovación pública no ocurre de forma espontánea; necesita un proceso que la haga posible. En este punto, la entidad pública debe adaptarse a las transformaciones del ambiente e incluir al servidor en responder a las demandas crecientes, proveer servicios ciudadanos de calidad y hacerlos partícipes en su diseño. También debe observar y comprender su entorno para comprometerse con él y vislumbrar el resultado de incorporar estas buenas prácticas, eliminando así el prejuicio de que el Estado y la innovación no están relacionados. Lewis (2010) sostiene que el Estado es más bien un obstáculo para la innovación que un promotor; la burocratización es el mejor ejemplo de esto.

La innovación de las entidades puede ser significativa en términos de ahorro, productividad y eficiencia, así como en la mejora de la calidad del producto, haciéndolas más competentes y accesibles para el público. Comprender cuál es el interés de la entidad por innovar puede motivar al servidor a interesarse más por el objetivo esperado. Los clientes son el centro final en la entrega de sus servicios y, al mismo tiempo, funcionan como una fuente de conocimiento para optimizar el servicio (Hauknes, 1998). El ciudadano es el cliente en el sector público, así

que para el servidor, este debe ser su prioridad, proveyendo un servicio de calidad que ofrezca la información requerida de manera confiable y oportuna.

La declaración de la OCDE (2019) sobre innovación tiene la finalidad de validar dicha innovación como eje y táctica del funcionamiento de las instituciones públicas, proporcionando los principios, conceptos y el lenguaje compartido del trabajo cotidiano de los funcionarios públicos. Se transforma en un instrumento para planificar y gestionar la innovación, tanto para los gobiernos como para los servidores públicos, lo que les permite aprovechar nuevas oportunidades y divulgar sus aprendizajes y prácticas para alcanzar sus metas.

1.6.2 Plan de mejoramiento para direccionamiento estratégico y planeación en la Alcaldía de Argelia (Cauca).

El plan de mejoramiento para el direccionamiento estratégico y la planeación en la Alcaldía de Argelia (Cauca) se articula como complemento del modelo propuesto para la gestión del conocimiento y la innovación. Ambos planes se integran en una visión sistémica del fortalecimiento institucional, orientada a mejorar la capacidad de la entidad para formular, ejecutar y evaluar sus objetivos misionales de manera eficiente, participativa y centrada en el ciudadano.

Este plan se estructura a partir de tres pilares fundamentales:

Según Surdez Pérez y Norma Aguilar (2011), la gestión estratégica constituye una de las innovaciones más relevantes en el campo de la administración pública, ya que brinda una técnica de dirección que se enfoca hacia el futuro, es racional, creativa y con un alto grado de estructuración. Con este propósito, Da-Fonseca et al. (2014) sugieren una perspectiva estratégica que posibilita a las instituciones públicas ajustarse a entornos complejos mediante la articulación de recursos, habilidades y liderazgo institucional.

La planificación estratégica en instituciones públicas sigue un orden lógico de actividades que facilita la organización del proceso de formulación, ejecución y supervisión de los proyectos institucionales. Se toman las nueve fases sugeridas por José Luis Méndez (2021) para la creación del plan de mejora, ajustadas a la situación de la Alcaldía de Argelia:

1. **Revisión teórica** de modelos de gestión estratégica en el sector público, abordados en el marco conceptual del trabajo.
2. **Resultados empíricos** obtenidos mediante la encuesta aplicada a funcionarios y contratistas, el autodiagnóstico institucional de 2021 y la evaluación del FURAG entre 2018 y 2021.
3. **Recomendaciones técnicas** derivadas del análisis de brechas, oportunidades y buenas prácticas identificadas en la entidad.

Según Surdez Pérez y Norma Aguilar (2011), la gestión estratégica constituye una de las innovaciones más relevantes en el campo de la administración pública, ya que brinda una técnica de dirección que se enfoca hacia el futuro, es racional, creativa y con un alto grado de estructuración. Con este propósito, Da-Fonseca et al. (2014) sugieren una perspectiva estratégica que posibilita a las instituciones públicas ajustarse a entornos complejos mediante la articulación de recursos, habilidades y liderazgo institucional.

La planificación estratégica en instituciones públicas sigue un orden lógico de actividades que facilita la organización del proceso de formulación, ejecución y supervisión de los proyectos

institucionales. Se toman las nueve fases sugeridas por José Luis Méndez (2021) para la creación del plan de mejora, ajustadas a la situación de la Alcaldía de Argelia:

1. Definición o consenso acerca del procedimiento: Definición del grupo estratégico que se encargará de la planeación estratégica, el entorno y la estrategia para llevar a cabo su proceso, así como de crear diagramas de flujo y cronogramas para su desarrollo.
2. Definición (mantenimiento o revisión) de la misión organizacional: definición de los valores/principios/fines finales o permanentes de la organización, y por lo tanto, de su identidad y naturaleza. Es probable que se defina o revise de manera preliminar la visión y los objetivos.
3. Análisis situacional: elección de métodos para el análisis situacional; recolección y valoración de los datos; determinación del estado estratégico (desfavorable, neutral o favorable); discusión y evaluación de este.
4. Establecimiento o revisión de la visión: formulación o reevaluación del propósito principal de la organización a medio o largo plazo y de su posición, basado en el análisis situacional (y, en ocasiones, en la misión).
5. Definición de metas: creación del "mapa" o "cascada" de objetivos a largo, medio y corto plazo, junto con la jerarquización de su importancia. Análisis y debate sobre la definición, la pertinencia, la jerarquía y el complemento de los objetivos en el mapa.
6. . Definición de estrategia para lograr los objetivos: determinación del grupo y el orden de las acciones estratégicas a realizar con el fin de alcanzar las metas, utilizando las técnicas de análisis situacional previamente empleadas (estrategia defensiva, ofensiva o de continuidad).
7. Determinación de la secuencia y la mecánica específicas de las acciones: definición de los tipos y momentos en los que se llevan a cabo las acciones, el empleo de recursos y la relación con las partes implicadas. Valoración de la oportunidad y la coherencia de la mecánica y el orden de las acciones.
8. Análisis de supuestos/factores críticos para el éxito y el riesgo: determinación de los elementos clave y los riesgos presentes que pueden obstaculizar la implementación exitosa del plan.
9. Establecimiento de estrategias para el seguimiento/adaptación de la política durante el proceso de implementación: definición de métodos de seguimiento, por ejemplo, sistemas de semáforos o cuadros de mando (balanced scorecard), además del desarrollo anticipado de escenarios alternativos y planes contingentes.

Según José Luis Méndez (2021), las etapas de la planeación estratégica deben entenderse como una **guía metodológica flexible**, no como un proceso rígido ni lineal. En la práctica, la planeación estratégica implica un **avance dinámico**, con retrocesos y ajustes constantes, ya que cada etapa requiere la evaluación crítica de las acciones previamente desarrolladas y, en muchos casos, su reelaboración.

Este enfoque adaptativo es especialmente relevante en el contexto de la **gestión pública territorial**, donde las condiciones sociales, políticas y administrativas cambian con frecuencia, y donde la capacidad de respuesta institucional depende de la habilidad para ajustar planes, estrategias y recursos de manera oportuna.

En el caso de la Alcaldía de Argelia (Cauca), estas etapas resultan fundamentales para:

- **Diagnosticar el estado actual** del direccionamiento estratégico y la planeación institucional.
- **Identificar brechas y oportunidades** en la articulación de objetivos, la programación presupuestal y el liderazgo estratégico.
- **Integrar la gestión del conocimiento y la innovación** como elementos transversales que potencien la toma de decisiones, la participación ciudadana y la generación de valor público.

La incorporación de estas etapas en el plan de mejoramiento permite no solo estructurar el proceso de transformación institucional, sino también consolidar una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo, la evidencia y la innovación. De esta manera, se contribuye al cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad y al fortalecimiento de su capacidad para responder de forma eficaz, transparente e inclusiva a las demandas de sus grupos de valor.

Este Trabajo Fin de Máster ha permitido proponer un plan de mejoramiento institucional para la Alcaldía de Argelia (Cauca), enfocado en fortalecer la gestión del conocimiento, la innovación pública y el direccionamiento estratégico. La propuesta se fundamenta en un proceso investigativo riguroso, que combinó el análisis documental, la aplicación de encuestas, entrevistas semiestructuradas y el uso de herramientas institucionales como el FURAG y el autodiagnóstico.

Es importante destacar que **la totalidad del diseño metodológico, la construcción de instrumentos, la aplicación de la encuesta a 131 funcionarios y contratistas, el análisis estadístico (incluyendo la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach), la sistematización de resultados y la formulación del plan de mejoramiento fueron desarrollados directamente por la autora.** Este trabajo no fue elaborado por terceros ni bajo asesoría técnica externa, lo que garantiza la autenticidad y originalidad de los aportes realizados.

La autora asumió un rol activo en todas las fases del proceso investigativo, desde la conceptualización teórica hasta la interpretación de los resultados, lo que permite afirmar que el TFM constituye una **contribución académica propia**, derivada del proceso formativo en la maestría. El modelo de gestión del conocimiento y la innovación que se sugiere, así como las fases del plan de direccionamiento estratégico, fueron modificados para el entorno territorial argelino. Esto supone una contribución innovadora y contextualizada a la administración pública local.

Este trabajo no solo satisface los requisitos académicos de un TFM, sino que además produce nuevos conocimientos que pueden ser utilizados en otras entidades territoriales con rasgos semejantes. Asimismo, brinda instrumentos útiles para la planificación institucional, la toma de decisiones y la transformación organizacional que están en línea con los principios de participación, transparencia y eficiencia. En conclusión, el TFM es una propuesta sólida desde el punto de vista técnico, ético y académico que muestra la dedicación de la autora para fortalecer la gestión pública a partir de un enfoque estratégico, innovador y enfocado en el ciudadano.

CONCLUSIONES

El indicador de generación y producción del conocimiento entre el 2018 y 2021 solo se reportó en el año 2019 con un puntaje de 47, 7. Teniendo en cuenta la evaluación de clima laboral realizado en el año 2021 no existe una adaptación al cambio y no se documentan procesos y productos generados por los servidores públicos de la entidad.

En el segundo momento, se llevó a cabo un análisis de los resultados del autodiagnóstico de la gestión del conocimiento y la innovación que se realizó entre junio y julio de 2021. Esto posibilitó un diagnóstico, verificación, exploración, análisis y evaluación permanentes de lo que hace internamente la Alcaldía de Argelia - (Cauca), así como sus servidores y contratistas. El objetivo es mejorar continuamente para asegurar estándares elevados de calidad en la prestación de productos y servicios públicos. La puntuación del autodiagnóstico realizado en 2021 fue de 4,8 puntos menos que la anterior, lo que representa un aprovechamiento del 45,8.

En un tercer momento, se analizaron los resultados de la encuesta con escala de los factores constitutivos de los tres niveles de conocimiento organizacional (individual, equipo e institucional) se realizó el análisis de los datos de una muestra de 131 personas vinculadas a la Alcaldía Municipal de Argelia – (Cauca); lográndose identificar, valorar y analizar por componentes principales las variables. En ese propósito, se puede colegir una alta rotación de personal el 88,55% de los funcionarios no lleva más de 2 años trabajando con la entidad. El 90,08 % de las personas son contratistas, el 4,58% de carrera administrativa, el 0,76% de periodo fijo, el 3,82% de libre nombramiento y remoción, el 0,76 % de elección popular.

Se investigaron variables a nivel personal, como la motivación, la intención, la autoeficiencia, las actitudes y las conductas de compartir el conocimiento. El jefe de control interno sostiene que, debido a la alta rotación de personal, tiene un promedio bajo de 3,31 puntos en términos de compartir conocimientos.

Se establecieron variables a nivel institucional como la gestión por competencias, la innovación, la cultura organizacional, los procesos de toma de decisiones, el desarrollo y la transferencia del conocimiento y las tecnologías y los medios. Partiendo de los resultados previos, la media de todas las variables es de 3,18 puntos. Esto señala que la institucionalidad debe progresar en cuanto a motivar y transferir conocimiento, proporcionar herramientas tecnológicas y tecnologías de la información recientes para facilitar mejores decisiones y fomentar la gestión del conocimiento y la innovación.

El segundo objetivo consistió en evaluar el proceso de planificación y dirección estratégica en la Alcaldía de Argelia (Cauca). En una primera etapa, se examinaron los resultados del FURAG 2018-2021 y de la Medición del Desempeño Institucional en la Dimensión 2, "Dirección estratégica y planificación". El comportamiento del indicador es distinto al del puntaje global: en el año 2019 aumentó en 2,1 puntos hasta llegar a 2020, pero tuvo un ligero descenso de -2,5 puntos en 2021. Esta dimensión se desarrolla a través de dos políticas de gestión institucional: la Política de Planeación Institucional y la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto. Según los resultados obtenidos, se puede deducir que entre 2020 y 2021 la Política 04, que es la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, experimentó una caída de 13,8 puntos, lo cual afectó negativamente el cálculo del dirección estratégico y planificación.

En una segunda etapa, se examinaron las conclusiones del autodiagnóstico de la planificación y la dirección estratégica. Según los hallazgos del FURAG entre 2018 y 2021, el autodiagnóstico de la política de gestión del conocimiento no escapa a esta circunstancia.

En 2021, el autodiagnóstico revela un aumento significativo, alcanzando una puntuación de 90.

En el elemento "contexto estratégico" se observa que, de acuerdo con el autodiagnóstico, la organización tiene conocimiento y expresa que lleva a cabo eventos en los cuales se difunde entre todos los servidores cómo contribuye la labor de la entidad al logro de las metas del Gobierno (PND o PTD - Rama ejecutiva). No obstante, en la práctica se muestra que los trabajadores y contratistas no están al tanto de la misión y visión de la entidad.

La planificación de las otras dimensiones de MIPG y sus políticas debe ser parte del componente "Calidad de la Planeación", como se indica para cada una: TIC, talento humano, plan anual de compras, planes anticorrupción y de servicio al ciudadano, planes de archivo, entre otros. Basándose en el Decreto 612 de 2018 (que establece directrices para que las entidades estatales incorporen los planes estratégicos e institucionales al Plan de Acción), la entidad no tiene todos los documentos terminados, adoptados y organizados.

En el elemento "Liderazgo Estratégico", se consideran como áreas de mejora la definición de directrices para la gestión del riesgo por parte del equipo directivo (directrices específicas para el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que obstaculizan el cumplimiento de las metas institucionales; así como la detección, por parte del equipo directivo, de aquellos riesgos que impidan alcanzar su objetivo principal y sus objetivos estratégicos.

Las reflexiones previas han permitido entender cómo se ha llevado a cabo la gestión del conocimiento e innovación pública para optimizar el direccionamiento estratégico y la planificación. El enfoque principal del presente trabajo final de maestría, que posibilita la elaboración de sugerencias mediante un plan de mejora para conseguir un fortalecimiento institucional en la Alcaldía de Argelia (Cauca) durante el periodo 2018-2021. Se planteó, como tercer y último objetivo, establecer un plan de mejora que posibilite el fortalecimiento institucional en la Alcaldía de Argelia (Cauca). Se organiza tomando en consideración el análisis de los distintos modelos propuestos en el marco teórico, así como los resultados y/o aspectos adquiridos en el contexto de la investigación.

Para la alcaldía de Argelia (Cauca), se propone un modelo para gestionar la innovación y el conocimiento, que está compuesto por cuatro contextos: Producción y generación; instrumentos de apropiación y uso, análisis institucional; así como la difusión y el intercambio. Y dos motores: Aprendizaje y adaptación; así como innovación. Este modelo tiene como objetivo profundizar en la comprensión, el entendimiento y la implementación de los conceptos asociados a la gestión del conocimiento dentro de la entidad, con el fin de crear nuevo conocimiento que optimice y facilite el funcionamiento de los procesos. Tiene como objetivo gestionar el conocimiento explícito y tácito, con el fin de mejorar los resultados, la prestación del servicio y el rendimiento a nivel de gestión institucional.

En la planificación y el direccionamiento estratégico de una organización, se lleva a cabo una serie de pasos. Se han establecido nueve fases como plan de mejora: Definición o consenso acerca del procedimiento, definición (mantenimiento o revisión) de la misión organizacional, análisis de la situación, definición o revisión de la visión, establecimiento de objetivos, determinación de estrategias para lograr dichos objetivos; especificación de los pasos y procedimientos concretos que se seguirán; evaluación de supuestos y elementos críticos que inciden en el éxito y el riesgo; así como también la formulación de tácticas para monitorear/adaptar las políticas durante el desarrollo del proceso.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se pueden sugerir varias áreas de investigación que ayuden a extender y profundizar el conocimiento sobre la administración pública en entornos territoriales complejos, como el de Argelia (Cauca), a partir de las conclusiones del trabajo. Una línea inicial importante sería evaluar a largo plazo cómo el plan de mejora sugerido tiene efectos, con el objetivo de examinar si las tácticas puestas en práctica consiguen robustecer efectivamente la institucionalidad, optimizar la administración del conocimiento y promover una cultura de innovación duradera. Esta evaluación posibilitaría la validación o el ajuste del modelo planteado, además de producir aprendizajes que se puedan aplicar en otros municipios con atributos parecidos.

El análisis de la cultura organizativa y su impacto en la sostenibilidad del saber institucional, sobre todo en contextos con una elevada rotación de personal y fragmentación política, es otra línea esencial de investigación. Entender la forma en que se establecen, preservan o deterioran las prácticas de gestión del conocimiento en estos escenarios podría proporcionar pistas para elaborar intervenciones más eficaces y adecuadas a la situación local.

Además, se recomienda estudiar la innovación pública en municipios con categorías más bajas, cotejando los casos de éxito y fracaso en la puesta en práctica de modelos de gestión e innovación. Esta línea posibilitaría la detección de elementos esenciales para el éxito, obstáculos habituales y tácticas de adaptación que podrían contribuir a crear políticas públicas más realistas e inclusivas.

Así mismo, es relevante investigar cómo las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el análisis de datos y las plataformas colaborativas, están cambiando la gestión pública local. Esta línea podría enfocarse en la manera en que estas herramientas pueden contribuir a tomar decisiones fundamentadas en evidencia, incrementar la transparencia y permitir que los ciudadanos participen en la creación de soluciones.

Por último, la participación de los ciudadanos en la gestión del conocimiento y la planificación estratégica es un campo de investigación con mucho potencial, que estudia cómo las personas pueden volverse protagonistas activos del ciclo de gestión pública, no solo como receptores de beneficios, sino como productores conjuntos de valor público. Este punto de vista reforzaría la legitimidad institucional y la gobernanza democrática en regiones que han sido históricamente impactadas por el conflicto y la exclusión.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Villanueva, L. F. (2006). Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica.

Barzelay, M. (2003). La nueva gerencia pública: invitación a un diálogo cosmopolita. *Gestión y Política Pública*, 12(2), 241–251. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4.^a ed.). Jossey-Bass.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693–716.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>

Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.

Hauknes, J. (1998). *Services in innovation – Innovation in services* (STEP Report No. 199813). The STEP Group.

Méndez Martínez, J. L. (2021). La planificación estratégica en el sector público: Estado del arte y reflexiones generales. *Estado Abierto*, 6(1), 59–80. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

ANEXOS.

CRONOGRAMA

FASE	ACTIVIDADES PRINCIPALES	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	TIEMPO	PRODUCTO
I	Conceptualización y Planificación	Revisión de antecedentes, planteamiento del problema, y formulación del Objetivo General y los Objetivos Específicos.	1-2 semanas	Capítulo 2: Introducción. Capítulo 3: Objetivos.
II	Fundamentación Teórica	Revisión y análisis de literatura sobre Gestión del Conocimiento, Innovación Pública, Direccionamiento Estratégico y Planeación.	3-4 semanas	Capítulo 1: Marco Teórico.
III	Diseño y Ejecución Metodológica	Definición del enfoque metodológico (mixto: cuantitativo y cualitativo). Diagnóstico Documental: Análisis de fuentes secundarias (Resultados FURAG 2018-2023, normativas). Trabajo de Campo: Diseño y aplicación de la encuesta estructurada a funcionarios y contratistas. Realización de entrevistas semiestructuradas a actores clave.	4-6 semanas	Capítulo 4: Metodología. Bases de datos de la encuesta y transcripciones de entrevistas.
IV	Análisis de Resultados	Evaluación de Gestión del Conocimiento e Innovación: Análisis de los resultados del FURAG, Autodiagnóstico 2021 y Encuesta. Medición del Direccionamiento Estratégico y Planeación: Análisis de los resultados del FURAG y Autodiagnóstico 2021.	4-6 semanas	Capítulo 5 (Secciones 5.1 y 5.2): Presentación y Análisis de Resultados.
V	Propuesta de Mejora Institucional	Diseño del Plan de Mejoramiento: Formulación del plan para la Gestión del Conocimiento e Innovación. Formulación del plan para el Direccionamiento Estratégico y Planeación.	3-4 semanas	Capítulo 5 (Sección 5.3): Diseño del Plan de Mejoramiento.
VI	Redacción Final y Revisión	Redacción de Conclusiones. Definición de Futuras Líneas de Investigación. Revisión y ajuste integral de todo el documento (citas, formato, coherencia).	2-3 semanas	TFM completo (Capítulos 6, 7, 8 y 9: Conclusiones, Futuras Líneas, Bibliografía y Anexos).

FORMATO DE ENTREVISTA

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PÚBLICA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN EN LA ALCALDÍA DE ARGELIA- (CAUCA), 2018 – 2023

FECHA:

NÚMERO DE ENTREVISTA:

Declaro que acepto participar de la ENTREVISTA, que leí y firme el consentimiento previo, libre e informado (documento anexo), de esta manera acepto participar por mi propia voluntad sin recibir ningún incentivo financiero, sin tener carga y con el único propósito de brindar insumos efectivos para la investigación.

Cabe mencionar que, se me dio a conocer que la información brindada y los datos serán utilizados con los fines descritos anteriormente, sin hacerse mención expresa de mi persona y de ser requerido, autorizo que se utilice un seudónimo, con lo cual estoy de acuerdo.

Finalmente, se me ha informado que estoy en libertad de ejercer mis derechos de conocer, actualizar y rectificar mis datos personales de conformidad con la Ley 1581 de 2012 a través del siguiente medio. Email: 224B5722@live.uem.es. La presente encuesta, está protegida por la reserva profesional, por lo que está prohibida su distribución por cualquier medio no autorizado.

La información aquí consignada es confidencial y su fin es exclusivamente académico

I. Información general

1. Nombres o seudónimo: _____
2. Género: Masculino – Femenino – otro
3. Secretaría o dependencia:
4. Tipo de vinculación:

II. PERFIL DE ENTREVISTA

¿La Alcaldía cuenta con un Sistema Municipal de Planeación?

¿Cuáles son las fallas y fortalezas en el proceso de planeación en la Alcaldía?

¿Qué instrumentos metodológicos utilizan en el proceso de planeación en la entidad?

¿Qué actividades de innovación se han aplicado en la Alcaldía de Argelia?

¿Qué factores o barreras retrasan los esfuerzos de innovación en la entidad?

¿Han buscado innovar en los procesos de direccionamiento estratégico y planeación en la Alcaldía?

¿Cómo gestionan el conocimiento entre los funcionarios y contratistas?

¿Cómo podríamos planear mejor en la Administración Pública?

¿Cómo podemos innovar y gestionar el conocimiento para mejorar el direccionamiento estratégico y la planeación en la Alcaldía de Argelia?

|

III. OBSERVACIONES

FORMATO DE ENCUESTA

#	ITEMS	Calificación
Intención		
1	Si tuviera la oportunidad, compartiría el conocimiento sobre mi trabajo con los compañeros.	
2	Si se presenta la oportunidad, me gustaría compartir el conocimiento con mis compañeros de trabajo.	
3	Si se me brinda la oportunidad, compartiría informes internos y otros documentos con mis compañeros de trabajo.	
4	Si se presenta la oportunidad, compartiría experiencias de trabajo con mis compañeros.	
5	Si se presenta la oportunidad, podría compartir los “trucos del trabajo” con mis compañeros.	
6	Si me dan la oportunidad, me gustaría compartir mis experiencias de formación y educación con mis compañeros de trabajo.	
7	Diseño mecanismos, procedimientos o procesos para transferir conocimiento	
8	Recopilo información sobre el conocimiento que requieren las dependencias	
MOTIVACIÓN		
9	Voy a compartir mis conocimientos en el trabajo para evitar consecuencias negativas	
10	Voy a compartir mis conocimientos en el trabajo, para ganar algunas recompensas monetarias por hacerlo.	
11	Voy a compartir mis conocimientos, para tener buena reputación ante los compañeros de trabajo.	
AUTOEFICACIA		
12	Si comparto mi conocimiento con los compañeros de trabajo sería muy útil para ellos.	
13	Mi experiencia personal es valiosa si la comparto dentro de la entidad.	
14	Aunque mi conocimiento es ilimitado, si lo comparto, generará efecto positivo dentro de la entidad.	
15	Confío en que si intercambio mis conocimientos ayudaría a la entidad a lograr sus objetivos de efectividad y generar valor público.	
16	Implemento, herramientas de gestión del conocimiento	
17	Prioriza la necesidad de contar con herramientas para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad	
ACTITUDES		
18	Para mí, es ventajoso compartir los conocimientos con mis compañeros de trabajo	
19	Para mí, es positivo compartir los conocimientos con mis compañeros de trabajo.	
20	Para mí, es agradable compartir los conocimientos con mis compañeros de trabajo.	
21	Para mí, compartir los conocimientos con mis compañeros de trabajo es útil.	
22	Para mí, compartir los conocimientos con mis compañeros de trabajo, es sabio.	
23	Identifica, clasifica y actualiza el conocimiento tácito para establecer necesidades de nuevo conocimiento	
COMPORTAMIENTOS DE COMPARTIR CONOCIMIENTO		
24	En el trabajo diario, tomo la iniciativa de compartir con los colegas los conocimientos relacionados con el trabajo.	
25	Comparto fácilmente con los compañeros experiencias laborales y conocimientos técnicos útiles.	
26	Después de aprender nuevos conocimientos útiles para el trabajo, promuevo que otros compañeros puedan aprenderlos.	
27	Comparto espontáneamente con los demás mi experiencia de trabajo sin necesidad que la entidad lo solicite.	
28	Utilizo activamente las fuentes disponibles en la empresa para compartir mis conocimientos.	

29	En tanto que los demás compañeros lo necesiten, yo digo lo que sé, sin egoísmo.	
CONDUCTAS DE COMPARTIR CONOCIMIENTO		
30	En este equipo los miembros se escuchan unos a otros.	
31	En este equipo se intercambian opiniones.	
32	En este equipo se debaten las ideas y la información.	
33	En este equipo todos los miembros buscan información.	
34	En este equipo la información es avalada por todos los miembros.	
35	En este equipo se comparte el conocimiento e información.	
36	En este equipo se aceptan las ideas que aportan los integrantes.	
37	En este equipo cuando discutimos se tiene en cuenta la opinión de todos	
38	En este equipo se comparten experiencias de trabajo.	
39	En este equipo se comparte el saber hacer o “trucos del oficio” con respecto al trabajo.	
40	En este equipo los miembros comparten lo aprendido en actividades de educación y capacitación.	
SEGURIDAD PSICOLÓGICA		
41	En este equipo cuando alguien comete un error se van contra él.	
42	Los miembros de mi equipo de trabajo pueden comentar sus problemas y dificultades al interior del equipo.	
43	En este equipo algunas personas son rechazadas por ser diferentes.	
44	En este equipo se pueden tomar riesgos.	
45	En este equipo es difícil preguntar y pedir ayuda a los otros miembros.	
46	En este equipo se ataca deliberadamente a algún miembro afectando negativamente su esfuerzo.	
47	Al trabajar con los miembros de este equipo mis habilidades y talentos son valorados y utilizados.	
48	Este equipo conoce los requerimientos que le plantea la organización.	
49	Este equipo se compromete con los objetivos.	
50	Este equipo logra los objetivos.	
51	Este equipo cumple a tiempo con las tareas asignadas.	
52	Este equipo conoce previamente los plazos para cumplir con las tareas.	
53	Cuando trabajamos en equipo perdemos tiempo.	
54	Este equipo cumple con los horarios establecidos.	
55	Este equipo obtiene resultados de alta calidad.	
56	Este equipo comete errores.	
57	Los resultados del este equipo superan las metas propuestas.	
58	Este equipo aprovecha todos los recursos que tiene a su disposición para alcanzar los resultados esperados.	
59	La estructura organizacional de la entidad facilita el flujo de la información interna	
DESARROLLO Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO		
60	La entidad cuenta con archivos de información permitiendo determinar el conocimiento más relevante de cada operación.	

61	La entidad clasifica el conocimiento según el grado de importancia o especialización.	
62	En la entidad se elaboran manuales que permiten identificar donde se almacenan los conocimientos personales respecto al proceso que manipulan.	
63	En la entidad se elaboran de diagramas de flujo y gráficos para determinar si la información es documentada para posteriores retroalimentaciones.	
64	En la entidad se intercambia la información entre las áreas.	
65	Existen mecanismos para incentivar al personal de la entidad para que comparta el conocimiento e información.	
MEDIOS Y TECNOLOGÍAS		
66	En la entidad se hace uso de software especializados para compartir información.	
67	En la entidad se utiliza los sistemas y las tecnologías (internet, intranet y extranet, etc.) que permiten al funcionario público o contratista obtener la información necesaria.	
68	En la entidad se hace uso de plataformas virtuales para el aprendizaje.	
69	En la entidad se actualiza la información permanentemente.	
70	Organiza sus datos, su información y su conocimiento en distintas herramientas	
71	Cuenta con repositorios de conocimiento	
72	utiliza diversas herramientas para facilitar la apropiación del conocimiento de la entidad	
TOMA DE DECISIONES		
73	La entidad cuenta con información necesaria para el proceso de toma de decisiones.	
74	Existen en la entidad formatos adecuados que sirven como guía para la toma de decisiones.	
75	En la entidad existen bases de datos de la solución a los problemas presentados en el pasado.	
76	En la entidad se realizan procesos de retroalimentación frente a los problemas	
77	En la entidad los problemas se solucionan de acuerdo con procedimientos establecidos.	
78	En la entidad se reporta oportunamente los inconvenientes presentados en el proceso.	
79	En la entidad se reporta oportunamente las no conformidades del producto.	
80	En la entidad hay autonomía para la toma de decisiones.	
81	En la entidad es importante el conocimiento de los empleados para la toma decisiones.	
82	En la entidad existen grupos de trabajo para discutir los problemas.	
83	En la entidad se utilizan herramientas para trabajar bajo el esquema de mejora continua.	
84	Impulsan la participación del talento humano en la identificación de necesidades y soluciones para mejorar diferentes aspectos de la gestión institucional	
85	Existen incentivos para generar ideas innovadoras	
86	Los líderes de la entidad apoyan y valoran la innovación	
CULTURA ORGANIZACIONAL		
87	La entidad promueve un ambiente laboral favorable para que los funcionarios y contratistas generen conocimiento.	
88	La entidad tiene interés en capacitar constantemente a los servidores públicos y contratistas.	
89	En la entidad se evidencia disposición a los cambios dentro de los procesos.	
90	En la entidad se cumple el reglamento interno.	
91	Se evidencia compromiso con la entidad.	
92	Existen incentivos por el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.	

93	En la entidad se evidencia el diálogo creativo entre los trabajadores.	
94	En la entidad se evalúan las preocupaciones y las ideas de los servidores públicos.	
95	En la entidad se buscan nuevas formas para desempeñar el trabajo.	
96	En la entidad se fomentan los sistemas de trabajo en equipo.	
97	En la entidad se establecen procedimientos (encuestas o conversaciones directas) para conocer la opinión y satisfacción de los empleados	
98	Fortalecen la cultura de la innovación en la entidad	
99	La cultura organizacional apoya la innovación en la Alcaldía de Argelia	
100	Documento buenas prácticas en innovación pública	
101	Adopto buenas prácticas en innovación pública	
INNOVACIÓN		
102	El personal de la entidad desarrolla proyectos de I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) recibiendo la formación necesaria para la adecuada realización de los mismos.	
103	En la entidad existen técnicas de benchmarking externo que permiten aprender de los éxitos y fracasos de otras empresas.	
104	Los proyectos de I+D+I están dotados de mecanismos de control y revisión que faciliten su seguimiento.	
105	De los proyectos I+D+I finalizados se obtiene retroalimentación que sirve para el desarrollo de los nuevos proyectos.	
106	La entidad cuenta con procedimientos y herramientas para capturar ideas	
107	La entidad fomenta la creatividad en el análisis de problemáticas	
108	Utilizan medios alternativos para identificar posibles soluciones	
109	Existe el conocimiento sobre la implementación de metodologías de la innovación	
110	La entidad cuenta con un grupo, una unidad, un equipo o el personal encargado de gestionar proyectos de investigación	
111	Fortalecen las habilidades del talento humano de la entidad	
112	comparten el conocimiento y participan en actividades de aprendizaje dentro y fuera de la entidad e identificar posibles soluciones	
113	La innovación es percibida por las personas que trabajan en ella como una actitud positiva que cuestiona constantemente el funcionamiento de los procesos.	
114	La dirección comunica y reconoce formalmente el logro de sus colaboradores.	
GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
115	La organización dispone de sistemas para medir las competencias de sus empleados.	
116	Los sistemas de remuneración y la promoción de los empleados influyen en el desarrollo de competencias, ideas y conocimientos en los empleados.	
117	La empresa emplea técnicas de benchmarking para la mejora de las competencias de sus empleados.	

Anexo fotográfico

