



# ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA MUNICIPAL DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EXPERIENCIA DE GESTIÓN ALCALDÍA DE EL RETIRO.

SISTEMA MUNICIPAL DE GESTIÓN DE LA  
INNOVACIÓN ALCALDÍA DE EL RETIRO



*Camilo Botero*  
Alcalde



La presente es una obra colectiva elaborada a partir de la experiencia de gestión de la Alcaldía de El Retiro y su equipo de trabajo del componente de innovación, contando con el aporte académico de la Universidad Católica de Oriente e Innovamater. Los derechos patrimoniales pertenecen al Municipio de El Retiro, sin perjuicio de los derechos morales que corresponden a los autores.

**ISBN:** 978-958-8906-46-1

Primera Edición: diciembre de 2019

#### **COORDINADORA DE LA OBRA**

Diony de los Milagros Henao Calle

Directora del Conocimiento y la Innovación – Alcaldía de El Retiro

#### **SUSTENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA**

Sebastián Ceballos Uribe

Coordinador Innovamater

Universidad Católica de Oriente – UCO

Luz Alejandra Vélez Roldán

Decana – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Católica de Oriente – UCO

Yuliana Cardona Montoya

Estudiante Ingeniería Industrial

Universidad Católica de Oriente – UCO

Yerika Ramírez Gómez

Estudiante Ingeniería Industrial

Universidad Católica de Oriente – UCO

Sara Manuela Serna Tamayo

Estudiante Administración de Empresas

Universidad Católica de Oriente – UCO

#### **EQUIPO DE TRABAJO ALCALDÍA DE EL RETIRO**

Juan Camilo Botero Rendón

Alcalde 2016-2019

Luz Edilma Aguirre Londoño

Secretaría de gestión y Desarrollo Estratégico

Juan Camilo Cortés Rendón

Dirección de Cultura

Luis Javier Villegas Castañeda

Coordinador Parque Educativo

Karla Cristina Berrío Puerta

Gestora de Innovación

Johan Esteban Sáenz Ríos

Gestor de Innovación

José Alejandro Palacio Higueta

Gestor de Innovación

Corrección de estilo: Natalia Maya Ochoa

Diseño: Geraldín Hernández Orozco



\*\*Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra, citando la fuente

**Diciembre 2019**

## Contenido

PRÓLOGO .....	4
PRESENTACIÓN .....	6
ESTRUCTURA DEL SISTEMA .....	9
1. CAPÍTULO I: ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	10
1.1. REFERENTE NORMATIVO.....	11
1.1.1. Normas de innovación pública institucional.....	11
1.1.2. Normas del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación .....	14
1.1.3. Normas municipales.....	16
1.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	17
1.3. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS .....	24
1.3.1. Alineación del sistema con estrategias mundiales, nacionales, regionales y municipales .....	25
1.3.2. Objetivos estratégicos .....	28
1.3.3. Grupos de interés .....	30
1.3.4. Oferta diferenciada de servicio .....	31
1.3.5. Capacidades distintivas .....	34
1.3.6. Activos estratégicos.....	36
2. CAPÍTULO II – IMPLEMENTACIÓN .....	39
2.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS .....	44
2.1.1. Alcaldía Innovadora .....	44
2.1.2. Cultura de la Innovación .....	45
2.1.3. Innovación para el emprendimiento .....	47
2.1.4. Innovación inclusiva .....	47
2.1.5. Gestión de conocimiento.....	49
2.1.6. Internacionalización .....	49
2.2. METODOLOGÍA.....	50
2.2.1. METODOLOGÍA DE BASE - PHVA.....	51
2.2.2. METODOLOGÍA PROCESOS DE FORMACIÓN .....	52
2.3. GESTIÓN DE INTERESADOS.....	54

3.	CAPÍTULO III – RESULTADOS.....	56
3.1.	MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS .....	62
4.	CAPÍTULO IV: COMUNICACIONES.....	71
4.1.	COMUNICACIÓN INTERNA.....	73
4.2.	COMUNICACIÓN EXTERNA .....	74
	BIBLIOGRAFÍA.....	80

## **PRÓLOGO**

### **LA ALCALDÍA DE EL RETIRO: UN MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN PÚBLICA**

Las nuevas eras están marcando otras dinámicas y tendencias en el quehacer de la organizaciones, los avances tecnológicos hacen que los modelos de gestión tengan que ser repensados y adaptados a un mundo cada vez más globalizado y rápido, es por esto que en las empresas se empiezan a generar temas como la innovación, la cual trae una serie de metodologías y herramientas que permiten que las ofertas de valor de dichas empresas sean más asertivas y respondan realmente a satisfacer las necesidades de su público objetivo. En este sentido, la Innovación en el mundo empresarial ha servido como vehículo para que las compañías estén más vigentes que nunca, respondiendo con asertividad a lo que realmente requieren sus clientes y permitiendo la sostenibilidad en el tiempo, con diferentes metodologías y modelos que son replicados para que otras empresas las adopten en sus modelos de gestión.

Esta dinámica no ha sido ajena a las instituciones del sector público, pues estas se deben a las necesidades de las comunidades y por eso los servicios deben dar soluciones rápidas y asertivas, aunque la Innovación ha sido apropiada en mayor medida por las empresas y organizaciones privadas, en las del sector público se ha venido avanzando, ejemplo de ello es el modelo de innovación del área metropolitana del Valle de Aburra, el cual es liderado y gestionado por la Corporación Ruta N, y la cual es una muestra de la articulación de los entes territoriales, las empresas, las instituciones y las comunidades, con estrategias diferenciadoras e innovadoras para hacer que una metrópoli como Medellín y sus municipios vecinos sean más inclusivos y se genere una mejor calidad de vida para las personas que habitan la ciudad, que a su vez fue reconocida por sus prácticas innovadoras como la ciudad más innovadora en el 2016, de acuerdo al concurso *City of The Year*, organizado por el diario estadounidense *Wall Street Journal* y *Citi Group*.

No solo ciudades capitales del mundo y del país se han insertado en estas nuevas dinámicas, diferentes municipios han empezado a apropiarse de este tipo de prácticas, generando nuevas dinámicas en los quehaceres de un ente territorial. En el último cuatrienio, en el Oriente antioqueño las administraciones locales de Rionegro, La Ceja, Marinilla, Guarne y El Retiro, han insertado en sus planes de desarrollo programas y estrategias para la apropiación de la innovación como vehículo para la transformación de los territorios.

Este documento describe el sistema municipal de gestión de la innovación y fue desarrollado e implementado por El Retiro en el marco del plan de desarrollo 2016 – 2019 «Juntos Construimos un Municipio Mejor», modelo único en Colombia para municipios de tercera categoría y el cual fue realizado bajo el liderazgo del alcalde Camilo Botero y su equipo de trabajo. Con la colaboración de la Universidad Católica de Oriente y sus facultades de Ingenierías, Ciencias Económicas y Administrativas, y la estrategia de innovación y emprendimiento Innovamáter, se dio validación y sustento académico al sistema municipal de gestión de la innovación de El Retiro, al hacer un análisis de las temáticas de innovación relacionadas con la gestión de las organizaciones y entes territoriales, en el cual se identifican diferentes teorías de autores y se relacionan con el foco del trabajo que se describe a continuación.

**Sebastián Ceballos Uribe, Coordinador Innovamáter**

## **PRESENTACIÓN**

El Sistema Municipal de Gestión de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro es producto de un proceso de planificación, ejecución y verificación, que se origina en el año 2016 con el Plan de Desarrollo 2016-2019 “Juntos Construimos un Municipio Mejor” y el componente de innovación de la línea de Educación, Cultura e Innovación, liderado en principio por la Dirección de Cultura y posteriormente por la Dirección del Conocimiento y la Innovación.

A partir de la ejecución de este componente, se dio inicio a la formulación de un modelo municipal de gestión de la innovación, desde una perspectiva estratégica, que permitiera, en primer lugar, fortalecer la innovación organizacional, «la cual busca orientar la creatividad en los miembros de la organización o grupo, creando vínculos emocionales entre ellos, transmitiendo la importancia de tener una misión compartida e infundir un sentido de propósito y dirección; convirtiéndose en el motor y transmisor de la cultura de la innovación y de la difusión del conocimiento que logran influir en el desempeño organizacional» (Bass, 1999, como se citó en Gil & Alcover, 2003, p. 20), citado por (Posada, 2013, pág. 3), con miras a fortalecer la efectividad de la Alcaldía.

En segundo lugar, integrar la innovación inclusiva y el enfoque de competitividad territorial. Algunos autores conceptualizan este tipo de innovación como el desarrollo e implementación de nuevas ideas para crear oportunidades que eleven el bienestar social y económico de la población privada de sus derechos, George, et al. (2012: 663). Cuando se refieren a

esta población, es la población ubicada en la base de la pirámide (ver Prahalad, 2005), es decir, la población en situación de pobreza, citado por (Sampedro Hernández & Díaz Pérez, 2016). Todo ello se orienta a generar cultura de la innovación como vehículo de transformación para el desarrollo y la competitividad.

«La acción gubernamental debe responder simultáneamente a varios tipos de demanda ciudadana» (DNP, 2018). Es por ello que el Sistema de Gestión de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro tiene como una de sus características la integralidad, de allí que su proceso de diseño y estructuración, dio como resultado un portafolio de líneas estratégicas que contemplan resultados para mejorar la eficiencia de la administración pública de un lado; y del otro, fortalecer procesos democráticos y de participación, contribuir al desarrollo y a la competitividad del territorio e incrementar la satisfacción ciudadana respecto de los servicios e interacción con la Administración Local.

La innovación se plantea en este sentido como un componente estructural de la gestión pública territorial. Con la aprobación del Plan de Desarrollo 2016-2019, mediante el Acuerdo Municipal 03 del 2016, se incluyó la innovación como una estrategia de relevancia a nivel territorial. Se asumió así mismo el reto de consolidar un modelo diferenciador para la gestión de la innovación desde el enfoque particular de la gestión pública; un escenario que se consolidaba y se viene consolidando desde el nivel nacional, con despliegue hacia las entidades territoriales.

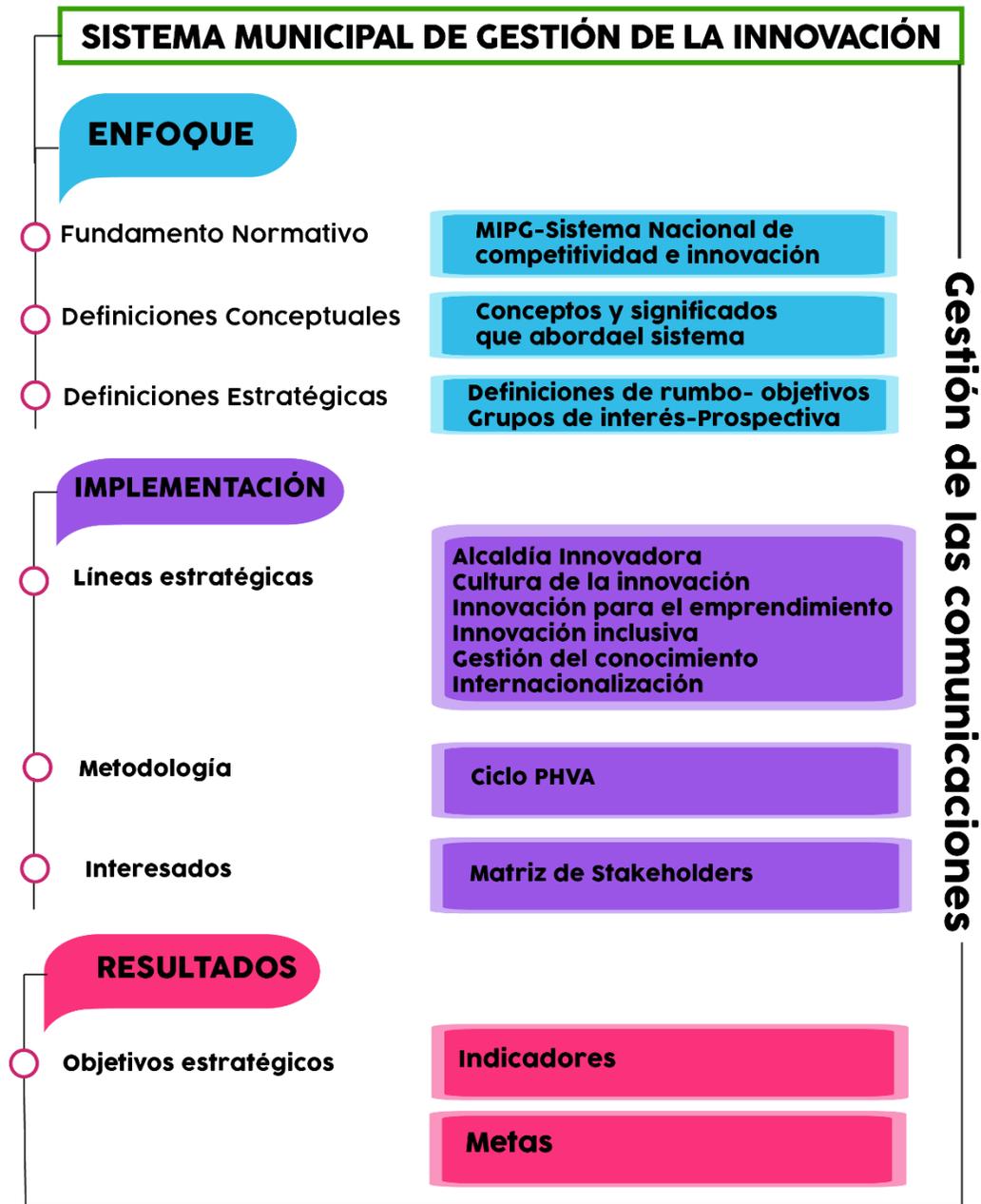
Se dio inicio entonces a la formulación del modelo y, a partir de un enfoque basado en la experimentación, se pusieron en marcha una serie de estrategias, probadas y verificadas por el equipo de trabajo, compuesto por la dirección, la coordinación y los gestores de innovación, las cuales se fueron perfeccionando para consolidar lo que a través de este documento se estructura como el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación y que está compuesto por los siguientes capítulos: i) enfoque conceptual y estratégico, ii) implementación, iii) resultados, y iv) un capítulo transversal dedicado a la gestión de las comunicaciones internas y externas en la implementación y gestión del sistema. Todo ello constituye en definitiva un modelo regional de gestión de la innovación pública en el orden territorial.

## **PRINCIPALES RESULTADOS**

- **Consolidación de un modelo integral y diferencial de gestión de la innovación pública en el orden municipal.**
- **Demostración de la efectividad de ubicar la Alcaldía Municipal como el epicentro de procesos de cultura de la investigación y la innovación.**
  - **450 niños y jóvenes en promedio formados en investigación e innovación al año.**
  - **23 servidores públicos y 2 docentes certificados en Gestión de la Innovación.**
- **Más de 2.000 personas beneficiadas de procesos de transferencia de conocimiento.**
- **Primera Red Municipal de Semilleros de Investigación e Innovación con participación en eventos Nacionales.**
  - **14 grupos de investigación activos.**
- **Única Alcaldía en Colombia que hace parte de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación RedCOLSI.**
- **6 proyectos en proceso de validación por organizaciones internacionales.**
  - **Promedio de 160 iniciativas de proyectos anuales.**
- **Diseño propio de metodología apropiada por docentes en instituciones educativas urbanas y rurales.**

## ESTRUCTURA DEL SISTEMA

Ilustración 1: Estructura del Sistema



**Fuente:** elaboración propia (realizado tomando como referencia el Sistema de Gestión Integral de la Alcaldía de El Retiro elaborado bajo la asesoría de Velásquez Consultores).

## 1. CAPÍTULO I: ENFOQUE ESTRATÉGICO

Acudiendo a la semántica de las palabras, «enfoque», proviene de la acción o efecto de enfocar, que significa «dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente» (RAE). El concepto de estrategia, que consiste en «encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad» (Michael Porter), citado por (Riquelme, 2017).

Este movimiento pone de relieve los atributos funcionales, finalistas y subordinados de la teoría estratégica de gestión genérica o del sector privado y se opone a un fondo de otros notables movimientos intelectuales que se ocupan específicamente del gobierno, en concreto, de la gestión administrativa y del «policy analysis, citado por (Barzclay, pág. 101). Bajo este entendido, es posible definir el enfoque estratégico como el enfoque que «parte del supuesto de que los directivos públicos pueden ser más útiles a la sociedad si cuentan con la iniciativa de buscar y aprovechar nuevas oportunidades para promover beneficios sociales mediante una gestión adecuada. Es decir, si los gobiernos locales tienen la capacidad de crear resultados socialmente aceptables para la comunidad» (Ramos & Reyes, 2005, párr. 43), para la gestión del sistema de innovación pública en el ente territorial.

En el Municipio de El Retiro, el enfoque está compuesto en primer lugar, por el fundamento normativo (1.1); seguido por las definiciones

conceptuales (1.2), las cuales otorgan claridad respecto de la significación y alcance de los conceptos claves de aplicación del sistema; y finalmente, por las definiciones estratégicas (1.3), correspondientes a aquellos elementos deliberadamente concebidos y analizados para la focalización de los esfuerzos y recursos.

## **1.1. REFERENTE NORMATIVO**

El referente normativo de la innovación, en el marco de la entidades territoriales, se puede estructurar en dos grandes grupos: las normas que se ocupan de la innovación en la gestión pública desde el punto de vista institucional, esto es la Administración Municipal y sus colaboradores, y las normas que se ocupan de la innovación para el desarrollo social y la competitividad, enmarcadas en el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, o como recientemente ha sido denominado, Sistema Nacional de Competitividad e Innovación.

### **1.1.1. Normas de innovación pública institucional**

En lo que se refiere al primer grupo de normas, relativas a la innovación institucional, la base jurídica la encontramos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual contempla una dimensión y correlativa política de gestión y desempeño denominada Gestión del Conocimiento y la Innovación. Así, El Art. 133 de la Ley 1753 de 2015, que adoptó el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, integró en un solo sistema los Sistemas de Gestión de la Calidad, del que trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo, del que trata la Ley 489 de 1998 y los

articuló con los sistemas Nacional e Institucional de Control Interno, consagrados en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998. El sistema que fusiona y articula los tres sistemas mencionados se denomina Sistema Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y contempla una dimensión dedicada de forma particular a la gestión del conocimiento y la innovación, a través de la cual se

fortalece de forma transversal a las demás dimensiones (Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano, Control Interno e Información y Comunicación) a través del doble ciclo del conocimiento determinado por los nodos: generar-producir, capturar, compartir, aplicar; para luego evaluar, mejorar, difundir y aprender el conocimiento; de manera que cumple un rol esencial en las entidades.

Las políticas de orden departamental y nacional constituyen referentes, programáticos y normativos para la elaboración de planes y sistemas del orden territorial; en este caso, el MIPG se sitúa como la referencia principal de estructuración del sistema municipal de gestión de la innovación. Sin embargo, teniendo en cuenta la variabilidad de las políticas nacionales y departamentales, la elaboración de un sistema municipal que pretenda vocación de permanencia en el tiempo, si bien debe alinearse con políticas de órdenes superiores, requiere contemplar un contenido que subsista por sí mismo y permita metodológicamente la actualización en caso de que los lineamientos normativos y administrativos se modifiquen.

Esto se logra mediante la estructuración de un sistema que contenga tres elementos de base: enfoque, implementación y resultados. El enfoque tiene mayor vocación de permanencia porque constituye una plataforma ideológica; por su parte, la implementación y resultados pueden ser objeto

de actualización, conforme a las necesidades de adecuación del sistema, bien sea por razones normativas o por aspectos propios de la dinámica evolutiva del sistema. Esto implica, en tal sentido, que una de las características de un sistema municipal de gestión de la innovación es la adaptabilidad, es decir, la apertura al aprendizaje continuo y retroalimentación de los elementos que lo componen.

Otro de los grandes referentes normativos que fundamentan el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación es el Plan de Desarrollo Nacional. La Ley 1955 del 25 de mayo de 2019 contiene el Plan Nacional de Desarrollo «Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad», dentro de los pactos transversales de este plan se encuentra el de «Gestión Pública Efectiva»; si bien este no contiene una estrategia directamente relacionada con la innovación pública, sí es posible afirmar que mediante procesos de innovación institucional se contribuye de manera directa al logro del primer objetivo de este pacto, que consiste en «Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión y las capacidades de las entidades públicas».

Finalmente, con el fin de guardar coherencia entre los esquemas de planificación nacionales y los esquemas de planificación del orden territorial, se tiene en cuenta para la elaboración del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación, los postulados de la Ley 152 de 1994, y especialmente el principio de coherencia contenido en su Art. 3, según el cual, los programas y proyectos deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en los planes. Es por ello que el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación, en tanto que constituye un

instrumento de planificación para el orden municipal, debe contener mínimamente objetivos, estrategias y programas, así como instrumentos de medición de resultados e impactos.

### **1.1.2. Normas del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación**

La Ley 29 de 1990<sup>1</sup> configura el germen de la reglamentación para el fomento de la Ciencia la Tecnología y la Innovación en Colombia. Esta Ley, en su Art. 2, estableció que la acción del Estado se dirige «a crear condiciones favorables para la generación de conocimiento científico y tecnología nacionales; a estimular la capacidad innovadora del sector productivo; a orientar la importación selectiva de tecnología aplicable a la producción nacional; a fortalecer los servicios de apoyo a la investigación científica y al desarrollo tecnológico; a organizar un sistema nacional de información científica y tecnológica; a consolidar el sistema institucional respectivo y, en general, a dar incentivos a la creatividad, aprovechando sus producciones en el mejoramiento de la vida y la cultura del pueblo». En este sentido, el Decreto 585 de 1991, creó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y organizó a COLCIENCIAS como Instituto para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología.

Por su parte, la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación, refuerza el deber estatal de fortalecer la investigación y la innovación en el sector educativo. El Art. 4 de esta Ley, establece que el Estado debe velar por la

---

<sup>1</sup> Ley 29 de 1990 «Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias».

investigación y la innovación educativas. Establece, además, estímulos e incentivos para la investigación y las innovaciones educativas. Con todo ello, la innovación constituye uno de los factores de fortalecimiento de la educación en términos de calidad y fomento de competencias integrales.

En el año 2009, con la Ley 1286, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, así COLCIENCIAS pasó de ser el Instituto Colombiano para el Desarrollo de Ciencia y la Tecnología, a constituirse como Departamento Administrativo, quien ejercerá la Secretaría Técnica del Sistema, y en general, la coordinación de todo el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

El referente normativo, más reciente en materia de ciencia, tecnología e innovación, se ubica en dos normas: en primer lugar, la Ley 1955 de 2019, Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 «Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad». El Art. 172 de esta Ley articula, en el marco del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI); el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA); la Comisión Intersectorial de Propiedad Intelectual (CIPI); el Consejo Nacional de *Economía* Naranja (CNEN); el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y los demás sistemas, órganos e instancias relacionadas con competitividad, productividad e innovación.

Bajo este esquema, el Decreto 1651 de 2019 determina la estructura y funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, el cual se encarga de coordinar y orientar las actividades que realizan las

instancias públicas, privadas y académicas relacionadas con la formulación, implementación y seguimiento de las políticas que promuevan la competitividad e innovación del país bajo una visión de mediano y largo plazo, con el fin de promover el desarrollo económico, la productividad y mejorar el bienestar de la población.

### **1.1.3. Normas municipales**

En el orden municipal se tienen dos referentes estructurales: el Plan Municipal de Cultura, aprobado mediante Acuerdo Municipal 06 del 23 de mayo de 2019, en este instrumento se contempla la cultura de la innovación como la estrategia Nro. 7, e incluye los programas: fomento de la innovación y Parque Educativo. Así mismo, mediante Acuerdo Municipal 08 del 24 de julio de 2019, se aprobó el Plan Educativo Municipal, que contempla la estrategia Talentos, dentro de la cual se contempla el programa «educando desde y para la innovación» y se incluyen proyectos orientados hacia la investigación escolar, el desarrollo de competencias y la transferencia de conocimiento.

Es entonces en este marco normativo en el que se ubica el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación, generando articulación con las políticas y reglamentación nacionales, a fin de sustentar y generar cohesión programática entre la planificación local y los enfoques nacionales. Asegurando con ello viabilidad jurídica de los programas y proyectos que se establecen. Teniendo en cuenta la variabilidad de las normas, el Sistema Municipal del Gestión de la Innovación, deberá contemplar una

actualización normativa constante, y con ello, la revisión y adecuación de las estrategias y acciones que contemple. La actualización normativa será una variable constante en la gestión municipal de la innovación.

## 1.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES

**Sistema:** Del latín *systema*. Un sistema es un módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir un conjunto de conceptos, como a objetos reales dotados de organización.

Un sistema conceptual o ideal es un conjunto organizado de definiciones, símbolos y otros instrumentos del pensamiento (como las matemáticas, la notación musical y la lógica formal).

Un sistema real, en cambio, es una entidad material formada por componentes organizados que interactúan de forma en que las propiedades del conjunto no pueden deducirse por completo de las propiedades de las partes (denominadas propiedades emergentes). (Porto, 2008).

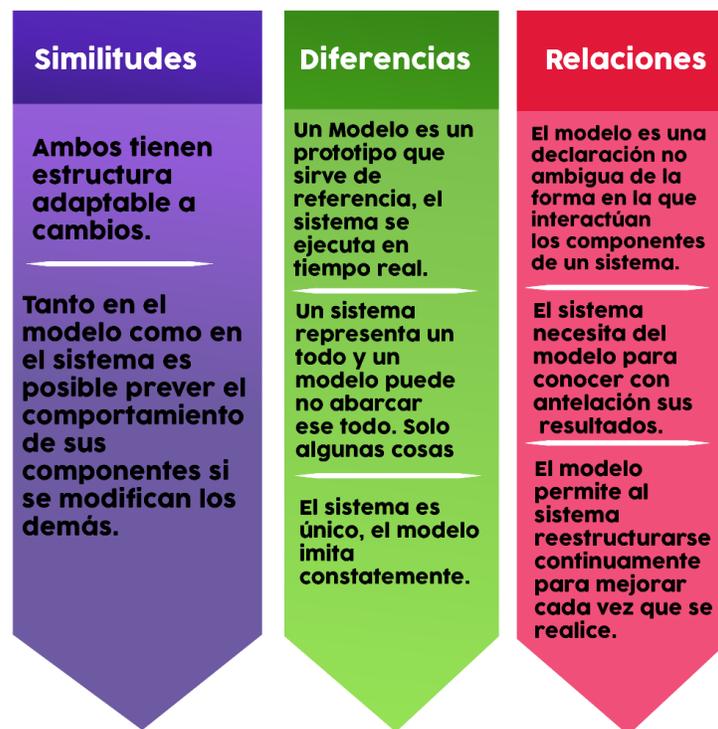
**Modelo:** Es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de este o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas

disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión.

El término modelo «puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión». (Senseo, 2012)

## **Ilustración 2:** Relación conceptual entre modelo y sistema



**Fuente:** Elaboración propia

En la Alcaldía de El Retiro la planificación de la gestión de la innovación se originó con la estructuración de un modelo como base de ejecución y pensamiento articulado. A partir del desarrollo de este modelo se estructuró el Sistema Municipal de Gestión, como instrumento territorial de planificación que represente la integralidad de la gestión.

**Gestión:** «La palabra gestión proviene del latín *gestiō*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma» (Saldivia, 2014, párr. 1).

**Gestión Pública:** Por concepto de García y Bolívar (2014), la Gestión Pública es el proceso de articular, estratégicamente, las acciones de una organización estatal a su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en el Plan de Desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones que se reflejen en el presupuesto aprobado para la respectiva vigencia fiscal, citado por (Villamizar, 2016, pág. 5).

**Innovación:** El Manual de Oslo (2005) define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso; de un nuevo método organizativo o de comercialización en las prácticas internas de la empresa, la organización, del lugar del trabajo o las relaciones exteriores, citado por (Hidalgo, 2011).

**Innovación pública:** «La innovación pública busca la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad, mediante la asignación y la utilización

de los recursos públicos» (INAP, España), citado por (Deubel, 2015, párr. 4).

**Innovación abierta:** Chesbrough (2006) define la innovación abierta como «el uso de flujos internos y externos de conocimiento de forma determinada para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente», citado por (González Sánchez & García Muiña, 2011, pág. 86).

**La innovación abierta en el sector público:** es el escenario donde se articulan las competencias internas y externas de la entidad para sacar adelante los proyectos de políticas públicas que satisfagan las necesidades sociales y así obtener unos servicios públicos de mayor calidad y dar respuesta satisfactoria a las necesidades que demandan los ciudadanos.

**Gobierno abierto:** El Gobierno Abierto es la doctrina política que sostiene que las actividades del gobierno y de la administración pública deben ser y estar abiertas a todos los niveles posibles para el escrutinio y supervisión eficaz de los ciudadanos.

**Enfoque de resultados:** Gestión Pública por resultados es un *proceso estratégico, político y técnico*, que parte del principio del «Estado contractual» en el marco de la Nueva Gestión, es decir, la relación y vínculo formal que se da entre un *principal (sociedad)* y un *agente (gobierno)*, en el cual *ambas partes acuerdan efectos* o resultados concretos a *alcanzar con acción* del agente y que *influyen sobre el principal*, creando valor público, (Vargas, 2011).

**Innovación social:** Se trata de aprovechar el ingenio de organizaciones benéficas, asociaciones y empresarios sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que el mercado o el sector

público no satisfacen adecuadamente. También puede tratarse de aprovechar este mismo ingenio para provocar los cambios de comportamiento que se necesitan para enfrentar los principales desafíos sociales, como el cambio climático. Además de satisfacer las necesidades sociales y abordar los desafíos sociales, las innovaciones sociales empoderan a las personas y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración. Por lo tanto, son innovadores en sí mismos y buenos para la capacidad de la sociedad para innovar.

**Innovación Inclusiva:** (George, et al., 2012), son quienes conceptualizan a la innovación inclusiva como el desarrollo e implementación de nuevas ideas para crear oportunidades que eleven el bienestar social y económico de la población privada de sus derechos. Cuando se refieren a esta población, “es la población ubicada en la base de la pirámide (ver Prahalad, 2005), es decir, a la población en situación de pobreza”, citado por (Sampedro Hernández & Díaz Pérez, 2016).

**Modelo de gestión:** El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (Cassini, 2008).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (Cassini, 2008).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados, tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población (Bastardo, 2010).

**Organización:** «La definición más general que puede darse de organización es la que son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural, que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad» (Etzioni, 1964).

**Desarrollo:** Según la definición del Programa de las naciones unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015) el desarrollo es «el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtiene, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de avance a lo largo del tiempo».

Lechner define política «como escenario de confrontación ideológico-programática para asignar deliberativamente los fines y decidir objetivos de la sociedad» (Lechner, s.f.). Así entendida, «la política es un escenario de disputa y antagonismo civilizado, donde se plantean diferentes posiciones y

alternativas sobre la manera de entender y resolver los conflictos sociales. Estos diferentes planteamientos son defendidos por grupos de ciudadanos o por partidos políticos, los cuales entran en pugna dados los diversos intereses que representan y la diferente aproximación ideológica en que se sustentan» (Jimenez, 2012) Por eso, la política se expresa como «una salida mediante el acuerdo y el diálogo. Se inclinan a pensar que la política debería ser, no tanto la continuación de la guerra por otros medios, sino, precisamente, la superación de la guerra mediante el manejo del conflicto en escenarios sometidos al diálogo, el acuerdo y la deliberación» (Jiménez, 2012).

Por lo anterior, se puede decir que «el escenario propio de la política es el ámbito de lo público, el cual hace referencia, a su vez, a aquellos asuntos considerados por una comunidad como vitales para su supervivencia y desarrollo; así, la política apelará necesariamente a valores universales tales como el bien común, el interés general, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad, entre otros» (Jimenez, 2012).

**Planeación:** es definida por Goodstein, Pleiffer, y Nolan (1998) como «el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo». La planeación es el proceso mediante el cual se analiza una situación para luego establecer objetivos, definir estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, sin importar la naturaleza de una organización, planear resulta fundamental para alcanzar el éxito, además reduce considerablemente la incertidumbre y también minimiza los riesgos que puedan correr durante la ejecución de planes o proyectos.

**PHVA:** William Edwards Deming presentó el ciclo PDCA, planear, hacer, verificar, actuar en los años 50 en Japón, aunque señaló que el creador de este concepto fue W. A. Shewhart, quien lo hizo público en 1939, por lo que también se le denomina “Ciclo de Shewhart” o “Ciclo de Deming” indistintamente. El ciclo PDCA ha sido utilizado desde su inicio como una metodología de mejora continua y se aplica a todo tipo de situaciones. Las cuatro palabras, Planear, Hacer, Verificar, Actuar, describen muy bien las etapas y se exponen de una manera más explícita como sigue: - Planear: Determinar las metas y los métodos para alcanzar esas metas. - Hacer: Educar a los empleados y poner en práctica el cambio. - Verificar: Verificar los efectos del cambio. ¿Se han alcanzado las metas? De no ser así, volver a la etapa de Planear. - Actuar: Emprender la acción apropiada para institucionalizar el cambio.

**Cultura:** «ese todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, la costumbre y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad» (Tylor,1871). La Ley 397 de 1997 «Ley General de Cultura» la define como «Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias».

### 1.3. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Las definiciones estratégicas enmarcan las acciones, la metodología y en general, el componente de implementación del sistema, en aquellos

aspectos previamente y estratégicamente definidos para lograr los resultados que se quieren, en este sentido, las definiciones estratégicas son una decisión colectiva sobre aquellos aspectos sobre los cuales se priorizará y fortalecerá la gestión del sistema.

### **1.3.1. Alineación del sistema con estrategias mundiales, nacionales, regionales y municipales**

Con el fin de asegurar la sostenibilidad programática de las estrategias y su pertinencia frente a desafíos y políticas de orden mundial y nacional, un sistema de gestión de la innovación pública debe identificar los planes, políticas, objetivos y visiones que existen tanto a nivel internacional como regional con el fin de alinearse y contribuir al logro de objetivos y metas; en otras palabras, materializar lo que se ha denominado la “localización” de las políticas, esto es, llevar a la ejecución en el ámbito local, los objetivos de planes y políticas mundiales y nacionales. Es por ello que a continuación se identifican las estrategias más relevantes con las cuales se alinea el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación:

#### **1.3.1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se presentan como una manera de influenciar a nivel mundial a diferentes entes gubernamentales para que trabajen a favor de la erradicación de la pobreza extrema y la protección del planeta. Son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, y proteger el planeta, y en general, garantizar la calidad de vida. Constituyen el referente más importante para las agendas de desarrollo en el mundo y el nivel de materialización por esencia es el

orden territorial, porque es el escenario más cercano a las comunidades y personas.

Son 17 objetivos que han quedado como herencia de lo que en un primer momento fueron los 8 objetivos del milenio (2000), son regidos por las Naciones Unidas, hoy día son directriz en 170 países y transversales al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Tienen como plazo y/o vigencia el año 2030 y son: 1. Fin de la pobreza; 2. Hambre cero; 3. Salud y bienestar; 4. Educación y calidad; 5. Igualdad de género; 6. Agua limpia y saneamiento; 7. Energía asequible y no contaminable; 8. Trabajo decente y crecimiento económico; 9. Industria, innovación e infraestructura; 10. Reducción de las desigualdades; 11. Ciudades y comunidades sostenibles; 12. Producción y consumos responsables. 13. Acción por el clima; 14. Vida submarina; 15. Vida de ecosistemas terrestres; 16. Paz, justicia e instituciones sólidas; 17. Alianzas para lograr objetivos. En la matriz de indicadores se establece la relación de cada uno de ellos con las metas propuestas por los ODS.

#### **1.3.1.2. Modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG)**

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión contiene la dimensión 6, denominada «gestión del conocimiento y la innovación» y la política de gestión y desempeño que lleva el mismo nombre. Los atributos de calidad que corresponden a esta dimensión, son los siguientes:

- ✓ Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.

- ✓ Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- ✓ Bienes o productos entregados a los grupos de valor, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad.
- ✓ Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento.
- ✓ Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en repositorios de información o bases de datos sencillas para su consulta, análisis y mejora.
- ✓ Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
- ✓ Alianzas estratégicas o grupos de investigación donde se revisen sus experiencias y se compartan con otros, generando mejora en sus procesos y resultados.

#### **1.3.1.3. Sistema de Gestión Integral de la Alcaldía de El Retiro**

Mediante un ejercicio estratégico de planificación, la Alcaldía de El Retiro, contando con la asesoría de Velásquez Consultores, llevó a cabo el diseño del Sistema de Gestión Integral. Constituye una hoja de ruta estratégica para la gestión de la Alcaldía. El Sistema Municipal de Gestión de la Innovación se alinea a este sistema yendo de lo general a lo particular, es decir, el Sistema de Gestión Integral es la gran sombrilla a la cual se deben alinear otros sistemas y de esta manera llevar a cabo una gestión articulada y organizada.

El Sistema de Gestión Integral definió 5 imperativos estratégicos dentro de los cuales se encuentra la excelencia institucional, que busca alcanzar altos niveles de desempeño institucional con innovación permanente en procesos y servicios. Así mismo, contempla como uno de los valores institucionales la innovación para transformar deliberadamente nuestras estructuras de pensamiento, para descubrir y desarrollar nuevas formas de acción y obtener resultados extraordinarios.

#### **1.3.1.4. Plan Municipal de Cultura**

El Sistema Municipal de Gestión de la Alcaldía de El Retiro se alinea así mismo con El Plan Municipal de Cultura, aprobado mediante Acuerdo Municipal 06 de 2019, a través de la línea de Cultura de la Innovación. Ambos, el Plan y el Sistema, contemplan esta línea con el fin de transversalizar los objetivos perseguidos con ella. En esta medida, el Sistema de Gestión de la Innovación es la base metodológica y el Plan Municipal de Cultura representa la estructura de operación de la línea.

#### **1.3.1.5. Plan Educativo Municipal**

Finalmente, y no menos importante, el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación se alinea con el Plan Educativo Municipal en la línea de talentos, armonizando los programas de investigación escolar, el desarrollo de competencias y los procesos de semilleros de investigación.

### **1.3.2. Objetivos estratégicos**

En el libro “La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”, los autores Daniel Martínez y Artemio Milla establecen que los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración

de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas. Además plantean que se debe establecer un control sobre dichos objetivos estratégicos para conocer en qué medida se están cumpliendo y ayudando a la organización.

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la planeación estratégica y la obtención de resultados. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia el logro de los resultados. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción.

}

Los objetivos de logro del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación en la Alcaldía de El Retiro, son:

- **Ser modelo territorial de gestión pública de la innovación con posicionamiento nacional e internacional, caracterizado por generar dinámicas creativas municipales e institucionales que favorecen la competitividad local y la efectividad de la administración pública, bajo un enfoque sistémico, articulado y colaborativo.**
- **Impulsar la cultura de la innovación y el desarrollo de iniciativas institucionales dirigidas a crear o adaptar nuevas formas de hacer las cosas para el logro de resultados extraordinarios, a través de un sistema de gestión de alto rendimiento que propicie el aprovechamiento de oportunidades y la solución de problemáticas colectivas, bajo una perspectiva de clase mundial.**

### 1.3.3. Grupos de interés

Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de esta (Freeman, 2010).

Otros aportes sobre este concepto enmarcan a los stakeholders como aquellas entidades o individuos cuyas acciones pueden afectar, dentro de lo razonable, la capacidad para desarrollar con éxito, las estrategias de la organización y el logro de sus objetivos, entendiéndose como stakeholders tanto aquello que tiene una relación económica con la organización, como aquellos que no la tienen y que representan o son agentes externos a la misma. Vale considerar la última definición de Freeman sobre este concepto, quien redefine a los stakeholders como aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y éxito de las empresas. (Freeman, 2004). Se entiende aplicable el concepto también para organizaciones e instituciones públicas.

Los grupos de interés definidos en el Sistema de Gestión Municipal de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro son:

- ✓ Personal de la alcaldía
- ✓ Primera infancia
- ✓ Niños
- ✓ Jóvenes
- ✓ Maestros y directivos docentes
- ✓ Empresarios y productores
- ✓ Emprendedores

- ✓ Organizaciones comunitarias
- ✓ Líderes sociales
- ✓ Profesionales y pensionados
- ✓ Universitarios
- ✓ Universidades y organizaciones que promueven la investigación
- ✓ Cooperantes internacionales

#### **1.3.4.Oferta diferenciada de servicio**

Una oferta diferenciada es aquella que es única. Dados ciertos valores de mercado alcanzados mediante tal «unicidad» (calidad de único). Esta se convierte en una barrera de ingreso de otras empresas al sector, consolida la posición de la empresa frente a sus actuales competidores o ante productos sustitutos, aumenta la dependencia de los consumidores o compradores y proporciona un mayor poder de negociación frente a los proveedores. La diferenciación presupone que la empresa posee las capacidades y habilidades para desarrollar tal diferenciación. (O'shaughnessy, 1991). En el sector público, no se habla de oferta comercial sino de servicio, dado que lo que hace la Administración Pública es responder a componentes misionales originados en el función del Estado a nivel territorial, no obstante el concepto de diferenciación le es aplicable en la medida en que es posible generar ofertas de servicio diferenciadas para los grupos de interés.

La oferta diferenciada de servicios como elemento componedor de la estrategia del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación se ocupa de aquellos aspectos que, de manera específica y de forma desatada, ofrece el

modelo municipal a los grupos de interés para contribuir a su desarrollo y materializar los propósitos programáticos. La oferta es el insumo principal para la definición del portafolio de estrategias y programas a definirse en el capítulo dedicado a la implementación. Esto evidencia la sistematicidad del modelo, es decir, la relación y coordinación entre cada uno de los elementos del sistema, favoreciendo la coherencia y pertinencia de cada uno de ellos.

#### 1.3.4.1. Alcaldía innovadora:

- ✓ Capacidades adecuadas para la generación de iniciativas de innovación institucionales.
- ✓ Cultura organizacional pertinente para la innovación.
- ✓ Gobierno abierto con canales efectivos de interacción con el administrado.
- ✓ Liderazgo efectivo para la dinamización de alianzas y trabajo colaborativo.

#### 1.3.4.2. Cultura de la investigación y la innovación:

- ✓ Espacios institucionales para el desarrollo de iniciativas de innovación.
- ✓ Alianzas para la visualización regional, nacional e internacional de proyectos e iniciativas.
- ✓ Herramientas pedagógicas y didácticas para el desarrollo de innovación e investigación escolar.
- ✓ Procesos de formación en competencias integrales y acompañamiento con calidad para la innovación.
- ✓ Metodologías pertinentes para el desarrollo de la innovación.
- ✓ Articulación de redes de conocimiento para el desarrollo de investigación e innovación.

#### 1.3.4.3. Innovación inclusiva:

- ✓ Información pertinente y oportuna para el acceso a oportunidades.
- ✓ Desarrollo de capacidades para la creación de alternativas innovadoras en la solución de problemáticas colectivas.
- ✓ Redes de liderazgo colaborativo para la innovación con enfoque participativo.
- ✓ Espacios efectivos de creación y transferencia de conocimiento con profesionales y expertos.

#### 1.3.4.4. Innovación para el emprendimiento:

- ✓ Oportunidades para el desarrollo de estrategias de acompañamiento empresarial.
- ✓ Asesoría y acompañamiento para la consolidación de proyectos de emprendimiento innovador.
- ✓ Condiciones atractivas para empresas impulsoras de los sectores estratégicos.
- ✓ Movilización y acceso a capital y mercados para el impulso empresarial.

#### 1.3.4.5. Gestión del conocimiento:

- ✓ Transferencia de conocimiento interna y externa con alto nivel de pertinencia.
- ✓ Movilización abierta de conocimiento para favorecer la toma de decisiones inteligentes.
- ✓ Espacios pertinentes y adecuados para la gestión del conocimiento de profesionales y expertos habitantes del municipio.
- ✓ Instrumentos idóneos para evitar la fuga de conocimiento.

#### 1.3.4.6. Internacionalización:

- ✓ Canales adecuados de transferencia de conocimiento.
- ✓ Alianzas efectivas para la circulación de conocimiento y tecnología para el favorecimiento de los procesos endógenos.
- ✓ Condiciones atractivas para la cooperación e inversión internacional.
- ✓ Capacidades adecuadas para la gestión de la cooperación internacional.

### 1.3.5. Capacidades distintivas

Son las habilidades de una empresa u organización para aprovechar los recursos adecuadamente, en una búsqueda constante de la eficiencia, la efectividad y la alta productividad. Estas habilidades radican en las normas, reglas, rutinas, costumbres, cultura y procedimientos. En otras palabras, es la manera en la que se actúa y se llega a acuerdos para tomar decisiones sobre los procesos internos de la compañía, siempre en pro del fortalecimiento institucional y el cumplimiento de los objetivos.

De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de gestión, sistemas de contratación. Estos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa.

Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas y permiten a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos, reducir sus costos y optimizar la respuesta a necesidades.

Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos de que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor (Hill y Jones, 2014).

Las capacidades distintivas se enmarcan dentro del concepto de «hacer», es decir, se refieren a aquellas habilidades institucionales para desarrollar de manera efectiva ciertas capacidades que permiten desarrollar y transferir la oferta de servicio a los grupos de interés. Se formulan como acciones concretas susceptibles de verificación. Hacen parte del ámbito interno de la entidad y deben ser desarrolladas institucionalmente. Aquellas con las que ya cuenta la entidad territorial se deben fortalecer y mantener; por su parte, aquellas que se definan en el proceso de planeación y decisión estratégica y no estén presentes, se deben gestionar y desarrollar.

El Sistema de Gestión Municipal de la Innovación en el municipio de El Retiro, contempla las siguientes capacidades distintivas:

- ✓ Liderar redes de conocimiento e innovación para activar, enmarcar, movilizar, sintetizar y facilitar iniciativas.
- ✓ Gestionar efectivamente la información y conocimiento que se produce en la Alcaldía y entes descentralizados.

- ✓ Generar nuevas ideas a partir de la apertura de canales efectivos de interacción y participación de los administrados.
- ✓ Desarrollar procesos y metodologías formativas pertinentes para la investigación y la innovación.
- ✓ Generar oportunidades y atractividad del sector productivo y empresarial para el desarrollo de mejoras e innovaciones.
- ✓ Gestionar alianzas estratégicas para la visualización e impulso de iniciativas y proyectos.
- ✓ Articular las entidades, instituciones y organizaciones en torno a propósitos comunes y sectores estratégicos identificados.
- ✓ Gestionar efectivamente la cooperación y visualización de la comunidad internacional.

### 1.3.6. Activos estratégicos

Los activos estratégicos son aquellos que brindan una ventaja competitiva duradera. Los activos tangibles (físicos y financieros), cada vez son más fáciles de copiar y, por lo tanto, esa ventaja cada vez viene más de los activos intangibles. No obstante, los siguientes activos son muy relevantes a los efectos de la estrategia, y en muchos casos ayudan a crear valor a través de flexibilidad, otorgando capacidad de reacción a la estrategia.

**Capital Humano:** Se tienen en cuenta aspectos como la educación, la vocación, la experiencia de trabajo, las Evaluaciones ocupacionales, las evaluaciones psicométricas, las habilidades relacionadas con el trabajo, la vocación emprendedora, la capacidad de innovación y la capacidad de adaptación al cambio.

**Capital Relacional:** La marca territorio, los administrados, el nivel de satisfacción, los canales de comunicación, las relaciones con los aliados estratégicos; esta categoría de activos crea ventas cruzadas de productos y servicios y genera oportunidades de relacionamiento, permitiendo detectar y satisfacer de forma efectiva las necesidades del territorio.

**Capital estructural. Activos de propiedad intelectual:** dentro de esta categoría encontramos las patentes, los derechos de diseño y las marcas de comercio.

**Activos de infraestructura:** La Filosofía del management, la cultura corporativa, los procesos, los sistemas de información, los sistemas de redes y las relaciones financieras, son los aspectos que componen los activos de infraestructura.

Los activos estratégicos son aquellos elementos tangibles o intangibles con los que debe contar el ente territorial para el desarrollo y transferencia de la oferta de servicio, la cual se materializa en la etapa de implementación mediante el portafolio programas. Estos elementos del enfoque del sistema se formulan como sustantivos y al igual que las capacidades distintivas, deben ser concretos y verificables. Los activos estratégicos y las capacidades distintivas constituyen un conjunto de elementos y condiciones *sine qua non* para que la oferta de servicio se materialice y pueda ser transferida a los grupos de interés definidos en el enfoque estratégico.

Los activos estratégicos definidos para el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro son los siguientes:

- ✓ Espacios adecuados para el desarrollo de procesos de formación en innovación e investigación.
- ✓ Profesionales idóneos para la formación y acompañamiento de investigadores, innovadores, empresarios y emprendedores.
- ✓ Cultura de la innovación apropiada por el personal y grupo de colaboradores del ente territorial.
- ✓ Herramientas TIC para la gestión y transferencia de información y conocimiento.
- ✓ Liderazgo (reputación) regional para la competitividad y atraktividad municipal.
- ✓ Capacidades adecuadas para la gestión internacional y la cooperación internacional.
- ✓ Cultura organizacional pertinente para la generación de nuevas ideas e innovación institucional.

## **2. CAPÍTULO II – IMPLEMENTACIÓN**

Definido el enfoque, esto es, la plataforma estratégica sobre la cual se va a cimentar la gestión, y siguiendo con la estructura de formulación del sistema, se continúa con la formulación y diseño de la plataforma de implementación. Este es el segundo elemento del sistema y responde al componente operacional. Bajo el enfoque de PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), el componente de implementación corresponde al «hacer», que es la materialización de las acciones bajo dos perspectivas: en primer lugar, bajo el fundamento del enfoque, es decir que las acciones para la implementación del sistema deben encontrar su fundamento en la estrategia planteada previamente como manifestación de la planificación. Esto quiere decir que para asegurar la funcionalidad del sistema, debe existir una relación de fundamento – acción entre el enfoque y la ejecución de un sistema de gestión.

En segundo lugar, la puesta en marcha de las acciones debe estar orientada por el logro de objetivos y resultados previamente estructurados. En otras palabras, las acciones de implementación del sistema no deben ser reaccionarias o imprevistas, en tanto que no estarían alineadas al enfoque, y por tanto, serían carentes de utilidad estratégica. Desde todo punto de vista, la gestión estratégica implica cumplir las cinco etapas: la fijación de metas u objetivos, el análisis, la formación de estrategias, la implementación de estrategias y el monitoreo de estrategias.

**Ilustración 3:** Relación entre el enfoque, la implementación y los resultados.



**Fuente:** elaboración propia

Bajo esta lógica, la implementación de un sistema de gestión, particularmente de un sistema de gestión de la innovación que se estructura bajo el concepto de modelo de gestión, debe contemplar íntegramente los elementos necesarios para que se cumpla toda la cadena de ejecución; esto es, que permita determinar qué hacer, cómo hacerlo y con quiénes hacerlo. Un sistema de gestión de la innovación que no contemple integralmente estos elementos, adolece de vacíos que se verán reflejados en limitaciones para el logro de resultados, dado que cada elemento prevé tópicos fundamentales para el funcionamiento armónico del sistema: la acción, el método y las personas.

El método es un conjunto de procedimientos estructurados, formales, sistematizados, científicamente fundamentados, característicos de una profesión y/o de la investigación. Los métodos varían según los propósitos

que se definen y la estrategia social que se impongan (Boris, 1983), las personas o más concretamente los grupos objetivo son los destinatarios de las acciones y constituyen los stakeholders, «Constituyentes que tienen una reclamación legítima en la organización, establecida por la existencia de una relación de intercambio, los cuales suministran a la organización recursos críticos (aportaciones) y en los intercambios cada uno desea alcanzar sus expectativas para estar satisfecho» (Hill y Jones, 2014). En estos grupos podemos contar a los empleados, usuarios, proveedores, cooperantes, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general. Finalmente, a través de los instrumentos entendidos como componentes de la gestión, que conforme a sus alcances y características específicas cumplen, se enmarcan y permiten materializar el Plan de Gestión estratégica, son aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social, entre otras. (Equenda, 2008). Es así como se completa el conjunto de elementos necesarios para que la oferta diferenciada de servicio llegue de manera efectiva a las personas y sea valorada por estos.

La implementación es entonces la conjunción de 3 elementos que operan de manera sistémica y ordenada, bajo esquemas de planificación estratégica que implican un planteamiento previo basado en criterios de utilidad (para el logro de objetivos y resultados) e impacto (masificación de beneficios).

Estos elementos son: en primer lugar, las acciones estratégicas que constituyen un conjunto de tareas ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos, asimismo cuentan con una unidad de medida y meta física determinada. Estas acciones se articulan entre sí de manera coherente e integrada para el logro de los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas son verdaderos programas o conjuntos complejos, por ejemplo, la acción, «desarrollo de la estructura vial de una región» (Carillo, 2015). En esencia, responden al «qué» hacer para lograr los objetivos y resultados definidos en el enfoque. En segundo lugar, la metodología con la cual se va a implementar el sistema; en materia de innovación existen múltiples metodologías, tanto para su gestión como para su desarrollo, tales como: Learn Starup, Value Proposition Canvas, Sprint, Bussiness Model Canvas, Design Thinking, etc. La entidad puede hacer uso de metodologías ya existentes y desarrolladas o diseñar e implementar metodologías propias como parte de creación de conocimiento de la entidad territorial. En tercer lugar, se ubican los interesados como otro de los elementos a contemplar en la implementación. Se refieren a las personas y se entienden como los grupos de interés que se definen en el enfoque; así, en el componente estratégico del sistema se establece quiénes son los grupos de interés y en el componente de implementación del sistema se define cómo gestionarlos.

**Ilustración 4:** Elementos de la implementación.



Fuente: elaboración propia.

Al momento de dar aplicación a cada uno de estos elementos, la entidad define el contenido con el cual se materializan cada uno de ellos. En desarrollo del modelo de gestión de la innovación, la Alcaldía de El Retiro definió la estructura de implementación del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación, así:

**Ilustración 5:** Estructura de implementación del Sistema.

<b>Acciones estratégicas</b>	<b>Portafolio de programas</b>
<b>Metodología</b>	<b>Planificar - hacer - verificar - actuar</b>
<b>Gestión de interesados</b>	<b>Matriz de interesados / stakeholders</b>

Fuente: elaboración propia

## **2.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS**

El portafolio de líneas definido por la Alcaldía de El Retiro para llevar a cabo la gestión de la innovación en el orden municipal tiene como característica principal la integralidad, quiere ello decir que contempla, tanto la innovación para la gestión pública, como la cultura de la innovación, el desarrollo empresarial y competitivo del territorio. En otras palabras, la innovación para la eficiencia de la administración pública territorial y la innovación para la competitividad territorial.

### **2.1.1. Alcaldía Innovadora**

Esta línea responde al objetivo de fortalecer, de manera transversal, la gestión pública territorial en la Alcaldía de El Retiro, para así mejorar la efectividad de la Administración Municipal y facilitar la toma de decisiones inteligentes a partir del desarrollo de procesos innovadores y generación de conocimiento. La innovación organizacional busca orientar la creatividad en los miembros de la organización o grupo, creando vínculos emocionales entre ellos, transmitiendo la importancia de tener una misión compartida e infundir un sentido de propósito y dirección; convirtiéndose en el motor y transmisor de la cultura de la innovación y de la difusión del conocimiento, de manera que logren influir en el desempeño organizacional (Bass, 1999, como se citó en Gil & Alcover, 2003, p. 20), citada por (Posada, 2013, pág. 3).

## **PROGRAMAS**

### **2.1.1.1. Cultura organizacional para la innovación**

Mediante este programa se busca generar cultura de la innovación en el grupo de colaboradores de la Alcaldía de El Retiro, que favorezca el reconocimiento de la innovación como un instrumento de gestión que conduce a la efectividad y la toma de decisiones inteligentes.

### **2.1.1.2. Iniciativas de innovación pública**

El objetivo de este proyecto se orienta al desarrollo de iniciativas innovadoras en la gestión pública, por medio del fortalecimiento de capacidades institucionales, la transferencia de conocimiento, la investigación, la divulgación, la ideación y el incentivo a la creatividad.

## **2.1.2. Cultura de la Innovación**

La cultura de la innovación se enmarca en la generación de procesos habilitantes para el descubrimiento y desarrollo de capacidades en niños y jóvenes para la investigación y la innovación. Los niños y jóvenes representan el germen de procesos de afianzamiento cultural en los territorios, es por ello que, para cumplir con el propósito de fortalecer la competitividad territorial en materia de innovación, necesariamente se deben fortalecer procesos educativos y formativos.

## PROGRAMAS

### 2.1.2.1. Investigación escolar

A través de este programa se pretende generar cultura de la innovación en niños y jóvenes como presupuesto para el desarrollo de condiciones adecuadas para la competitividad territorial. Se concreta mediante procesos de formación en investigación e innovación y procesos de acompañamiento y proyección regional, nacional e internacional, a través de la Red Municipal de Semilleros de Investigación e Innovación. Como experiencia exitosa se destaca que la Alcaldía debe ser el eje articulador de los procesos de investigación municipales, en esta medida se logra mejor articulación de procesos y mayores impactos debido a que se transversaliza la gestión, evitando con ello que los procesos se desarrollen por cada institución educativa de forma aislada.

### 2.1.2.2. Red Municipal de Semilleros de Investigación e Innovación

Con este programa se fortalece la creación y consolidación de grupos de investigación que desarrollen proyectos de impacto para los sectores estratégicos del municipio o que respondan a necesidades u oportunidades del municipio y la región del Oriente antioqueño, con un acompañamiento de profundización temática y metodológica, así como la proyección de los semilleros a nivel nacional e internacional.

### **2.1.3. Innovación para el emprendimiento**

Esta línea fortalece el desarrollo económico y competitivo del municipio a través de la generación de condiciones para la innovación del sector rural y empresarial.

#### **PROGRAMAS**

##### **2.1.3.1. Economía cultural**

La cultura se ha venido consolidando como el eje cohesionador de los sectores poblacionales del municipio, es por ello que con este programa se potencializan las capacidades de encadenamiento económico y productivo para fortalecer el emprendimiento a partir de la dinámica cultural del municipio.

##### **2.1.3.2. Innovación para la productividad rural**

Fortalece la eficiencia del sector agropecuario rural del municipio por medio del incremento de capacidades para la innovación y la generación de alianzas para la economía colaborativa.

### **2.1.4. Innovación inclusiva**

A través del desarrollo de esta línea, el Municipio le apunta a la transformación social mediante el desarrollo de procesos innovadores de base para la solución colectiva de problemáticas sociales. Se considera la innovación como un factor de inclusión y en esta medida, la innovación inclusiva es uno de los tipos de innovación de mayor impacto para la gestión pública territorial. La innovación social tiene una gran línea, algunos economistas y pensadores ingleses definen que la innovación social

consiste en buscar una solución social a una problemática con el fin de que sea más eficiente que la que hoy existe en el mercado y adicionalmente generar un beneficio para la sociedad. En la innovación social hay dos focos, algunos expresan que dentro de la innovación social tenemos la inclusiva.

La innovación social es una visión más amplia, cuando nos referimos a innovación inclusiva nos estamos enfocando en comunidades de base, comunidades vulnerables o que sufren de algún proceso de exclusión, de manera que no se tiene acceso a ciertos recursos; no tienen que ser siempre pobres, por ejemplo: pueden trabajar con personas con discapacidad, homosexuales...etc. De esta manera se enfoca la innovación inclusiva para algunos autores.

Ahora bien, la innovación inclusiva busca que sea más general, más global. Normalmente, la innovación inclusiva e incluso la innovación social se consideran innovaciones abiertas, porque son en pro de la sociedad (Arboleda, 2019).

## **PROGRAMA**

### **2.1.4.1. Ideas de territorio**

Por medio de este programa se propician escenarios para la generación de ideas de impacto en los territorios (barrios y veredas) que contribuyan a la solución de problemáticas o el aprovechamiento de oportunidades provenientes de los mismos territorios.

### **2.1.5. Gestión de conocimiento**

El conocimiento institucional y de la población del municipio constituye un activo de considerable importancia para generar valor público. En este sentido, la línea de gestión del conocimiento busca dinamizar el conocimiento, experiencias y saberes en el municipio de El Retiro, como instrumento para mejorar la inteligencia institucional y favorecer la evolución del aprendizaje comunitario y colaborativo.

#### **PROGRAMAS**

##### **2.1.5.1. Conocimiento institucional**

Por medio de este programa se gestiona el conocimiento que se produce en la Alcaldía de El Retiro para facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias, y promover buenas prácticas de gestión.

##### **2.1.5.2. Maestros en acción**

Este programa gestiona el conocimiento de profesionales y expertos del municipio, bien sea pensionados, retirados o en actividad, para propiciar espacios de encuentro formativo entre ellos, en la comunidad y la Alcaldía, para la creación y transferencia de conocimientos y experiencias en el marco de escenarios de aprendizaje colectivo.

### **2.1.6. Internacionalización**

La línea de internacionalización fortalece de manera transversal todos los programas y la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal, por medio del

desarrollo de capacidades de gestión para la cooperación y la transferencia de conocimiento.

## **PROGRAMAS**

### **2.1.6.1. Cooperación internacional**

El objetivo de este programa se orienta a la gestión para la acción conjunta con entidades y organismos del orden internacional en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.

### **2.1.6.2. Transferencia de conocimiento**

En este programa la Alcaldía se ocupa de la circulación del conocimiento a nivel internacional para favorecer los procesos locales de desarrollo y la marca territorio.

## **2.2. METODOLOGÍA**

Como parte de lo que constituye un Sistema de Gestión, se debe especificar o si se prefiere, definir, cuál será la metodología mediante la cual se llevará a cabo la ejecución de las acciones estratégicas y la gestión del sistema. La metodología puede ser propia o una adaptación de metodologías ya existentes, incluso es posible que se elabore una metodología híbrida, es decir, que contenga aspectos y elementos de metodologías ya elaboradas combinados con elementos de elaboración propia por parte del responsable de la ejecución. La Alcaldía de El Retiro definió una metodología híbrida para la ejecución de las acciones y desarrollo de su Sistema, así, adoptó la

metodología PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar) como la base para la elaboración de la metodología propia de gestión de cada una de las líneas.

### **2.2.1.METODOLOGÍA DE BASE - PHVA**

La entidad territorial tiene la potestad de determinar la metodología de base para la implementación del Sistema de Gestión de la Innovación. Lo que resulta imprescindible es que tal exista, es decir, la metodología es un elemento de la esencia del sistema de gestión, ya que si éste no contempla el método a partir del cual se implementa, fractura la operatividad y, por tanto, el logro efectivo de resultados. El tipo de metodología a implementar dependerá del contexto propio de la entidad. En la Alcaldía de El Retiro, la metodología de implementación del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación se encuentra alineada al Sistema de Gestión Integral, es por ello que la metodología definida estratégicamente es la PHVA.

La metodología PHVA consiste en planificar, hacer, verificar y actuar, bajo un enfoque de resultados. Cada una de ellas implica actividades específicas para cumplir con cada etapa. La planificación se refiere al acto mediante el cual se «determinan las políticas, los objetivos y los procesos necesarios para alcanzar los resultados de la organización, enfatiza en qué hacer y cómo hacerlo» (Gómez, 2015). «El hacer impulsa la implementación de los procesos de acuerdo con todo lo planificado» (Gómez, 2015). En la verificación «se monitorean los procesos, los productos y servicios, y se realiza seguimiento para confirmar que las actividades se ejecutaron según lo planificado» (Gómez, 2015). Finalmente, mediante la acción se retoma el ciclo para continuar hacia la determinación de nuevas actividades que se

materializan en el mejoramiento continuo del Sistema y, por tanto, de la obtención progresiva de resultados. La Acción en el ciclo PHVA se refiere a tomar acciones para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos y se establecen nuevos compromisos de cómo mejorar la próxima vez (Gómez, 2015).

En el Sistema de Gestión de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro, esta metodología es transversal a todos los programas del portafolio. Cada programa debe cumplir con cada uno de los elementos del ciclo para su implementación.

Por su parte, y de forma específica para los procesos de formación, el Sistema de Gestión de la Innovación de El Retiro definió la metodología a aplicar contemplando elementos del ciclo PHVA y adicionando otros que identificó como pertinentes durante el desarrollo de la experiencia de gestión, tal y como se explica en el siguiente aparte.

### **2.2.2.METODOLOGÍA PROCESOS DE FORMACIÓN**

El Sistema Municipal de Gestión de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro estructuró la metodología a seguir para los procesos de formación, la cual responde a la siguiente estructura:

## Ilustración 6: Metodología procesos de formación



**Fuente:** Elaboración propia

La metodología de desarrollo del proceso de formación está planteada en 5 fases, con sus respectivos contenidos y tiempos de desarrollo. Quien desarrolla la metodología puede definir las herramientas y estrategias de formación que estime idóneas, respetando cada una de las etapas. Esta metodología permite mantener articulados los procesos, verificar el cumplimiento permanente de logros y objetivos en el desarrollo del proceso y generar sinergias entre los distintos espacios de desarrollo de la formación.

### 2.3. GESTIÓN DE INTERESADOS

Los stakeholders son una parte interesada en una organización o proyecto, es por definición «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa» (Freeman, 2010).

Jhonson y Scholes (2000) definen la estrategia como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas competitivas para la empresa a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades y deseos de los mercados y satisfacer las expectativas de los “stakeholders”. De esta forma, la empresa atrae los recursos necesarios del entorno competitivo en el que se encuentra procedentes de empleados y gestores, entre otros, compitiendo con las demás empresas en busca del equilibrio apropiado. Por tanto, la utilización de estos recursos de forma organizada en orden a elaborar productos y servicios que pueden ser vendidos de forma efectiva y con rentabilidad, debe lograr la satisfacción de los “stakeholders”, y en particular de los clientes, a la vez que los objetivos de la organización, citado por (Guzmán, 2015).

Debe entenderse que interesados y grupos de interés no corresponden al mismo concepto. Los grupos de interés son personas o grupos de personas seleccionadas de manera estratégica para transferir la oferta diferenciada de valor, los interesados son todas aquellas personas que se ven impactadas de forma positiva o negativa por los resultados de la ejecución del Sistema.

Para la gestión de los interesados en el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación se acoge la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, Matriz de Interesados, que establece un esquema de relación entre influencia e interés. La siguiente gráfica explica la relación y estrategia de gestión según corresponda:

**Ilustración 7:** Esquema matriz de interesados



Fuente: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)-Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013, Gráfico 13-4, página 397. Tomado de <https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf>

Quien tenga a su cargo la gestión del sistema Municipal de Gestión de la Innovación deberá desarrollar la matriz de gestión de interesados con la relación de los grupos de interés establecidos por el Sistema.

### **3. CAPÍTULO III – RESULTADOS**

El resultado en el marco de un sistema de gestión, busca integrar sus objetivos de crecimiento y beneficio con la necesidad de desarrollo, no solo de la gerencia o gobernante, sino también de cada uno de los eslabones de la organización, unidades administrativas, sucursales, áreas, etc.

La gestión por resultados, por tanto, ha de definir unos objetivos cuyos resultados tengan una clara conexión en cascada con el organigrama de la organización. Un sistema de gestión por resultados, para ser eficaz, ha de partir de objetivos válidos para conducir a los resultados propuestos. Es por ello que el Sistema de Gestión de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro, dio como resultado un portafolio de líneas estratégicas y programas que contempla la innovación para la gestión pública, esto con la finalidad de impulsar el desarrollo social, empresarial y la competitividad en el municipio. Todo ello sobre la base de fortalecer la eficiencia y eficacia de la administración pública.

Del otro lado, la meta en el marco de un sistema de gestión se refiere a la cuantificación del objetivo. Esta se puede definir a través de tendencias (históricos), la normatividad vigente, las líneas base definidas y un análisis de la capacidad institucional para su cumplimiento (Bogotá Humana, 2013, pág. 9). Las metas del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación, se formulan para establecer un punto sobre el cual llevar a cabo la gestión y medir los resultados. Para quien gestiona el Sistema, las metas e indicadores son dos de los elementos más importantes, ya que deben ser monitoreados permanentemente durante la gestión y desarrollo del Sistema.

Resultado se sabe que es un nombre de efecto formado a partir del participio del verbo resultar y este a su vez proviene del latín *resultare* (saltar hacia atrás, rebotar, ser devuelto, etc.). En pocas palabras cuando hablamos de resultado no es más que un efecto o la consecuencia de un hecho.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la definición de resultado se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc.; cosa o manera en que termina algo: el resultado de un experimento, el resultado de una presión, el resultado de un comportamiento, el resultado de una resta, el resultado de un juego, entre otros ejemplos. (Conceptodefinicion.de, s.f.)

Recordemos la importancia de medir y conocer resultados que permitan aplicar mejoras continuas, sin importar el tipo de emprendimiento, estrategia o sistema de gestión que se esté trabajando. Se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para obtener información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza una institución y a su vez permiten conocer los resultados sobre la misma. En el marco del New Public Management, se ha demostrado que dichos indicadores permiten clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando. (Guinart i Solà, 2003).

En el marco de un sistema de gestión resulta indispensable analizar cada uno de los elementos que lo componen: el entorno, la estrategia, las acciones, los grupos focales, las variables y con especial atención, los indicadores; de acuerdo a lo que establece el ICONTEC, estos últimos son la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Por otra parte, para llevar a cabo el establecimiento de indicadores de gestión, es necesario desarrollar una serie de pautas, como:

- ✓ Conocimiento de la organización.
- ✓ Información de soporte.
- ✓ Identificar las necesidades de la organización.
- ✓ Tener claridad en los conceptos técnicos.

Los conceptos técnicos son los siguientes:

- ✓ **EFICACIA:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- ✓ **CAPACIDAD:** El valor de actualidad es el resultado obtenido al analizar la situación real de la organización en este momento.
- ✓ **EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- ✓ **VALOR DE POTENCIALIDAD:** Se asocia con el concepto de eficiencia y por lo tanto, con el de productividad. Se orienta a la mejor situación posible con los recursos disponibles.

También se recomienda agrupar y clasificar el contenido de los indicadores en función de las múltiples características que ofrece la población objeto del sistema de gestión que se implementa. Tomando la clasificación que presenta (Torres, 2002), presentamos el siguiente esquema:

**Indicadores de inputs, outputs y outcomes:** indicadores de inputs: los indicadores de medios, inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes. De ahí la importancia de su implantación. Ejemplos de este tipo de indicadores son el coste de atención médica, gastos presupuestarios, personal empleado en un programa, horas empleadas en desarrollar una actuación, etc.

**Indicadores de outputs:** los indicadores de outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de este y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades. A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar. Como ejemplo, podemos mencionar la estancia media de un paciente en un hospital, el número de delitos investigados por la policía, el número de llamadas atendidas en el servicio de call center.

**Indicadores presupuestarios y contables:** partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

**Indicadores de organización:** la organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros, como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, administración y los órganos de control.

**Indicadores sociales:** son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, etc.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.).

**Indicadores de entorno:** Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por este. Aspectos demográficos como la evolución de la población; económicos como la variación en el precio de la energía; culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos; medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc; pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.

**Indicadores de economía, eficiencia y eficacia:** Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos.

**Indicadores de impacto o resultado:** Los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad, en la economía y en general en el desarrollo del territorio y sus habitantes; son impactos medibles en un lapso mayor de tiempo y permiten determinar los cambios logrados con las acciones que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos. Si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información.

**Indicadores de producto:** los productos son el cumplimiento de las actividades específicas para el logro de un objetivo. Los indicadores de producto se orientan a medir el cumplimiento de acciones específicas que apuntan a logro de resultados. Así, objetivos, indicadores de resultado e indicadores de producto tienen una relación consecucional en cascada; es decir, los indicadores de producto permitirán cumplir los resultados y con ello, los objetivos que plantea el proyecto, plan o política.

Teniendo en cuenta que se trata de un instrumento de planeación estratégica y de base metodológica y programática para una política pública, el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación de El Retiro plantea dos tipos de indicadores: impacto y producto. Los indicadores de impacto apuntan al cumplimiento de los objetivos de las líneas estratégicas y los indicadores de

resultado apuntan al cumplimiento de los objetivos de los programas. Los primeros medibles en un período de gobierno, esto es a cuatro años, y los segundos con periodos de medición anual. Al momento de formularse la política pública, se deberán adecuar las metas de acuerdo al tiempo de prospectiva en el que se formule.

### 3.1. MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

RESUMEN DE INDICADORES	
<b>ESTRATEGIAS</b>	6
<b>PROGRAMAS</b>	12
<b>INDICADORES DE RESULTADO</b>	6
<b>INDCADORES DE PRODUCTO</b>	13

Cada línea estratégica tiene su objetivo e indicador de impacto, por su parte, para cada programa se plantea un objetivo y un indicador de producto, algunos programas pueden tener dos indicadores de producto; todos los indicadores están alineados con una meta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

<b>OBJETIVO S ESTRATÉGICOS</b>	Ser modelo territorial de gestión pública de la innovación con posicionamiento nacional e internacional, caracterizado por generar dinámicas creativas municipales e institucionales que favorecen la competitividad local y la efectividad de la administración pública, bajo un enfoque sistémico, articulado y colaborativo.							
	Impulsar la cultura de la innovación y el desarrollo de iniciativas institucionales dirigidas a crear o adaptar nuevas formas de hacer las cosas para el logro de resultados extraordinarios, a través de un sistema de gestión de alto rendimiento que propicie el aprovechamiento de oportunidades y la solución de problemáticas colectivas, bajo una perspectiva de clase mundial.							
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador de impacto</b>	<b>Meta cuatrienio</b>	<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador de producto</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Meta ODS</b>

<b>ALCALDÍA INNOVADORA</b>	Desarrollar procesos innovadores y de conocimiento, que fortalezcan transversalmente la gestión pública territorial	# de iniciativas innovadoras implementadas por la Administración Municipal	20	Cultura organizacional para la innovación	Fortalecer la cultura de la innovación en los colaboradores de la alcaldía	# de campañas de fomento de cultura de innovación desarrolladas	16	Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
				Iniciativas de innovación pública	Desarrollar capacidades de innovación en la gestión pública	# de actividades de formación en competencias para la innovación desarrolladas	5	Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse
				Promover el desarrollo de iniciativas de innovación institucional	# de actividades de promoción para el desarrollo de iniciativas de innovación realizadas	2	por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020.	
<b>CULTURA DE LA INNOVACIÓN</b>	Fortalecer la cultura de la investigación y la innovación en niños y	% de instituciones educativas que desarrollan procesos de investigación	100	Investigación e innovación escolar	Desarrollar procesos de formación en investigación e	# de jóvenes y niños formados en investigación e	2.000	De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y

	jóvenes	e innovación			innovación en el aula de clase	innovación		adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento
				Red Municipal de Semilleros de Investigación e Innovación	Fortalecer la investigación y la innovación con proyección regional e internacional	# de grupos de investigación activos	14	
INNOVACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO	Mejorar la competitividad del sector rural y empresaria del municipio de El Retiro	# de emprendimientos innovadores nuevos	36	Economía cultural	Incrementar el número de emprendimientos innovadores relacionados con la dinámica cultural del municipio.	# de iniciativas de emprendimiento cultural cofinanciadas	2	Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.
				Innovación para la productividad rural	Mejorar las capacidades de innovación del sector	# de iniciativas nuevas cofinanciadas	4	Apoyar el desarrollo de tecnologías, la



					agropecuario rural			investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas
				Empresas innovadoras	Fortalecer la generación de iniciativas de innovación empresarial	# de iniciativas de innovación empresariales cofinanciadas	3	Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación



								y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo
INNOVACIÓN INCLUSIVA	Mejorar la respuesta a problemáticas sociales por medio de la innovación	% de la población beneficiada con iniciativas de innovación social	20%	Ideas de territorio	Fomentar la generación de iniciativas de innovación social que surjan de los propios territorios rurales y urbanos.	# de iniciativas de innovación social implementadas	3	Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la



								innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	Gestionar el conocimiento en el municipio de El Retiro para fortalecer espacios que agreguen valor a sus habitantes	# de personas beneficiadas con espacios de gestión de conocimiento	3000	Conocimiento institucional	Diseñar e implementar el plan para la gestión del conocimiento	# de planes diseñados e implementados	1	Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando



								la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo
				Maestros en acción	Propiciar espacios de transferencia de conocimiento entre profesionales de las diferentes áreas, la comunidad y la Administración.	# de iniciativas de transferencia de conocimiento desarrolladas	25	Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas



								fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo
--	--	--	--	--	--	--	--	--



								propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas
INTERNACIONALIZACIÓN	Fortalecer de manera transversal el cumplimiento de las metas de desarrollo municipal por medio de la gestión internacional	% de implementación de plan de internacionalización municipal	100	Cooperación internacional	Desarrollar competencias para la gestión de la cooperación internacional	# de proyectos de cooperación internacional desarrollados	1	
				Transferencia de conocimiento	Facilitar el aprendizaje de modelos y experiencias internacionales para fortalecer los procesos municipales.	# de intercambios internacionales realizados	2	Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

## **4. CAPÍTULO IV: COMUNICACIONES**

La comunicación pública, fundamentada como una herramienta que le permite al gobierno aclarar, demostrar, justificar, y legalizar las decisiones políticas y administrativas asumidas en el ejercicio gubernamental, permite informar, anunciar y explicar de forma clara los programas de gobierno, propuestos por los gobernantes para sus mandatos, logrando una comprensión interna por parte de los colaboradores, y el apoyo público de la ciudadanía.

Esta herramienta permite consolidar y formalizar un gobierno corporativo, que garantice unas conductas éticas y de transparencia, que permitan a la hora de la rendición de cuentas, una coherencia entre los planes de desarrollo y las acciones desarrolladas en dichos períodos, que evidencien la alineación de los propósitos de las entidades e instancias participantes y la cohesión entre la ciudadanía y la administración pública.

Ahora bien, para que haya un debido funcionamiento de la comunicación en las entidades públicas, el flujo de la información debe ser transversal, que permee desde la iniciativa hasta el desarrollo y la validación de la misma, esta última por parte de la comunidad impactada, que garantice la transparencia de la información y la democracia e igualdad participativa en el desarrollo de las propuestas.

Para esto es muy importante que los gobiernos establezcan modelos de comunicación pública, puesto que se convierten en un eje fundamental de dichas entidades, en temas de interacción con la ciudadanía y los equipos de

trabajo, que definan e implementen canales eficaces de información y comunicación entre empleados internos y los diferentes grupos de interés. Es así como la comunicación en las entidades públicas contienen dos enfoques fundamentales por «la parte interna que se encarga de gestionar en el interior de la organización los mensajes, los flujos comunicativos, la priorización de la información, entre otros; y la externa, que será la encargada de explicar al mundo exterior cuál es el valor que la organización aporta a la sociedad y a los ciudadanos». Citado por (Sánchez, Lasagna, & Marcet, 2013, pág. 137).

De esta manera, Victor Taricco – Avelardo Vitale, 2019, manifiestan que la comunicación es una variable clave en los procesos políticos locales, latinoamericanos e internacionales, dado que la mediatización de las relaciones sociales, y de los intercambios entre representantes y representados, se ha fusionado para expresar de diferentes formas la interpretación del régimen político.

Sin embargo, es claro que la adecuada comunicación debe tener como finalidad la proyección de una buena imagen e identidad de la administración municipal y el desarrollo de los planes de gobierno, que a su vez estén apropiados por la ciudadanía durante el periodo de tiempo del gobierno en curso.

Bajo este entendido, resulta pertinente que el Sistema Municipal de Gestión de la Innovación contemple una estrategia de comunicación en las dos vías propuestas: interna y externa. La interna se ocupa del flujo de información entre las dependencias, áreas y personas responsables de la gestión de las

líneas estratégicas y la externa se ocupa de la información que debe circular hacia los grupos de interés.

La estrategia de comunicación del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación de la Alcaldía de El Retiro se basa en la siguiente estructura, que a su vez, permite a los responsables de la gestión del sistema, definir el contenido de cada elemento, a fin de que pueda ser adaptable a los diferentes enfoques y modelos de gobierno:

#### **4.1. COMUNICACIÓN INTERNA**

Es transversal en los actores que participan. Mediante la comunicación Organizacional se orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de administración municipal para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia las cuales se enfoca el accionar de la alcaldía. Este elemento convoca a los servidores en torno a una imagen corporativa que comprenda una gestión ética, eficiente y eficaz, que proyecte su compromiso con la rectitud y la transparencia, con gestores y ejecutores de lo público, contribuyendo al fortalecimiento del Clima Laboral.

La comunicación interna tiene como propósito la gestión del sistema. Dada la transversalidad que caracteriza la innovación, la ejecución de las acciones y en general la gestión del sistema involucra varias dependencias y áreas, en este sentido se requiere un flujo de información abierto, pero a la vez organizado, que permita mantener el equilibrio del sistema y la uniformidad

de la información. A continuación se presenta el flujo grama de la comunicación interna para la gestión del sistema:

**Ilustración 8:** flujo grama de comunicaciones para la gestión



**Fuente:** elaboración propia

## 4.2. COMUNICACIÓN EXTERNA

Para la implementación del sistema se debe elaborar un plan estratégico de comunicación institucional (Periodismo, Relaciones Públicas y Publicidad)

para dar a conocer las distintas actividades que se desarrollan en la aplicación del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación de El Retiro.

Mediante la comunicación informativa se garantiza la difusión de información de la administración municipal sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés. La Comunicación Informativa debe garantizar que efectivamente las prácticas de interacción de la entidad y del sistema con las partes interesadas y la ciudadanía estén enfocadas a la construcción de lo público y a la generación de confianza mediante la definición de políticas de comunicación y la formulación de parámetros que orienten el manejo de la información. La planeación de la Comunicación Informativa debe trabajarse como un eje estratégico transversal a la estructura organizacional del sistema, esto con el fin de dar cumplimiento al principio constitucional de publicidad y rendición permanente de cuentas. Alguno de los instrumentos mediante los cuales esta comunicación se materializa, son:

1. Diseño y ejecución de plan de prensa.
2. Boletín informativo.
3. Reportajes especiales.
4. Editoriales.
5. Columnas.
6. Crónicas de proyectos.
7. Entrevistas de opinión.
8. Presentación de programas especiales.
9. Conferencia de prensa.
10. Cobertura periodística en actividades especiales.

11. Infogramas en radio y televisión.
12. Diseño y elaboración de página Web.
13. Plan de Relaciones Públicas
14. Reuniones de presentación y desarrollo del modelo de innovación en el municipio del Retiro.
15. Visitas a Directores de Medios de Comunicación.
16. Visitas a instituciones públicas y privadas.
17. Visitas a sectores gubernamentales.
18. Visitas a sectores laborales y religiosos.
19. Realización de seminarios y talleres informativos.
20. Realización de actividades artísticas y culturales.
21. Diseño y ejecución de programas de capacitación con sectores educativos, laborales y productivos.
22. Diseño producción y difusión de vídeos institucionales.
23. Diseño ejecución y producción audiovisual institucional.
24. Plan de comunicación Interna
25. Reuniones permanentes con las unidades administrativas o grupo de gestión, vinculadas a al proyecto de modelo de innovación de la alcaldía del Retiro.
26. Inventarios de funciones de cada unidad o grupo de gestión.
27. Diagnóstico de la distribución de funciones.
28. Diseño y elaboración de un Manual de Comunicación Interna.
29. Seguimiento en información sobre resultados de las funciones asignadas a cada unidad o grupo de gestión.
30. Auditoría permanente de funciones y procedimientos de cada unidad administrativa.

**Preliminar:** Sale de la Interna y se estructura en la estrategia. Consiste en incorporar a los principales miembros y grupos de la administración en las distintas estrategias de comunicación institucional contempladas en el plan estratégico desarrollado en el Sistema de Gestión de Innovación del Municipio de El Retiro. (Capítulo Elaborado con base en el Plan Estratégico de Comunicaciones Sabaneta de Todos 2016 – 2019)

Medios de Comunicación, Es el Conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la alcaldía de El Retiro para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de la gestión del Sistema de Innovación hacia los diferentes grupos de interés. A partir de las políticas fijadas en materia de comunicación organizacional e informativa, la entidad debe establecer mecanismos internos y externos para socializar la información generada, esto es, diseñar un Plan de Medios de Comunicación. En este Plan se definen los medios de comunicación de carácter permanente para que la población guarceña y partes interesadas conozcan lo que se planea y se ejecuta, y puedan realizar el seguimiento correspondiente; los medios, además, permiten la necesaria realimentación que genere unidad de criterio, de convicción o de mejoramiento, si es del caso. Con lo anterior se pretende divulgar la manera cómo la administración logra articulaciones que garantizan la coherencia entre el planteamiento estratégico y la actuación en la realidad cotidiana, además de la capacidad de interacción con otros actores colectivos e individuales, para de esta manera lograr el cumplimiento de los propósitos del Sistema Municipal de Gestión de la Innovación.

La interacción comunicativa es inherente al suministro de información oportuna y necesaria dentro de los grupos de trabajo de la administración municipal, para facilitar el desarrollo de los procesos y las actividades; garantizar la circulación suficiente y transparente de la información hacia las diferentes partes interesadas; y promover la participación ciudadana, la rendición de cuentas a la ciudadanía y el control social como mecanismos que permitan reorientar el quehacer institucional.

Las estrategias de comunicación se formulan para comunicar e informar, utilizando las distintas disciplinas y medios de comunicación, llegando a los diferentes sectores y personas que conforman los públicos previamente seleccionados, con el propósito de posicionar de manera positiva la imagen de la alcaldía del municipio de El Retiro, en relación con la innovación pública.

Los propósitos de la comunicación política y pública giran en torno a la idea de reconectar a los ciudadanos con la vida pública, potenciar la capacidad de deliberación de la ciudadanía, ofrecer información con miras a la participación, apoyar los procesos ciudadanos con un buen cubrimiento (y especialmente un adecuado seguimiento), dar elementos para la creación de capital social, al tiempo que pone a los medios en calidad de actores y promotores del diálogo social (Merritt, 1995).

En el Sistema de la Alcaldía de El Retiro, la comunicación externa se ocupa de tres aspectos; a) la comunicación de las acciones y resultados, b) la

comunicación educativa para el fomento de la cultura de la innovación y c) la comunicación previa, durante y posterior a la realización de eventos o actividades puntuales.

Para ello, se adopta la matriz de gestión de las comunicaciones propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, en sus formaciones sobre gestión de proyectos:

### Ilustración 9: Matriz de comunicaciones

OBJETIVO		USUARIO		RESPONSABILIDAD		TIEMPO	
Qué comunicar	Por qué	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia

Fuente: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)-Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013, Gráfico 13-4, página 397. Tomado de <https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf>

El responsable de la gestión de las comunicaciones del Sistema contará con esta herramienta para organizar el proceso y hacer seguimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alujas, A. R. (2011). *Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y (inevitable) camino que viene. Reflexiones semifinales.* España. Obtenido de [file:///E:/Downloads/SSRN-id1979133%20\(1\).pdf](file:///E:/Downloads/SSRN-id1979133%20(1).pdf)
- ✓ Arboleda, C. C. (Julio de 2019). Relación de los conceptos de las diferentes innovaciones. (S. M. Tamayo, Entrevista presencial).
- ✓ Bogotá Humana. (Septiembre de 2013). Segundo lineamiento, política y objetivos del sistema integrado de gestión. Bogota, Colombia. Obtenido de [https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linamientos-distritales/L\\_02%20Pol%C3%ADtica%20y%20Objetivos%20SIG.pdf](https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linamientos-distritales/L_02%20Pol%C3%ADtica%20y%20Objetivos%20SIG.pdf)
- ✓ Bastardo, F. (2010). Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA Caribe C.A. Obtenido de [www.monografias.com/trabajos-pdf4/modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-imp-sa-caribe-ca/modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-imp-sa-caribe-ca.pdf](http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-imp-sa-caribe-ca/modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-imp-sa-caribe-ca.pdf)
- ✓ Boris Lima, (1983) Revista Tendencia & Retos, n° 12 / Octubre 2007. [www.MetodologiaMetodoYPropuestasMetodologicasEnTrabajo-4929312.pdf](http://www.MetodologiaMetodoYPropuestasMetodologicasEnTrabajo-4929312.pdf)
- ✓ Carrillo, Francisco (2015) Acción estratégica. Obtenido de [www.prezi.com/plckcovmvwux/accion-estrategica](http://www.prezi.com/plckcovmvwux/accion-estrategica)
- ✓ \_\_\_\_\_ (2015) Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Obtenido de [www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPL-ETO\\_de\\_Abril.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPL-ETO_de_Abril.pdf)

- ✓ Carrión Carrasco, Raúl. (2014) Impacto de los stakeholders en el desarrollo competitivo del sector industrial. Obtenido de [www.dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3729/1/10398.pdf](http://www.dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3729/1/10398.pdf)
- ✓ Concepto definicion.de. (s.f.). *Concepto definicion.de*. Obtenido de <https://concepto definicion.de/resultado/>
- ✓ Sánchez, C., Lasagna, M., & Marcet, X. (octubre de 2013). Innovación pública: un modelo de aportación de valor. Santiago de Chile. Obtenido de <https://www.goredelosrios.cl/cultura2/wp-content/uploads/2016/09/Innovaci%C3%B3n-P%C3%BAblica.-Un-Modelo-de-Aportaci%C3%B3n-de-Valor-Carmina-S%C3%A1nchez-y-otros.pdf>
- ✓ Fred David, (2005). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. [www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf)
- ✓ David, Fred (2005). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Obtenido de [www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf)
- ✓ Dapena, Jose Pablo (2001). FALTA TÍTULO DE DOCUMENTO CONSULTADO Obtenido PONER AQUÍ LA FECHA DE CONSULTA de [www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/187.pdf](http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/187.pdf)
- ✓ Deubel, A. N. (2015). *Palabras al margen*. Obtenido de <http://palabrasalmargen.com/edicion-66/la-politica-y-la-gestion-publica-es-hora-de-la-innovacion-publica/>
- ✓ Departamento Nacional de Planeación DNP. (2018). Hacia una estrategia de innovación pública en Colombia. Obtenido de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaci%C3%B3n%20Hacia%20una%20Estrategia%20de%20Innovaci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf>
- ✓ Freeman, E. (2010). Strategic Management. Obtenido de

[https://books.google.com.co/books?id=NpmA\\_qEiOpkC&pg=PA43&dq=Strategic+Management&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1rYjMr7HmAhXtqFkKHYxJDVIQ6AEITjAE#v=onepage&q=Strategic%20Management&f=false](https://books.google.com.co/books?id=NpmA_qEiOpkC&pg=PA43&dq=Strategic+Management&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1rYjMr7HmAhXtqFkKHYxJDVIQ6AEITjAE#v=onepage&q=Strategic%20Management&f=false)

✓ Gómez, A. Z. (2015). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/295855132/Ciclo-de-la-calidad-PHVA>

✓ González Sánchez, R. & García Muiña, F. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/10380/gonzalez-sanchez.pdf>

✓ Guinart i Solà, Josep Maria (2003) VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Obtenido de [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf)

✓ Gutiérrez Beltrán, Indira y Carla Serpa Valdivia. (2013). Análisis y diseño de un plan de mejora en el area de produccion de la empresa Albaluz SRL utilizando la metodología PHVA. Obtenido de [www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/proy\\_gutierrez-serpa.pdf](http://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/proy_gutierrez-serpa.pdf)

✓ Guzmán, J. A. (2015). *Revista: CE Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/stakeholders.html>

✓ Hidalgo, A. (2011). *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/296482823\\_La\\_gestion\\_de\\_la\\_innovacion\\_como\\_proceso](https://www.researchgate.net/publication/296482823_La_gestion_de_la_innovacion_como_proceso)

- ✓ Hill, Charles y Gareth Jones. (2014) Administración estratégica. Obtenido de [www.adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf](http://www.adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf)
- ✓ Jiménez B. William Guillermo. (2012) El concepto de política y sus implicaciones en la ética pública: reflexiones a partir de Carl Schmitt y Norbert Lechner. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/3575/357533685008.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/3575/357533685008.pdf)
- ✓ Martínez, Daniel y Artemio Milla. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro integral de mando*. Obtenido de [www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html](http://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html)
- ✓ Montaña, Angie Paola y Rey German Alonso Torres Reyes (2015) FALTA TÍTULO DEL DOCUMENTO CONSULTADO, obtenido de [www.repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/10207168762015.pdf](http://www.repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/10207168762015.pdf)
- ✓ Montes, V., Guerra, C., Rascón, D. & Lujan, J. (27 de Enero de 2016). *Prezi*. Obtenido de [https://prezi.com/y\\_imauibdyk/similitudes-y-diferencias-entre-sistema-y-modelo/](https://prezi.com/y_imauibdyk/similitudes-y-diferencias-entre-sistema-y-modelo/)
- ✓ O'shaughnessy, John (1991) Marketing competitivo. Obtenido de [books.google.com.co/books?id=Zua9\\_PZcmGcC&pg=PA77&lpg=PA77&https://books.google.com.co/books?id=Zua9\\_PZcmGcC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=oferta+diferenciada&source=bl&ots=AEBR\\_GER2h&sig=ACfU3U3qYWGEVYVnmiObX-y-lnicZ3Vm8Q&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-sobe4LrjAhWQtlkKHXRICzI4ChDoATAEegQICRAB#v=onepage&q=oferta%20diferenciada&f=true](http://books.google.com.co/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA77&lpg=PA77&https://books.google.com.co/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=oferta+diferenciada&source=bl&ots=AEBR_GER2h&sig=ACfU3U3qYWGEVYVnmiObX-y-lnicZ3Vm8Q&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-sobe4LrjAhWQtlkKHXRICzI4ChDoATAEegQICRAB#v=onepage&q=oferta%20diferenciada&f=true)
- ✓ Pineda Barrera, Patricia y Juan David Riveros Gama, (2017) Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la

empresa el Sauzalito LTDA. Obtenido de [www.repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2007/1/TGT-647.pdf](http://www.repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2007/1/TGT-647.pdf)

✓ Porto, J. P. (2008). *Definición de Sistema*. Obtenido de <https://definicion.de/sistema/>

✓ Posada, M. J. (2013). *Liderazgo e innovación organizacional. Colombia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21328600001.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008). Apoyo al desarrollo de capacidades: El enfoque del PNUD. Obtenido de [www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-)

✓ Ramos, J. M. & Reyes, M. (2005). *Gobiernos locales y participación ciudadana: hacia un enfoque de gestión estratégica asociada. Guadalajara*.

Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-05652005000300002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652005000300002)

✓ Riquelme, M. (26 de Abril de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-estrategia-segun-michael-porter/>

Ron, Jose (1977). *Cuadernos Populares*. Obtenido de [www.biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48111.pdf](http://www.biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48111.pdf)

✓ Saldivia, J. C. (2014). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/212694639/Concepto-de-gestion-pdf>

✓ Sampedro Hernández, J. L. & Díaz Pérez, C. (2016). *Innovación para el desarrollo inclusivo: Una propuesta para su análisis*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/396/02SampedroDiaz.pdf>

Sesento García, Leticia (2012). Modelo sistémico basado en competencia para instituciones educativas públicas. Públicas. [www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm)

- ✓ Suller Equend, Neil ( 2008) Instrumentos de gestión documental. Obtenido de [www.cecudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html](http://www.cecudha.blogspot.com/2008/03/instrumentos-de-gestion-municipal.html)
- ✓ Vargas, R. C. (2011). *monografias.com*. Obtenido de <https://m.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml>
- ✓ Villamizar, D. T. (2016). Análisis de la gestión de gobierno municipio de cerrito. Santander periodo 2012-2015. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14803/VillamizarTarazonaDexy2016.pdf.pdf;jsessionid=AD179AA1A349CC04E117BEDF9B5C78C8?sequence=3>
- ✓ European Commission (2010). Tomado de [ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf)
- ✓ Elaboracion de la planeacion estrategica y cuadro de mando integral, tomado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2007TGT-647.pdf>.
- ✓ William Edwards Deming, Biografía, tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming#cite\\_note-lecture-5](https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming#cite_note-lecture-5)
- ✓ Deming's 1950 Lecture to Japanese Management.

**NORMAS :**

- ✓ Ley 29, 1990. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias, modificada por la Ley 1286 de 2009. Diario Oficial, Bogotá, 27 de febrero de 1990.
- ✓ Ley 87, 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, Diario Oficial, Bogotá, 29 de noviembre de 1993.
- ✓ Ley 152, 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Diario Oficial, Bogotá, 15 de julio de 1994.
- ✓ Ley 115, 1994. Por la cual se expide la ley general de educación, Diario Oficial, Bogotá, 8 de febrero de 1994.
- ✓ Ley 397, 1997. Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias, Diario Oficial, Bogotá, 7 de agosto de 1997.
- ✓ Ley 489, 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones, Diario Oficial, Bogotá, 29 de diciembre de 1998.
- ✓ Ley 1286, 2009. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se

transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones, Diario Oficial, Bogotá, 23 de enero de 2009.

- ✓ Ley 1753, 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, Diario Oficial, Bogotá, 09 de junio de 2015.
- ✓ Ley 1955, 2019. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, Diario Oficial, Bogotá, 25 de mayo de 2019.
- ✓ Decreto 585, 1991. Por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología - Colciencias - y se dictan otras disposiciones, Bogotá, 26 de febrero de 1991.
- ✓ Decreto 280, 2015. Por el cual se crea la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el alistamiento y la efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo Post 2015 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Bogotá, 18 de febrero de 2015.
- ✓ Decreto 1651, 2019. Por el cual se adiciona el título 8 a la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República, para establecer la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, Bogotá, 11 de septiembre de 2019.
- ✓ CONPES 3918, 2018. Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS en Colombia, Bogotá, 15

de marzo de 2018.

- ✓ Acuerdo Municipal 06, 2019. Por el cual se aprueba el Plan Municipal de Cultura, Gaceta Municipal, El Retiro, 23 de mayo de 2019.
- ✓ Acuerdo Municipal 08, 2019. Por el cual se aprueba el Plan Educativo Municipal, Gaceta Municipal, El Retiro, 24 de julio de 2019.