

Análisis de la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales

Angy Katherinne Gómez Afanador

Escuela Superior de Administración Pública - ESAP

Facultad de Pregrado

Programa de Administración Pública Territorial

Territorial Santander

Bucaramanga

2023

Análisis de la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Monografía para adoptar el título de administrador público

Angy Katherinne Gómez Afanador

Mauricio Jaimes Roa

Docente tutor

Escuela Superior de Administración Pública - ESAP

Facultad de Pregrado

Programa de Administración Pública Territorial

Territorial Santander

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

Con la culminación de este trabajo, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me han apoyado a lo largo de este proceso.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por hacer esto posible, por guiarme y poner a mi camino a cada una de las personas que participaron en este proceso.

Agradecer a cada uno de los docentes, por su guía, orientación y apoyo incondicional. Su paciencia, comprensión y dedicación fueron fundamentales para el éxito de este proyecto.

También quiero agradecer a mis compañeros de la Escuela superior de administración pública, quienes me han brindado sus conocimientos y experiencias. Este apoyo incondicional ha sido un medio de motivación invaluable.

A mi familia y amigos, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Su presencia en mi vida ha sido fundamental para alcanzar mis metas.

Por último, quiero agradecer a todos los participantes de esta monografía, quienes compartieron su tiempo y experiencias conmigo.

Siendo este trabajo es el resultado del esfuerzo y la dedicación de muchas personas. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

Dedicatoria

A mi madre, Amparo

Por su amor, su apoyo incondicional y su ejemplo de lucha y perseverancia, quien siempre supo de lo que yo era capaz, y que hoy en día, todo lo que soy se lo debo a ella.

A mi padre, Luis

Por su apoyo, por ese ejemplo de perseverancia para alcanzar todo lo que nos proponemos y su capacidad para siempre ver el lado positivo de las cosas.

A mis hermanos,

Leidy, Luifer, y Dana Por su amistad, su compañía y sus risas, siendo ellos una de las fuentes de inspiración y motivación en esta carrera.

A mi pareja, Iván

Quien inicio este proceso de mi mano para brindarme seguridad, confianza y amor. Quien estuvo en momentos de felicidad, pero sobre todo en esos días donde solo quería dejar todo y salir corriendo, se quedó para darme esa fuerza, ese empujón cuando ya no tenía ánimo.

A mi amiga y compañera, Gina

Quien llego a mi vida por medio de esta carrera, agradecida con Dios por colocármela en el camino en el momento preciso para llenarme de fuerzas, por motivarme y ser una parte de alegría en cada una de las clases

A todos los profesores, quien a lo largo del camino llegaron no solo a compartir sus conocimientos si no que lucharon con cada uno de nosotros, al compañero José Antonio que ha estado presente a lo largo de la carrera brindándome sus conocimientos y apoyo incondicional.

Gracias por todo.

Esta monografía es para ustedes y por ustedes.

 Escuela Superior de Administración Pública	FORMATO VALORACIÓN FINAL MONOGRAFÍA				
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA: DC-M-DC-47				
<p>Culminado el periodo para el desarrollo de la opción de grado, de acuerdo con el cronograma de actividades concertado y aprobado en el Proyecto, se consolida su evaluación con base en los siguientes aspectos:</p>					
Nombre del estudiante:	ANGYE KATHERINE GOMEZ AFANADOR				
Nombre del asesor académico	MAURICIO JAIMES ROA				
Nombre del trabajo de grado:	Análisis de la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales				
ASPECTOS PARA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN POR RANGOS*				
	1	2	3	4	5
Oportunidad del estudiante para presentar Proyecto, informes de avance e informe final				x	
Logro de objetivos específicos concertados en el Proyecto				x	
Uso adecuado y pertinente de fuentes bibliograficas					x
Aporte de conocimientos, competencias y habilidades del estudiante para el desarrollo del trabajo				x	
Actividad investigativa del estudiante para desarrollar el tema del trabajo de grado				x	
Receptividad del estudiante a las observaciones y aportes del asesor académico				x	
Nivel de compromiso y responsabilidad del estudiante con el trabajo de grado				x	
Buen uso de normas APA y verificación de normas de prevención de plagio				x	
*Equivalencia:	1. Muy Mal	2. Mal	3. Regular	4. Bien	5. Muy Bien
CONCEPTO FINAL TRABAJO DE GRADO:					
APROBATORIO			NO APROBATORIO		
4.1					
<small>*El resultado de la evaluación por rangos se hará equivalente a una evaluación numérica en la cual la nota de 3.0 en adelante, dará al trabajo de grado el concepto APROBATORIO.</small>					

Contenido

Introducción	8
1.Estado del arte	13
1.1.Antecedentes	13
1.1.1. Antecedentes internacionales	13
1.1.2. Antecedentes nacionales	16
2.Marco teórico conceptual	21
2.1.Concepto de Consultoría	21
2.2.Sistema de Análisis de Capacidad Institucional (SADCI)	22
2.3.Teorías Relevantes	22
2.3.1. Teoría de la Organización	22
2.3.2. Teoría de la Gestión del Cambio.....	23
2.3.3. Teoría como un proceso de colaboración.....	23
2.3.4. Teoría de la Estrategia:	24
2.4. Tipos de capacidad institucional	25
3. Análisis de cómo la consultoría favorece las capacidades institucionales	27
4. Conclusiones y recomendaciones	30
4.1. Conclusiones	30
4.2. Recomendaciones.....	31
5. Bibliografía	32

Resumen

La presente investigación analiza el papel fundamental de la consultoría en el fortalecimiento de las capacidades institucionales en contextos comerciales y gubernamentales, enfocándose situacionalmente en el territorio colombiano; dividiéndose esta en cuatro capítulos entrelazados entre sí.

Inicialmente el capítulo una amplia gama de temas relacionados con la capacidad institucional, evaluación de gestión, descentralización fiscal y consultoría en ámbitos internacional y nacional estableciendo un estado del arte.

Posteriormente y ya en el segundo capítulo, proporciona una base sólida para el desarrollo del resto de la investigación, estableciendo cada uno de los conceptos fundamentales para la comprensión y desarrollo de este apartado denominado marco teórico conceptual.

Luego en el tercer capítulo se muestra el análisis realizado a diez casos reales que sirvieron para investigaciones anteriores y que se retoman en esta para determinar la importancia que han tenido las estrategias consultivas, consultorías, para la mejora del fortalecimiento de las capacidades institucionales en los municipios de quinta y sexta categoría en el país.

En el cuarto y último capítulo se presenta las conclusiones de la investigación y las recomendaciones sugeridas por la autora de la misma.

Palabras claves

Consultoría, fortalecimiento institucional, gestión del cambio, proceso de colaboración, capacidad institucional

Introducción

En el mundo empresarial y gubernamental, la consultoría se posiciona como un recurso esencial para potenciar las capacidades institucionales. Esta práctica, llevada a cabo por expertos externos, se ha vuelto indispensable ante la complejidad y dinamismo de los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones.

El análisis exhaustivo de la consultoría se enfoca en examinar los procedimientos, técnicas y enfoques utilizados por estos asesores en el contexto de organizaciones tanto públicas como privadas. Su objetivo principal es comprender cómo estas prácticas inciden directamente en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, permitiendo que las organizaciones no solo cumplan con su misión, sino que también alcancen sus metas y se adapten eficazmente a entornos competitivos y globalizados.

La consultoría desempeña un rol crucial al proporcionar una visión objetiva, experiencia especializada y enfoques innovadores para gestionar procesos. Los consultores inician el proceso con una evaluación integral de la organización, identificando áreas de mejora y colaborando estrechamente con la institución para desarrollar estrategias específicas. Estas estrategias abarcan desde la identificación de las mejores prácticas hasta la implementación de procesos más eficientes y la adopción de tecnologías apropiadas.

Las medidas específicas incluyen la capacitación del personal en nuevas habilidades, la reorganización de procesos internos, la implementación de software especializado y la adopción de prácticas de gestión más efectivas. Todo esto tiene como objetivo mejorar las capacidades institucionales y garantizar una evolución constante y progresiva.

La consultoría no solo busca resolver problemas inmediatos, sino también prever desafíos a largo plazo. Este enfoque estratégico y anticipatorio establece cimientos sólidos para el desarrollo y el éxito sostenible de las organizaciones.

En este contexto, la consultoría se convierte en un recurso valioso para brindar conocimientos externos, soluciones prácticas y perspectivas renovadas que abordan los obstáculos y fortalecen el funcionamiento de las instituciones. Esta relación intrínseca entre la consultoría y el desarrollo de capacidades es esencial para que las organizaciones se adapten y prosperen en entornos cambiantes.

Ahora bien, cuando se considera el impacto de la consultoría en municipios de quinta y sexta categoría en Colombia, surge la necesidad de explorar cómo este recurso puede aplicarse de manera específica en entornos municipales. Adaptar las estrategias consultivas a las características y necesidades particulares de estas comunidades se vuelve crucial para impulsar su desarrollo y adaptación efectiva a las demandas locales.

La realización de un análisis detallado sobre la consultoría y su estrecha vinculación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales resulta esencial por varios motivos cruciales que impactan directamente en el desarrollo y la eficacia de las organizaciones:

En el entorno actual, tanto las entidades públicas como las privadas se ven inmersas en un escenario de cambios constantes y desafíos cada vez más complejos. Adaptarse y progresar en este panorama dinámico se ha convertido en una prioridad estratégica. En este contexto, fortalecer las capacidades institucionales se erige como un pilar fundamental para el éxito a largo plazo. Sin embargo, las organizaciones frecuentemente se encuentran con limitaciones de recursos, ya sea en términos de personal, presupuesto o tiempo. Aquí es donde la consultoría desempeña un papel crucial al ofrecer conocimientos especializados y soluciones a medida. Esta asesoría, al brindar orientación especializada y métodos efectivos para superar obstáculos y alcanzar objetivos institucionales, permite optimizar al máximo estos recursos limitados (Moran, 2023).

Los consultores aportan una perspectiva objetiva y experiencias previas que resultan valiosas para identificar áreas de mejora y optimización en las operaciones institucionales. Esta identificación conlleva a un aumento notable en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. La consultoría no solo ofrece un impulso para utilizar los recursos de manera más eficiente, sino que también enriquece el logro de objetivos y metas establecidos. Además, la introducción de nuevas ideas, métodos y mejores prácticas por parte de los consultores fomenta la innovación y la capacidad de adaptación en un entorno empresarial y gubernamental en constante evolución.

La interacción entre consultores y organizaciones conlleva a una transferencia de conocimientos significativos. Este intercambio permite que las organizaciones adquieran habilidades y desarrollen capacidades internas, lo que les proporciona la autonomía para afrontar desafíos futuros de manera independiente. Un análisis exhaustivo sobre la consultoría y su influencia en la mejora de las habilidades institucionales puede proporcionar pruebas tangibles de los beneficios evidentes derivados de esta práctica. Esta evidencia es fundamental para la toma de decisiones informadas y para justificar la inversión en servicios de consultoría (Chaves, 2020).

Así, la relación entre consultoría y fortalecimiento de capacidades institucionales se convierte en un factor fundamental para el crecimiento sostenible y la eficiencia operativa de las organizaciones en un contexto en constante cambio, donde explorar más a fondo el vínculo entre la consultoría y el fortalecimiento de las capacidades institucionales destaca su importancia y relevancia en el mundo empresarial y gubernamental actual (Kubr, 2000).

Con el objetivo de proporcionar una comprensión más profunda de cómo las organizaciones pueden optimizar su enfoque consultivo para lograr un crecimiento y desarrollo sostenible la consultoría se erige como un proceso clave en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, donde expertos externos ofrecen asesoramiento y recomendaciones a organizaciones con el fin de resolver problemas, tomar decisiones fundamentadas y mejorar áreas específicas. Este procedimiento inicia con un análisis exhaustivo de la organización, evaluando sus recursos humanos, procesos, sistemas y tecnología para identificar áreas de mejora de donde nace la pregunta “¿De qué manera la consultoría contribuye al fortalecimiento de las capacidades institucionales en los municipios de quinta y sexta categoría en Colombia?”.

Una vez establecido el diagnóstico, los consultores colaboran estrechamente con la organización para desarrollar estrategias de mejora. Estas estrategias pueden implicar la identificación de mejores prácticas, la optimización de procesos o la adopción de tecnología adecuada, buscando fortalecer las capacidades en áreas identificadas como débiles y resolver la pregunta. Este enfoque no solo implica soluciones específicas, como la capacitación en nuevas habilidades o la implementación de prácticas de gestión más efectivas, sino también la transferencia de conocimientos (Pérez, 2005).

La transferencia de conocimientos es un elemento fundamental en el proceso de consultoría. Es a través de esta interacción que los miembros de la empresa adquieren las habilidades necesarias para mantener y mejorar continuamente las capacidades de la organización.

Es crucial establecer un seguimiento y evaluación constante para medir el progreso y asegurar el fortalecimiento de las capacidades. El uso de indicadores de desempeño y la comparación de resultados previos son métodos eficaces para evaluar el impacto de las medidas implementadas, por esta razón nace la presente investigación titulada “Análisis de la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales”, a fin de poder dar claridad de que tanto las consultorías realmente han o no contribuido con el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

En un entorno en constante cambio, la consultoría adquiere una importancia aún mayor. Donde no solo proporciona soluciones concretas a los problemas actuales, sino que también permite prever posibles obstáculos a largo plazo. Esta anticipación y preparación adecuada no solo abordan los desafíos inmediatos, sino que también establecen una base sólida para el desarrollo y el éxito sostenible en el futuro.

La consultoría no solo aporta orientación especializada, sino que también brinda una perspectiva objetiva y experiencias previas que ayudan a identificar áreas de mejora y optimización en las operaciones institucionales. Esto conduce a una mayor eficiencia en el uso de los recursos y una mayor eficacia en la consecución de los objetivos y metas.

La presente monografía basada en una metodología documental descriptiva correlacional pudiendo identificar a través de los diferentes artículos, libros y demás medios de consulta las relaciones entre múltiples variables con respecto a las consultorías y el mejoramiento o no de las diferentes capacidades institucionales en un momento específico de tiempo.

De ahí que las capacidades institucionales de los funcionarios públicos que han intervenido durante los diferentes procesos de consultoría en los diferentes territorios del país deben haber cambiado para bien o para mal, donde lo que se espera es que el mejoramiento sea una realidad en todos ellos permitiendo una mejor gobernabilidad y gobernanza en sus territorios razón por la cual el objetivo general de la presente investigación es “analizar la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales”, toda vez que las consultorías desempeñan un papel crítico en el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Permitiendo el aprovechamiento máximo de recursos limitados al proporcionar orientación especializada, fomenta la innovación y la adaptabilidad, y facilita la transferencia de conocimientos para que las organizaciones puedan afrontar desafíos futuros de manera autónoma.

Este análisis detallado proporciona pruebas concretas de los beneficios que se obtienen de la consultoría, justificando así la inversión en esta práctica y es lo que se plasma en la presente investigación la cual desarrolla cada uno de sus objetivos específicos a la par con cada uno de los diferentes capítulos de la misma, en consecuencia el primer objetivo específico “construir un estado del arte de la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales” se ve cumplido en el primer capítulo de la monografía donde trata de dar a conocer a nivel global inicialmente y después Latinoamérica para terminar en Colombia como a través de las diferentes consultorías externas se ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades

institucionales mejorando la inversión de los escasos recursos de los municipios menos favorecidos en Colombia cual lo son los de quinta y sexta categoría.

Al respecto del segundo objetivo específico, “Elaborar un marco conceptual de la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales”, éste se cumple con el desarrollo del segundo capítulo de la monografía titulado “marco teórico conceptual”, el cual define el concepto de consultoría, los diferentes sistemas de análisis de capacidad institucional, diferentes teorías relevantes como la de organización, gestión del cambio, etc.

Ya para dar al tercer objetivo específico, “analizar las relaciones entre la consultoría y su relación con el fortalecimiento de las capacidades institucionales”, le dedicó el tercer capítulo de la presente monografía en el cual se plasma un análisis a diferentes consultorías dentro del territorio nacional, y se analiza el desempeño de los municipios donde se realizaron las diferentes consultorías a fin de observar que tanto benefició o no dentro de los diferentes índices evaluables tales como el FURAG, o la medición de desempeño municipal y con ellos poder deducir si fue favorable la consultoría externa.

Y para terminar ya en el cuarto capítulo de la monografía y teniendo como base principal el capítulo tercero de ésta, se realiza una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el tema a fin de que los municipios mas necesitados (quinta y sexta categoría), puedan tomar la investigación como punto de partida para una toma de decisiones.

Capítulo I

1. Estado del arte

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Con base a este artículo “actividad de la consultoría de la capacidad institucional de las administraciones publicas de los países de en América Latina”, este argumenta que España ha tenido dificultades para ingresar en este mercado debido a la falta de tradición y experiencia en consultoría internacional. Sin embargo, en los últimos años ha habido un aumento en la presencia de consultores españoles en América Latina.

Se señala que los países latinoamericanos tienden a copiar modelos de otros países en lugar de desarrollar sus propios modelos de reforma y modernización. Donde Se sugiere que al vender el modelo español sin adaptarlo a la realidad de los países latinoamericanos no puede llegar hacer útil. Además, con esto destacan la importancia de ofrecer conocimientos profesionales para contribuir al desarrollo político, económico e institucional de los países de América Latina.

Con ello discuten las dificultades de introducir cambios e innovaciones en los sistemas administrativos de Europa y América Latina, así como las variables que afectan la consultoría internacional. Se concluye que la consultoría artesanal, basada en un enfoque empírico y en la colaboración con las élites políticas comprometidas con el interés general, es la más adecuada para lograr resultados útiles y sostenibles.

Destacando la importancia de detectar problemas reales, ser transparente en el proceso de recopilación de información y diseñar propuestas realistas que tengan en cuenta el contexto institucional, político, económico y social. Se destacan los valores que un consultor internacional debe tener, como coherencia, honestidad, valor añadido, pragmatismo, respeto y aprendizaje continuo. Así como las variables que afectan la consultoría internacional. Se concluye que la consultoría artesanal, basada en un enfoque empírico y en la colaboración con las élites políticas comprometidas con el interés general, es la más adecuada para lograr resultados útiles y sostenibles. (Matas, 2002)

El escritor Mendoza (2004) menciona “las Capacidades institucionales en gobiernos subnacionales de México” indican que se encuentra entre las dificultades para la descentralización fiscal. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que el tema siempre se confunde con el análisis de las habilidades administrativas e institucionales de los gobiernos subnacionales. Estas condiciones de

gobernanza local determinarán en gran medida los beneficios o problemas que surjan de la descentralización fiscal.

Algunos autores argumentan que es necesario que los gobiernos subnacionales tengan acceso a mayores recursos posibles, esto es debido a aquella transformación política actual del país, donde se requiere de nuevos equilibrios intergubernamentales, resaltando que esto solo se podrá alcanzar mediante una descentralización fiscal acelerada.

Hay quienes argumentan que, debido a que los gobiernos subnacionales aún les faltan fortalecer aquellas capacidad institucional y administrativa para así asumir diferentes tipos de responsabilidades significativas, donde la descentralización fiscal debería esperarse para ellos. El artículo menciona ambas posiciones y no asume que la realidad de los gobiernos subnacionales sea única si no se destacan algunos casos de gobiernos estatales donde se analiza información de censos municipales para dar una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades institucionales y administrativas de los gobiernos subnacionales. de tipo estatal y municipal.

Actualmente existe estudios donde muestra que, para la elección de los objetivos del gobierno, para la elección de los asuntos públicos, el tipo y la forma de tratamiento, así como su volumen, dependen principalmente de las capacidades institucionales con las que en la actualidad cuentan las organizaciones gubernamentales. En este artículo “capacidades institucionales: revisión del concepto y ejes de análisis” Básicamente, el problema de la eficacia a la hora de abordar cuestiones públicas está relacionado con la capacidad del gobierno para tomar decisiones eficaces.

Además, en lo reflejado de los procesos de modernización gubernamental que se han implementado en América Latina, estos van acompañados de nuevos roles y nuevos estilos de gestión de los gobiernos, principalmente locales, con ello exigen que los poderes públicos estén preparados para lograr resultados en términos de solución de los problemas públicos y en un mayor nivel de especialización y capacitación de sus funcionarios, reflejando cooperación, coordinación entre organizaciones y mayor participación de la sociedad.

Por lo tanto, dada la creciente complejidad de los asuntos gubernamentales con la falta de efectividad de las políticas públicas y los crecientes cambios en el estilo de gestión, los gobiernos y los responsables de la formulación de políticas, se enfrentan a conseguir el cambio continuamente al mejorar sus intervenciones y obtener resultados efectivos. De ahí da paso a la

necesidad de reconocer y asumir el potencial institucional y con ello mejorarlo, reconstruirlo o fortalecerlo para llegar a esa gestión eficiente en los asuntos públicos (Huerta, 2019)

Según el documento “el fortalecimiento de las capacidades institucionales como vía para implementar un gobierno abierto” señala que para, fortalecer esta capacidad de las instituciones, es fundamental para la viabilidad de la acción estatal; ya que determina el conjunto de incentivos o sanciones que contribuyen al logro de las metas fijadas por la organización.

En este contexto señala la capacidad institucional en la primera mitad de la década de 1980 fueron llevadas a la mejora de las habilidades en el desempeño de funciones públicas, conllevando al fortalecimiento institucional. Aunque estas siendo limitadas a técnicas de transformación organizacional, planteando unos de los objetivos, mejorar y fortalecer la estructura, los sistemas y las estrategias internas de una organización.

Dentro de las intervenciones mencionan que están diseñadas para resolver problemas específicos de una organización. Cambiando para los 90 la definición del concepto de capacidad institucional, a partir de los procesos de ajuste estructural y aquel cambio de paradigma del Estado de bienestar al Estado mínimo. Conllevando esta situación a una disminución de la capacidad del Estado para abordar los problemas sociales. Siendo esto considerado con baja capacidad de los países para resolver problemas de aspecto públicos, y para el momento se implementó la política de intervención, basada en un consenso internacional para fortalecer las instituciones estatales para el desarrollo sostenible. Resaltando en no solo incorporar variables organizacionales para mejorar la capacidad, si no también resaltar las fuerzas importantes que comprende las capacidades de las instituciones públicas (Mendoza R. , 2012)

Este artículo “Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora” examina los esfuerzos de evaluación de la gestión pública y su impacto en la capacidad de las instituciones del sector público. Se citaron los casos de Chile, Uruguay, Colombia y Costa Rica como ejemplos de implementación de estrategias de evaluación de resultados. Estos esfuerzos ayudan a fortalecer la coordinación interinstitucional y la integración de los procesos de planificación, presupuestación y evaluación. Sin embargo, la alta dirección y los funcionarios gubernamentales todavía están abordando diferentes tipos de desafíos a la hora de adoptar herramientas de evaluación.

Se menciona en estas un sistema de evaluación donde no garantiza automáticamente mejoras en la administración pública o a la capacidad institucional. Señalando aquella viabilidad

de los sistemas con lo cual depende del uso de la información obtenida. Aunque en los casos estudiados este artículo mencionan que para ese tiempo existían sistemas de medición del desempeño, siendo estas prácticas de gestión del desempeño aun no siendo generalizadas. Siendo esto se menciona que para los directivos públicos no utilizan la evaluación como herramienta de gestión en sus organizaciones, donde la recopilación de información para evaluar los resultados de la gestión se considera una tarea adicional y no una parte integral de la gestión.

En términos de creación de capacidad institucional, el marco de evaluación ayuda a fortalecer la legitimidad de la nueva gobernanza del gobierno. Sin embargo, existen limitaciones y desafíos para implementar estos sistemas. Por ejemplo, los sistemas de evaluación en Chile y Uruguay están centrados más en racionalizar los gastos y mejorar la eficiencia de la gestión, mientras que Colombia y Costa Rica muestran una desincronización entre los sistemas de evaluación y los procesos presupuestarios. Sin embargo, para ese momento se trabajó para conciliar los dos procesos y superar los problemas reflejados. (Ospina, 2002).

1.1.2. Antecedentes nacionales

Este artículo titulado “análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca”. El estudio se centra en las debilidades y desafíos que enfrentan estas ciudades en términos de recursos humanos, asignación de recursos y desarrollo de capacidades.

Este artículo también analiza la importancia de tener en cuenta factores externos en la gobernanza municipal, más allá de mejorar las mediciones de desempeño. Señalando el desempeño de la mayoría de las ciudades es promedio, bajo y límite, y que las ciudades más pequeñas tienen una capacidad administrativa y financiera limitada. Además, se mencionó la falta de capacitación y apoyo técnico a los funcionarios municipales. (Duque, 2012)

Como segundo antecedente se analiza el documento titulado “fortalecimiento institucional de la capacidad colombiana para aumentar la transparencia y la integridad. Donde se describe el marco conceptual del programa, incluyendo el concepto de gobierno abierto, la dirección de la Alianza y el marco legal de transparencia y anticorrupción. El gobierno abierto sectorial se refiere a las acciones tomadas por los gobiernos sectoriales para acercar el gobierno a los ciudadanos.

Las iniciativas actuales difieren de las experiencias pasadas se seleccionarán y documentarán aquellas que sean relevantes. Siendo los gobiernos departamentales unos de los que también organizarán eventos de intercambio de experiencias. En estos métodos utilizados se

incluyeron mapeo de las provincias, señales de tránsito para seleccionar las iniciativas más prometedoras y el registro de las iniciativas seleccionadas.

Los criterios utilizados incluyen integralidad, transversalidad, adaptación al PPIA, actores y responsables de la implementación, nivel de coordinación, recursos disponibles, seguimiento y evaluación, resultados esperados y alcanzados, continuidad del programa y aspectos culturales o de comportamiento. Las iniciativas seleccionadas servirán como lecciones aprendidas y recomendaciones para el gobierno actual. El documento también contiene referencias a referencias y fuentes relacionadas con la gobernanza abierta, así como registros de iniciativas y experiencias. (Rinde, 2017)

En el 2022 según el artículo “Caja de transformación institucional: modelo de gestión del cumplimiento” El documento presenta una propuesta de caja de herramientas para la gestión del conocimiento en el sector público colombiano. Donde se destaca la falta de información clara y adecuada sobre la gestión del conocimiento en el sector público y aquella necesidad de herramientas adecuadas para su implementación. Mediante el desarrollo se realizó una investigación utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, que incluyó una revisión de literatura científica y gris, el análisis de modelos y teorías relevantes, y la validación de la propuesta de caja de herramientas. La caja de herramientas incluye estrategias y herramientas para la captura, transferencia y difusión del conocimiento, así como espacios de interacción para potenciar la generación y transferencia de conocimiento. La propuesta fue considerada innovadora, integradora y adecuada para entidades públicas.

En el gobierno colombiano se menciona la importancia de gestionar el conocimiento de las instituciones públicas y con ello hace un trabajo brindando orientación y dirección a los órganos ejecutivos de las instituciones públicas. Siendo esto plasmado en la sexta dimensión del modelo de Planificación y Gestión Integradas (MIPG), donde se puede identificar los flujos de conocimiento para estimular los ciclos de políticas públicas. Con ello esta dimensión se centra en la generación, adquisición, aplicación, evaluación, mejora y difusión del conocimiento para que estas instituciones adquieran los conocimientos de sí mismas y de su entorno y posterior a ello llegar a mejorar su gestión y el desempeño institucional (Torres, Ramírez, & Polo , 2022)

Este artículo “Una breve revisión del concepto de Capacidad Institucional” donde examina el concepto de competencias institucionales en el marco de una alianza entre la Administración de Servicios Públicos y el Centro de Evaluación y Pensamiento de Elite de la Universidad Nacional

de Colombia. Es aquí donde se analiza el desarrollo de este concepto y los diferentes niveles y componentes en los que opera. Con ello se enfatiza la importancia de considerar tanto la gestión técnica como también lo son los aspectos políticos en la capacidad institucional.

Por lo tanto, la capacidad institucional se refiere a la capacidad de una organización o institución para desempeñar aquellas funciones y con ello alcanzar sus objetivos propuestos. Con Esta capacidad se puede dividir en tres niveles: micro, meso y macro, relacionados con los contextos individual, organizacional e institucional, respectivamente. Entre los componentes de la capacidad institucional incluyen lo que son los recursos humanos, infraestructura, procesos organizacionales, entre otro. Por otro lado, la capacidad administrativa se refiere a aspectos organizativos y procedimentales, mientras que la capacidad política se refiere más acerca de los recursos de poder y la intervención estatal. Para con ello abordar eficazmente los problemas de la administración pública, siendo esto es necesario para identificar las debilidades y brechas en la capacidad institucional. (Torres M.)

En cuanto al artículo titulado “Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá” en este artículo se menciona las consultorías como carácter de practica social donde es aprobada por las actividades económica, sociales, empresariales y organizacionales y con ello se construye una eficaz herramienta de gestión para las organizaciones con ello buscan resolver diferentes problemas presentados, sin necesidad de asumir costos significativos en estudios.

Partiendo de lo anterior diferentes empresas, instituciones necesitan de personas capacitadas y con los conocimientos previos de las temáticas; conociendo el mercado para con ello poder desarrollar la función consultora basando este como en ciclo de ayuda organizacional, en donde existe la relación cliente - consulto y con ello buscan que los profesionales den al usuario una atención de calidad atendiendo sus necesidades de manera satisfactoria.

Este artículo se divide en cuatro capítulos siendo el primero las generalidades y diferencias de los fundamentos teóricos, en segundo lugar, esta los elementos metodológicos importantes tenidos en cuenta en la investigación, en tercer lugar, se encuentra los resultados encontrados en el estudio y el cuarto se concluye las generalidades del estudio (González, Rodriguez , & Duarte, 2011)

Si bien es cierto las consultorías en la administración pública es un medio común de la empleabilidad, para aquellos estudiantes de últimos semestres en carreras afines. En este articulo

“La asesoría y la consultoría en la administración pública colombiana.” Menciona que en la realidad esto se maneja de diferente forma, dando a entender en primer lugar que el uso de los términos nos es claro y con ello aparecen más las zonas grises, en segundo lugar resalta que en el ámbito laboral más que una opción es una vinculación momentánea, ocasional o de corta duración, y en último lugar se menciona que a pesar de la publicidad de varias universidades y otros centros de formación, es más lo que se dice, que lo que se hace para formar a los futuros “consultores y asesores”

Por lo tanto, en este artículo se entiende la asesoría y la consultoría como actividades profesionales en temas relacionados con la administración pública, los asuntos públicos y estatales dentro de este marco. Se ha enfocado en una variedad de temas que involucran áreas tan diversas como las financieras, administrativas, jurídicas, territoriales y políticas públicas, entre otras. Esto ha llevado a que en la actualidad haya "consultores y asesores" en una variedad de áreas de formación, como abogados, administradores de empresas, politólogos, contadores, administradores públicos, economistas, etc., sin contar profesionales de otras áreas de conocimiento.

En tanto a estudios realizados en este artículo se encuentran la producción académica con el fin de reforzar el conocimiento sobre la bondad de la formación en asesoría y consultoría, abordando esa producción académica que están manejando cada una de las universidades; resaltando con esto una característica multidisciplinar la consultoría logrando que una gran variedad de profesionales ingresen en el mercado, representado oportunidad para brindar servicio profesionales de igual forma en dar opción para solucionar problemas en diferentes tipos de sectores, dando continuidad al cumplimiento de aquellos objetivos o metas propuestas (Hernandez, 2020)

Por último, dentro de los antecedentes nacionales se encuentra “La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia” con ello está la asesoría y la consultoría como herramientas de primer nivel en el mundo empresarial debido a la complejización de los mercados y la necesidad ineludible de mejorar la competitividad. Estos servicios son una opción oportuna para agregar valor a las empresas. Las empresas requieren el apoyo de un talento humano capacitado, experto y conocedor de los impactos del mercado para mantener una posición de liderazgo, realizar prácticas innovadoras en el mercado y adelantarse a

los cambios. Con esto, las empresas pueden responder a las incertidumbres sobre las tendencias y el entorno empresarial competitivo.

La metodología implementada en este artículo se basó en una revisión de documentos que recopiló información sobre consultoría y asesoría administrativa y tecnológica, publicada desde el año 2009 en adelante. Tomando en cuenta el estudio sobre consultoría de las empresas, guía para la profesión. En consecuencia, se seleccionaron los artículos que describieron los componentes principales que conforman el proceso de revisión, incluida la integración de elementos de lectura crítica y el uso de fuentes de información científica.

De manera similar a los anteriores conceptos, la asesoría y la consultoría actúan como una herramienta de apoyo para las empresas al brindarles los medios para alcanzar sus objetivos en situaciones en las que no son competitivas. En consecuencia, estas variables mejoran significativamente la posición y la competitividad en el mercado. Como las empresas consultoras y asesoras se concentran en categorías de problemas, y con ello las empresas de cualquier tamaño encuentran en estos servicios una oportunidad para afrontar los retos y dificultades de la gestión (Álvarez & Jiménez, 2020)

Capítulo II

2. Marco teórico conceptual

Las consultorías desempeñan un papel fundamental en este proceso al proporcionar conocimientos, enfoques estratégicos y métodos efectivos para con ello ayuda abordar los desafíos organizativos y con ello mejorar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad. En este marco teórico conceptual explora en detalle los conceptos clave y las teorías relacionadas con las consultorías y su impacto en el fortalecimiento de capacidades institucionales.

Con ello se brinda asesoramiento y asistencia técnica a personas y organizaciones para mejorar sus procesos, productos o servicios. esta tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente; en tanto, el fortalecimiento de las capacidades institucionales es el proceso de mejorar las habilidades, conocimientos y recursos de una organización para que pueda funcionar de manera más efectiva. Siendo el fortalecimiento de las capacidades institucionales la principal fuente de desempeño en que las organizaciones puedan llegar a alcanzar esos objetivos propuestos.

2.1. Concepto de Consultoría

La consultoría según Antonorsi (2010) se refiere una forma de brindar ayuda con diferentes métodos, procesos o estructuras especialmente cuando la persona que la ofrece no es responsable o no está cumpliendo con las metas propuesta, sino que colabora con quienes lo son. En su sentido más amplio se menciona que esto es un proceso que se relaciona entre personas, por un lado, están las que pretenden resolver problemas a estos se les suele llamar cliente, y por otra parte están las que intentan ayudarlas para este se las llama consultor que es el que brinda la ayuda.

Un experto brinda consejos, sugerencias y soluciones a una organización a través de consultoría para mejorar el desempeño, abordar problemas específicos o lograr objetivos estratégicos. A través de ellos los consultores pueden especializarse en áreas como estrategias, gestión de tecnología y RRHH, entre otras. Este enfoque ofrece frecuentemente a las organizaciones un punto de vista objetivo y una variedad de experiencias para utilizar en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Entre las consultorías se encuentra la interna siendo esta cuando el consultor es parte de la empresa, es un tipo de consultoría que ocurre cuando el consultor es parte de la empresa u/o una estructura de organización. Esta una modalidad de servicio profesional utilizada principalmente

por organizaciones de apoyo de empresas de cierta dimensión, con el objetivo de aplicar conocimientos para la solución de problemas y el mejoramiento de la empresa. Por lo tanto, es un recurso crucial para el éxito y el progreso competitivo de la empresa.

2.2. Sistema de Análisis de Capacidad Institucional (SADCI)

Esta metodología se maneja en situaciones en las que se requiere determinar la capacidad actual de la organización para llevar a cabo determinadas acciones, con esto se evalúan los obstáculos y debilidades para eliminarlos y establecer las acciones y planes necesarios, Su dimensión temporal de referencia es, por lo tanto, el futuro, y su aplicación siendo destinada principalmente a programas y proyectos. La situación típica es el análisis de los elementos de fortalecimiento institucional necesarios y con ello garantizar el éxito de un proyecto.

El SADCI es también usado para evaluar los resultados de un programa o proyecto, con ello identificar los déficits de capacidad en la gestión rutinaria de una organización. En otras palabras, aunque la metodología original no tenía en cuenta este objetivo, autores han demostrado que el enfoque SADCI también es adecuado para analizar aquellas situaciones en las que el presente y el pasado se convierten en dimensiones temporales pertinentes, así como en situaciones en las que el tema de estudio no es un programa o proyecto, sino la gestión cotidiana de una institución.

Por lo tanto con esta metodología hace de las capacidades institucionales una habilidad de la organización o institución con el fin de manejar sus funciones de manera efectiva y sostenible, con aspectos como los recursos humanos competentes, recursos financieros adecuados, sistemas tecnológicos eficaces entre otros, esto llevado a cabo para que el fortalecimiento de estas capacidades se mantengan y sean capaces de adaptarse a entornos cambiantes y cumplir sus objetivos. (Oszlak & Orellana, 2001)

2.3. Teorías Relevantes

Para comprender mejor la dinámica entre las consultorías y el fortalecimiento de capacidades institucionales, se pueden aplicar varias teorías relevantes:

2.3.1. Teoría de la Organización

Siendo esto un campo de estudio multidisciplinario que se enfoca en comprender y explicar cómo funcionan las organizaciones tanto en el mundo empresarial, como las instituciones académicas, las organizaciones sin fines de lucro y los gobiernos. Partiendo de la teoría tiene como objetivo analizar las estructuras, aquellos procesos, comportamientos y dinámicas que distinguen

a las organizaciones y con ello proporcionar herramientas y marcos conceptuales para mejoramiento, centrandó esta teoría en la estructura, la cultura y el ambiente de las organizaciones, lo que influye en su eficacia y eficiencia. Durante las últimas décadas, la Teoría de la Organización ha permitido reconocer que las organizaciones abarcan más que solo objetivos, estructuras y recursos humanos; es también conjuntos de elementos que forman una dimensión "sociotécnica", también maneja entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas, mitos, valores e ideología, es decir, realidades y parámetros culturales. En respuesta a esta nueva dimensión, por otro lado, también consideran el ámbito "político-cultural" de las organizaciones públicas (Ramíó, 2016).

2.3.2. Teoría de la Gestión del Cambio

Esto es una modificación en el diseño o la estrategia de una organización o cualquier otra táctica para persuadir a sus miembros a comportarse de manera diferente. Está definida como una modificación significativa en las normas de comportamiento de una gran cantidad de miembros de la organización. En este contexto, se puede decir que las organizaciones realizan procesos de cambio organizacional para lograr desarrollar su capacidad de autocrítica, lo que con ello permite enfocarse en procesos de cambios planificado. De esta manera, el cambio se integra en la cultura organizacional donde la autocrítica se convierte en un estilo natural, Examinando cómo aquellas organizaciones pueden gestionar el cambio de manera positiva, superando la resistencia y adaptándose a nuevas circunstancias. (Jiménez, 2012).

2.3.3. Teoría como un proceso de colaboración

En la consultoría, la colaboración es fundamental para su proceso, ya que posibilita hacer desarrollo de soluciones más apropiadas a las demandas del cliente, incrementa la posibilidad de que el cliente implemente la solución y, finalmente, contribuya a una mejora en la relación entre el consultor y el cliente. Con ello se puede encontrar la mejor comprensión de las necesidades del cliente al entrevistar a los miembros del cliente, observar el funcionamiento del cliente y colaborar con el cliente en el desarrollo del plan de acción, siendo estos algunos de los beneficios de la colaboración en la consultoría y por último se encuentra la mayor aceptación de parte del cliente partiendo si este es participe en la solución de su desarrollo.

Se parte de proceso interactivo que empodera a individuos con una variedad de habilidades para con ello generar soluciones creativas con el fin de definir conjuntamente los problemas. Este

modelo nace a finales de la década de 1970 para ayudar en aquellos desafíos con el propósito de satisfacer las necesidades únicas expresadas en el entorno educativo.

Para concluir se señala que la mejor relación entre el consultor y el cliente, parte donde la colaboración ayuda a construir una relación de confianza y cooperación entre el consultor y el cliente; Por lo tanto, en lo dicho anteriormente la colaboración es fundamental para llegar al éxito de la consultoría. Siendo el consultor capaz de colaborar con el cliente para con ello ejercer el desarrollo a la solución adecuada a las necesidades del cliente. (Machado & Almeida, 2015)

2.3.4. Teoría de la Estrategia:

La consultoría estratégica es el proceso de ayudar a las organizaciones a desarrollar y ejecutar estrategias exitosas.

La estrategia es crucial para la consultoría porque ofrece un marco para comprender los factores que influyen en el éxito de una empresa. La teoría ayuda a los consultores a identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones y las oportunidades y amenazas. Esta brinda a los consultores un conjunto de herramientas para crear planos que funcionen. Señalando el análisis de la industria, el análisis de la competencia, el análisis de los factores internos de la organización y el desarrollo de estrategias como algunas de estas herramientas.

Los consultores utilizan esta teoría en diferentes etapas del proceso de consultoría. En primer lugar, parte en la fase de diagnóstico, los consultores la utilizan para comprender la situación actual de la organización. En la fase de formulación utilizan la teoría para desarrollar una estrategia que se ajuste a las necesidades de la organización y por último en la fase de implementación utilizan la teoría para ayudar a la organización a implementar la estrategia de manera efectiva.

En algunos de los conceptos y herramientas de la teoría de la estrategia que son relevantes para la consultoría incluyen, el análisis de la industria siendo este el análisis donde ayuda a los consultores a comprender el entorno competitivo en el que opera la organización, el análisis de la competencia esta busca que los consultores comprendan las fortalezas y debilidades de los competidores de la organización, también se encuentra el análisis de los factores internos de la organización esta comprende las fortalezas y debilidades de la organización. Y por último resaltando esta teoría como una herramienta esencial para la consultoría donde los consultores entienden que con esta teoría están mejor equipados para ayudar a las organizaciones a desarrollar y ejecutar estrategias exitosas.

Si bien es cierto. En la consultoría no se puede decir que hay una metodología apropiada para las organizaciones, todos los objetivos y los medios empleados en algún proceso de intervención deben ser armonizados con la cultura organizacional de la entidad, con ello, para evitar que sean considerados como amenazas para sus normas y valores. Este enfoque es adecuado con los criterios establecidos siendo el primero los objetivos estratégicos definidos por una organización, por segundo el desarrollo de una eficiente estructura organizacional y por último el nivel de talento humano y aprendizaje con el que cuenta dicha organización, con ello también se resalta que, dentro de todo proceso de consultoría, el factor cultural debe de estar dentro de estos tres lineamientos anteriormente señalados (Peñaherrera, 2018)

2.4. Tipos de capacidad institucional

La capacidad institucional, es la encargada de llevar a cabo aquellas funciones de manera efectiva, con esto se puede referir a cualquier institución, sea un gobierno, empresa privada, alguna organización no gubernamental entre otras. Con esto se indican que existen diferentes tipos de capacidades institucionales donde por lo general y las más comunes son dos, capacidad administrativa y capacidad política.

El término "capacidad administrativa" se refiere a la capacidad de una institución para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva y eficiente. incluyendo la calidad de los recursos humanos, como la formación, la experiencia y la motivación. de acuerdo con cómo se organizan y gestionan las instituciones. Además, se mencionan los sistemas y procesos que pueden resultar de estas, como lo es, la disponibilidad de recursos financieros, materiales y tecnológicos.

En contexto es básicamente una implementación eficaz de las promesas políticas, con ello encargándose de desarrollar de manera eficiente y rigurosa, lo que hace que dicha administración sea obligatoria en su desarrollo, con este la eficiencia de las decisiones políticas tomadas se puede llegar a lograr, utilizando indicadores económicos entre otros.

Por lo tanto, una organización logra sus objetivos mediante la capacidad administrativa, como, por ejemplo, cuando produce sus bienes o servicios de manera eficiente y rentable. Con el fin de brindar servicios públicos de alta calidad, teniendo en cuenta que un gobierno también necesita tener una buena capacidad administrativa.

En una secuencia diferente. La capacidad administrativa evita la corrupción mediante la producción de información pública, también garantiza la conexión entre proyectos y evaluación, la racionalidad económica en la creación de valor público y la trazabilidad de la toma de

decisiones, que refleja las decisiones estratégicas y las prioridades políticas. Sin recursos, procesos y valores, la determinación política se limita en objetivos positivos. Por lo tanto, es necesario explicar en detalle cada uno de sus componentes (Hidalgo, Sánchez, & Palma, 2022)

La “capacidad política” se refiere a la capacidad de una institución para interactuar con su entorno y alcanzar sus objetivos. Incluyendo factores como, la legitimidad de la institución, es decir, aquel grado de aceptación que influye en la sociedad, La capacidad de la institución para articular sus intereses y objetivos, partiendo de la influencia acerca de las decisiones políticas.

Siendo así, esta depende de los recursos institucionales y organizativos, así como de las ideas colectivas que se pueden utilizar para tomar medidas políticas de manera efectiva. Esta perspectiva de capacidades se relaciona con conceptos como "capital social" o "capital político" en términos conceptuales. No obstante, en contraste con ellas, la idea de habilidad política está estrechamente relacionada con el propósito de la acción colectiva, es decir, la creación, gestión y evaluación de políticas son para reducir la pobreza, en lugar de las cualidades individuales u organizativas. Este método tiene como objetivo capturar los aspectos iterativos y dinámicos del cambio social. A diferencia del capital social o político, las capacidades políticas de los pobres se desarrollan en función de objetivos de política pública específicos (Whitehead & Gray, 2000)

Capítulo III

3. Análisis de cómo la consultoría favorece las capacidades institucionales

Después de haber analizado varios documentos que abordan el tema de la consultoría y su impacto en el fortalecimiento de las capacidades institucionales en diferentes áreas en Colombia; se destaca cómo la consultoría ha contribuido a mejorar la gestión pública, el desarrollo urbano, la educación, el sector financiero, la industria biofarmacéutica, la investigación económica, las políticas públicas, las pymes y la innovación en el país; de manera aleatoria se seleccionó diferentes casos de consultorías implementadas en el territorio nacional, para analizar y poder determinar hasta donde las consultorías beneficiaron o no las capacidades institucionales en los municipios de quinta y sexta categoría en Colombia; El resultado del análisis se describe a continuación:

Caso 1: “Efectos de una propuesta de consultoría colaborativa en perspectiva de los profesores” (Machado A. C., 2015), el Fortalecimiento de capacidades institucionales en municipios de quinta y sexta categoría enfrentan desafíos únicos debido a limitaciones en recursos, infraestructura y experiencia técnica. Las consultorías brindan un enfoque experto y personalizado para abordar diversas áreas, como la gestión administrativa, la planificación urbana, el desarrollo económico y la gobernanza local, promueven la participación técnica comunitaria y el empoderamiento local, fomentando la apropiación de procesos de cambio y fortaleciendo la cohesión social; estas iniciativas contribuyen a la construcción de capacidades a largo plazo al capacitar a líderes locales y funcionarios públicos, generando un impacto sostenible en la toma de decisiones y la ejecución de políticas.

Caso 2: “Habitabilidad urbana en ciudades intermedias: Caso Manizales, Colombia” (Espinal, 2017), nos permite observar cómo mejora de las capacidades institucionales en el municipio de Manizales a través de la consultoría que se centró en mejorar las condiciones de habitabilidad urbana en los barrios periféricos, integrando a sus habitantes y garantizando sus derechos, donde se implementaron mejoras en servicios y equipamientos en estas áreas, así como medidas de mitigación y prevención ante amenazas naturales y se fortaleció los mecanismos de coordinación y planificación en el municipio, mejorando la gestión de recursos y la implementación de políticas y programas.

Caso 3: “Modelo de gestión y gobierno de tecnologías de información en universidades del Departamento del Cauca” (Torres, Arboleda, & Lucumí, 2015), La presente consultoría se centró en mejorar las capacidades institucionales en el uso de tecnologías de información en las universidades del Departamento del Cauca, además, se implementó un modelo de capacidad y madurez que permitió fortalecer las áreas de docencia, investigación, proyección social y gestión administrativa, mediante el modelo propuesto que fue altamente aceptado por los expertos, se demostró su efectividad en cubrir las necesidades de las instituciones de educación superior en la región.

Caso 4: “Competitividad sectorial del sector financiero. Caso de estudio: ciudad de Manizales, Caldas, Colombia” (Villegas, 2019), la consultoría en entidades financieras de Manizales buscó mejorar su competitividad y fortalecer su posición en el sector, se utilizó el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter para identificar y enfrentar las fuerzas que influyen en el sector financiero, contribuyó a alinear la estructura organizacional y desarrollar una cultura orientada al cliente, mejorando las capacidades internas de las instituciones financieras.

Caso 5: “Modelo gerencial y operativo para el desarrollo de proyectos de consultoría de diseño de obras civiles y/o edificaciones. Caso de estudio: Estación de Policía en la comuna 14 el Poblado Medellín” (Siado, 2020), la consultoría se centró en mejorar la capacidad gerencial y operativa de las empresas de consultoría en obras civiles y edificaciones, donde se implementó un modelo que optimizó los tiempos contractuales y mejoró la rentabilidad de los proyectos, fortaleció la dirección y administración de las empresas, mejorando la calidad de los proyectos y fomentando la colaboración entre las partes involucradas.

Caso 6: “Mejorar la calidad de la educación en escuelas de escasos recursos” (de Arboleda, 2006). El caso de la Escuela Nueva en Colombia Consultoría en el ámbito de la educación básica; las consultorías en educación básica buscan transformar la enseñanza convencional y fomentar el aprendizaje activo, participativo y cooperativo, fortaleciendo la relación entre la escuela y la comunidad, mejorando la calidad educativa y adaptándose a las características de los estudiantes más vulnerables, estas consultorías han demostrado mejorar la calidad educativa, el comportamiento democrático y la participación de los actores clave.

Caso 7: “La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica” (Orozco Silva, 1999), la consultoría ha contribuido al desarrollo de capacidades institucionales en la industria biofarmacéutica en Colombia, ayudando a identificar y verificar proveedores, competidores y

clientes, brindando un panorama completo de la industria, mejorando la gestión financiera, la calidad de los proyectos y la colaboración entre las organizaciones del sector.

Caso 8: “La investigación económica en Colombia” (Bejarano, 1997), la relación entre la investigación económica y la consultoría económica ha generado debates sobre la relación entre la investigación académica y la consultoría en las ciencias económicas, ha contribuido a identificar las limitaciones institucionales en la investigación económica en Colombia, ha detectado una concentración de fondos en la actividad de consultoría, lo que puede afectar el desarrollo de la investigación económica.

Caso 9: “Las políticas públicas en Colombia Insuficiencias y desafíos” (Alzate, 2011), la consultoría ha mejorado las capacidades institucionales en la formulación de políticas públicas, brindando conocimientos técnicos y académicos, fortaleciendo la capacidad de análisis y planificación, promoviendo la participación de las comunidades, también, permite evaluar y mejorar la eficacia de las políticas implementadas.

Caso 10: Planificación financiera en las pymes exportadoras Caso de Antioquia, Colombia” (Montoya, 2010), La consultoría ha fortalecido el sector de las pymes exportadoras en Antioquia, mejorando la gestión financiera, la estructura organizacional y la adopción de tecnologías de información en estas empresas, de igual manera, ha contribuido al crecimiento económico y la generación de empleo en la región.

Capítulo IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- La consultoría ha demostrado ser una herramienta efectiva para fortalecer las capacidades institucionales en diversas áreas en Colombia, como la gestión pública, el desarrollo urbano, la educación, el sector financiero, la industria biofarmacéutica, la investigación económica, las políticas públicas, las pymes y la innovación; la consultoría ha dejado una huella profunda y diversa en el país, brindando un apoyo invaluable para fortalecer las capacidades institucionales y contribuir al progreso y desarrollo en múltiples áreas estratégicas.
- Los municipios de quinta y sexta categoría en Colombia se enfrentan a desafíos únicos debido a limitaciones en recursos, infraestructura y experiencia técnica. la consultoría surge como un socio estratégico de los municipios más desfavorecidos en el país, ofreciendo soluciones a medida que abordan sus desafíos únicos; al proporcionar asesoramiento especializado, estrategias adaptadas y capacitación, la consultoría desempeña un papel fundamental en la promoción del desarrollo local y la mejora de la calidad de vida en estas comunidades, no solo brinda solución técnica, sino que también promueve la participación comunitaria y el empoderamiento local, fortaleciendo la cohesión social y generando un impacto sostenible en la toma de decisiones y la implementación de políticas.
- En el sector financiero, la consultoría ha contribuido a mejorar la competitividad de las entidades estatales a través de la alineación de la estructura organizacional, el desarrollo de una cultura orientada al usuario; además, la consultoría en el referente financiero va más allá de la simple asesoría; se emerge como un agente transformador que remodela estructuras, culturas y estrategias; le da una mentalidad centrada en la comunidad y aplicar modelos estratégicos probados, impulsando la competitividad de los funcionarios estatales, posicionándolos para prosperar en un modelo dinámico y desafiante convirtiendo los municipios en entes estatales sostenibles y autosuficientes.
- La consultoría ha elevado las capacidades institucionales en la formulación de políticas públicas en Colombia a través de una combinación poderosa de conocimientos técnicos, fortalecimiento de habilidades, participación comunitaria y enfoques innovadores; este

papel integral ha contribuido significativamente a la creación e implementación de políticas más efectivas, inclusivas y orientadas a solucionar los desafíos socioeconómicos de los diferentes municipios en el país.

- La consultoría ha sido un agente catalizador en la identificación de debilidades y la implementación de estrategias para fortalecer las instituciones de apoyo a la innovación en el territorio nacional. Su enfoque holístico, que abarca recomendaciones desde la evaluación detallada hasta la implementación de prácticas, ha sido fundamental para avanzar hacia un entorno más propicio para la innovación, potenciando el desarrollo económico y social mejorando la categorización de los municipios más desfavorecidos.

4.2. Recomendaciones

- Debe fortalecerse la inversión en consultoría en municipios de quinta y sexta categoría ya que no solo implica asignar recursos financieros, sino también reconocer la importancia de una participación comunitaria activa y empoderada en los procesos consultivos; es de tener en cuenta que esta inversión estratégica puede ser un motor fundamental para promover el desarrollo sostenible en las diferentes áreas, fortaleciendo la cohesión social, impulsando el empoderamiento local y generando impactos significativos en la calidad de vida de sus habitantes.
- Se debe solicitar a los consultores que ayuden a establecer métricas y procedimientos para monitorear el progreso, evaluar el impacto de las acciones tomadas y ajustar estrategias según sea necesario para garantizar un crecimiento continuo y sostenible en el ámbito de la innovación en los municipios de 4, 5 y 6 categoría del país.

5. Bibliografía

- Álvarez, D., & Jiménez, K. (2020). *La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia*. Recuperado el 17 de 10 de 2023, de *endencias*, 21(1), 252-271.: <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Alzate, S. A. (2011). *Las políticas públicas en Colombia Insuficiencias y desafíos*. Recuperado el 13 de 11 de 2023, de Alzate, S. A. (2011). *Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos*. In *Revista Forum* (Vol. 1, No. 1, pp. 95-111). Sede Medellín. Departamento de Ciencia Política.: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3989279.pdf>
- Antonorsi, M. (2010). *CONSULTORÍA INTERNA: asesorarse con los nuestros*. Recuperado el 23 de 10 de 2023, de *Debates IESA*, 15(3).: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56961465/Articulo_M_Antonorsi_Consultoria_interna-libre.pdf?1531160361=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DConsultoria_interna_asesorarse_con_los_n.pdf&Expires=1698366971&Signature=Vr0Wj7M~D2Jie-8Fo61bZ
- Bejarano, J. A. (1997). *La investigación económica en Colombia*. Recuperado el 13 de 11 de 2023, de Bejarano, J. A. (1997). *La investigación económica en Colombia. Cuadernos de economía* (Santafé de Bogotá), 16(27), 219-243.: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4935110.pdf>
- Chaves, P. C. (2020). *Políticas Públicas Basadas en Evidencia: una revisión del concepto y sus características*. doi:<https://doi.org/10.15359/abra.40-60.2>
- de Arboleda, V. C. (2006). *Mejorar la calidad de la educación en escuelas de escasos recursos. El caso de la Escuela Nueva en Colombia*. Recuperado el 13 de 11 de 2023, de de Arboleda, V. C. (2006). *Mejorar la calidad de la educación en escuelas de escasos recursos. El caso de la Escuela Nueva en Colombia*. *Revista colombiana de educación*, (51).: <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/download/7689/6194>
- Duque, N. (2012). *Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca*. Recuperado el 13 de 09 de 2023, de *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 28(47), 10-24.: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452012000100002&script=sci_arttext

- Espinal, D. (2017). *Habitabilidad urbana en ciudades intermedias: Caso Manizales, Colombia*. Recuperado el 10 de 11 de 2023, de Espinal, D. (2017). *Habitabilidad urbana en ciudades intermedias: Caso Manizales, Colombia* (pp. 60-65). GIGAPP Estudios Working Papers.:
- Machado, A. C., & Almeida, M. A. (2015). Efeitos de uma proposta de consultoria colaborativa na perspectiva dos professores. *Revista Meta: Avaliação*, 6(18), 222-239.
- González, J., Rodríguez, M., & Duarte, L. (2011). *Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá*. Recuperado el 10 de 10 de 2023, de Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 27(46), 67-80.: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-46452011000200006&script=sci_arttext
- Hernandez, J. (2020). *La asesoría y la consultoría en la administración pública colombiana*. Recuperado el 19 de 10 de 2023, de VADEMÉCUM DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 222.: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68812205/Vademecum_de_la_Administracion_Publica_Volumen_2_Tomo_I-libre.pdf?1629387686=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVademe_cum_de_la_Administracion_Publica.pdf&Expires=1697766069&Signature=EwlvVu
- Hidalgo, M., Sánchez, J., & Palma, E. (2022). *Capacidad administrativa y absorción de los fondos Next-Generation*. Recuperado el 08 de 11 de 2023, de *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (29), 72-87.: <https://doi.org/10.24965/gapp.11078>
- Huerta, A. (2019). *Capacidad institucional: revisión del concepto y ejes de análisis. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal: DAAPGE*. Recuperado el 02 de 10 de 2023, de 19(32), 81-107.: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7618614>
- Jiménez, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. Recuperado el 23 de 10 de 2023, de *Contribuciones a la Economía*, 9.: <https://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. Recuperado el 13 de 09 de 2023, de Limusa.: https://www.academia.edu/download/63866965/LIBRO_LA_CONSULTORIA_EN_LA_S_EMPRESA_DE_KUBR_MILAN_120200708-18800-1ult3ny.pdf
- Machado, A. C. (2015). *Efectos de una propuesta de consultoria colaborativa na perspectiva dos professores*. Recuperado el 07 de 11 de 2023, de Machado, A. C., & Almeida, M. A. (2015). Efeitos de uma proposta de consultoria colaborativa na perspectiva dos professores. *Revista Meta: Avaliação*, 6(18), 222-239.: Machado, A. C., & Almeida, M. A. (2015).

- Efeitos de uma proposta de consultoria colaborativa na perspectiva dos professores. *Revista Meta: Avaliação*, 6(18), 222-239.
- Machado, A., & Almeida, M. (2015). *Efeitos de uma proposta de consultoria colaborativa na perspectiva dos professores*. Recuperado el 07 de 11 de 2023, de *Revista Meta: Avaliação*.: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v6i18.160>
- Matas, C. (2002). *El impacto de la actividad de consultoría sobre la capacidad institucional de las Administraciones públicas de los países de América Latina*. Recuperado el 14 de 09 de 2023, de *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 33-44.: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/333/333>
- Mendoza, E. (2004). *Capacidades institucionales en gobiernos subnacionales de México: Un obstáculo para la descentralización fiscal?* Recuperado el 2023 de 10 de 2, de *Gestión y política pública*, 13(3), 753-784.: <https://www.redalyc.org/pdf/133/13313306.pdf>
- Mendoza, R. (2012). *El fortalecimiento de las capacidades institucionales como vía para implementar un Gobierno Abierto*. Recuperado el 03 de 10 de 2023, de *Politai*, 3(5), 125-133.: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/14130>
- Montoya, R. A. (2010). *Planificación financiera en las pyme exportadoras Caso de Antioquia, Colombia*. Recuperado el 14 de 11 de 2023, de Montoya, R. A. C. (2010). *Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia*. *AD-minister*, (16), 33-54.: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024376.pdf>
- Moran, J. R. (2023). *Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Antonio Sotomayor del Cantón Vinces en el periodo 2022*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2023, de Moran Jiménez, R. D. (2023). *Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Antonio Sotomayor del Cantón Vinces en el periodo 2022* (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2023).: <http://190.15.129.146/bitstream/handle/49000/14725/E-UTB-FAFI-COM-000293.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orozco Silva, E. (1999). *La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica*. Recuperado el 13 de 11 de 2023, de Orozco Silva, E. (1999). *La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica*. *Ciência da informação*, 28, 59-66.: <https://www.scielo.br/j/ci/a/mJPgm4N8W7M8pfnxvzgZ6dB/?lang=es>

- Ospina, S. (2002). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. Recuperado el 14 de 09 de 2023, de Lisboa, Portugal (Vol. 8, p. 14).: https://www.academia.edu/download/49795919/Sonia_Ospina_-_Construyendo_capacidad_institucional.pdf
- Oszlak, O., & Orellana, E. (2001). *"El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI."*. Recuperado el 23 de 10 de 2023, de Documento de trabajo.: <http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/el%20analisis%20de%20la%20capacidad%20institucional%20-%20aplicaci%C3%B3n%20de%20la%20metodolog%C3%ADa%20sadci..pdf>
- Peñaherrera, D. (2018). *Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada*. Recuperado el 07 de 11 de 2023, de Ciencia Unemi, 11(28), 41-56.: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss28.2018pp41-56p>
- Pérez, R. Y. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. doi:ISSN 1024-9435
- Ramió, C. (2016). *Teoría de la organización y administración pública*. Recuperado el 23 de 10 de 2023, de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rinde, R. (2017). *Fortalecimiento institucional de la capacidad colombiana para aumentar la transparencia y la integridad*. Recuperado el 13 de 09 de 2023, de <http://actuecolombia.net/images/docs/MetoExpGobAbierto.pdf>
- Siado, C. F. (2020). *Modelo gerencial y operativo para el desarrollo de proyectos de consultoría de diseño de obras civiles y/o edificaciones. Caso de estudio: Estación de Policía en la comuna 14 el Poblado Medellín*. Recuperado el 13 de 11 de 2023, de Siado, C. F., & Valencia, F. M. (2020). MODELO GERENCIAL Y OPERATIVO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE CONSULTORÍA DE DISEÑO DE OBRAS CIVILES Y/O EDIFICACIONES. CASO DE ESTUDIO: ESTACION DE POLICIA EN LA COMUNA 14 EL POBLADO-MEDELLIN. UNIVERSIDAD CATÓLICA: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/e3860d68-4bb8-49f4-b934-91eb23c79b66/content>

- Torres, B. A., Arboleda, H., & Lucumí, S. W. (2015). *Modelo de Gestión y Gobierno de Tecnologías de Información en universidades de Colombia: Caso instituciones de Educación Superior en el Departamento del Cauca*. Recuperado el 10 de 11 de 2023, de Torres Bermúdez, A. A., Arboleda, H., & Lucumí Sánchez, W. (2015). Modelo de gestión y gobierno de Tecnologías de Información en Universidades de Colombia: caso instituciones de educación superior en el departamento del Cauca.: <https://documentos.redclara.net/bitstream/10786/1007/1/97-25-04Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20y%20Gobierno%20de%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20Informaci%C3%B3n%20en%20universidades%20de%20Colombia.pdf>
- Torres, L., Ramírez, D., & Polo, N. (2022). *Gestión del conocimiento en el sector público: propuesta de caja de herramientas*. Recuperado el 03 de 10 de 2023, de SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión, 14(2).: <https://doi.org/10.15332/24631140.7799>
- Villegas, L. I. (2019). *Competitividad sectorial del sector financiero. Caso de estudio: ciudad de Manizales, Caldas, Colombia*. Recuperado el 10 de 11 de 2023, de Villegas, L. I. L., & Sánchez, D. X. V. (2019). Competitividad sectorial del sector financiero. Caso de estudio: ciudad de Manizales, Caldas, Colombia. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 13, 61-79.: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/1785/1546>
- Whitehead, L., & Gray, G. (2000). *Capacidad política a la larga*. Recuperado el 08 de 11 de 2023, de Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 44(179), 51-80.: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/59549>