

**LA INNOVACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO Y SU EFICACIA EN LA ALCALDÍA DISTRITAL DE
CARTAGENA DE INDIAS, DEPARTAMENTO BOLÍVAR**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister Scientiarum.

CARLOS MATHEW PAYARES CURE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
CARTAGENA D.T.C.

2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha

Cartagena, 28 de Octubre de 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. TÍTULO DEL PROYECTO	10
2. PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN	10
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
5. MARCO DE REFERENCIA	17
5.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	17
5.1.1 TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS	17
5.1.2 INNOVACIÓN	19
5.1.2.3 La innovación como proceso gerencial	24
5.1.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	29
5.1.6.1 Los Datos	33
5.1.5.2 La Información	34
5.1.6.3 El Conocimiento	36
5.1.6.4 Capital Intelectual	36
5.2 ESTADO DEL ARTE	39
6. METODOLOGÍA	42
6.1 TIPO DE ESTUDIO	42
6.2 DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	45
T _m = Tamaño de la Muestra	46
6.4 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46

6.4.1 FUENTES PRIMARIAS	47
6.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	47
6.5 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	48
7. RESULTADOS	48
7.1 Especificar los factores innovadores de la gerencia que influyen en la toma de decisiones de la alcaldía del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar).	49
En base a la encuesta aplicada al personal de la alcaldía del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar) se tiene:	49
7.1.1 Habilidades Personales	65
7.1.2 Habilidades Sociales	68
7.1.3 Aspectos Organizacionales	71
7.1.4 La capacitación	72
7.2 Identificar las brechas de la gestión del conocimiento en las distintas unidades administrativas de la alcaldía del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar) que predominan en el liderazgo gerencial.	73
7.3 Demostrar la influencia de la innovación como factor clave en la gestión dentro de la alcaldía del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar).	78
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
8.1 Conclusiones	82
8.2 Recomendaciones	84
8. BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	93
A 1: ENCUESTA.....	93

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales trabajos de investigación del objeto de estudio.....	39
Tabla 2. Fases de desarrollo del estudio.....	44
Tabla 3. Habilidades Sociales	69
Tabla 4. Uso de la Gestión del Conocimiento	75
Tabla 5. Áreas de Aplicación de la Gestión del Conocimiento	76
Tabla 6. Enfoques para gestionar el la innovación y el conocimiento.....	78
Tabla 7. Capacidades que posee el Líder en la Innovación y Gestión del Conocimiento	79

Lista de Figuras

Figura 1. Fuentes de Innovación	21
Figura 2. La Gestión del Conocimiento	32
Figura 3. La información empresarial	35
Figura 4. Proceso de creación del conocimiento	38
Figura 5. Sexo	49
Figura 6. Edad	50
Figura 7. Nivel de Instrucción	51
Figura 8. ¿Considera que el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?.	52
Figura 9. ¿En la institución a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional?	53
Figura 10. ¿En la institución se imparte una inteligencia competitiva entre los trabajadores?.....	54
Figura 11. ¿Cree que los diferentes departamentos de la institución están dispuestos a compartir nuevas ideas y conocimientos para la innovación?.	57
Figura 12. ¿Cree que las metas de innovación desarrollan habilidades de crecimiento en el personal dentro de la Institución?	58
Figura 13. ¿Considera que las iniciativas innovadoras permiten eliminar riesgos en los recursos materiales y humanos de la organización?	59
Figura 14. ¿La innovación genera conocimientos y creatividad al personal de la Institución?	60
Figura 15. ¿Los nuevos sistemas de innovación logran atender las necesidades de su personal en la institución?	61
Figura 16. ¿El personal dispone de conocimiento, habilidades y experiencia adecuados para la tomar las decisiones dentro de la Institución?	62
Figura 17. ¿Dentro de la Institución se manejan los recursos y capacidades de innovación adecuados?	63

Figura 18. ¿A través de la innovación se puede descubrir nuevas formas de crear valor competitivo en el personal dentro de la Institución? 64

Figura 20. Objetivos de la Gestión del Conocimiento Organizacional 74

INTRODUCCIÓN

En toda organización, el desarrollo de actividades requiere reconocer y manejar apropiadamente las condiciones en que se manifiesta el cambio operativo e incertidumbre ante las mismas; ya que la toma de decisiones pueden afectar sus condiciones internas y elementos que inciden en su dinámica. Es por ello, que dentro de las instituciones públicas la innovación y gestión de conocimiento permiten estructurar niveles de acciones que faciliten el acercamiento a las formas de intercambio, puntos de equilibrios y dinámicas que se vinculan a su realidad, para alcanzar los objetivos planteados.

De allí, que las instituciones públicas requieren evaluar continuamente las relaciones con el entorno, interacción compleja de las estructuras de incentivos con los recursos humanos, esfuerzo tecnológico, factores institucionales, capacidades de modernización, localización, difusión de conocimientos en relación con las nuevas tecnologías y alcance con los diversos objetivos institucionales.

En este sentido, es importante identificar cómo el intercambio de información y recursos orientan las funciones de la organización y definición de estrategias, creando condiciones internas óptimas, que favorezcan los procesos relacionados con la innovación y conocimiento mediante su creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización. Además, posibilitan cambios en la forma de organizar el trabajo, relaciones y funciones de las personas dentro de la misma, para un eficaz desempeño y significativa productividad dentro de la institución.

De igual forma, la innovación y gestión de conocimiento permiten al capital intelectual de la institución incrementar de forma específica la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente en el menor espacio y tiempo posibles, con

el objetivo final de agregar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Definiendo por tanto, las habilidades tanto personales como sociales que tiene la institución pública para lograr identificar, agrupar, ordenar y compartir el conocimiento de sus integrantes, creando conocimientos y sumando espacios accesibles para todos sus miembros.

Por ello, en los distintos departamentos administrativos de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar, tienen la necesidad de innovar, generar conocimientos, brindando servicios de calidad, implementando sistemas de mejoramiento continuo y comprometiendo los recursos necesarios para la consecución de los mejores resultados de cada actividad y proceso. Por tal razón, la clave para innovar y generar conocimiento será el análisis de las tareas que desarrolle la institución y la intervención de todos los agentes participantes, tomando en consideración las tareas, competencias, resultados, roles y funciones para correcto funcionamiento de los mismos.

1. TÍTULO DEL PROYECTO

LA INNOVACIÓN COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU EFICACIA EN LA ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS, DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR.

2. PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones públicas en la actualidad vienen asumiendo nuevos procesos dinámicos y participativos, bajo un enfoque de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas, con el propósito de mejorar el desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de la población, dentro de la noción de gobernabilidad democrática y participativa. En este punto, la gestión pública busca dar resultados de manera eficaz y eficiente en cuanto a la reducción de la pobreza, mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y fortalecer los servicios en la población en general.

Ante esta afirmación, la Constitución de 1991 y la Ley 909 de 2004 establecen que la gestión pública como función administrativa debe garantizar la prestación de los servicios, orientada al mejoramiento de las condiciones de vida, nivel educativo, cobertura de afiliación al régimen subsidiado de salud, ofreciendo productos y servicios en condiciones de eficiencia. Por ello, la colocación de una institución pública que desempeñe con eficacia las funciones y principios administrativos, establecidos por la Constitución y la Ley, implica el perfeccionamiento de una estructura organizativa tanto de planeación estratégica como operativa, acordes en la consecución de los objetivos, conformando el

recurso humano para el manejo, control y evaluación que se ajusten al proceso de gestión (Ramírez, 2003).

Ciertamente, se puede afirmar que uno de los principios de la gestión pública según Kettl (1997), consiste en que los gestores actúen con flexibilidad para mejorar el servicio, tomando en consideración las demandas y preferencias del ciudadano, ajustándose a los cambios dentro de la institución pública, quedando sujetos al mandato superior en cuanto a la elaboración y aplicación de las políticas públicas. Aunado a ello, la existencia de algunas discordancias que son totalmente opuestas a la gestión pública, como lo es el poder de la burocracia, formulación e implementación de políticas de servicios mediante nuevos criterios de centralización, coordinación y control, resultando dificultoso en la práctica, obstaculizando las decisiones de los gestores institucionales como única autoridad clave y con capacidad de organización, con el propósito de planear y llevar a cabo las transformaciones operativas dentro de la institución.

Por tanto, las políticas dirigidas a los servicios tienen su basamento en el uso de instrumentos tradicionales enfocados en innovaciones de procesos, que comienzan a incorporar políticas adaptadas a las tipologías de la innovación en servicios, cuya tendencia se centrarse en promover tecnologías basadas en I+D. Actualmente, las diversas instituciones públicas vienen presentando cierto grado de experimentación con nuevos programas que logran mejorar los procesos de innovación en los sectores de servicios (Aboal, Crespi y Rubalcaba (2015).

Por otro lado, los programas de apoyo a la innovación generan cambios en el comportamiento innovador de las instituciones públicas mediante diversos incentivos, tomando en cuenta el componente tecnológico de innovación; ya que el lanzamiento de una determinada innovación en el mercado pone en marcha nuevos enfoques en la gestión

pública. Además, dichos programas están focalizados en mejorar el acceso información tecnológica, fomentar los servicios de asesoramiento tecnológico e innovación, buscando perfeccionar las capacidades de los servidores públicos mediante la capacitación gerencial y formación de cuadros técnicos in situ cercanos a la frontera tecnológica (Rubalcaba, 2015).

Hoy es ya definitivo el convencimiento de que en Colombia, la profesionalización de los funcionarios públicos ha demostrado que muchas de las tendencias gerenciales se ven limitadas por la falta de conocimiento integral de la institución gerenciada, en algunos de los casos muchas de las decisiones tomadas van en contravía de la misión, observándose que va en detrimento de la objetividad de algún área o departamento, desmotivando el ímpetu del capital laboral y por lo general va dirigido al fracaso en el cumplimiento de los objetivos planteados. Por otro lado, no se fomenta la inversión en el capital humano para la adquisición de nuevos recursos de información para la ejecución efectiva de su trabajo, manteniendo la obsolescencia de los procedimientos antiguos sin adaptación a los cambios de las nuevas tendencias administrativas.

Por tal razón, esta investigación se concentra en determinar la influencia de la innovación como factor clave en la gestión del conocimiento y su eficacia en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar, ya que logra evidenciar su dominio sobre los procesos de innovación organizacional, complementando a la vez las dimensiones humana y de recursos, que tienen como soporte encontrar factores que insertan en los trabajadores ante los procesos de innovación. Además, está orientada a proveerle a la estructura organizacional la disposición de recursos para el fortalecimiento en cuanto a su capacidad innovadora e incrementar el nivel de productividad en las políticas orientadas a coadyuvar las distorsiones que ésta presenta.

Adicionalmente, el presente estudio muestra la conducción de los procesos de innovación que contribuyen en el fortalecimiento del profesional perteneciente al programa de Gestión de Organizaciones, en aras del éxito organizacional mediante la satisfacción de necesidades colectivas, enmarcadas en capacidades que aseguren la prestación de un servicio básico óptimo como gerente de áreas o divisiones de dentro de las instituciones públicas. Por otra parte, el estudio está enmarcado en la línea de investigación Estudios contemporáneos en gestión y organizaciones basados en estrategia, innovación y competitividad, los cuales serán de gran valía en el profesional titulado como Magister en Gestión de Organizaciones, propendiendo en la capacidad de innovación y de gestión del conocimiento, las cuales vienen generados mayor interés en los profesionales de las ciencias económicas por su alta influencia en la generación de ventajas competitivas, cómo se organizan y cómo se gestionan los diversos componentes de la capacidad innovadora y conocimiento, que son determinantes para el desarrollo de servicios y procesos innovadores dentro de cada organización. Adicionalmente, estas innovaciones involucran un conjunto de interacciones internas, pudiendo identificar las necesidades, generación de ideas, soluciones, valoración, selección, planificación, diseño, lanzamiento e implantación de tendencias, difusión, comunicación de la innovación con una visión multidisciplinar dentro de las instituciones públicas.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las entidades públicas municipales colombianas y en particular la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, se encuentra sometida dentro de su complejidad interna-externa, a la globalización y transformaciones socioeconómico-políticas del país, que afectan su efectividad, supervivencia y crecimiento, sometiéndolas a estados de confusión

organizacional por falta de una estrategias de innovación y combinación de saberes que derive en mejoramiento. Bajo estas circunstancias, surge el siguiente interrogante: ¿La innovación es un factor clave en la gestión del conocimiento e influye en la eficacia dentro de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la innovación como factor clave en la gestión del conocimiento y su eficacia en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Especificar los factores innovadores de la gerencia que influyen en la toma de decisiones de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.
- Identificar las brechas de la gestión del conocimiento en las distintas unidades administrativas de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias que predominan en el liderazgo gerencial.
- Demostrar la influencia de la innovación como factor clave en la gestión dentro de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio responde a las exigencias del de Gestión de Organizaciones, debido a que el estudiante logrará identificar los problemas y oportunidades que existan, mediante el manejo de los recursos de la organización que están disponibles, utilizando un mecanismo por el cual la entidad pueda clarificar sus objetivos y establecer la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos.

Pensamiento complejo: Las metodologías que se aplicarán para los estudios del futuro, permitirán dar mayor libertad de análisis en cuanto a tendencias y construcción de posibles escenarios en los que se moverá la tecnología, los mercados, la economía, la sociedad, entre otros.

Abordaje a la organización: Las organizaciones en una economía global experimentan en la actualidad cambios de manera diversa y frecuente, puesto que deben estar a la vanguardia y ser cada día más dinámicas ante los cambios o avances que surjan en la gerencia, respondiendo así de forma rápida y adecuada.

Estrategia: Las ventajas competitivas de las organizaciones están en la innovación, y es el recurso humano quien lo genera y difunde, por ello la gerencia moderna centra su atención en la creación y distribución del conocimiento que las estimule a ser más competitivas en el mercado el que se desenvuelven, puesto que la misma resulta una acción fundamental para la organización, permitiendo la identificación de problemas y soluciones innovadoras a los mismos.

Innovación: Los diversos cambios en los procesos, servicios, políticas, sistemas y mecanismos de las instituciones públicas adquieren una capacidad organizativa de innovación y que se fundamentan en la expansión de recursos que coadyuvarán a la creación de un valor competitivo dentro de la organización.

Investigación: el estudio tiene su importancia pues fortalecerá líneas de investigación en el ámbito de la gestión de organizaciones, al utilizar modelos y métodos científicos que permitirán comprender la naturaleza del objeto de estudio y la resolución de problemas con una nueva visión que conceda mayor capacidad de respuesta en las organizaciones tanto a nivel nacional, regional y local

Interdisciplinariedad: Es necesario realizar una aproximación al tema de investigación desde la gerencia, la administración, la gestión y la economía, con el fin de generar un enfoque interdisciplinario de la misma.

Responsabilidad: la investigación será realizada de manera clara, precisa y concisa, tratando de ser lo más objetivo posible, evitando sesgos políticos y/o tendencias ideológicas.

Autonomía: El trabajo de investigación será realizado con el apoyo de los docentes de la Universidad.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1.1 TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS

Para Fourez (1998) los fenómenos sociales buscan fragmentar todo problema en elementos simples como lo plantea Descartes bajo un enfoque esencial para el éxito de la física y la tecnología como procesos de desarrolló, resultando con claridad en primer término que las propiedades y naturaleza de dichos procesos se daban en niveles superiores, los cuales no pueden ser explicados por la suma de propiedades que proporcionan sus componentes y son tomados de manera aislada. Ante todo, la ciencia no podía responder como nueva propuesta para la comprensión de un todo organizado, exigiendo el conocimiento que se dan entre ellas tanto de sus partes como de las relaciones.

Por su parte, Klir (1980) afirma que se requería de un método analítico distinto que pudiera abordar la complejidad no organizada como el de la segunda ley de la termodinámica interrelacionando entre un número finito de componentes. De manera que, este contexto propició el surgimiento de una teoría o nuevo paradigma integrando y relacionando múltiples enfoques para el debate entre lo general y lo específico, lo positivo y normativo, lo empírico y lo utópico, sintetizándose en la Teoría General de Sistemas, la cual posee un carácter interdisciplinario, que estudia y explica fenómenos comunes en diversos ámbitos del conocimiento.

En este aspecto, Luhmann (1990) señala que la teoría general de los sistemas da continuidad a los elementos de las teorías clásicas de análisis sistémico, la cibernética, ciencias naturales, psicología, sociología que elaboran una teoría de observación de la

sociedad, permitiendo la contribución de fundamentar dicha teoría mediante nuevos instrumentos conceptuales, cuyo análisis central es la complejidad como dinamismo de posibilidades, relaciones, presencia de alternativas y diferencias. Adicionalmente, Urbani (1998) expone que la interpretación sistémica entendida como una noción y procedimiento de observación, cuyos requisitos metodológicos específicos y precisos de uso, conservan la generalidad de un fenómeno y las relaciones que median entre cada componente y las descripciones de un conjunto.

A medida que el análisis sistémico ofrece notables aportaciones a cómo explicar, prever, comparar, valorar algunos de los aspectos de la realidad política; pues ayuda a dejar ver la existencia de factores que pueden ser mostrados bajo la importancia y funciones de las relaciones. De igual forma, Luhmann (1990) explica que el aplicar la teoría de sistemas dentro de la sociedad y la política pública, busca comprender el desempeñado por el entorno del sistema político, sistema jurídico, económico, personal, entre otros, y por la institucionalidad la cual fue creada a partir de la política pública con sus procesos y agentes concretos.

De igual forma, Bobbio (1998) aborda el estudio de la sociedad aplicando la teoría general de sistemas rompiendo los paradigmas que empuja la sociología como fundamento del estudio de la sociedad, rompiendo sus límites y situándola en un terreno más amplio, que vincula perspectivas y separa disciplinas tradicionalmente, exigiendo una continua puesta a prueba con un compromiso que determina la interdisciplinariedad y no la reivindicación de una disciplina o especialidad. Por ello, la teoría de los sistemas sociales sigue siendo según Rodríguez y Arnold (1997) un ejercicio de observación dentro de las sociedades desarrolladas, estableciendo diferenciación en sistemas funcionales, que permite observar la sociedad, bajo supuestos y posibilidades de no existir una originalidad absoluta,

que constituyen la creación de marcos de análisis que esgriman para observar y comprender la complicación en este tipo de sociedades.

De lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar la existencia de una correspondencia entre sus funciones y condiciones estructurales en los diferentes sistemas socioculturales o sociales dentro de la sociedad. De esta forma, se determina que la función en un sistema contribuye a su mantenimiento, manteniéndolo integrado, fomentando su adaptación u otro tipo de fines, puesto que su la constante en cada sistema social es su función, por lo que involucran una reducción de la complejidad y es funcionalmente equivalente en la conformación de una organización burocrática o constitución de un organismo.

5.1.2 INNOVACIÓN

La innovación es fuente de crecimiento económico y de éxito en las organizaciones, por lo que cada día las mismas ponen énfasis en innovar, ya que las empresas para ser competitivas necesitan mayores esfuerzos para su crecimiento en el ámbito tecnológico y comercial. La capacidad de innovación de las empresas tienen que ver con la materialización económica de las diversas ideas y actividades de Investigación y Desarrollo I+D, también disponen de ciertas actividades novedosas que generan conocimiento, no teniendo que ser técnicas que garanticen un éxito tecnológico (López, Montes, Vázquez, y Prieto, 2004).

De igual forma se considera a la innovación como los diversos cambios que son introducidos en las diversas áreas dentro de la empresa, producción, servicio, productos, mercado, proveedores y modelos de negocio, los cuales serán percibidos por la empresa. Por otro lado, la determinación de la innovación basada en factores propios de la empresa

buscan enfatizar la capacidad de innovación tanto de carácter interno como de carácter externo para poder satisfacer la necesidad en el mercado empresarial, con un destacado proceso de aprendizaje, procesos productivos, nuevos productos, formas de comercialización, nuevos sistemas de dirección, procesos de marketing, entre otros (Drucker, 1985).

En este sentido, una innovación dentro de una empresa se basa en la introducción de un producto novedoso o mejorado, proceso, método de comercialización o un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa y del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Además, la introducción al mercado de un nuevo bien, uso de una nueva fuente de materia prima, ambas de una innovación en producto, incorporación de un nuevo método de producción, nueva manera de tratar un nuevo producto comercialmente o la apertura de un nuevo mercado o implantación de una nueva estructura de mercado, sirven de base para la teoría de la innovación, del ciclo de negocios, papel del empresario emprendedor, aparición de emprendedores en masa, productos e industrias de las diferentes organizaciones (Voss, Coughlan, Chiesa, y Fairhead, 1992).

De manera que, los cambios y los diversos factores productivos que provocan cambios en el sistema económico de las empresas en el mundo globalizado son componentes del crecimiento económico en general. Por tanto, los efectos en los diferentes cambios en la tecnología, innovación y ambiente socio-cultural de los diferentes países, han ejercido un impacto decisivo y dinámico, basado en factores de la evolución económica, cuya fuerza fundamental sacude la producción y sistema de sus procesos de transformación, desarrollo económico, tecnología y la innovación tecnológica (Peirano, 2002).

5.1.2.1 Fuentes de innovación

El proceso de negocios basado en el desarrollo de nuevos productos logra absorber la energía de la organización, en tanto que todas las empresas exitosas en procesos innovadores pueden compartir diferentes características, cualidades y principios intrínsecos, de los procesos internos propios. Por ello, redefinen de manera continua su estructura de negocios y estrategias, existiendo diversas oportunidades tanto dentro como fuera de la empresa o sector, que superponen indistintamente de su riesgo, complejidad y potencial de innovación (Drucker, 1985). A continuación, en la Figura 1 se describe las siete fuentes de innovación que deben ser útiles en la actividad empresarial y el entorno social que rodea a la organización (Drucker, 1985).

Figura 1. Fuentes de Innovación



Fuente: Tomado de Drucker (1985).

- **Lo inesperado:** Es un hecho inesperado con síntomas de fracaso, los cuales pueden constituir oportunidades para la innovación.
- **Lo incongruente:** Son diversas entre la realidad y lo que no creando oportunidades innovadoras.
- **Las innovaciones basadas en la necesidad de un proceso:** Es la existencia de puntos débiles dentro de un determinado proceso, surgiendo oportunidades tanto para personas como empresas cuyo propósito es la solución en cada punto del proceso.
- **Cambios en la estructura del mercado o del sector:** Oportunidades para desarrollar un producto, servicio o negocio innovador dentro de un determinado mercado o sector, con el fin de cambiar la estructura del sector para su competitividad.
- **Cambios demográficos:** Cambios la población, edad, natalidad o distribución geográfica, tasas de empleo, nivel educativo, ratio de ingresos, entre otros, que dan lugar a nuevas oportunidades de innovación.
- **Cambios en la percepción de la realidad:** Oportunidades para la innovación a nivel general, cambiando las creencias y actitudes diversos sucesos.
- **Nuevo conocimiento y tecnología:** Avances en los nuevos productos, nuevos mercados y surgimiento de nuevos conocimientos para materializar un producto.

Todas estas fuentes de innovación convergen bajo un adecuado análisis de las diversas necesidades y capacidades del potencial cliente antes de poner en práctica la innovación. Además, las mismas buscan llevar a cabo novedades en los diferentes campos

para lograr un beneficio de ellas, su puesta en marcha y aprovechar los cambios de la sociedad o del mercado para el éxito de la organización.

5.1.2.2 Gestión de la Innovación

Primeramente innovar significa el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica, esto quiere decir que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico. La innovación es la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente, ya que en la situación actual es vista como un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo sostenible en los territorios (Jardón, 2011).

La gestión de la innovación es el proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización ya sea humano, tecnológico, materiales y económicos, con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos servicios, productos y procesos o mejorar los que existen en la organización, y transferir ese conocimiento a todas las áreas de la organización. Existen innovaciones que surgen de la ocurrencia de un genio. Sin embargo la mayoría de las innovaciones, especialmente las de mayor éxito, resultan de la búsqueda consiente y sistemática de oportunidades de innovar, que se dan sólo en algunas pocas ocasiones (Laviña y Del Rey Tapia, 2008).

En el contexto empresarial en el que nos centramos, la competitividad de las empresas y la propia actividad de gestión son, casi siempre referentes inmediatos de innovación. Esta debería estar presente en la estrategia de cualquier empresa, no sólo como

idea genérica, sino también con objetivos concretos, asignación de recursos y análisis de resultados como parte del propio sistema de gestión. Se puede decir que la innovación debe ser parte de la planificación estratégica de la institución como parte de los objetivos de la organización con el objetivo de obtener resultados futuros y poder analizar los resultados (Jiménez, 2013).

De igual forma, los procesos de innovación en la historia de la humanidad han sido un factor que ha hecho posible la creación de una sociedad moderna, industrializada y compleja, y se ha constituido como una influyente fuente de poder entre las naciones del mundo. El proceso de innovación está íntimamente ligado a los grandes procesos de transformación de las empresas en la actualidad (Canós, 2011).

Cabe mencionar que la innovación se ha convertido en una importante variable empresarial, la misma que está en busca de que la empresa tenga ventajas competitivas sobre las demás lo que ayudará a manejarse de mejor manera en el contexto actual. Debido también al cambio tecnológico la innovación ha evolucionado constantemente constituyéndose un eje para que las empresas necesiten adoptar la gestión de la innovación como parte principal para poder competir de forma más efectiva en un mundo de constantes cambios tecnológico y de conocimiento.

5.1.2.3 La innovación como proceso gerencial

Con un comportamiento innovador se puede ver el esfuerzo innovador que tiene cada uno de los participantes de la empresa o grado de iniciativa que la empresa a través de las gerencias y direcciones pueden realizar con el talento humano de la organización. Existen dos esferas en la acción gerencial que incentiva el cambio y la creatividad en los empleados: Estilo más condiciones organizativas. La primera se asocia con el ejercicio de

un estilo, en donde a más de gerenciar el trabajo, también se gestione el cerebro y el corazón, y por otra, se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables (Luna y Pezo, 2005).

El aspecto central de las organizaciones, con miras al éxito, es la calidad de sus líderes, esto es, personas con plena libertad, con sentido de emancipación, poseedores de un alto nivel de formación, lo cual les permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Además de esto los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, y se exige entre otros aspectos lo siguiente:

- Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización.
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que cree un ambiente de trabajo satisfactorio para quienes participan en la ejecución de los planes, proyectos y actividades.
- Un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso, donde se comparta el éxito y el riesgo.
- Un equipo de trabajo participativo, comprometido con las acciones y objetivos de la organización (Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden, 2002).

Los gerentes o directores son los que deben ser los promotores principales de la innovación en las empresas y los que deben de fijar estrategias de innovación, buscando esas buenas ideas, transformarlas en productos o servicios de valor y conseguir excelentes resultados de la innovación implantada, que sea capaz de motivar a los empleados a hacer cosas nuevas, cambios positivos, de evolucionar y de adaptarse al cambio debido a las leyes

o resoluciones que se den en el entorno interno o externo de la institución. La innovación es el acto que dota a los recursos con nuevas capacidades para generar riqueza, ya que en un contexto empresarial, debe ser rentable (Barba, 2011).

La rentabilidad es el único indicador decisivo para una empresa innovadora. Y para conseguirla se requiere la definición de un modelo de negocio rentable, la fijación de unos objetivos claros, un procedimiento de ejecución disciplinado, alinear la organización con la innovación y ejercer un liderazgo que la fomente. Por todas estas razones, se menciona que la innovación es un proceso gerencial que no tan sólo sea para el área tecnológica o de marketing sino que sea un proceso empresarial global, puesto que innovar va incluso más allá del lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado; todo departamento debe de tener actividades de innovación (Amorós y Tippelt, 2005).

Y para esto es muy importante que uno de los objetivos importantes para el liderazgo transformacional sea el aprendizaje organizativo, el mismo que va a permitir a las organizaciones y sus individuos generar nuevos conocimientos que impulsen a la generación de nuevas ideas y a la I+D lo que puede generar valor agregado dentro de la organización. Por tanto, el aprendizaje organizativo requiere la creación y control de conocimientos tanto externos a la empresa como internos para la realización de actividades actuales y futuras. El mismo que menciona que el aprendizaje organizacional es el principal proceso por el cual se produce la innovación y otros definen la innovación como un proceso de aprendizaje, para lo cual es necesario que haya también un efecto multiplicador de lo aprendido para que sea compartido a los demás (Valle, 2006).

5.1.2.4 El comportamiento innovador en el talento humano y sus resultados

La tendencia actual se habla de administrar con las personas; es decir de una administración que se refiere a la organización y también a sus colaboradores y asociados internos, que son quienes más entienden de ellas, de sus negocios y de su futuro. Se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Es más, la persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada, menciona (Chiavenato, 2009).

Los factores que regulan los resultados positivos y negativos de la innovación para los individuos y los grupos cuando se arriesgan a involucrarse en actividades innovadoras según (OECD, 2013) son:

- El comportamiento del trabajo innovador es exigente. Las características de la idea innovadora son un primer factor que modera el resultado del comportamiento del trabajo innovador.
- Las habilidades y las actitudes del empleado innovador. La buena disposición para discutir y resolver los desacuerdos facilitarán la innovación y disminuirán la incidencia del conflicto.
- Los procesos grupales en el equipo de los compañeros de trabajo. La innovación muy raramente es el resultado de la actividad de un solo individuo, trabajo en equipo y la cooperación son esenciales, conocimiento adecuado del equipo, así como las habilidades y las capacidades, influirán en los procesos grupales. Estos

incluyen habilidades para resolver conflictos y solucionar problemas en conjunto, habilidades comunicativas y habilidades para establecer metas y evaluar el desempeño.

- El estilo de los supervisores. Supervisar de cerca a los empleados crea un ambiente negativo para la innovación, puesto que los innovadores necesitan una cierta autonomía de las reglas y de los procedimientos organizacionales. La participación y el apoyo directo estimulan el comportamiento innovador en trabajo: un liderazgo participativo implica consulta y delegación de facultades, y el apoyo se relaciona con el reconocimiento y los recursos proporcionados para la innovación, por lo que los empleados innovadores quizá podría ganar más de la innovación si sus supervisores se enfocaran y manejaran sus ideas innovadoras desde una orientación de dominio más que de desempeño.

Como resultados de la innovación también se tiene como puntos importantes, la innovación en procesos, lo que podemos tener como indicadores a través de los nuevos o rediseñados procesos o servicios, reducciones de tiempo en los procesos de comercialización, mejora de la calidad de los procesos o servicios existentes, e incorporación de nuevas tecnologías, o rediseño de estas; los mismos que son parte de la gestión de innovación empresarial, constituyendo nuevos retos por alcanzar por parte de los empleados y a través de su líder transformacional, el mismo que motivará a seguir adelante. Todo esto conlleva a que los recursos para poder realizar la gestión de la innovación son los recursos humanos y financieros, en la que se debe de ver a la innovación como una inversión mas no como un gasto, para poder aplicar la I+D dentro de las organizaciones que deseen generar o ver cambios en las diferentes áreas de apoyo, generadoras de valor y gerenciales.

Como resultado también se puede acotar que un comportamiento innovador conlleva a la competitividad, y por lo tanto a tener éxito empresarial, generando nuevas o rediseñadas formas de comercializar los servicios, y en general la satisfacción del cliente con las actividades de innovación.

5.1.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para analizar esta materia se parte del concepto presentado por Martín (2002), cuando afirma la gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos. Por ello, la gestión del conocimiento consiste en la integración de diversos elementos físicos y abstractos con el fin de realizar un eficiente manejo de los conocimientos disponibles dentro de una organización y de facilitar el trabajo de sus miembros en forma cooperativa, orientándolos a la consecución de los objetivos propuestos por la institución, sean estos de corto, mediano o largo plazo. Todo ello implica mejora en la calidad de las comunicaciones y los recursos humanos, racionalización de los recursos económicos; u otras acciones complementarias.

Asimismo, la gestión del conocimiento es, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización, pues la mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

De igual forma, Belly (2007), afirma la gestión del conocimiento se hace cada vez más indispensable en las organizaciones e instituciones debido a la gran competitividad existente, por tal razón, utilizar la gestión del conocimiento crea un sin fin de ventajas que son de gran progreso en las empresas, logrando así sobresalir de las demás. Entre las ventajas se encuentran:

- Mejora y perfecciona el flujo de información en la empresa.
- Administra el conocimiento de la empresa para sobresalir y tener un excelente resultado.
- Logra una mayor satisfacción en el personal.
- Aumenta el capital intelectual en la empresa.
- Logra obtener un modelo de gestión que le permitirá mejorar su posición con su competencia.

Hay que reconocer que, es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), puesto que nunca tendrán los mismos estados idénticos de conocimiento. Además, sólo se puede conseguir aproximaciones, por lo que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro.

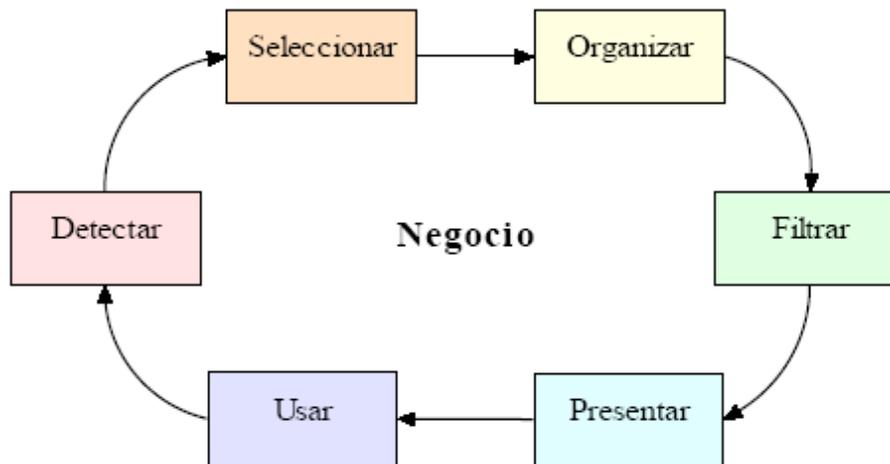
En este sentido, la gestión del conocimiento se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos que apoya el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello, que las iniciativas de gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización.

En este sentido, Beazley (2003), señala la Gestión del conocimiento posee los siguientes objetivos:

- Formula una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implanta estrategias orientadas al conocimiento.
- Promueve la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorea y evalúa los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reduce los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos.
- Reduce los costos en cuanto a la repetición de errores.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1999), señalan que la gestión del conocimiento establece los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones generando las bases del conocimiento de valor para la organización. De manera que, en la figura 1 se representa la cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización, puesto que es importante que el proceso de gestión del conocimiento se centre en la generación de valor asociado al negocio, el cual coadyuvará a descartar las instancias de conocimiento que sean no-relevantes.

Figura 2. La Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Detectar: Proceso que localiza modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, entre otros), determinando las nuevas fuentes de conocimiento de acción.

Seleccionar: Proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés, basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Filtrar: Puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas, basándose en estructuras de acceso simples y complejas, como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Presentar: El proceso de filtrado deben ser presentado a personas o máquinas cuyos resultados obtenidos deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana.

Usar: Acto de aplicarlo al problema objeto de resolver, puesto que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Por tal razón, la gestión de la información se constituye en la vertiente más importante de la gestión del conocimiento, abarcando todos los procesos y actividades vinculadas a la generación, procesamiento, uso, transformación de los datos como fuentes futuras, de información y posterior conocimiento. Puesto que, se considera que sin una adecuada gestión de la información es imposible llegar a una buena gestión del conocimiento, y la importancia que se le otorga es de un máximo nivel.

5.1.3.1 Los Datos

Para Medina (2004), los datos son hechos no organizados, estadísticas y predicciones referentes a personas, objetos, sucesos e ideas, puesto que son representaciones de estímulos físicos o químicos. De igual forma, se considera que un dato por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito, demostrando ser muy relativa.

Los datos describen únicamente como parte del reflejo de la realidad, por lo tanto no son orientadores directos de la acción, debido que su importancia constituye la base para la creación de información. Al respecto, Montuschi (2001), sostiene que el límite entre datos e información no es bien definido, por lo que en todo momento contar con una oportunidad y un propósito determinado, centrados en el valor de uso del sujeto hacia la ejecución de una acción o decisión determinada.

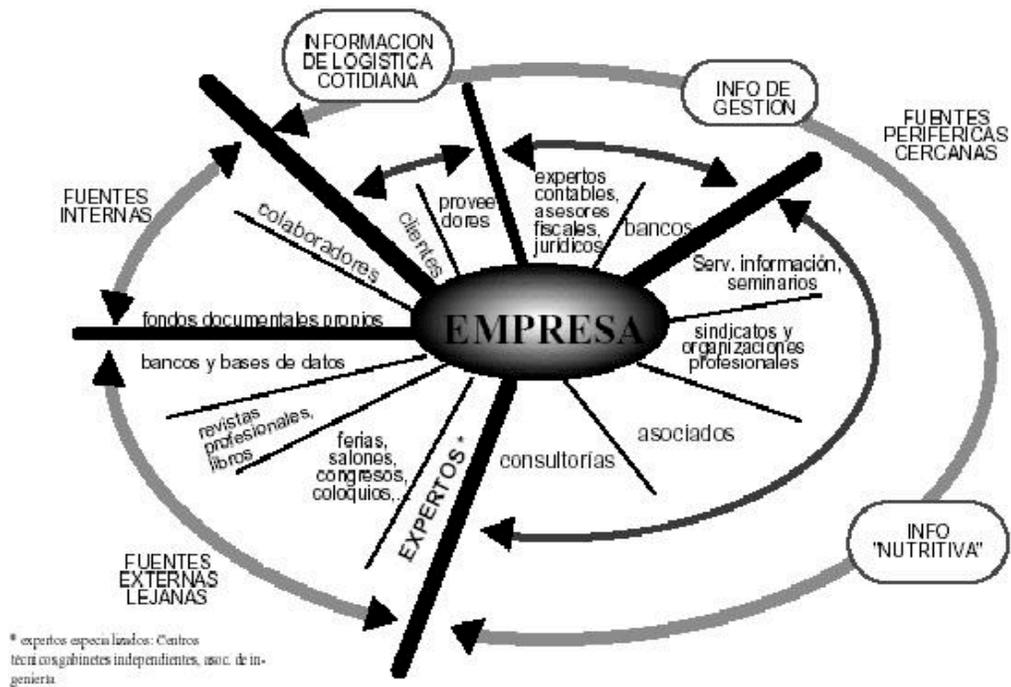
Por esta razón, para recoger y almacenar los datos y organizar informes la base de datos es importante, puesto que estos están constituidos por datos formateados, y que pueden ser considerados información. Asimismo, los datos miden los costos, velocidades, cantidades, totales, capacidades, entre otros, dentro de la organización, por lo que las decisiones requieren datos que han sido convertidos en información útil, consumible.

5.1.3.2 La Información

La información cambia la forma en que el receptor percibe la información, impactando sobre sus juicios de valor y comportamientos. Por ello, Wei Choo (1999), señala que el las organizaciones empresariales se alimentan de gran cantidad de fuentes de información, debido al uso de información dentro de la misma.

Por su parte, como apunta Ponjuan (2006), la información; tiene que ver con el orden de las cosas, los hechos o fenómenos registrados en forma sistemática guardando relación con otros hechos y fenómenos. Por lo tanto, el conocimiento del hombre se basa en la información que percibe, procesa y la relaciona con su entorno, materializando el conocimiento a través de un proceso de decodificación por parte del receptor empleando la comunicación como proceso de integración.

Figura 3. La información empresarial



Fuente: Elaboración Propia

De lo anteriormente expuesto, se considera que los sistemas informáticos permiten la realización de cualquier tipo de proceso de datos de manera rápida y fiable. Por otro lado, cuenta con programas especializados que ayudan a la expresión y desarrollo de la creatividad, realizar cálculos y organizar la información. Demostrando que la información es la materia prima que se necesita para la creación de los conocimientos con los cuales se debe confrontar los problemas que se van presentando en el área laboral, social, familiar, y otros espacios.

5.1.3.3 El Conocimiento

Para Bueno (2003), el conocimiento es el proceso y resultado (dinámico) de la información con fines de comunicación de la información y que se encuentra condicionado por las condiciones históricas y sociales. Por ello, el conocimiento mantiene el significado que la persona considera que existe para los demás y lo más específico que tiene para sí, puesto que las personas interactúan en forma flexible o compleja con su entorno social.

En esto coinciden Nonaka y Senge (1991), afirmando que el sentido del conocimiento personal, grupal y organizacional, es inexorable, debido a las personas interpretan la información que percibe, influidas por los grupos a los que ha pertenecido y pertenece, atribuidas por los patrones de aceptación que forman la cultura de su organización y por los valores sociales en los que ha transcurrido su vida. En definitiva, los datos se convierten en información, puesto que la información se convierte en conocimiento, puesto que el conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales, finalmente el conocimiento asociado a una organización se convierte en capital intelectual.

5.1.3.4 Capital Intelectual

Para Núñez (2004), el capital intelectual es el sistema de los activos intangibles de la organización, resultado y premisa de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional. Por lo que, está conformado por tres modalidades de capital que se han identificado como: el capital humano, capital racional y capital estructural.

El capital humano: Personas y grupos de la organización con sentido de pertenencia dentro de la organización, además la compatibilidad entre los grupos, estilos de comunicación, liderazgo, y todo lo relacionado con la comunicación grupal.

El capital racional: Son las relaciones que integran la organización con las personas que se encuentran en el entorno, por lo que proporcionan a la organización ventajas competitivas de alto valor, facilitando su uso como herramientas tecnológicas.

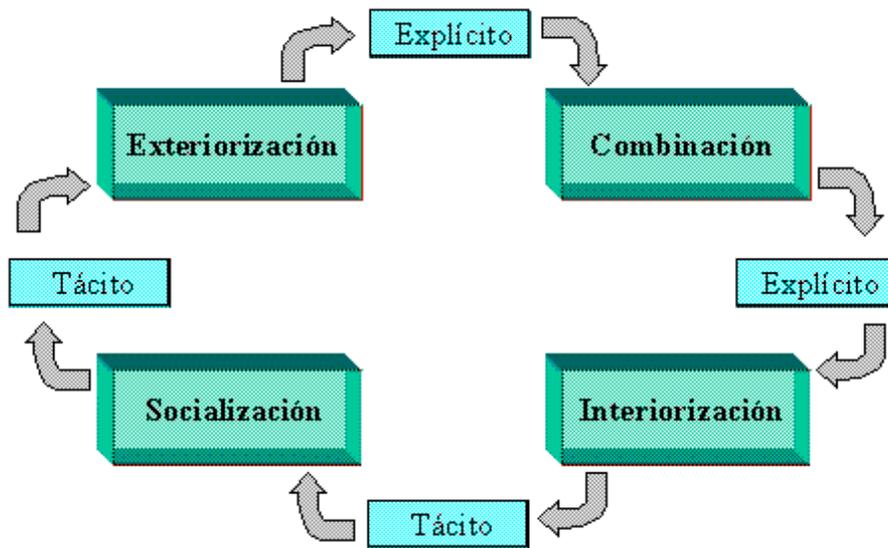
El capital estructural: Comprende toda la estructura administrativa y funcional de la organización, los flujos de trabajos y de información, las TICs, entre otros En general, todo el conocimiento contribuye a gestionar la cultura organizacional.

De igual forma, Nonaka y Takeuchi (1999), señalan que el papel de la organización es mantener el contexto apropiado, facilitando las actividades de grupo así como la creación y acumulación de conocimiento al nivel individual. Asimismo, el proceso de creación del conocimiento se desarrolla a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

A continuación se describe la espiral de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollado en cuatro fases:

- Socialización.
- Exteriorización.
- Combinación
- Interiorización.

Figura 4. Proceso de creación del conocimiento



Fuente: Elaboración Propia

En lo referente a la socialización se afirma que es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones. Por su parte, la exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas de conocimiento de por sí difícil de comunicar integrados en la cultura de la organización, destacando la actividad dentro de la creación del conocimiento.

Por otro lado, la combinación crea conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes. Adicionalmente, la interiorización convierte el conocimiento explícito en conocimiento tácito, analizando las experiencias adquiridas poniendo en práctica de los nuevos conocimientos e incorporando en el

conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

En corolario la perspectiva individual, la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización es personal se centra en el individuo, puesto que la organización tiene la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva. Asimismo, crea los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas permitiendo capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

5.2 ESTADO DEL ARTE

Los principales trabajos de investigación del objeto de estudio se pueden observar en la Tabla 1:

Tabla 1. Principales trabajos de investigación del objeto de estudio.

ESTUDIO	APORTE
<p>Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica.</p>	<p>Capacidades Dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica permite generar y desarrollar capacidades dinámicas para obtener una rápida adaptación al entorno, reconocer oportunidades de mercado y apropiación de rentas.</p>
<p>Autores: Acosta, J. C.; Longo-Somoza, M. y Fischer, A. L.</p> <p>Es resultado de un proyecto de investigación titulado “Condiciones de la gestión del conocimiento que favorecen la capacidad de innovación en nuevas</p>	

empresas de base tecnológica: un análisis comparativo”, realizado en el programa de posdoctorado en Administración de la Universidad de São PEI.

Colombia Año 2013

Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes.

Autor: César Andrea

Lima (Perú) 2010

La gestión del conocimiento y el liderazgo podrá determinar que el liderazgo gerencial es importante en las organizaciones empresariales, a su vez, permitirá encaminar los recursos hacia los objetivos que se planteen dentro de la misma.

Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia.

Autor: Deicy Méndez

Bogotá (Colombia) 2015

El estudio demuestra que el liderazgo gerencial trata de cooperar con el proceso socio-antropoorganizacional, presentando características propias, que se conjugan con los contenidos esenciales de las organizaciones públicas como organizaciones humanas, en su condición de líder, que responde a dinámicas multifactoriales articulando en la esencia de las organizaciones, generando procesos de gestión que respondan a la principio empresarial.

Análisis del proceso de priorización de las apuestas productivas consideradas estratégicas para impulsar la competitividad y la innovación en el Valle del Cauca, visto desde la perspectiva de las

La investigación genera un aporte importante, en los términos de precisar el valor que tiene el definir acciones y argumentos de la innovación frente a los cambios que constantemente se dan en la

políticas públicas Estudio de Caso.

Autor: Arabella Rodríguez

Santiago de Cali (Colombia (20|13))

realidad, con lo cual se requiere una integración de esfuerzos y una participación total de toda la organización; además de ello, la investigación orienta ideas fundamentales sobre elementos que deben integrar una propuesta de modelo teórico gerencial dentro de una organización.

Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes.

Autor: Mónica R. de Arteché

Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Educar, Argentina. 47(1) 121-138. 2011

El presente artículo pretende reflexionar sobre algunos retos y alternativas que hay que tener en cuenta a la hora de aplicar modelos de gerencia del conocimiento (GC) en organizaciones educativas.

Fuente: Elaboración Propia

Las distintas investigaciones que están relacionadas con la gestión del conocimiento y liderazgo implican que las diversas organizaciones deben conocer la forma cómo ocurren los procesos que forman parte de su existencia en cuanto la innovación, producción y transferencia de conocimientos dentro de las misma a partir de información y prácticas organizacionales.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El contexto el cual rige la investigación se encuentra limitado a la realidad que viven las organizaciones públicas con respecto a la innovación y Gestión del Conocimiento, por lo que el estudio tiene como objetivo Determinar la influencia de la innovación como factor clave en la gestión del conocimiento y su eficacia en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar. Al respecto Martínez (2007), destaca que el contexto epistemológico, permite relevar el trabajo cotidiano, y con ello establecer un análisis que se enfoca en la génesis, llevando así a certificar el conocimiento y ampliar nuevas fronteras cognoscentes y de elevados niveles de validez. Es decir, que la epistemología permitirá contextualizar desde un plano conceptual el ámbito de estudio, logrando con ello su comprensión y por ende un acercamiento más adecuado respecto a la realidad que se interviene.

Existen diversas realidades que son construidas por los diferentes actores en relación con sus experiencias vividas directamente, surgiendo una configuración de los distintos significados que las personas le dan a diferentes informaciones bajo la realidad social que los circundan y es construida en el marco de referentes históricos de los actores sujetos participantes. De manera que, el estudio se desarrolló a través de estudio explicativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación explicativa pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se pretenden estudiar, es decir los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos sociales. En cuanto al método de investigación en la presente investigación se tomó en consideración el método de análisis donde se estudian los hechos y explica la concepción

de la visión de la Innovación y Gestión del Conocimiento, a la luz de los cambios organizacionales.

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO.

El presente proyecto es de carácter cuantitativo de tipo descriptivo no experimental transeccional o transversal, en donde se determinará la influencia de la innovación como factor clave en la gestión del conocimiento y su eficacia en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar. Es de naturaleza cuantitativa, debido a que el objeto de estudio es una realidad observable y medible, que se puede percibir de manera precisa; la encuesta ayuda a identificar las habilidades personales y sociales del líder mediante el cumplimiento de los requisitos, además la información recolectada acerca de las variables estudiadas será procesada a partir de métodos matemáticos y estadísticos (Hurtado, 2000).

Se considera que es descriptivo porque se pretende recolectar datos que permitirán la influencia de la innovación en la gestión del conocimiento y su eficacia en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

Para cumplir con el propósito de desarrollar a cabalidad esta investigación se realizará el proceso en diferentes fases:

Tabla 2. Fases de desarrollo del estudio

ENFOQUE	TÉCNICA E INSTRUMENTO	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO	RESULTADO
FASE I: Especificar los factores innovadores de la gerencia que influyen en la toma de decisiones de la alcaldía del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar).				
Cuantitativa	Técnica	Entrevista	Primaria	Análisis de datos
		Observación Simple	Primaria	
	Análisis Documental (textos, revistas, artículos y demás documentos)	Secundaria	Recopilación de información en base a los datos aportados por las diferentes fuentes.	
	Instrumento	Guiones de entrevistas, observación simple, y análisis documental		
FASE II: Identificar las brechas de la gestión del conocimiento en las distintas unidades administrativas de la alcaldía del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar) que predominan en el liderazgo gerencial.				
Cuantitativa	Técnica	La encuesta	Primaria	Análisis Documental
Instrumento	Cuestionario	Después de recopilada la información documental, se procedió a realizar el respectivo análisis.		
FASE III: Demostrar la influencia de la innovación como factor calve en la gestión del conocimiento dentro de la alcaldía del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar).				
Cuantitativa		Resultados de las fases I y II	Análisis Documental	Basándose en los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos de recolección de datos, se plantearon las conclusiones y recomendaciones

Fuente: Elaboración Propia

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: La población o universo de una investigación está constituida por la totalidad de las unidades de análisis sobre las que versa un estudio determinado. Aunado a ello, la población o universo es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes (Sabino, 2002). Por tal razón, la población de esta investigación estará constituida por ciento cincuenta (150) personas que laboran en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar en la cual se estudia el evento.

Muestra: Es evidente que para el investigador, la muestra es una porción representativa de la población, por tanto a efectos del estudio, la practicidad se representa en manipular sólo un extracto de la población y no la totalidad de la misma. Por lo cual, la muestra es un subgrupo de la población de interés, sobre la cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión (Hernández y otros, 2006). De igual forma, en la presente investigación se tomó como tipo de muestreo el no probalístico o muestras dirigidas que recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población similares congruencias de ser seleccionados.

La muestra está conformada por (108) personas que laboran en los departamentos administrativos: Instituto Distrital de Deporte y Recreación, Departamento Administrativo Distrital de Salud (DADIS), Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte y Valoración Distrital de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar. La fórmula requerida para determinar el tamaño de la muestra descrita anteriormente es la siguiente:

$$Tm = \frac{p * q * N}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2 (N - 1) + (p * q)}$$

Donde:

Tm = Tamaño de la Muestra

p = Probabilidad de ser encuestado

q = (1-p) = Probabilidad de ser no ser encuestado

N = Población

E = Error estadístico asociado a la investigación

Z = Valor estadístico asociado al nivel de confianza

El error estimado por el grupo investigador es del 0.5%, el nivel de confianza será del 95%, el cual es utilizado en muchas de las investigaciones de campo de estas características, y donde los resultados de esta investigación no determinen o causen algún cambio en sectores importantes como el sector salud, relacionado a un valor en la distribución de probabilidades Z Normal + de 1.96.

Al sustituir en la fórmula, con una población de 100 personas se tiene que:

$$Tm = \frac{0.5 * 0.5 * 150}{\left(\frac{0.5}{1.96}\right)^2 (150 - 1) + (0.5 * 0.5)} = 108$$

6.4 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación.

6.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Por ello, las fuentes de información utilizadas en la investigación serán a través de las fuentes primarias como la observación donde se aprecian y perciben los hechos y aspectos de la realidad.

Encuesta es un instrumento para la recolección de información aplicable a cualquier tipo de unidad, que contenga variables relevantes para su evaluación (Cohen, 2003).

En este sentido, en la presente investigación se aplicará el cuestionario con el propósito de tomar la apreciación descriptiva de las personas que laboran en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

6.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las secundarias es la información básica que se obtiene a través de datos y análisis previos realizados por personas u organizaciones, se encuentran en las bibliotecas, gobierno, organizaciones públicas contenidas en libros, periódicos, trabajos de grado, revistas especializadas, entre otros (Méndez, 2008).

6.5 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El procesamiento de la información para el desarrollo de este proyecto se llevará a cabo mediante una serie de estudios que implican la formulación del proyecto y forman parte de los objetivos específicos del estudio, como lo es determinar la influencia de la innovación como factor clave en la gestión del conocimiento y su eficacia en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar, esta última se hará por medio de las encuestas realizadas al personal que labora en la misma. Para poder cumplir con los objetivos propuestos, el procesamiento de la información se llevará a cabo utilizando la tabulación de la encuesta realizada en la alcaldía, en donde se realizarán a partir de tablas y gráficos.

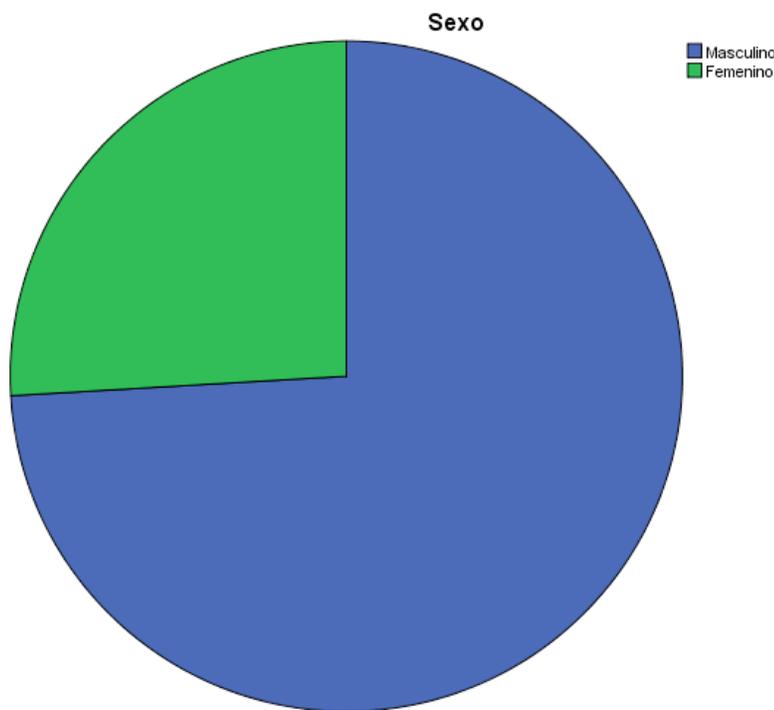
7. RESULTADOS

En el siguiente aparte se presenta como análisis e interpretación las evidencias en torno a las variables y significados asociados de manera teórica, así como también de los datos derivados del proceso analítico de las referencias documentales y bibliográficas, con el propósito de estudiar las realidades cuya naturaleza y estructura dependen de las organizaciones dentro del estudio, explicando la influencia de la innovación como factor clave en la gestión del conocimiento y su eficacia en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar. A continuación, se da una descripción de los objetivos específicos.

7.1 Especificar los factores innovadores de la gerencia que influyen en la toma de decisiones de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

Con base a la encuesta aplicada al personal de los departamentos administrativos de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento (Bolívar) se tiene:

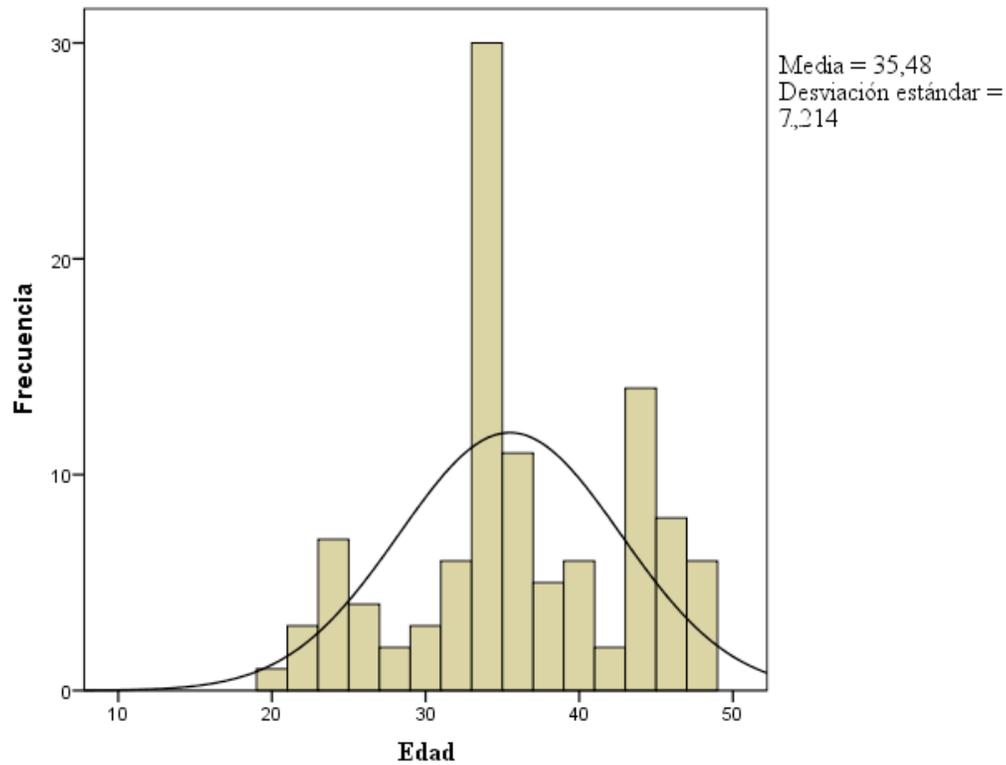
Figura 5. Sexo



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que un 74,07% de los entrevistado afirman se del sexo Masculino y el 25,93% pertenecen al sexo Femenino, lo que evidencia un alto porcentaje de hombres que laboran en los diversos departamentos administrativos de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

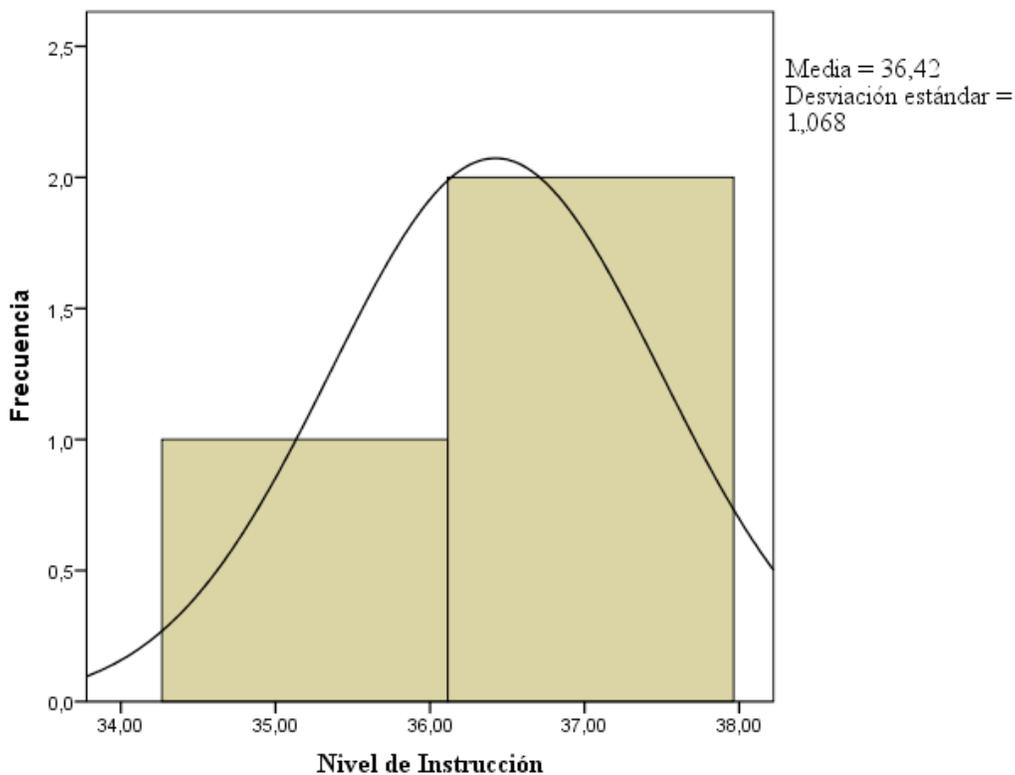
Figura 6. Edad



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el indicador edad, las personas de 31 a 40 años tienen un predominio del 55,56%, las de 21 a 30 años con el 18,51% y el 12,96 de 41 a 50 y 51 a más edad, respectivamente, considerándose un elevado rango en las personas que laboran en los departamentos administrativos de las Alcaldía distrital de Cartagena son mayores de 30 años.

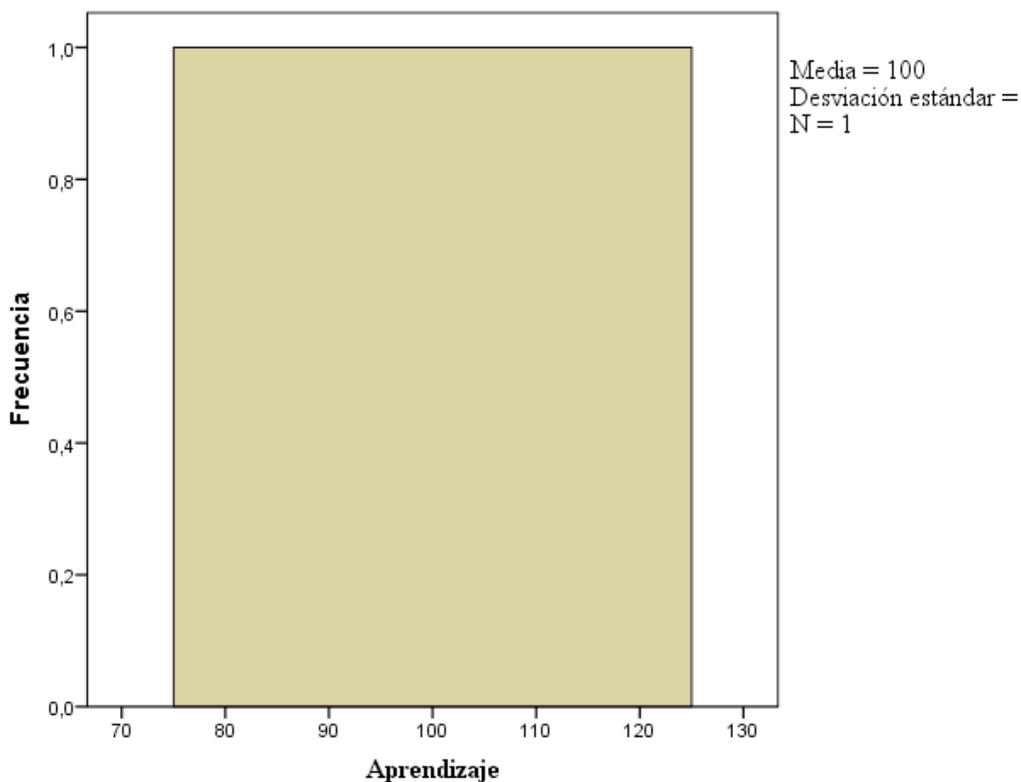
Figura 7. Nivel de Instrucción



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 37,04% de los entrevistados posee un nivel de instrucción con un nivel técnico y pregrado, respectivamente, y el 35,19% tiene un nivel postgrado, lográndose observar una alta participación de personas profesionales en los diversos cargos del departamento administrativo de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

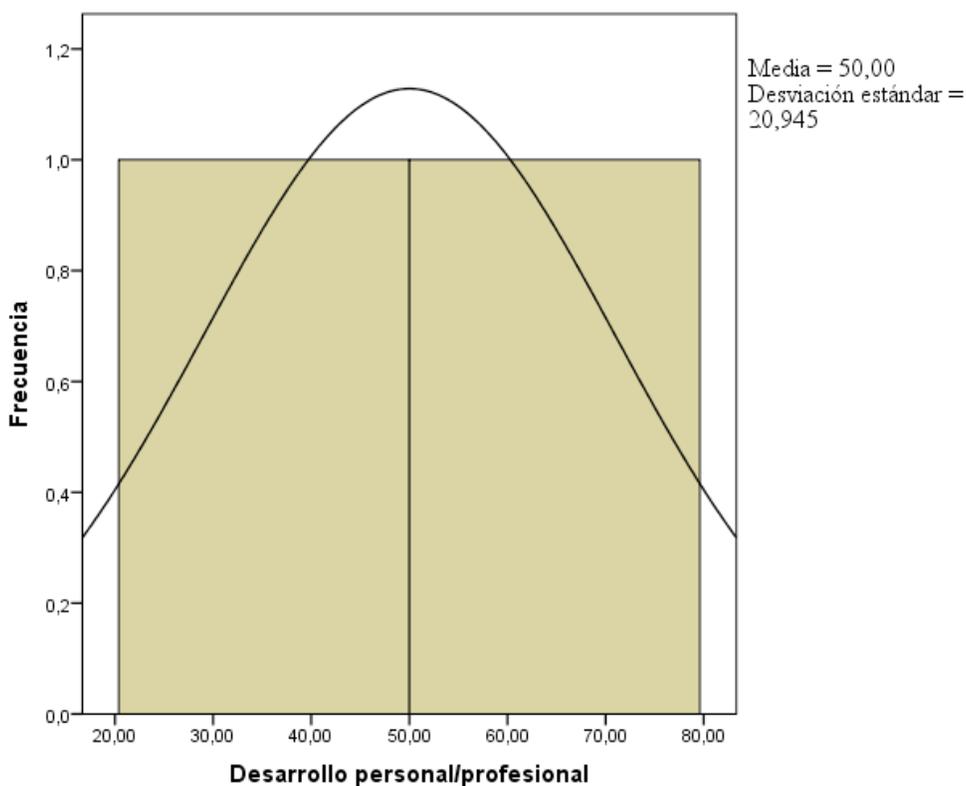
Figura 8. ¿Considera que el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que el 100% de los entrevistados Si consideran que el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano, lo que evidencia un alto enfoque hacia el aprendizaje institucional y los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

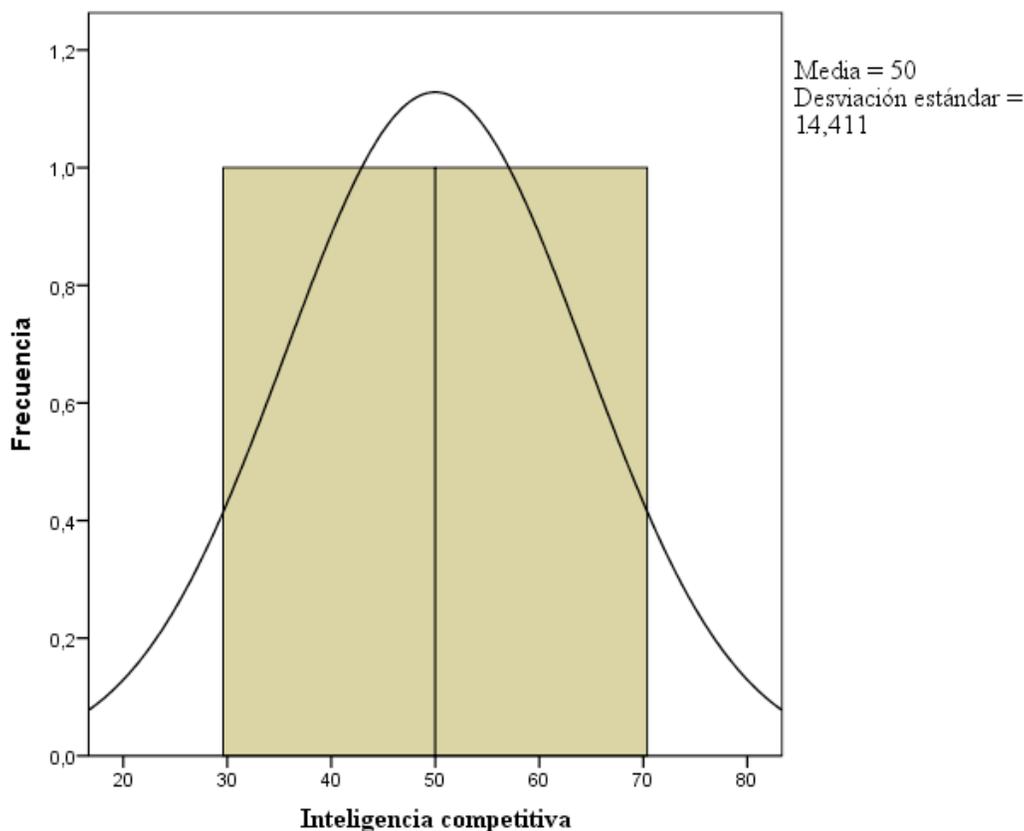
Figura 9. ¿En la institución a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional?



Fuente: Elaboración propia

Se puede constatar que el 64,81% de los entrevistados afirman que la institución a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional Si y el 39,19% sostienen que No, ya que el comportamiento de las personas y grupos que la integran logran favorecer el aprendizaje y cambio permanente dentro de la misma.

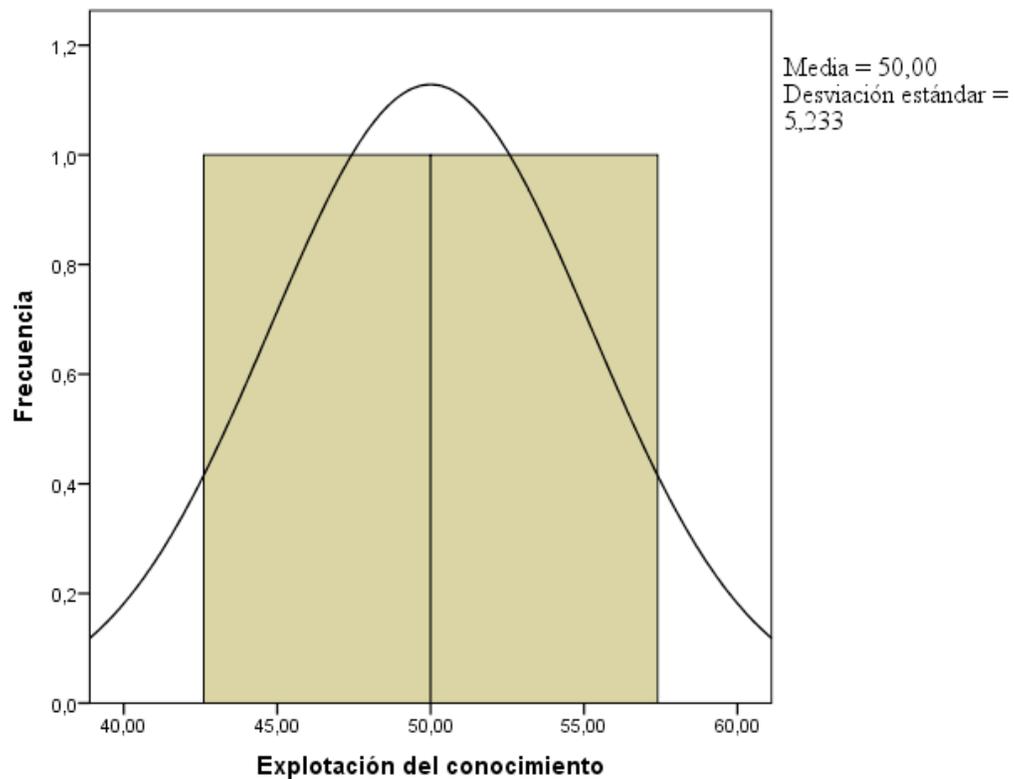
Figura 10. ¿En la institución se imparte una inteligencia competitiva entre los trabajadores?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 60,19% de los entrevistados afirman que la institución Si imparte una inteligencia competitiva entre los trabajadores y el 39,81% opina que No, ya que la conducta inteligente emerge en situaciones en las que las rutinas y procedimientos establecidos, consumiendo grandes cantidades de energía y generando incertidumbre al plantearse la generación de novedades dentro de la institución.

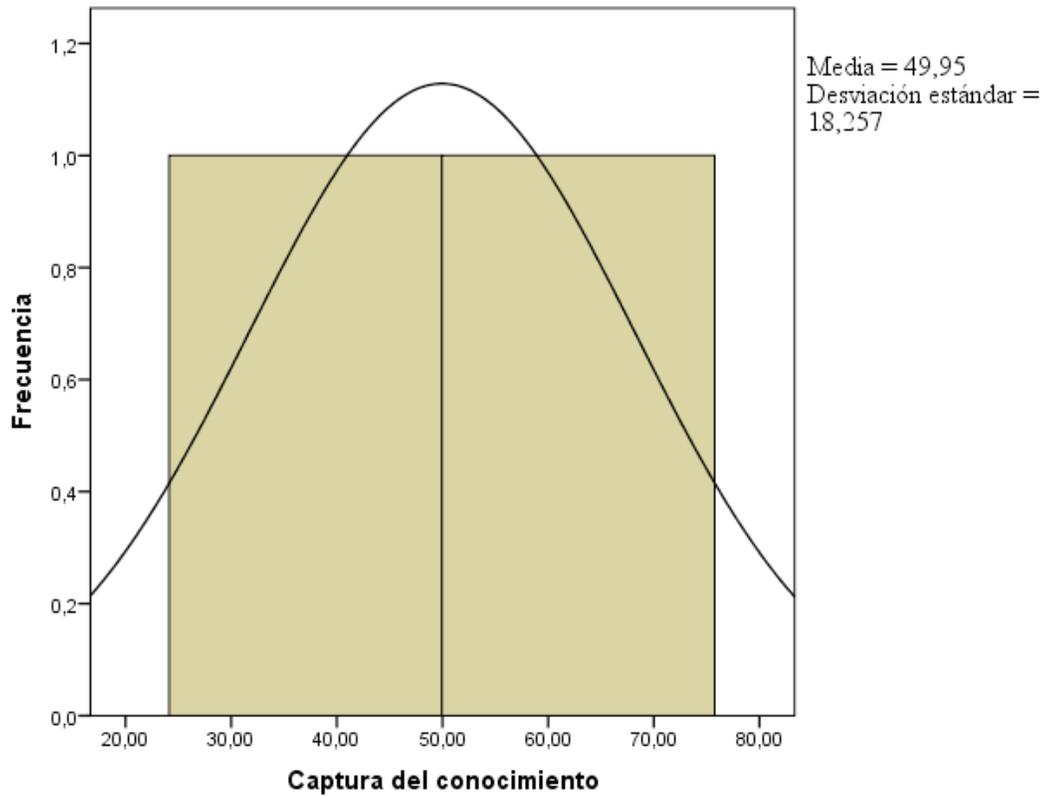
Figura 11. ¿La institución está enfocada en la explotación del conocimiento de los trabajadores para el mejoramiento continuo e innovación en sus actividades?.



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 53,70% de los entrevistados sostienen que institución Si está enfocada en la explotación del conocimiento de los trabajadores para el mejoramiento continuo e innovación en sus actividades y el 46,30% opina que No, demostrando que las personas consideran que la institución tienen en menor capacidad optimizar el aprovechamiento del conocimiento de sus trabajadores en sus diferentes manifestaciones.

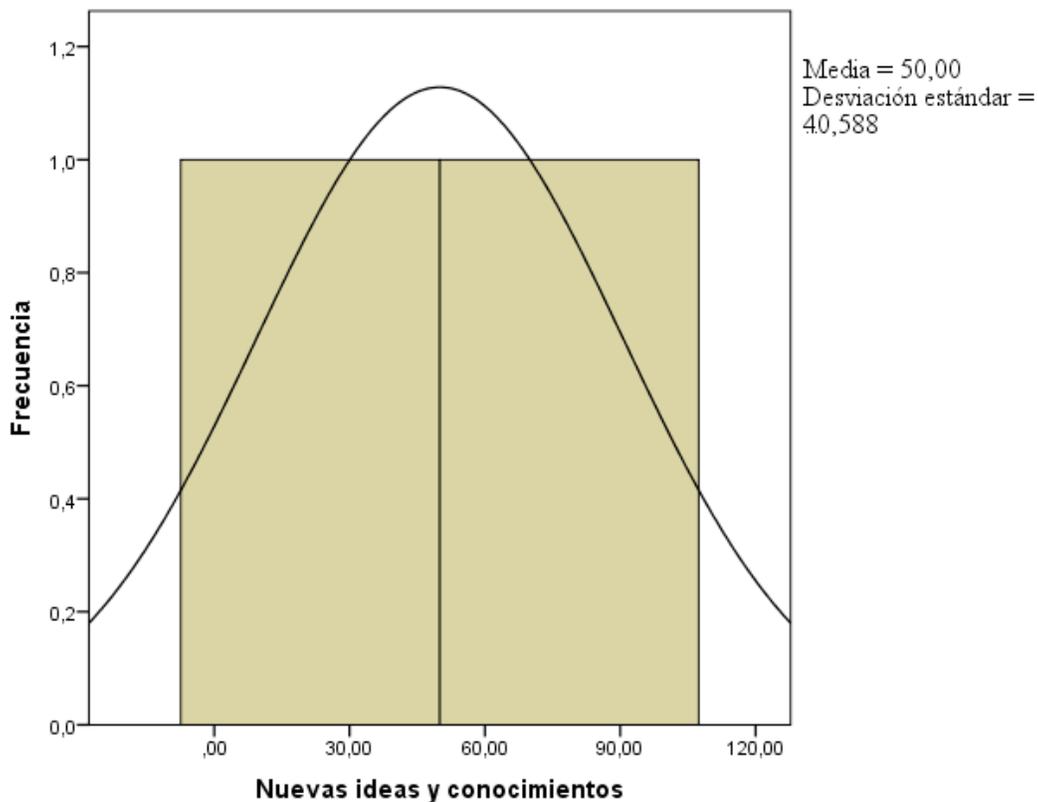
Figura 12. ¿Considera que el personal tiene la dificultad de capturar e identificar oportunamente el conocimiento?.



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 62,96% de los entrevistados sostienen que Si tienen la dificultad de capturar e identificar oportunamente el conocimiento y el 37,04% opina que No, ya que mientras menos conocimiento se capture más urgente es capturarlo en el momento en que los trabajadores se van y tendrán poca voluntad para comunicarlo.

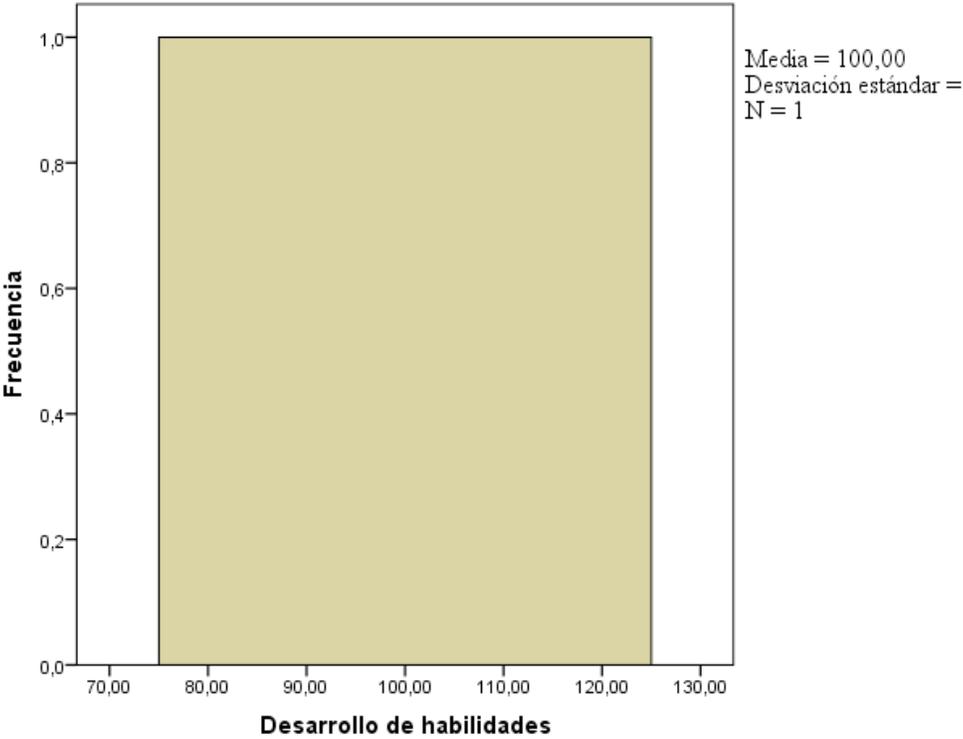
Figura 13. ¿Cree que los diferentes departamentos de la institución están dispuestos a compartir nuevas ideas y conocimientos para la innovación?.



Fuente: Elaboración propia

El 78,70% cree que los diferentes departamentos de la institución afirman que Si están dispuestos a compartir nuevas ideas y conocimientos para la innovación de los entrevistados y el 21,30% dice que No, ya que la construcción de conocimiento se caracteriza por ser un proceso de aprehensión y que pueden crear ideas, compartirlas y modificar el valor de los elementos de los datos e información que proporcionan los hechos.

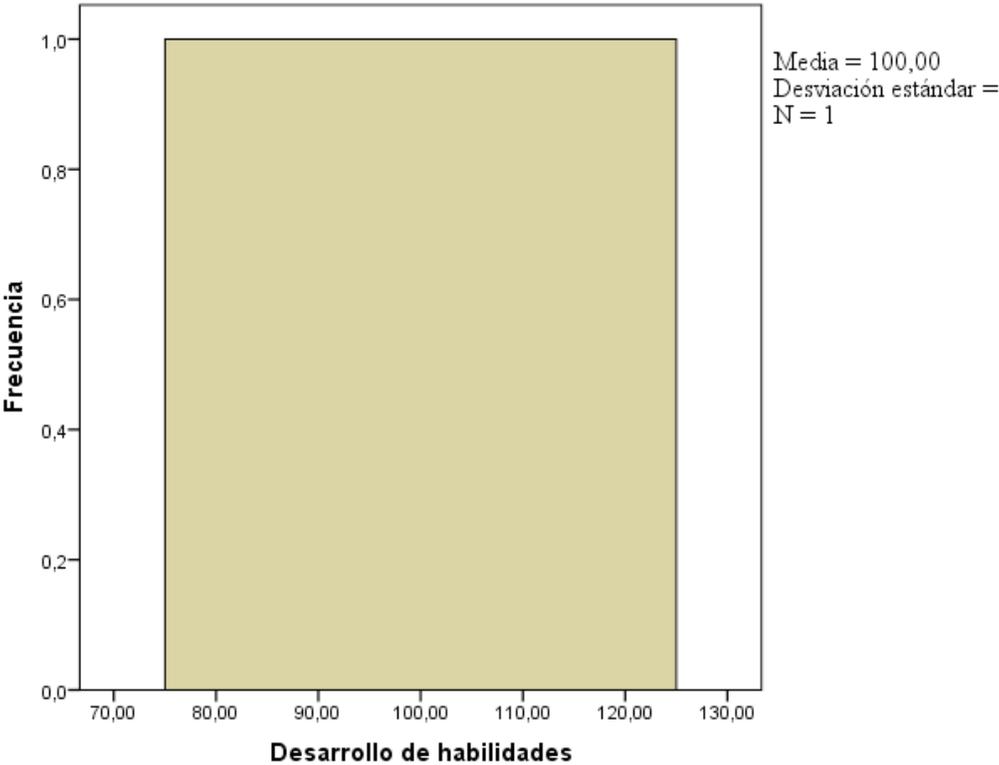
Figura 14. ¿Cree que las metas de innovación desarrollan habilidades de crecimiento en el personal dentro de la Institución?



Fuente: Elaboración propia

El 100% de las personas encuestadas afirman que las metas de innovación Si desarrollan habilidades de crecimiento en el personal dentro de la Institución, esto indica que para fomentar herramientas de innovación se deben tomar en consideración las metas que buscan satisfacer la eficiencia y eficacia de los trabajadores, contribuyendo al crecimiento e innovación de los mismos como equipo de trabajo.

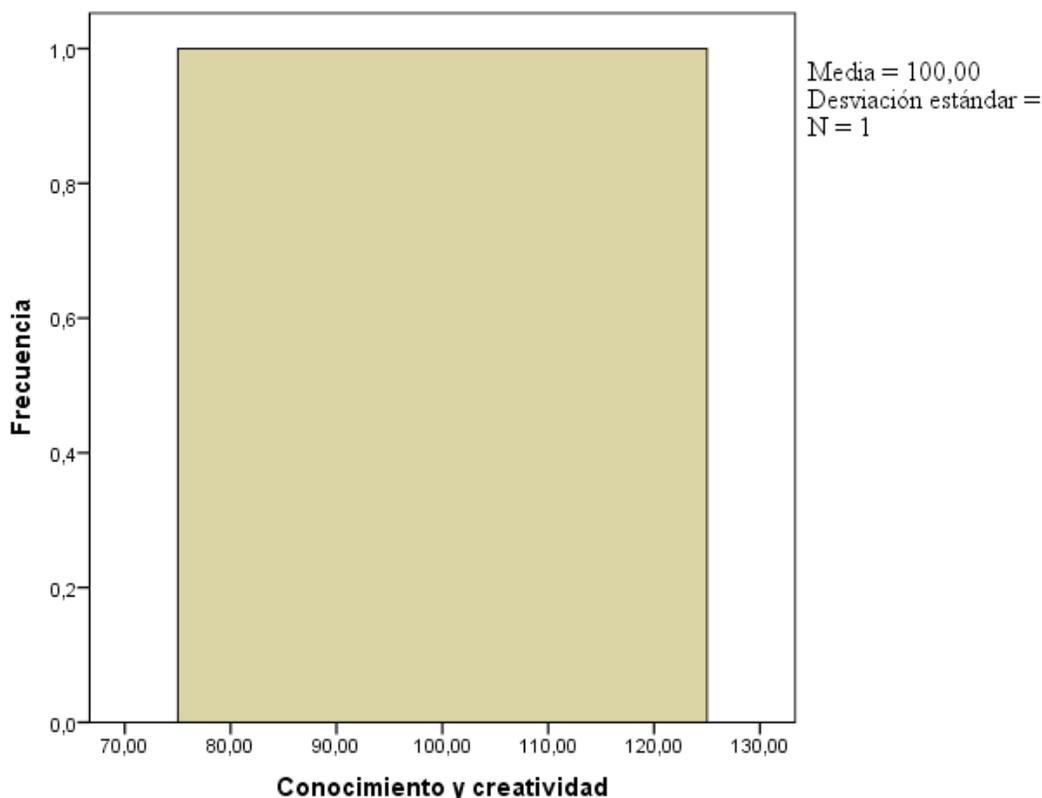
Figura 15. ¿Considera que las iniciativas innovadoras permiten eliminar riesgos en los recursos materiales y humanos de la organización?



Fuente: Elaboración propia

El 78,70% de los entrevistados considera que las iniciativas innovadoras Si permiten eliminar riesgos en los recursos materiales y humanos de la organización y solo un 21,30% opina que No, se puede evidenciar que las innovaciones buscan crear condiciones para los espacios de oportunidad para todo el personal que quieren explorar, identificar y conectarse con todos los espacios bajo una visión prospectiva del futuro de la institución, además permiten evaluar si tienen suficiente inversión para la puesta en marcha de proyectos que serán financiados para la mejor gobernanza.

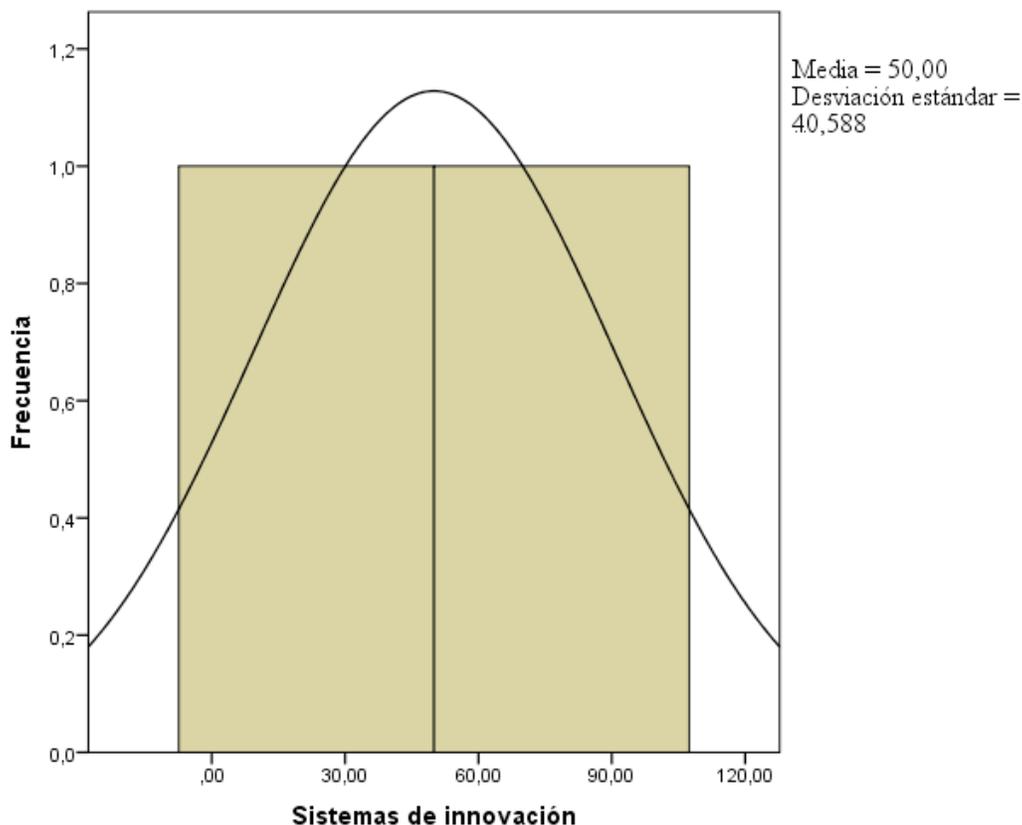
Figura 16. ¿La innovación genera conocimientos y creatividad al personal de la Institución?



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados sostiene la innovación Si genera conocimientos y creatividad al personal de la Institución, indicando que el afortunadamente la innovación abre nuevos métodos de creatividad y analiza metódicamente un problema valioso por resolver y tecnología que permita una solución basada en una innovación exitosa que genere conocimientos en el personal dentro de la organización. De igual forma, se considera que la innovación va más allá hasta constituir un verdadero fenómeno social a mediante el cual los individuos pueden expresar su creatividad, necesidades y deseos.

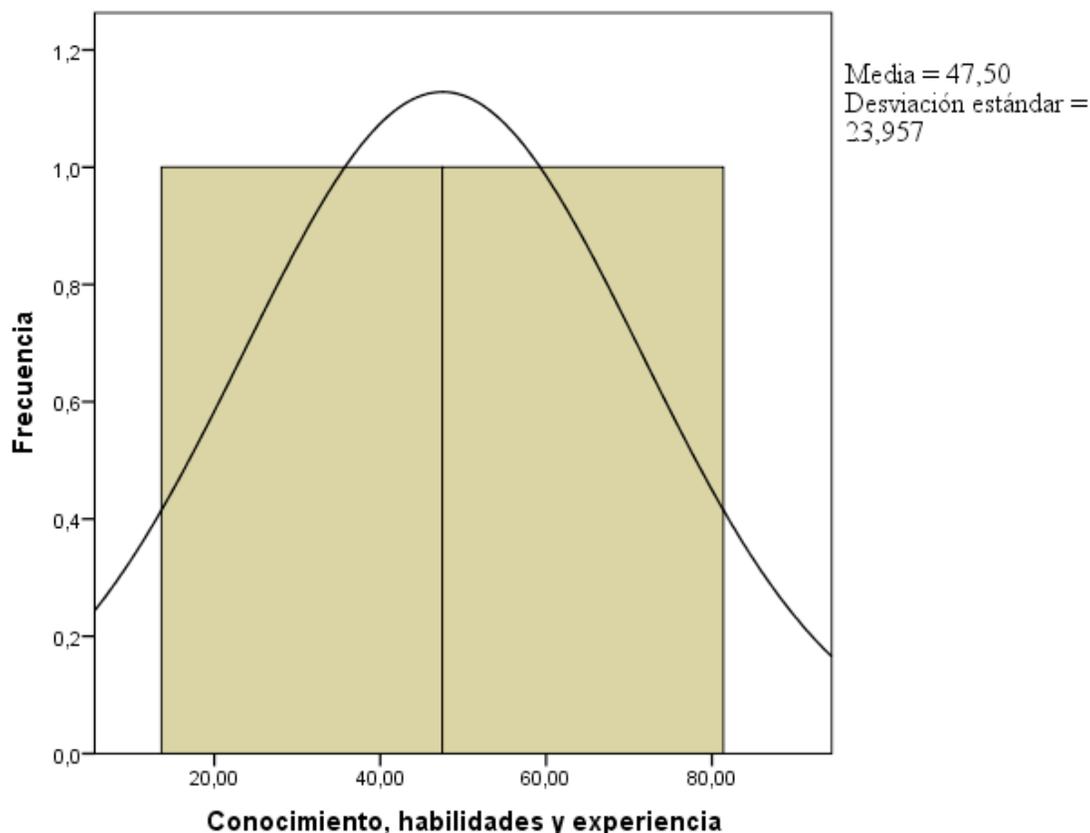
Figura 17. ¿Los nuevos sistemas de innovación logran atender las necesidades de su personal en la institución?



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que 78,70% de los entrevistados dice que los nuevos sistemas de innovación Si logran atender las necesidades de su personal en las organizaciones y el 21,30% opina que No, cuando se observa la sinergia entre nuevos productos y recursos de la organización basados en las necesidades, ya que es importante es conveniente disponer de un perfecto conocimiento del personal, gustos, preferencias, que pueda dar respuesta a las nuevas necesidades y permita satisfacer a la población.

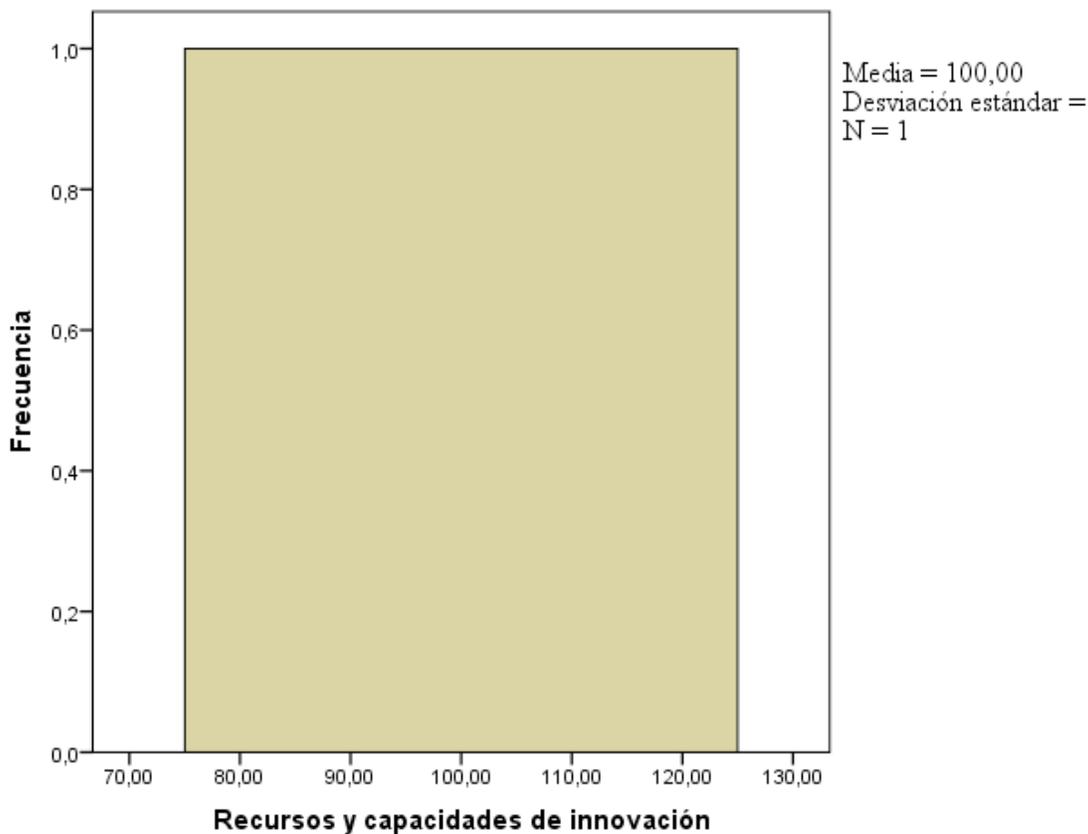
Figura 18. ¿El personal dispone de conocimiento, habilidades y experiencia adecuados para la tomar las decisiones dentro de la Institución?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que el 64% sostiene que el personal No dispone de conocimiento, habilidades y experiencia adecuados para la tomar las decisiones dentro de la Institución y el 39,56% opinó que Si, ya que es preciso mantener equilibrio en cuanto a la colaboración entre las diferentes funciones, los ciclos de aprendizaje y decisiones claras que le permitan al personal innovar y poder mantener la ventaja competitiva sin exponerla a riesgos innecesarios. Por tanto, es importante lograr llevar al final la innovación, que permita derribar las barreras, garantice que el personal esté conectado con los proyectos y que la cultura de la innovación invada todas las funciones dentro de la institución.

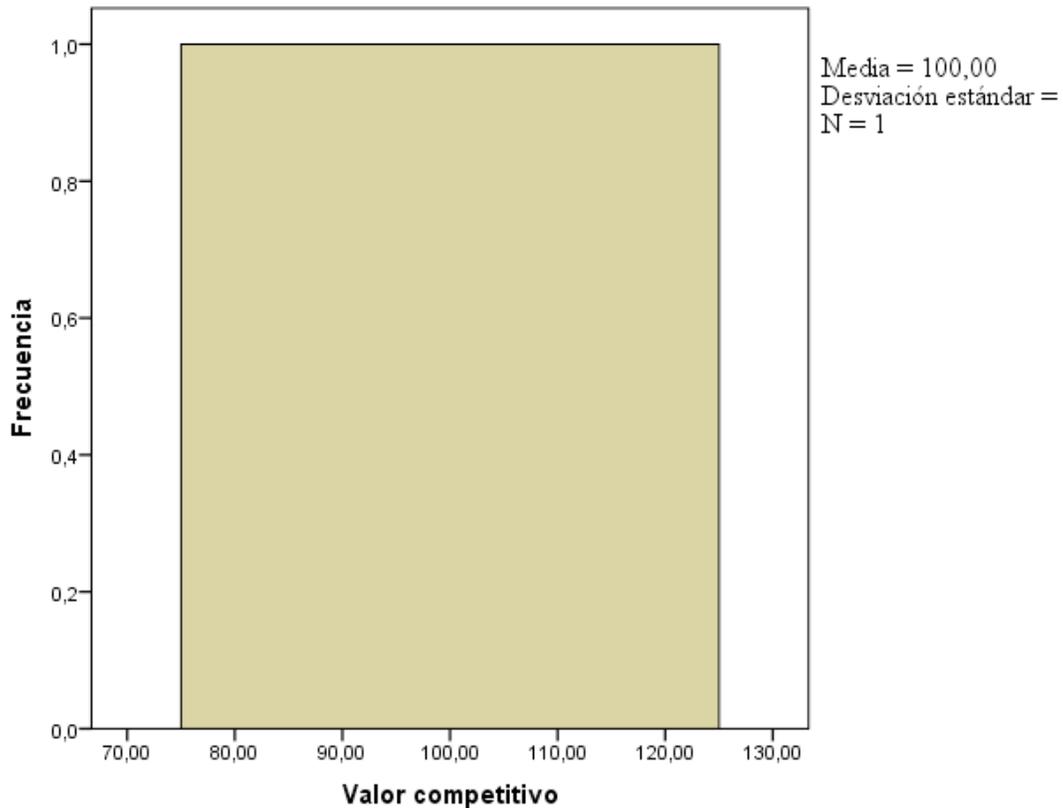
Figura 19. ¿Dentro de la Institución se manejan los recursos y capacidades de innovación adecuados?



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados piensan que dentro de la Institución No se manejan los recursos y capacidades de innovación adecuados, evidenciándose que el alcance de los recursos y capacidad por parte de la institución asegura los recursos que hacen falta y los riesgos que se corren, ya que las organizaciones serán propensas hacia determinados recursos que garanticen una ventaja para la organización. Además, de tener determinados factores como constructores de ventajas sostenibles, para el logro de los objetivos institucionales.

Figura 20. ¿A través de la innovación se puede descubrir nuevas formas de crear valor competitivo en el personal dentro de la Institución?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que el 100% de los entrevistados señalan que a través de la innovación Si se puede descubrir nuevas formas de crear valor competitivo en el personal dentro de la Institución, ya que los innovadores acceden a las habilidades y talentos de otros, descubren nuevas formas de crear valor y buscan nuevas ideas. Asimismo, pueden trabajar para desarrollar conocimientos con el fin de ayudar a brindar esos beneficios al equipo de trabajo y al resto de los trabajadores de la organización aumentando las probabilidades de que las mejores ideas se acerquen a ellas, usando incentivos sofisticados y estructuras contractuales para motivar su rendimiento.

De lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que las organizaciones para crecer y perdurar dependen de los directivos, puesto que necesita ver qué aspectos de éstos son importantes. De ahí que, para que un gerente tome decisiones acertadas, es importante tomar en consideración cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

La implantación de habilidades personales y sociales dentro de la gestión pública involucra a un conjunto de la organización, específicamente a los directivos del primer nivel y a las áreas de gestión humana, comunicación, planeación y dirección administrativa, así como a un equipo de servidores públicos de carrera administrativa, profundizando propósitos y prácticas hacia los gestores que dirigen a la institución y quienes lideran el cambio; creando condiciones para el diálogo, innovación, participación, compromiso, aprendizaje y transformación de prácticas individuales y colectivas, generando un clima proactivo hacia la integridad y transparencia en el ejercicio de la función pública. Bajo estos criterios, a continuación se describen algunos requerimientos indispensables para que la toma de decisiones por parte del gerente tenga éxito:

7.1.1 Habilidades Personales

Mascareño (2000) afirma que cada institución pública como una organización, puede sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y perfeccionarse logrando una mayor productividad y motivación de sus miembros. Por tanto, si se va a atender cada institución como una unidad independiente y autónoma, el trabajo del gerente es bien importante pues tiene que desarrollar un sistema y los mecanismos internos necesarios para entender la

cultura institucional, y cómo se dan en la misma las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación de todo el personal.

Si el gerente puede desarrollar este conocimiento, entonces puede entender su rol en la institución para desarrollar y mantener un clima organizacional saludable y un ambiente de trabajo adecuado para propiciar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad laboral deseada. Por ello, Alvarado (2011), sostiene que la Alcaldía como institución pública, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución.

Por ello, Bautista (2007) señala que esta gestión pública hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la institución mantenerse un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. Además, para que una institución pública sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros.

Asimismo, Rodríguez y Martínez (2002) sostienen que los miembros de la institución pública deben utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución adecuada de los problemas que se presenten, puesto que es importante que a través de la gestión organizacional se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso gerencial más exitoso. De igual manera, la habilidad del gerente como gestor pública tiene una gran influencia en la aceptación del cambio, puesto que el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, y

reducirán la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la institución.

Por esta razón, USAID (2003) afirma que el estilo colaborativo del líder es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad, por lo que la autoridad del liderazgo del gerente no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación. Además, un cambio en la estructura de la organización no garantiza que las personas cambian su visión sobre sus actitudes, puesto que el líder debe hacer todos los esfuerzos necesarios para utilizar destrezas interpersonales apropiadas. Por otro lado, el líder debe aplicar estrategias de comunicación escrita, verbal y no verbal apropiadas, debe promover una conciencia hacia la diversidad cultural, la sensibilidad hacia los géneros y la apreciación de razas y clases étnicas. Además, en el ejercicio de entender y mejorar la organización debe aplicar destrezas de apoyo a los diferentes constituyentes de la institución y debe hacer uso de estrategias y técnicas de manejo de conflicto que le permitan mantener un equilibrio sano de estabilidad y progreso dentro de la institución pública.

Bajo esta percepción, el Programa eficiencia y rendición de cuentas en Colombia (2006) sostiene que los servidores públicos como tienen responsabilidades en la construcción de lo público, de ellos depende el manejo de los Bienes Públicos del Estado y la aplicación de las leyes, contribuyendo en la construcción de lo público desde criterios éticos, permitiendo además dar prioridad en el ejercicio de su función pública, regida por relaciones personales, ajustadas en el afecto y los intereses individuales.

7.1.2 Habilidades Sociales

Para Yntema (1996) las habilidades sociales son importantes para el aparato del trabajo de los líderes, debido a que les brindan herramientas necesarias para involucrarse en el trabajo de sus empleados, adaptando un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y requerimientos del área, permitiendo además generar modelos de evaluación apropiados. En este sentido, las habilidades sociales o humanas son las capacidades que poseen los gestores públicos para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas en favor de la consecución de los objetivos empresariales, sin distinción de rango, género, edad o condición.

En segundo término, son inherentes al ser humano en cuanto al temperamento, el talento, el autoconocimiento y el auto regulación, por ello, para asumir un estilo de liderazgo eficaz, es importante que el gerente deba determinar el grado de madurez de su equipo de trabajo, estableciendo en qué etapa, formativa, conflictiva, normativa o de desempeño, puesto que se encuentra su grupo laboral en cada una los equipos manifiestan conductas, características y problemas diferentes. A continuación se describen las habilidades sociales del gerente que influyen en su relación con la toma de decisiones en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

Tabla 3. Habilidades Sociales

HABILIDADES SOCIALES	CARACTERÍSTICAS
Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> - Control de la expresión y conversación - Hablar en un tono de voz más alto - Necesidad de respuestas - Comportamientos apropiados
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-recompensa - Comprender a los demás - Orientación hacia el servicio - Conciencia política
Comunicación Eficaz	<ul style="list-style-type: none"> - La exteriorización - Atención dinámica - Manejo de la crítica - Comunicación en equipo
Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Metas individuales y grupales - Intercambio de conocimiento - Sinergia - Desarrollo de relaciones
Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Compañerismo - Asignación de autoridad y responsabilidad - Confianza en el equipo de trabajo - Aumento de la creatividad - Desarrollo de la facultad para evaluar mejorar la calidad.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la ciudadanía, Wei (2001) señala que las habilidades sociales del gestor público tiene un derecho constitucional debido a su participación en diversos modos de la gestión pública, puesto que los servidores públicos aperturando espacios para la participación ciudadanía, aceptando dicha participación como el ejercicio de un derecho. De igual forma, para los procesos de planeación se deben tomar en consideración la participación de la ciudadanía tomando en cuenta las organizaciones, opiniones, propuestas para la adopción de programas y proyectos.

Adicionalmente, Rodríguez (2008) sostiene el derecho que tiene la comunidad la cual constituye el ejercicio de control social como lo ordena la ley, proporcionando información requerida para garantizar el seguimiento y vigilancia de los procesos de planeación, el buen uso de los recursos públicos y la efectiva participación ciudadana. Además, Molina (2007), afirma que el compromiso en cuanto al valor de la transparencia, cada servidor público debe comunicar sus decisiones, verificando la veracidad de sus enunciados, orientando y cumpliendo los objetivos de la gestión pública.

En base a lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que tanto las habilidades personales como sociales dentro de la organización sirven de sustento y fuerza para que el líder asuma la responsabilidad de los resultados de sus trabajadores, verificando que las tareas que le son asignadas, resolviendo conflictos que surgen dentro de la organización, son políticos creando relaciones y se sirven de la persuasión y el compromiso, son diplomáticos porque son representantes oficiales de sus entidades y son símbolos debido a que personifican éxitos y fracasos, toman decisiones difíciles, por lo tanto tienen la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiarlo fácilmente, puesto que es una característica del gestor público eficaz.

Las posibilidades de controlar la gestión gubernamental del distrito Cartagena de Indias, Departamento Bolívar, desde una perspectiva ciudadana se encuentran bajo la estructura de evaluación del desempeño transparente, global y sectorial de los servidores públicos. De igual forma, el ciudadano, las asociaciones y las comunidades organizadas deben asimilar adecuadamente sus posibilidades de participación, puesto que la sociedad civil debe continuar preparándose para ejercer su protagonismo.

De allí, que las iniciativas del municipio de Cartagena de Indias (Bolívar), dirigidas a capacitar a entidades comunitarias en estos asuntos, por lo que la contraloría social

implica un esfuerzo técnico e institucional para las instituciones públicas y la comunidad que están dotadas de un protagonismo cívico. De igual forma, se debe suministrar al ciudadano las orientaciones, recomendaciones y normas para ejercer la contraloría social desde el punto de vista del seguimiento, evaluación y fiscalización de la gestión pública municipal.

7.1.3 Aspectos Organizacionales

Andrade (1998), afirma que la influencia de los aspectos organizacionales en la incorporación de tecnologías de información (TI) como herramienta de innovación, solo ocurre una vez que es identificada una aplicación específica bajo un determinado contexto social, debido a la importancia de la interacción entre el ambiente organizacional y las (TI), ya que la forma final dependerá en gran medida de la naturaleza de la organización. Asimismo, las innovaciones técnicas permiten agilizar e incrementar los diversos resultados del trabajo administrativo, producir mejoras en la prestación de servicios.

Por tal razón, las tecnologías de información (TI) hace posible transformar una estructura organizativa transfiriendo las diferentes tareas de control desde la fuerza de trabajo hacia las nuevas tecnologías, recibiendo y transmitiendo la información para la toma de decisiones, a su vez, ejecutar las diversas tareas para el cumplimiento en tiempo real con ayuda de la (TI). De manera que, las tecnologías de información (TI) brindan condiciones necesarias para el logro de la eficiencia y eficacia dentro de la administración pública, pero su alcance debe ser definido, para ello, es importante cambiar procedimientos autoritarios por participativos e innovadores, como fuentes de poder por la transparencia administrativa y el éxito entre dependencias.

Por tal razón, se debe modificar la estructura organizativa; diseñando procesos con el propósito de incrementar nuevos instrumentos; racionalizar y simplificar las tareas; revisando los circuitos de información y de decisión, para poder transformar las modalidades de participación; capacitar al personal, no sólo en lo específico sino para la innovación.

7.1.4 La capacitación

La incorporación de nuevas tecnologías debe hacerse dentro de un proyecto de capacitación en función de los objetivos de cambio establecidos, para la adquisición de los diversos conocimientos frente al nuevo modelo, modificando el ambiente de trabajo de las personas. El uso de las tecnologías de información (TI) es un proceso social que confluyen las posibilidades tecnológicas de las organizaciones, puesto que las modificaciones que se producen en el sistema socio-técnico de la institución afectan los contenidos de las diferentes tareas conjuntamente con los puestos de trabajo entre sí; logrando impactar en los procesos de comunicación y las tareas operativas.

El diseño de experiencias de capacitación para el uso de (TI) tienen que ver con los perfiles profesionales de los involucrados en el cambio, apertura al mismo, características del puesto de trabajo, clima de la organización frente al cambio, influencia de la capacitación, así como su impacto en la carrera y remuneración del personal. Por tal razón, la inversión que debe hacerse para el cambio es la capacitación en función de la innovación como estrategia de conocimiento para el funcionamiento de la organización, haciendo énfasis en su integración con la organización como forma de poder de cambio.

7.2 Identificar las brechas de la gestión del conocimiento en las distintas unidades administrativas de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar que predominan en el liderazgo gerencial.

La gestión del conocimiento para Cabrera (2002) es un recurso competitivo cuyo propósito es mejorar los servicios de las instituciones públicas locales, puesto que una corporación municipal que puede identificar todo el conocimiento disponible dentro de sus límites y ponerlo a disposición de sus empleados disfrutará de una gran ventaja frente a otras organizaciones. Por tanto, desde el punto de vista general se afirma que la gestión del conocimiento reúne un conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y control del conocimiento que permite cumplir los objetivos de la Institución pública.

De manera que, gestionar el conocimiento implica identificar y analizar el conocimiento dentro de una organización, planificar inteligentemente y controlar las acciones dirigidas a obtener la información de la que se carece, puesto que el desarrollo, retención y acceso sistemático es una actividad fundamental. Así pues, se debe a que la gestión del conocimiento implanta estrategias dirigidas a proporcionar el conocimiento adecuado a las personas adecuadas en el momento y formato adecuados. Por ello, la gestión del conocimiento dentro de la una organización utilizar el conocimiento para proporcionar servicios y mejorar el rendimiento, persiguiendo unos objetivos generales, tales como:

Figura 21. Objetivos de la Gestión del Conocimiento Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (2008) sostiene que la gestión del conocimiento junto con el aprendizaje organizativo y el capital intelectual, son uno de los conceptos básicos que integran el ciclo estratégico de los activos intangibles de las organizaciones. De manera que, la gestión del conocimiento genera y difunde el conocimiento entre los miembros de la organización, puesto que el capital intelectual indica la necesidad de dar cuenta y razón de los activos intangibles poseídos por la organización.

En el caso del sector público, específicamente en las distintas unidades administrativas de la en la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar,

se señala que la experiencia de las personas se valoraba especialmente al ofrecer una visión precisa para superar los problemas concretos. Puesto que, esto se agudizaba a través de las limitaciones presupuestarias e incrementando el número de directivos públicos que eran captados por el sector privado.

Se ve por tanto que, el desarrollo estratégico del conocimiento organizativo permite a las organizaciones públicas prestar más servicios con menos recursos, por lo que la gestión del conocimiento está más desarrollada como política organizativa en el sector público que en el sector privado. A continuación se establecen diferencias entre ambos sectores en las fases de construcción, formalización, diseminación y uso del conocimiento.

Tabla 4. Uso de la Gestión del Conocimiento

SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
Construcción del conocimiento	Incrementa la eficiencia y reduce costes, favoreciendo la construcción social del conocimiento en el sector público.
Formalización del conocimiento	Depende en mayor medida de la formalización del conocimiento realizada por las personas
Diseminación del conocimiento	Creer que las personas son el principal vehículo de difusión del conocimiento.
Uso del conocimiento	Utilizan la gestión del conocimiento como instrumento para reducir costes y mejorar la eficiencia y la calidad.

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se puede inferir que las instituciones públicas locales no realizan el mejor almacenamiento posible de la información con vistas a la integración de sistemas que satisfagan los intereses de un entorno administrativo complejo, puesto que el

conocimiento explícito está diseminado en una gran cantidad de documentos, impresos, textos legislativos, entre otros. Por tal razón, de ello surgen depósitos organizativos aislados, vinculados a una diversidad de tecnologías a veces incompatibles entre sí, que no permite su transformación en conocimiento utilizable interna y externamente.

De manera que, el Programa Ciudadanía y Gestión Pública (2006) señala que la utilidad de la gestión del conocimiento para instituciones públicas locales debe difundir el saber que poseen para incrementar su capacidad de aprendizaje e innovación, puesto que es importante puntualizar aplicaciones concretas de la gestión del conocimiento que provoquen una mejora de los servicios públicos locales.

Tabla 5. Áreas de Aplicación de la Gestión del Conocimiento

Áreas de Aplicación	Unidades Administrativas
Administración electrónica	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación del e-government - servicios telemáticos - Reducción administrativa y disminución de tiempos y procesos.
Mejora de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la efectividad de los servicios públicos calidad percibida por los recursos humanos - Satisfacción experimentada - Interconexión de los flujos de conocimiento
Mejores prácticas y procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir indicadores internos y externos - Orientar el comportamiento de los nuevos empleados municipales. - Identificación y recopilación de las mejores prácticas
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la disponibilidad de la información procesos de decisión. - Alineación de la misión y visión de la organización
Incremento de la satisfacción del ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la gestión de la información - Mejorar el conocimiento del administrado como cliente.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> - Sacar el máximo rendimiento del conocimiento

Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución de los objetivos organizativos - Ventaja competitiva de tipo dinámico. - Posibilidad de capitalizar las ideas novedosas - Difusión del conocimiento municipal en redes electrónicas y sociales.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de programas de gestión de conocimiento. - Movilizar el conocimiento y recompensar el aprendizaje. - Propiciar la gestión telemática de documentos. - Consolidación de una Administración Relacional basada en el saber.
Capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Formación continua de los empleados - Activos intangibles - Capital humano - Capital estructural - Capital relacional

Fuente: Elaboración propia

A través de lo anteriormente expuesto, se afirma que el nuevo conocimiento público local debe congregarse el elemento temporal y el elemento espacial de la gestión del conocimiento, puesto que esta nueva perspectiva tiene su importancia en el papel de las instituciones municipales y de su capacidad por ser el centro del conocimiento de la comunidad local. De manera que, Choo (1999) señala que las brechas de la innovación y gestión del conocimiento en la Administración Pública local deben estar compartido entre los propios funcionarios públicos y los grupos de interés, por lo que la formación de redes que vinculen a agentes públicos y privados representa una alternativa en la búsqueda de otras formas de conocimiento utilizable.

Asimismo, se enfatizan que la efectividad de los servicios públicos depende también de la adquisición de una compilación de conocimiento implícito integrado por estructuras de conocimiento, mapas cognitivos y modelos mentales. Por ello, es preciso que los gerentes públicos tramiten ese conocimiento para la mejora continua y que el conocimiento

público local sea organizado para la promoción de la inteligencia de los ciudadanos, proveedores de servicios y grupos de interés.

7.3 Demostrar la influencia de la innovación como factor clave en la gestión dentro de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar.

Dentro de las instituciones públicas el capital humano es necesario, puesto que las personas son una forma de capital, algo que gana o pierde valor dependiendo de cuánto y cómo se invierte en él. Por ello, es importante que los profesionales del conocimiento posean capacidades de innovación que les permitan trabajar con el conocimiento, puesto que dichas competencias ayudan a aprender de la información, a mejorar el pensamiento y a interactuar mejor con todas las personas que hacen vida dentro de la organización y el mundo que los rodea. A continuación, se detallan los enfoques de innovación para gestionar el conocimiento en los gerentes:

Tabla 6. Enfoques para gestionar el la innovación y el conocimiento

Enfoques	Competencias
Aprender de la información	- Localizar fuentes de información - Ser inquisitivo - Capacidad de observación
Mejorar el pensamiento	- Analizar - Crear - Reflexionar
Competencias sociales	- Creación de redes - Trabajo en equipo - Dialogar

Fuente: Elaboración propia

Por tal motivo, la innovación y el conocimiento existe en cada estrato de la organización, puesto que es inducido por una infraestructura tecnológica que apunta a que las interacciones puedan proporcionar un valor de negocio a sus participantes y a la institución en general. De igual forma, se propone una serie de rasgos que deben cumplir el líder para iniciar y mantener la práctica de la innovación y gestión del conocimiento en una organización pública.

Tabla 7. Capacidades que posee el Líder en la Innovación y Gestión del Conocimiento

Capacidades	Líneas de Acción
Compromiso del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir nuevos conceptos y destrezas - Cambios en los modelos mentales de las personas
Investigativo	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento colaborador - Utilizar mapa de conocimiento - Elaboración de estrategias de conocimiento - Crear y compartir el conocimiento
Planear la estrategia de la Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir conocimiento - Creación de estrategias de codificación y personalización - Creación de bases de datos y sistemas de búsqueda.
Definir iniciativas relacionadas con la Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los flujos de conocimiento - Optimizar cada recurso trabajando sobre su propio conocimiento. - Optimizar cada recurso trabajando sobre los flujos de conocimiento.
Evaluar y seleccionar las iniciativas de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo preciso de los costos y beneficios. - Centrarse en el valor agregado - Iniciativas sobre la productividad - Imagen de la organización frente a su entorno - Fidelización de sus ciudadanos - Aumento de la participación de mercado - Rendimiento individual - retención y motivación del persona
Determinar y adquirir conocimiento clave	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los procesos de la organización. - Colocar a los nuevos profesionales en contacto con los ciudadanos. - Gestionar el intelecto humano

<p>Determinar las herramientas para transformar, distribuir y aplicar el conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar a los profesionales de forma objetiva - Estimular las capacidades de resolución de problemas de los profesionales. - Aumentar constantemente los retos profesionales. - Organizarse alrededor del intelecto - Crear un software para invertir la organización - Creación de redes intelectuales. - Identificar todo tipo de herramienta (tecnológicas o humanas)
<p>Establecer una estructura para Gerenciar el conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a las personas - Promover la confianza entre las personas - Entrenar a las personas para potenciar el conocimiento.
<p>Construir programas de incentivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar herramientas tecnológicas adecuadas - Diseñar indicadores para medir el conocimiento - Proporcionar información - Brindar retroalimentación periódicamente sobre el trabajo realizado. - Involucrar a los empleados en las decisiones que afecten su trabajo. - Establecer canales de comunicación - Aprender a través de los propios empleados - Conocer qué tipo de actividad laboral prefieren hacer los empleados. - Felicitar a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho. - Tener contacto frecuente con los empleados - Escribir a los empleados notas personales sobre su desempeño. - Reconocimiento a los empleados por su trabajo. - Brindar a los empleados las herramientas necesarias para hacer un mejor trabajo.
<p>Monitorear la gestión de conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar motivación a todos los empleados - Realizar un seguimiento regular en el curso ordinario de las operaciones. - Efectuar evaluaciones formales periódicas - Realizar investigaciones de las causas de los problemas que se detecten y corregirlos.

Fuente: Elaboración propia

Estas capacidades demuestran que los líderes deben mantener una ética social para normar o por lo menos mediar en las relaciones económicas individuales o colectivas parece estar muy lejos, sesgada por el afán de ganancia desmedida del espíritu desmedido de otras organizaciones.

Por lo tanto, las instituciones públicas no deben vivir hoy en día en los principios, valores y creencias empresariales de tiempos pasados, puesto que la mayor parte de las necesidades y de los deseos de los seres humanos se sacian activamente. De igual forma, los quehaceres sociales, familiares y laborales pueden hacer del trabajo algo positivo y satisfactorio, cuando no es así o cuando se realiza débilmente el defecto cabe buscarlo en la falta de innovación y conocimiento, la imposibilidad de su realización efectiva, y/o la ausencia de implicación personal.

Un buen líder y sus capacidades para gerencia busca la transformación de las estructuras rígidas y piramidales, con la capacidad de modificarse constantemente adaptándose a los entornos y los frecuentes cambios de los mercados; además busca un nuevo sistema de producción basado en la información, el conocimiento y las nuevas tecnologías para elaborar productos, bienes y servicios hechos a la medida de los ciudadanos. De igual forma, busca el desarrollo ético de los procesos gerenciales bajo la valoración y estimulación de su iniciativa, responsabilidad, percepción, buen juicio, inteligencia, conocimientos, autonomía y capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Del presente trabajo, el cual consistió en medir, a través de la realización de encuestas a los trabajadores de la alcaldía distrital de Cartagena de Indias, Departamento Bolívar, se logró identificar las variables que soportan o no la existencia de la innovación a través de la de la gestión del conocimiento, de la cual se extrajeron las siguientes conclusiones:

A la luz de los resultados anteriormente expuestos se puede inferir que la gran mayoría de metas, procedimientos, acciones y medios para lograrlas están siendo bien comunicadas y a la mayoría de personas que prestan sus servicios laborales a esta institución están al tanto de ello. Todo ello, evidencia que los gerentes y empleados concordaron que había inexistencia, o que al menos no sabían de la existencia en la institución de: eliminación de riesgos, generación de conocimiento y creatividad al personal, atención a las necesidades del personal y valor compartido, ya que están obligados a ser constantes agentes de cambio, capaces de retar los procesos, enfrentar la realidad, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos de sus conciudadanos, canalizar positivamente la inconformidad mediante la presentación de alternativas de solución.

Por otro lado, dentro de las unidades administrativas se encuentran presentes algunas brechas de gestión del conocimiento tales como: habilidades, conocimiento y experiencia, manejo de recursos y capacidades de innovación, capacidades de innovación fuerte hacia el trabajador y divulgación de los objetivos, procesos, actividades y herramientas a través de una comunicación enmarcada en la eficiencia, innovadora,

empresarial, agresiva y arriesgada del colaborador, puesto que la institución no es capaz de planificar las actividades, organizar la función social, coordinar las tareas, dirigir al personal, controlar y evaluar los resultados conforme a la planificación realizada con la ayuda del capital humano, empleando para ello la innovación, motivación, comunicación asertiva y liderazgo participativo, con la finalidad de encontrar en éste la mejor disponibilidad de trabajar de manera integrada por el logro de la innovación y gestión del conocimiento.

De igual forma, las restricciones financieras que enfrentan las instituciones estarían relacionadas con problemas de acceso a información sobre avances tecnológicos y limitaciones de capacidades gerenciales y absorción tecnológica, dificultando diseñar e implementar proyectos de innovación que se traduzcan en avances importantes en productividad. La integración de acciones, retroacciones y realimentaciones, permite a la institución a revisar permanentemente las condiciones de funcionamiento y aprehensión de la realidad, proponiendo una construcción permanente o no acabada de su funcionamiento y su labor gerencial.

La investigación genera un impacto debido que logra definir acciones y argumentos de valor estratégico frente a los cambios que constantemente se dan en la realidad de las diversas instituciones, con lo cual se requiere una integración de esfuerzos y una participación total de toda la organización; además de ello, la investigación orienta ideas fundamentales sobre elementos que deben integrar una propuesta de modelo teórico gerencial dentro de una organización. Por tanto, se considera que el desarrollo del estudio permite un acercamiento al conocimiento de la realidad institucional de la innovación y gestión del conocimiento, lo cual hace posible motivar acciones vinculadas que logren

permitir el diseño de estrategias para gestionar la innovación como recurso generador de valor agregado para los trabajadores y competitividad institucional.

Y producto de todo lo anteriormente expuesto, resulta que la innovación en los días actuales sí se encuentra bien fundamentada dentro de la institución, que la gran mayoría de las personas concuerda que es el motor que impulsa sus actividades y su enfoque a lograr los objetivos. Y dicha percepción puede llevarlos a interiorizar la innovación como un elemento diferenciador en su vida personal que le permita superarse, con el transcurso del tiempo, a sí mismo en búsqueda de la excelencia, y convertirse en un referente o ejemplo para todos y cada uno de los integrantes de los departamentos por las que ellos responden.

8.2 Recomendaciones

Analizados los resultados y revisados con el marco teórico, se plantea lo siguiente:

1. Se recomienda a la institución realizar un análisis estratégico en el entorno externo e interno con fin de establecer una vinculación más certera con las realidades y los insumos de actuación de cada dependencia.
2. Crear las condiciones necesarias para que el ciclo de la innovación y conocimiento sean una realidad en la institución, brindando los recursos requeridos, siendo conscientes del tiempo que tardan en madurar este tipo de proyectos y la complejidad de los mismos.
3. Proponer estrategias, políticas y programas a desarrollar, lo cual generará el escenario y las condiciones específicas que el conocimiento requiere en la institución.
4. Crear una unidad que se encargue de la innovación y gestión del conocimiento como expresiones en la estructura de su compromiso para la adquisición, socialización, transferencia, asimilación y aplicación productiva del conocimiento.

5. Mejorar la eficiencia y los recursos por parte de la institución destinados a desarrollo tecnológico, conocimiento y competitividad de los trabajadores, con el fin de incrementar y fortalecer la vinculación de formadores en áreas de tecnología en cada departamento administrativo.
6. Crear programas de innovación abierta con base a plataforma virtual para cubrir las necesidades de cada departamento administrativo y poder crear soluciones tanto a la instrucción como al resto de las dependencias de la Alcaldía Distrital de Cartagena.
7. Promover la consolidación de oficinas administrativas de transferencias de tecnologías para promover el intercambio tecnológico entre Universidades y centros de investigación.
8. Finalmente, la recomendación en esta investigación es que el desarrollo de gestores innovadores como clave del éxito, debe ser prioritario en todas las organizaciones pública, porque solo de esta manera se tendrán líderes con mentalidades competitivas y gerentes realmente comprometidos al desarrollo social.

9. BIBLIOGRAFÍA

Aboal, D., G. Crespi y L. Rubalcaba (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe. Retos e implicaciones de política. Montevideo: BID, CINVE e IDRC.

Acosta, J. C.; Longo-Somoza, M. y Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. Disponible en: www.revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/7092/5659

- Alvarado, Lisandro (2011). Reflexiones teóricas: valores éticos en la prestación de servicios de la administración pública. *Gestión y Gerencia* Vol. 5 No. 2. Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo, Venezuela.
- Amorós, A., y Tippelt, R. P. (2005). Gestión del cambio y la innovación: Un reto de las organizaciones modernas. Germany: InWEnt-Capacity Building International.
- Andrade, J. y Campo-Redondo, M. (1998). Tecnologías de Información en el Diseño de la Organización. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 3. N° 6. Vicerrectorado Académico. LUZ. Editorial La Universidad de Zulia. Maracaibo. pp. 241-256.
- Aucoin, P. (1990) Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. En *Governance International Journal of Policy and Administration*, 3(2): 49-65.
- Barba, E. (2011). *Innovación 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Beazley, H. (2003). *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*. Bogotá- Colombia: Editorial Norma.
- Belly, P. (2007). *Ventajas de la gestión del conocimiento*. Disponible en: www.marqueettexlive.com.
- Bobbio, N. (1998). Política. En: BOBBIO, Norberto et al. *Diccionario de política*. México.
- Bozeman, B. (1998). *La Gestión Pública: su situación actual*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Bueno, E. (2003). *Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*. España: Fundación Xavier de Salas.
- Cabrera, Enrique (2006). *Innovación en Gobiernos Locales: panorama de experiencias municipales en México*". INAFED, CIDE, Ciudad de México.

- Cabrera, Enrique (2002). Innovación en Gobiernos Locales: panorama de experiencias municipales en México. INAFED, CIDE, Ciudad de México.
- Canós, F. C. (2011). Innovación, innovadores y empresa innovadora. Madrid: Díaz De Santos S.A.
- Cardona, J. (1986). Crear y sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas. Madrid: Ediciones Díaz Santos S. A.
- Choo, W. (1999). La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Editorial Mexicana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), 2008. Descentralización y Democracia Local en el Mundo. Barcelona, España.
- Cohen, L. (2003). Métodos de Investigación. Madrid. Ediciones La Muralla.
- Constitución Política de Colombia 1991. Gaceta el Código de Ética Médica (Ley 23 de 1981 y su decreto reglamentario 3380) Constitucional No. 116. Bogotá.
- Crosby, P. (1989). La organización permanente exitosa. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Cuervo, A. (1989). Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa. Papeles de Economía Española. 39. 88-116.
- Cunill Grau, Nuria (1997) Repensando lo Público a través de la Sociedad. Nuevas Formas de Gestión Pública y Representación Social, CLAD-Nueva Sociedad, Caracas.
- Drucker, P. (1985). Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles. Harper & Row, Publishers, Inc.

- Fourez, G. (1998). La construcción del conocimiento científico: Sociología y ética de la ciencia. Madrid: Narcea.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. 4ra. Ed. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, I. (2000). Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambios. Cuarta Edición. Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.
- Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: una aplicación a Vigo y su área de influencia. EURE, 37(112), 115-139.
- Jiménez, A. (2013). Gestión del cambio. En A. Jiménez, *Gestión del cambio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kast, E. y Rosenzweig, E. (1992). Administración en las organizaciones. 4ta. Edición. USA: Mc Graw-Hill.
- Kenneth, J. (1983). Manual del Administrador de Empresas. México: Ediciones Mc Graw-Hill. Hispanoamericana de México S. A. de C. V.
- Kettl, Donald (1997) The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links. En *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 16, no. 3.
- Klir, G. (1980). Teoría general de sistemas: un enfoque metodológico. Argentina: Sociedad Científica Argentina.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz (2002). Administración. Una perspectiva global. México: McGraw Hill.
- Laviña, J., y Del Rey Tapia, J. (2008). Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial. Europa: Fundación EOI.

- Lawrence, R. y Thompson, F. (1999) Un Modelo para la Nueva Gerencia Pública: Lecciones de la Reforma de los Sectores Públicos y Privados. En Revista del CLAD Reforma y Democracia N^o 15, Octubre, Caracas.
- Longo, F. y Ysa, T. (2008). Los Escenarios de la Gestión Pública en el Siglo XXI. Escola d'Administració Pública de Catalunya, Barcelona.
- López, N., Montes, J., Vázquez, C., y Prieto, J. (2004). Innovación y competitividad: Implicaciones para la gestión de innovación. Disponible en: <http://goo.gl/zC80M1>
- Luhmann, N. (1990). Sociedad y Sistema: La ambición de la Teoría. Barcelona: Paidós.
- Luna, R., y Pezo, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., y Carden, F. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington DC: BID.
- Martínez, M. (2007). Una metodología fenomenológica para la investigación psicológica y educativa. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Martín, F. (2002). El proyecto de gestión del conocimiento en la empresa: Auditoría del conocimiento y gestión del cambio. La Habana-Cuba.
- Mascareño, C. (2000). Gestión y gerencia en las gobernaciones venezolanas. Caracas: CENDES/UCV.
- Medina, V. (2004). Modelo Organizacional y Tecnológico Para la Gestión de Conocimiento en la Universidad: Aplicación en la Universidad Distrital - Colombia. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid.

- Méndez, C. (2008). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 4ta. Ed. México: Limusa.
- Méndez, D. (2015). Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
- Molina, Pedro (2007). Análisis del proceso de incorporación de la comunidad en el sistema nacional de control fiscal. Caso de estudio: Municipio Obispo Ramos de Lora estado Mérida –Venezuela. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Montuschi, L. (2001). Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Madrid.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La Organización Creadora de Conocimiento. México.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1991). The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. En I. Nonaka y H. Takeuchi – Oxford University Press.
- Núñez, I. (2006). Bases conceptuales del software para la Gestión del Conocimiento. En Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, Año 3, No. 2. Caracas.
- OECD (2013). Lugares de trabajo innovadores un mejor uso de las habilidades dentro de las organizaciones. México: Alejandro González Luna.
- Peirano, Fernando (2002). La medición del proceso de innovación: un desafío permanente. Argentina: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT).
- Pfeffer, J. (1982). Organizations and Organization Theory. Ballinger Publishing Company, Cambridge. Massachusetts.

- Pollit, Christopher y Bouckaert, Geert (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press.
- Ponjuan, G. (2006). *Gestión del conocimiento y el profesional de la información*. La Habana-Cuba: Universidad de la Habana.
- Programa Ciudadanía y Gestión Pública (2006). *Premio Innovación Ciudadana: 20 experiencias destacadas 2006*. Universidad de Los Lagos, Santiago de Chile.
- Ramírez, Julio Sergio. (2003). El papel de la Ética en la función pública. En *Revista Orientaciones Universitarias* No. 34. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Rodríguez A., J. y Martínez H., G. (2002). Documento: La formación de directivos en la administración pública española. En: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa-Portugal.
- Rodríguez, Alfredo y Velázquez, Fabio (1997) *Municipio y Servicios Públicos*. (Santiago de Chile: Ediciones SUR).
- Rodríguez, A. (2011). Análisis del proceso de priorización de las apuestas productivas consideradas estratégicas para impulsar la competitividad y la innovación en el Valle del Cauca, visto desde la perspectiva de las políticas públicas Estudio de Caso. Universidad del Valle. Colombia.
- Rodríguez, Héctor (2008). *Diseño de una estructura organizativa de la gestión pública local de la Alcaldía del Municipio Aricagua del Estado Mérida*. Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Rubalcaba, L. (2015). *La importancia de los servicios*. Montevideo: BID, CINVE e IDRC.
- Sabino, C. (2002). *Como Hacer una Tesis*. Quinta Edición. Caracas - Venezuela: Editorial Panapo.

- Serna, M.S. (2001). El papel de las instituciones en la gestión de las administraciones públicas, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 20, June, pp. 1-19.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.
- Tacoa, J. (2009). *Constructo para la gestión del cambio, fundamentado en la gerencia estratégica y la autopoiesis*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional, Caracas.
- Urbani, G. (1998). Sistema político. En: BOBBIO, Norberto et al. *Diccionario de política*. México.
- USAID (2003). *Gestión Ética para Entidades públicas*. Bogotá: Impresol.
- Valle, D. (2006). *Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales*. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*.
- Vivas Urieta, C. y Mora Corral, A. (2001): *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*, AECA, Madrid.
- Voss, C., Coughlan, P., Chiesa, V. y Fairhead, J. (1992). *Innovation-self assessment and benchmarking- a framework*. Inglaterra: London Business School para la unidad de innovaciones DTI.
- Wei, Shang-Jin (2001). La corrupción en el desarrollo económico: ¿lubricante beneficioso, molestia menor u obstáculo importante?, en: *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, No. 21, pp. 83-94.
- Yntema, Paulus (1996). *La gestión de los recursos humanos en el sector público*, En: *Lecciones de Gestión Pública*, MAP, Madrid, 299-319.

ANEXOS

A 1: ENCUESTA

1. Sexo

Masculino _____

Femenino _____

2. Edad

De 21 a 30 años _____

De 31 a 40 años _____

De 41 a 50 años _____

De 51 a más _____

3. Nivel de Instrucción

Nivel Técnico _____

Nivel Pregrado _____

Nivel Postgrado _____

4. ¿Considera que el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?.

Si _____

No _____

5. ¿En la institución a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional?

Si _____

No _____

6. ¿En la institución se imparte una inteligencia competitiva entre los trabajadores?

Si _____

No _____

7. ¿La institución está enfocada en la explotación del conocimiento de los trabajadores para el mejoramiento continuo e innovación en sus actividades?.

Si _____

No _____

8. ¿Considera que el personal tiene la dificultad de capturar e identificar oportunamente el conocimiento?.

Si _____

No _____

9. ¿Cree que los diferentes departamentos de la institución están dispuestos a compartir nuevas ideas y conocimientos para la innovación?.

Si _____

No _____

10. ¿Cree que las metas de innovación desarrollan habilidades de crecimiento en el personal dentro de la Institución?

Si _____

No _____

11. ¿Considera que las iniciativas innovadoras permiten eliminar riesgos de los recursos materiales y humanos en la organización?

Si _____

No _____

12. ¿La innovación genera conocimientos y creatividad al personal de la Institución?

Si _____

No _____

13. ¿Los nuevos sistemas de innovación logran atender las necesidades de su personal en las organizaciones?

Si _____

No _____

14. ¿El personal dispone de conocimiento, habilidades y experiencia adecuados para la tomar las decisiones dentro de la Institución?

Si _____

No _____

15. ¿Dentro de la Institución se manejan los recursos y capacidades de innovación adecuados?

Si _____

No _____

16. ¿A través de la innovación se puede descubrir nuevas formas de crear valor competitivo en el personal dentro de la Institución?

Si _____

No _____

17. ¿La institución comparte ideas y conocimiento de innovación con el personal?

Si _____

No _____