

Recomendaciones Gestión del Conocimiento en la Alcaldía Local de Chapinero

Introducción

La Alcaldía Local de Chapinero es una organización pública que funciona bajo el liderazgo de la Secretaría Distrital de Gobierno (Anexo 5). Es una entidad descentralizada que tiene funciones específicas dadas por el Decreto Ley 1421 y demás Decretos Distritales, relacionadas a la seguridad, control y vigilancia, la gerencia el Fondo de Desarrollo Local y sus diferentes líneas de inversión, y gestión de primera mano de los problemas de la ciudadanía. Pero al igual que en todas las organizaciones públicas, está sujeta a procesos políticos y cambios grandes en cada cambio de administración. También está sujeta a cambios internos y diferentes tipos de contratación que pueden tener injerencia sobre los resultados de la organización. Teniendo en cuenta esto surge la necesidad de generar estrategias de Gestión de Conocimiento, que permitan la retención del conocimiento de cada miembro de la entidad y un fácil seguimiento al trabajo previo de funcionarios y contratistas que ya no están, bajo un mismo lenguaje que permita a cualquier persona que llegue a ejercer cualquier tipo de obligación o contrato, continuar los procesos previos y cumplirle a la ciudadanía (Anexo 2 y 3). Debido a estas necesidades, y después de la realización de entrevistas a miembros del equipo de la Alcaldía Local de Chapinero, encontramos que hay deficientes procesos de intercambio de información y experticia por parte de los funcionarios y contratistas de la Alcaldía Local de Chapinero, generados por carencia de formatos de transferencia de información y experticia entre funcionarios y contratistas salientes y entrantes, falta de definición de mecanismos de recolección y distribución de datos para uso de funcionarios y

contratistas, desconocimiento de algunos miembros de los mecanismos actuales de gestión del conocimiento por parte de funcionarios y contratistas, largos periodos de aprendizaje por falta de información de primera mano, entre otros (Anexo 4). Por lo tanto, presentamos la siguiente investigación que busca brindar a la Alcaldía Local de Chapinero algunas recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión del conocimiento en su organización.

1. Mecanismos actuales de gestión del conocimiento:

Obligaciones del contrato y revisión de cuentas de cobro: Más del 70% de las personas que trabajan en la Alcaldía Local de Chapinero están bajo el esquema de trabajo de prestación de servicios. Debido a esto, las personas que trabajan como prestadores de servicios, tienen unas obligaciones dentro de su contrato, y cuando este se acaba deben rendir cuentas de este y el cumplimiento de sus obligaciones, acompañado de los anexos correspondientes que demuestren su trabajo. Los nuevos contratistas usan este mecanismo para verificar el trabajo del contratista anterior, que ejercía obligaciones contractuales parecidas.

Orfeo: Es la plataforma de gestión documental cuya función es la organización y gestión de documentos provenientes de los procesos de cualquier organización por medio de la automatización de procesos. En esta plataforma se puede revisar la gestión documental por parte de la Alcaldía Local y se usa para poder hacer seguimiento al histórico de documentos de la organización.

Uso de matrices, formatos y Drive: Son una serie de elementos cuya única finalidad es unificar la información a través de aspectos tanto de forma como de contenido. Esto conlleva una facilidad al momento de requerir cierta información. Según las entrevistas hechas, los contratistas utilizan varias de estas herramientas para poder organizar la información y los datos necesarios para poder llevar a cabo sus funciones y labores dentro de la Alcaldía Local. Pero estos mecanismos son diversos y cada contratista utiliza uno diferente.

Mecanismos de la Función Pública: El Departamento Administrativo para la Función Pública tiene diversos mecanismos que ayudan al fortalecimiento institucional de las organizaciones que ejercen, como su nombre lo dice, la función pública. Este contiene formatos, guías e investigación que pueden ayudar a las organizaciones a llevar a cabo procesos con más facilidad. Muchos de estos son utilizados por los contratistas y funcionarios de la Alcaldía Local de Chapinero.

Revisión documental: En el sector público, por Ley debe existir un archivo con la información documental de la organización y sus procesos, por si son solicitados por los entes de control. En este caso, contratistas y funcionarios de la Alcaldía Local de Chapinero tienen que remitirse a la revisión documental del archivo para poder hacer seguimiento a procesos previos, sobre los cuales no hay gestión documental digital. Comentan que puede ser un proceso muy largo.

Empalme: Es aquel proceso donde se hace entrega y se recibe la administración de la Alcaldía Local de Chapinero de una administración a otra, o de un Alcalde a otro. Este proceso es legalmente vinculante y debe hacerse, pero existe una reglamentación muy pobre sobre lo que realmente se debería hacer en este proceso y le sirva a la próxima

administración para la terminación de proyectos pasados, y continuación de trámites legales.

Entrega de dispositivos: Se hizo entrega de los computadores, archivos y oficinas por parte de una administración a otra, y también por parte de contratistas salientes a contratistas nuevos que ejercen las mismas obligaciones contractuales. En estos se encuentra también parte del histórico de archivos, pero no existe una organización específica de archivos, datos y documentos que debe llevar el funcionario, para su fácil entendimiento y búsqueda de datos.

Trabajo entre funcionarios de planta, contratistas y Secretaría de Gobierno: Al existir distintos tipos de vinculación como los son funcionarios de planta y contratistas en la Alcaldía Local de Chapinero, estos trabajan de la mano para el cumplimiento de metas, la continuidad de los proyectos y la transferencia de información. Esto se da debido a que los funcionarios de planta normalmente perduran durante los años y pueden informar a contratistas sobre distintos procesos locales. Pero los funcionarios de planta, debido a que la Alcaldía de Chapinero funciona bajo la dirección de la Secretaría de Gobierno, también pueden ser reorganizados en diferentes Alcaldías Locales y hasta en la misma Secretaría, por lo que también hay un trabajo conjunto con la Secretaría de Gobierno para brindar continuidad.

Seguimiento al Plan de Desarrollo: La hoja de ruta más importante que tiene la localidad de Chapinero es el Plan de Desarrollo Local, que se hace al principio de cada administración y que tiene como propósito establecer metas y presupuestos de cada tema de importancia para la ciudadanía cada 4 años. Este es aprobado por la Junta Administradora Local y es ejecutado por la Alcaldía Local. Mediante el seguimiento

al Plan de Desarrollo, se puede verificar el cumplimiento de cada una de las metas y los presupuestos ejecutados, y este debe ser ejecutado en su totalidad así sea a futuro.

GAIA y Matiz: GAIA es una plataforma digital de la Secretaría de Gobierno, que cuenta con MATIZ y demás herramientas para la gestión documental por parte de la entidad y las Alcaldías Locales. Este brinda diferentes formatos, guías y apoyos para los funcionarios y contratistas que quieran hacer uso de sus herramientas para llevar a cabo con facilidad sus tareas. Este fue usado por algunos de los contratistas entrevistados al momento de llegar a la Alcaldía Local.

2. ¿Qué falta y qué se puede mejorar?

Mejorar proceso de empalme: En muchas ocasiones, el proceso de empalme consistió en unas cuantas reuniones sin mucho trasfondo, por lo que quedaban muchos vacíos y no se lograba entender con profundidad el trabajo realizado, lo que resulta en una pérdida de información y una carga extra para el funcionario que entra al cargo, obligándolo a recurrir a plataformas como GAIA para complementar la información brindada y poder acceder a los documentos y procesos que se adelantaba en la anterior administración. Por otro lado, la OCDE (2019), considera necesario “compartir sistemáticamente el aprendizaje que surge de la actividad de innovación incluso si la innovación no se logró como se esperaba”, además, Bason (2010) enfatiza que las entidades públicas deben fortalecer los conocimientos colectivos y el conocimiento natural de todos los servidores públicos. Por este motivo, es necesario hacer cumplir la Guía de implementación de la política de gestión de conocimiento y la innovación del Ministerio de Educación, el cual desarrolla la política de gestión del conocimiento y la innovación formulada en la Resolución 10491 de 2019, de

acuerdo con este documento, se debe enfatizar en mitigar la fuga de conocimiento, fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento y fortalecer procesos de aprendizaje organizaciones. Si se logra cumplir con estos objetivos, habrá una mejoría sustancial en la gestión del conocimiento por parte de la alcaldía local de Chapinero.

Entrega de acta de cargo al Alcalde Local: Se mencionó en las entrevistas, que a esta administración no se le entregó el acta de gestión y entrega requerida por la Ley 951 de 2005, en la cual se estipulan las normas generales para la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos a nivel nacional, así como las obligaciones para los servidores públicos y los particulares que administren fondos del Estado. Al igual que la situación que se generaba con el deficiente proceso de empalme, el no recibir las actas requeridas por la Ley implica un vacío en la información y demora la ejecución de proyectos, lo que obliga a que esta información se obtenga mediante ensayo y error, resultando en un proceso poco eficiente.

Inclusión de funciones a los contratistas de construcción del histórico: Según algunos de los contratistas de la alcaldía local de Chapinero, el proceso de empalme de los contratistas es aún menos efectivo, esto debido a que no tienen una obligación contractual de dejar un acta de gestión, solo cumplimiento de obligaciones, sino que los responsables de este proceso son los funcionarios de planta. Además, muchas veces los contratistas terminan liderando proyectos, por lo que cuando termina su contrato, se llevan todo este conocimiento, cuando los responsables de liderar y gestionar estos procesos deberían ser el profesional especializado grado 24 de gestión del desarrollo local según la Resolución 1832 de 2015. Por este motivo, sería de especial importancia incluir funciones de construcción

de conocimiento a los contratistas, de modo que se gestione adecuadamente la información adquirida por ellos y haya una menor pérdida de conocimiento.

Descentralizar a nivel local GAIA y Matiz: En las entrevistas se plantea que las plataformas encargadas de recopilar los procesos y procedimientos como Matiz y GAIA, tienen un problema al estar centralizadas, y es que hay una falta de articulación entre las secretarías de las alcaldías, funcionando como islas independientes, de modo que no se tienen en cuenta procesos que se están desarrollando en las alcaldías locales y hay una desconexión entre el nivel local y el nivel distrital, desarrollando procedimientos que se quedan muy generales y llegando a separarse de la realidad de las alcaldías locales. Por este motivo, consideramos que descentralizar estas plataformas de información como GAIA y Matiz puede resultar en una mejoría en la accesibilidad de los datos por parte de las alcaldías locales, permitiendo agilizar procesos y enfocándose específicamente en la localidad, de modo que sean más efectivos.

Mecanismo único de distribución de información entre áreas de la Alcaldía Local: En cuanto se refiere al nivel local, sería de gran utilidad la creación e implementación de un mecanismo que le permita a la alcaldía local de Chapinero gestionar y distribuir la información recopilada entre las diversas áreas de la propia alcaldía, similar a Matiz, de modo que la información de procesos, proyectos y asuntos legales se encuentren en un mismo sitio. Esto con el fin de que esta pueda ser utilizada en todos los departamentos y divisiones que se requiera, optimizando así el uso de esta, haciendo más eficiente los procesos de aprendizaje y evitando la fuga de conocimiento (MIPG,2020), cumpliendo con los objetivos de implementación que se tienen propuestos por la Dirección de Gestión del Conocimiento.

Comunicación de la información de la Alcaldía con la ciudadanía: Por último, se debe facilitar el acceso a la información de la alcaldía local a la ciudadanía, esto con el fin de ser totalmente transparentes de cara a la población de la localidad de Chapinero, además de abrir la posibilidad de la creación de nuevos canales de participación ciudadana, donde la experiencia y conocimiento de estos puedan integrarse a la gestión del conocimiento interna de la alcaldía local.

3. Recomendaciones: Las recomendaciones propuestas son referentes a diferentes momentos y eventos en la administración pública donde se percibe la mayor pérdida de conocimiento y experticia (Anexo 1).

Por cambio de administración: En los cambios de administración se percibe una brecha de conocimiento e información, entre la administración saliente y la entrante. Aquí se presentan 3 recomendaciones de gestión de conocimiento para este caso.

1. Mediante Decreto o Proyecto de Acuerdo Local, reglamentar mejor el periodo de empalme entre los Alcaldes Locales y sus equipos. Este deberá incluir:
 - 1.1. Reuniones por rubros del Plan de Desarrollo Local, con su respectivo cumplimiento de metas por sub-rubro, presupuesto ejecutado, proyectos vigentes y terminados, información y percepción de los contratistas que ejecutan estos y también procesos legales adelantados por y contra la administración.
 - 1.2. Reunión entre los contratistas salientes y entrantes, donde se debe hacer una explicación del histórico y los datos de los equipos entregados.
 - 1.3. Entrega de banco de formatos, guías y trámites que permita la facilidad del ejercicio del trabajo a la próxima administración.

2. Revisión por parte de Secretaría de Gobierno y el nuevo equipo de la Alcaldía del estado presupuestal, contratistas y cumplimiento de metas y proyectos. Esto con el fin de asegurar un empalme efectivo, en el que no haya vacíos ni pérdida de información y permitiendo un escenario en el que la Alcaldía esté al tanto de todos los proyectos y posibles inconvenientes que pueden surgir durante la ejecución de estos, de modo que puedan tener planeado cómo solucionarlos.
3. Escogencia de un mecanismo, ojalá digital y de libre acceso para contratistas y funcionarios, para compartir mensualmente la información de cada área con los respaldos y anexos correspondientes

Por cambio en los contratistas: La mayoría de las personas que trabajan en la Alcaldía Local lo hacen bajo un esquema de prestación de servicios, lo cual genera que no ejerzan funciones, sino obligaciones contractuales específicas por cortos meses que pueden renovarse o no. Acá se presentan 3 recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento con relación a las labores de los contratistas.

4. Incluir en los contratos de prestación de servicios que los contratistas deberán llevar a cabo obligaciones de aportar al histórico del área en la que trabajan en la Alcaldía Local, que será revisada en la radicación de las cuentas de cobro. Lo anterior, ampliando el alcance de la ley 951 del 2005 y haciéndola efectiva.
5. Los contratistas de la Alcaldía Local de Chapinero, además de la radicación de las cuentas de cobro con el cumplimiento de sus funciones y anexos, deberían de generar un banco de guías de los oficios, trámites y demás documentos que faciliten no solo el ejercicio de sus funciones, sino los de todos los contratistas a futuro. Muchos de estos

están en GAIA y Matiz, por lo que deberían estar a la mano de los contratistas, y los faltantes deberían incluirse a nivel local.

6. Teniendo en cuenta el carácter transitorio y adaptable que implica la contratación por prestación de servicios y haciendo uso de herramientas como Matiz y Orfeo, las dos sugerencias anteriores deben ser un método de recopilación de información para la gestión de la misma, donde se recopile información (guías, trámites documentos, actas) por servicios y no por contratación, asumiendo que como se explica en las entrevistas muchos de los cargos contratados son completamente nuevos y por tanto, no hay la posibilidad de un empalme adecuado; así, quienes asuman un nuevo cargo por prestación de servicios no necesiten directamente de personal humano para realizar un empalme adecuado, sino que se tenga a la mano la información seccionada por servicios de tal manera que la creación de nuevos cargos no sea un obstáculo para la gestión del conocimiento, sino que aporten al mismo sistema de acumulación y aprovechamiento del conocimiento.

Relación con la Secretaría de Gobierno, funcionarios de planta y demás entidades de sector público: La Alcaldía Local tiene funcionarios de planta de la Secretaría de Gobierno, y también se relaciona con ella y otras entidades para mejorar y sacar adelante procesos, proyectos y tener más apoyo en la gestión pública.

7. Establecer con la Secretaría de Gobierno mecanismos de retención de conocimientos de los funcionarios de planta que cambian de entidad a nivel distrital.
8. Realizar capacitaciones recurrentes respecto al cambio y la transformación del sistema de leyes. Así mismo, acerca de la

inclusión de nuevas tecnologías (educación continua). Estas se pueden realizar mediante la Secretaría de Gobierno apoyada por instituciones de educación superior o la Escuela Superior de Administración Pública.

9. Fortalecer el sistema de comunicación actual tanto a nivel vertical y horizontal para evitar posibles asimetrías de información entre las áreas de trabajo de la Alcaldía Local de Chapinero, y que todos los miembros puedan acceder a la información. Lo anterior, a través de un planeamiento sistémico y sistemático de carácter concreto.
10. Implementación de estrategias para fortalecer las relaciones de confianza entre los contratistas del Fondo de Desarrollo Local, la Secretaría de Gobierno y los funcionarios de planta. A través de la gestión institucional por medio del aumento de las capacidades de seguimiento, gestión del talento humano y planeación

Estrategias del BID para aplicar: El Banco Interamericano de Desarrollo, en su texto *Saber a Tiempo: Metodologías para la colaboración y el intercambio de conocimiento* de Bertha Briceño, Michelle Marshall y Kyle strand, expone las diferentes estrategias derivadas de experiencias del BID para la gestión el conocimiento, Aquí presentamos las que más servirían para el caso de la Alcaldía Local y una idea para su implementación.

11. Ideatón: Esta estrategia se usa para integrar diferentes visiones y respuestas a una pregunta específica. Esta debe utilizarse para la formulación de los formatos únicos y también para la definición de los mecanismos grupales o plataforma única de manejo de datos digitales. Este contiene los siguientes pasos: 1. La organización de las preguntas para el estudio de los participantes, estilo *¿Qué debería contener*

un formato único de entrega de finalización de contrato? ¿Qué información consideras fundamental al empezar un cargo? ¿En qué plataforma manejas los datos de tu área de trabajo?, entre otras. 2. La escogencia de los facilitadores, la preparación de materiales y la organización logística, es decir, día, hora, espacio, cantidad de sillas a necesitar, etc. 3. Preparación de los tiempos de la actividad, y 4. La actividad que debe incluir una breve introducción de qué se quiere lograr, la sesión de trabajo individual donde cada participante muestra las respuestas a sus preguntas, después la sesión de integración de las propuestas individuales en grupos, y el seguimiento de los facilitadores a las ideas para la formulación de la propuesta final, que podrán presentar después. Los facilitadores de la actividad también deberán medir los resultados futuros de la co-creación de los formatos únicos y el uso de los mecanismos de manejo de la información escogidos.

12. Intercambio de conocimiento: Este ejercicio se realiza para comparar el conocimiento entre áreas, y compartir prácticas de trabajo que pueden ser útiles para el trabajo para el trabajo de otros grupos en la organización. Se plantea el uso de este ejercicio para la creación del banco de guías, formatos y trámites locales. Para esto se deben hacer los siguientes pasos: 1. Definir el reto a resolver e informar a los participantes con anticipación, en este caso el banco de guías de trabajo, 2. Se define quiénes van a ser los facilitadores de la actividad, 3. Se ejecuta la actividad juntando en grupos a diferentes personas de diferentes áreas y esquemas de contratación, a que compartan los formatos, guías y demás documentos de interés que puedan ser útiles para las diferentes áreas de trabajo de la Alcaldía. Los facilitadores deberán recolectarlas al final de la actividad

para digitalizarlas y empezar la creación del banco, sumadas a las ya existentes por parte de la Función Pública y GAIA.

13. Mapeo de Conocimiento: La herramienta de mapeo de conocimiento sirve para identificar dentro de una organización quien tiene el conocimiento de cada área y tener un panorama completo de la organización de este. En este caso sirve en la Alcaldía Local para crear un mapa de gestión del conocimiento que permita a los nuevos contratistas y funcionarios, conocer y acercarse a las áreas correspondientes de conocimiento para llevar a cabo sus labores. Para llevar a cabo esta estrategia lo primero que se hace es: 1. Determinar un lenguaje común que permita que el mapeo sea accesible para todos, por lo que se recomienda hacer el ideatón y el intercambio de conocimiento antes, 2. Se desarrolla una metodología que parte del mecanismo único de manejo de datos, y las guías y formatos, 3. Se plantea que se cree un sitio web, pero simplemente se pueden unificar las bases de datos de cada área y se crea una guía de acceso a todos los datos.

14. Documentación: Este mecanismo se crea para generar espacios para escribir, documentar y catalogar la información por cada miembro del grupo. Para la Alcaldía Local de Chapinero es importante desarrollar esta actividad para poder documentar los datos necesarios para el mapeo de conocimiento, y que la información sea veraz y actualizada. Este consiste en varios pasos, pero lo fundamental es generar espacios de trabajo de documentación, que permitan ya sea una vez a la semana o al mes, hacer la recolección y documentación necesarios para su manejo y publicación. Se recomienda que este espacio sea de aproximadamente 30 minutos y que se

revisen por otro equipo. Esto también sirve para documentar información importante para socializar y compartir con la ciudadanía.

Anexos:

1. Balanced Scorecard de Gestión del Conocimiento en la Alcaldía Local de Chapinero.
2. PESTAL Colombia - Alcaldía Local de Chapinero.
3. Cadena de Valor Alcaldía Local de Chapinero, con relación a la Gestión de Conocimiento.
4. Árbol de problema y objetivos Alcaldía Local de Chapinero.
5. 5 Fuerzas de Porter sobre la Alcaldía Local de Chapinero.

Referencias de recomendaciones y anexos:

Estado. (2021). *Resolución 2098 del 12 de marzo de 2021*. Registraduría Nacional Del Estado Civil.
<https://www.registraduria.gov.co/Resolucion-2098-del-12-de-marzo-de-2021.html>

Bogota.gov.co. (2021). Bogota.gov.co.
<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/pot-bogota-reverdece-2022-2035>

Casa Editorial El Tiempo. (2021, September 13). *DNP proyecta que la economía colombiana crecerá 7,5 % este año*. Portafolio.co.
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/crecimiento-de-la-economia-colombiana-para-el-2021-segun-el-dnp-556193>

Acuerdo Distrital 761 de 2020 / Secretaría General. (2020). Secretariageneral.gov.co.
<https://secretariageneral.gov.co/transparencia/normatividad/planes/acuerdo-distrital-761-2020>

Juan José Barrera Cuellar - 201911540
Fredy Santiago Contreras Quintero - 201912079
Sebastián Sanabria - 201910950
Jose Miguel Santamaría Barvo - 201820258

Boletín Económico Regional: Bogotá, II trimestre de 2021. (2021, September 2). Banco de La República (Banco Central de Colombia). <https://www.banrep.gov.co/es/boletin-economico-regional-bogota-ii-trimestre-2021>

Javier, F. (2021). *Empleo y desempleo*. Dane.gov.co. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadistica-s-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

MinEducación. (2021). *Trabajamos en equipo por prevenir y mitigar los impactos del COVID-19 en la deserción en educación Preescolar, Básica, Media y Superior - Ministerio de Educación Nacional de Colombia*. Mineducacion.gov.co. https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-401634.html?_noredirect=1

CEPAL, N. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*.

Pastrán, A. (2021, Agosto 24). *Colombia atraerá desde Corea del Sur inversión en salud, comercio y tecnología 5G*. Diario La República; Diario La república. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-atraera-desde-corea-del-sur-inversion-en-salud-comercio-y-tecnologia-5g-3221645>

Redacción ciencia. (2021, Agosto 19). *Colombia y Brasil cooperarán en ciencia y tecnología espacial*. El Tiempo; El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/ciencia/colombia-y-brasil-cooperaran-en-ciencia-y-tecnologia-espacial-611691>

Casa Editorial El Tiempo. (2021, August 22). *Destinan más de 324 mil millones de pesos para proyectos en tecnología*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/innovacion/gobierno-nacional-destina-millonarios-recursos-para-proyectos-en-tecnologia-555407>

Zamora Quiroga, D. (2021, Noviembre 2). *Pasaron más de 500 días y Colombia no ratificó el Acuerdo de Escazú* | Revista Pesquisa Javeriana. Javeriana.edu.co. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/acuerdo-de-escazu-colombia/>

Bogotá.gov.co. (2012). *Area rural de Chapinero*. Bogota.gov.co. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/chapinero/area-rural-de-chapinero>

Decreto Ley 1421 de 1993 - EVA - Función Pública. (2021, August 25). Funcionpublica.gov.co. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=106394>

Ley 1712 de 2014 - EVA - Función Pública. (2015, December). Funcionpublica.gov.co. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Bason, C. (2010) *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, Reino Unido: Policy Press.

Congreso de Colombia. (02 de abril de 2005). Por la cual se crea el acta de informe de gestión. [Ley 951 de 2005]. DO: 45.867

MinEducación (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)*. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37827592

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Declaración sobre innovación en el sector público OCDE/LEGAL/0450*. París, Francia: OCDE. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaraci%C3%B3n-Espanol.pdf>

Juan José Barrera Cuellar - 201911540
Fredy Santiago Contreras Quintero - 201912079
Sebastián Sanabria - 201910950
Jose Miguel Santamaría Barvo - 201820258

Resolución 010491 de 2019 [Ministerio de Educación Nacional]. Por medio de la cual se adoptan y ratifican las políticas de gestión y desempeño institucional y de operación del Ministerio de Educación Nacional. 3 de octubre de 2019.

B, Briceño, M, Marshall y K, Strand. (2019). *Saber a Tiempo: Metodologías para la colaboración y el intercambio de conocimiento*. Retribuido del Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/saber-tiempo-metodologias-para-la-colaboracion-y-el-intercambio-de-conocimiento>

Entrevistas en confidencialidad con el Alcalde Local, 4 contratistas y una profesional de planta.