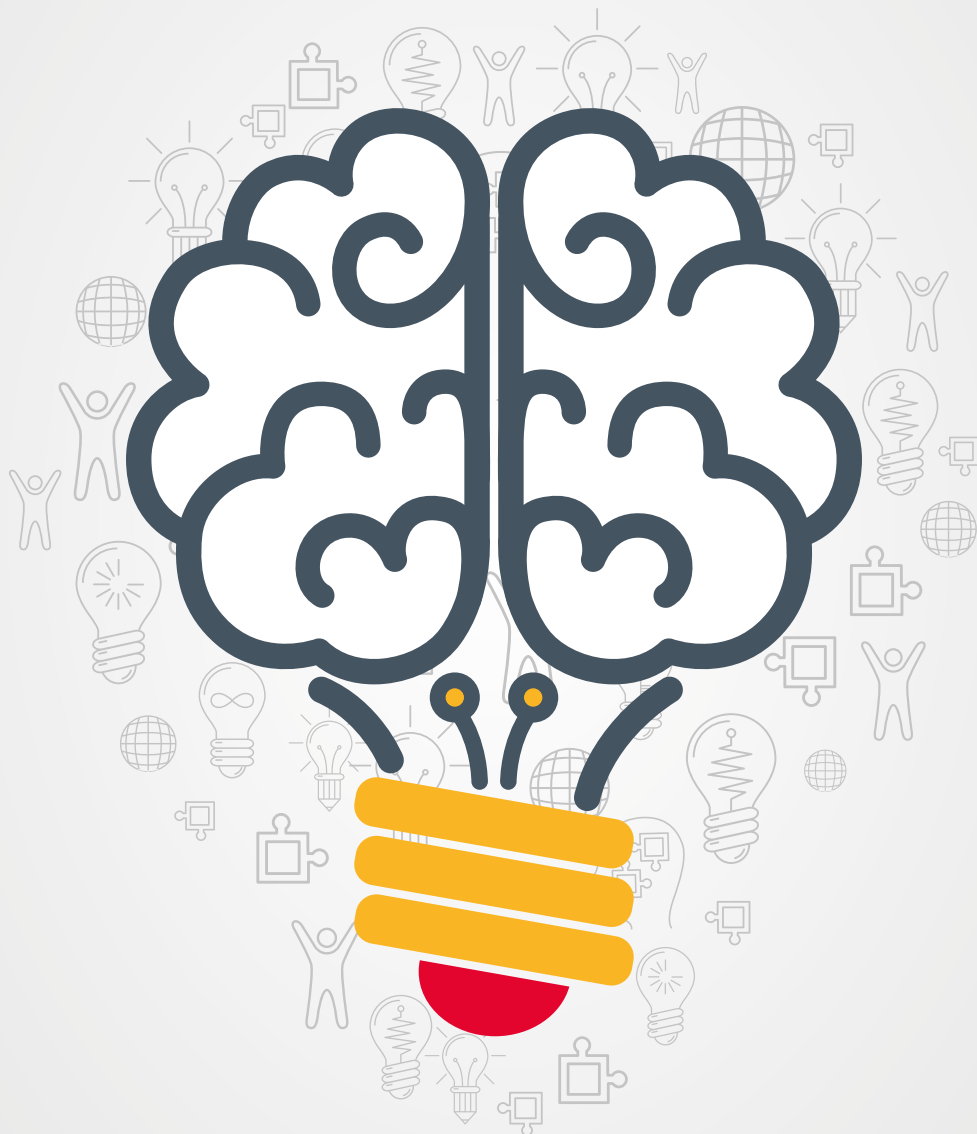


# ¿Cómo gestionar el conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía?





ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA  
**GENERAL**

**BOGOTÁ** 



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

SECRETARÍA GENERAL

**Claudia Nayibe López Hernández** Alcaldesa Mayor  
**Margarita Barraquer Sourdis** Secretaria General  
**Diana Marcela Velasco Rincón** Subsecretaria de Servicio a la Ciudadanía

**Equipo Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía**

**Camilo Andrés Muñoz Peña** Contratista líder

2021

¿Cómo gestionar  
**el conocimiento y la innovación**  
en el servicio a la ciudadanía?

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Parte I. Facilitadores</b> .....	9
<b>1. Liderazgo</b> .....	11
<b>1.1. Liderazgo en el servicio a la ciudadanía</b> .....	13
<b>1.2. Competencias para el liderazgo en el servicio a la ciudadanía</b> .....	14
<b>1.2.1. Conocimientos</b> .....	15
<b>1.2.2. Habilidades</b> .....	18
<b>1.2.3. Comportamientos y actitudes</b> .....	19
<b>2. Cultura organizacional</b> .....	21
<b>2.1. Cultura organizacional para la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía</b> .....	25
<b>3. Estructura organizacional y talento humano</b> .....	27
<b>3.1. Estructura organizacional y talento humano para la gestión y el conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía</b> .....	29
<b>4. Maneras de trabajar</b> .....	32
<b>4.1. Maneras de trabajar para la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía</b> .....	34
<b>Parte II. Componentes de la Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Servicio a la Ciudadanía</b> .....	35
<b>1. Eje de generación y producción</b> .....	40
<b>2. Eje de herramientas de uso y apropiación</b> .....	46
<b>3. Eje de analítica institucional</b> .....	51
<b>4. Eje de cultura de compartir y difundir</b> .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones finales</b> .....	61
<b>Bibliografía</b> .....	62

## Introducción



“El conocimiento es poder” o “Scientia potentia est” en latín, es una expresión que se le atribuye al filósofo, político, abogado y escritor inglés Francis Bacon (1561-1626) y que en otras palabras describe cómo el conocimiento nos permite tener más opciones, tomar mejores decisiones y entender y enfrentar mejor las situaciones de nuestra realidad.

Más de cuatrocientos años después de acuñada, no se puede discutir la relevancia de esta expresión popular en las democracias actuales y en el Estado de derecho. La ciudadanía, cada vez más empoderada, ha reclamado el conocimiento y el acceso a la información como una manera de ejercer la participación y garantizar los derechos fundamentales. La administración pública, en la búsqueda de la efectividad y la eficiencia, se ha volcado a promover el uso de los datos, el conocimiento y la información para la toma de decisiones.

En este mismo escenario, el conocimiento junto con las personas, se han convertido en el activo más importante de las entidades públicas, en la medida que se entiende que las administraciones no son edificios, normas o documentos; sino que por el contrario se componen de individuos con conocimientos y experiencias en diferentes magnitudes, áreas y disciplinas en la búsqueda de generar valor público.

Este objetivo no está exento de inconvenientes. Todos los días, nuevos problemas se posicionan en

la agenda pública; las políticas o programas que ayer eran exitosas, hoy pueden no serlo; y la necesidad de responder con más eficiencia y efectividad a las demandas ciudadanas han llevado a que las administraciones y los gobiernos busquen alternativas o soluciones creativas a los asuntos que enfrenta.

Así las cosas, innovar más que una tendencia o una moda se convierte en una necesidad en el sector público. Optimizar políticas, programas o proyectos, ser más novedosos y creativos en la búsqueda de soluciones públicas y la adaptación al cambio, se convirtieron en prioridades para los gobiernos para continuar satisfaciendo las necesidades, expectativas e intereses de la ciudadanía.

Contrario a lo que se piensa, la innovación no es la ejecución de acciones aisladas y particulares, talleres donde se llenan las paredes de papelitos o actividades al aire libre o con metodologías que parecen salidas del repertorio de un recreacionista o la disposición de espacios con hamacas, mesas de ping pong y paredes que se pueden rayar; sino que es un proceso metódico, estructurado y que no necesita de motivadores, influenciadores o coaches externos sino de las mismas personas que hacen parte de la organización bajo un claro liderazgo y con unas directrices específicas.

Si bien el beneficio de administrar el conocimiento y promover la innovación es transversal a toda la administración pública, estos tienen un efecto

mucho mayor en aquellos procesos que impactan directamente a la ciudadanía y que afectan la manera en la cual esta se relaciona en el acceso a la información, la realización de trámites y servicios, el control ciudadano a la gestión y la participación.

Como parte del trabajo que promueve la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, y en particular la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía en el marco de la implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, para promover un mejor relacionamiento entre la ciudadanía y la administración distrital; se presenta el siguiente documento con recomendaciones para la gestión del conocimiento y la promoción de la innovación en el servicio a la ciudadanía alineados al Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Así, este documento da cumplimiento al indicador 6.1.3 del plan de acción de la mencionada política pública: *“Diseño de modelo para la gestión del conocimiento en servicio a la ciudadanía, alineado con MIPG”*, y aporta directamente al logro del objetivo número 6 del CONPES D.C. 03 de 2019: *“Utilizar evidencia cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones”* para que se suministre un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, en armonía con los principios de trans-

parencia y prevención y lucha contra la corrupción.

La guía *¿Cómo gestionar el conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía?*, ha sido construida con el aporte, las experiencias, los conocimientos y los comentarios de las servidoras y servidores de las entidades distritales; así como con el apoyo de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., y el Departamento Administrativo de la Función Pública en su rol de líderes de la política de desempeño de gestión del conocimiento y la innovación a nivel distrital y nacional respectivamente.

Este documento, hace parte integral del Modelo Distrital de Relacionamiento Integral con la Ciudadanía que la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., ha diseñado; y busca servir de guía y orientación para los/as servidores/as públicos/as que quieran apostarle a mejorar la relación de la administración con la ciudadanía a través del mejor manejo del conocimiento y de la incorporación de la innovación en todos los procesos de la entidad.

Siguiendo la lógica del modelo, este documento se divide en cuatro partes: la primera desarrolla los “facilitadores” o todas esas condiciones o catalizadores que le permitirán a la entidad gestionar el conocimiento y promover la innovación en el servicio a la ciudadanía; la segunda detalla cada



**Fig. 1.** Modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación en Servicio a la Ciudadanía (Elaboración propia)

uno de los componentes principales del Modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación; la tercera sección describe el enfoque transversal del modelo de promoción de la equidad de género y la diversidad y finalmente este documento termina con algunas recomendaciones y conclusiones a tener en consideración.

La figura 1, presenta gráficamente el desarrollo del modelo anteriormente mencionado. En el centro, como activador o “botón de inicio” se encuentran los “facilitadores”; luego en el siguiente círculo se

encuentran los cuatro componentes para la gestión del conocimiento y la innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG: 1. Generación y producción; 2. Analítica institucional; 3. Herramientas de uso y apropiación, y 4. Cultura del compartir. Finalmente, en el círculo exterior, se encuentra el enfoque diferencial por orientación sexual e identidad de género conforme a las solicitudes de la Secretaría Distrital de Planeación en la formulación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, envolviendo al modelo completamente.



# Parte I

# Facilitadores

La Constitución Política de Colombia establece que uno de los fines esenciales del Estado es garantizar la efectividad de los derechos y deberes de la ciudadanía<sup>1</sup>. En este contexto el servicio a la ciudadanía es el conjunto de normas, lineamientos, procesos, procedimientos, acciones, canales, personas e instrumentos que facilitan el cumplimiento de este gran objetivo.

La ciudadanía podrá acceder, solicitar información, orientación o asistencia relacionada con los servicios que prestan las Entidades Distritales o interponer cualquier tipo de requerimiento sobre el funcionamiento de los servicios; así mismo, informar sus denuncias frente a presuntos actos de corrupción realizados por servidoras/es y contratistas de las Entidades y de los cuales tengan conocimiento, utilizando los diferentes canales de atención a la ciudadanía. Las Entidades Distritales deben disponer de canales de atención a la ciudadanía, de uso frecuente, tales como: presencial, telefónico, virtual y escrito.

Garantizar un servicio a la ciudadanía digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, en armonía con los principios de transparencia y prevención y lucha contra la corrupción, en armonía con los principios y las características del servicio a la ciudadanía en el Distrito Capital de los que habla el Decreto 197 de 2014, requiere entender las necesidades, contextos, intereses y comportamientos de la ciudadanía, usuarios y grupos de valor para así ajustar la oferta de información, trámites, servicios

y otros procedimientos administrativos a las expectativas de estas personas.

Estos ajustes requieren inevitablemente repensar las normas, lineamientos, instrumentos, canales y los procesos y procedimientos que tradicionalmente han sido diseñados e implementados a lo largo de los años; y evaluar su efectividad y pertinencia y de ser necesario idear nuevas alternativas.

Establecer un entorno que permita y facilite el desarrollo de las aptitudes para la gestión del conocimiento y la promoción de la innovación es uno de los desafíos más importantes que enfrenta el sector público actualmente. Esto comprende la introducción de ciertas condiciones o “facilitadores” sin los cuales la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía se van a ver dificultadas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconoce que el liderazgo, la cultura del aprendizaje y la creación de redes son esenciales para desarrollar un sector público altamente cualificado y orientado hacia la innovación (OCDE, 2017); y sostiene además que la combinación de la tecnología, una mano de obra cualificada y el entorno de trabajo adecuado son esenciales para la transformación del servicio público.

Para poder generar las condiciones propicias para la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía de las entidades distritales, se han identificado cuatro facilitadores: 1. Liderazgo; 2. Cultura organizacional; 3. Estructura organizacional y talento humano y, 4. Maneras de trabajar.

<sup>1</sup> **Constitución Política de Colombia. Artículo 2º:** Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

# 1. Liderazgo



Es fundamental tener la visión para guiar el cambio de una organización hacia la gestión del conocimiento y la promoción de innovación y, al hacerlo, alimentar una cultura de enseñanza, experimentación, curiosidad y aprendizaje del fracaso. Un liderazgo fuerte proporcionará a la organización estrategias claras y apoyará el diseño de un entorno de trabajo que refleje las normas y valores de su liderazgo.

El liderazgo dentro y fuera de la organización es fundamental para lograr que los esfuerzos sean sostenibles en el tiempo y mantener el nivel de madurez en gestión del conocimiento e innovación, necesarios para responder al cambio y los desafíos de una sociedad en constante transformación. El liderazgo suele definirse como el proceso por el cual un individuo influye y guía a una persona o a un grupo de personas para lograr un objetivo común (*Winston & Patterson, 2006*).

<p style="text-align: center;"><b>Gestión</b> "Administro, creo orden"</p>	<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b> "Influyo, oriento al cambio"</p>
<p><b>Definición: Ejercer las responsabilidades propias del cargo.</b></p>	<p><b>Definición: Influir en las decisiones y acciones de una persona, grupo o equipo para la consecución de una meta.</b></p>
<p>Quando gestiono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeo</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Organizo</li> <li>• Asigno responsabilidades</li> <li>• Cumplo funciones</li> <li>• Controlo</li> <li>• Soluciono problemas</li> <li>• Hago seguimiento</li> </ul>	<p>Quando lidero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunico con mis acciones la misión y la visión</li> <li>• Soy un ejemplo a seguir</li> <li>• Comunico de manera clara y efectiva</li> <li>• Motivo</li> <li>• Guío</li> <li>• Formo</li> <li>• Construye confianza</li> </ul>

**Fig. 2. Diferencias entre gestionar y liderar (Elaboración propia basada en EADA (2019))**

Así las cosas, el liderazgo se ejerce desde cualquier posición, no únicamente de arriba abajo, y no está relacionada con el poder; sino con la habilidad de poder influir positivamente para que las metas y objetivos de la organización se alcancen eficientemente y efectivamente, generando valor público.

Desde la perspectiva de lo público, el liderazgo implica tener una visión clara del papel de la ges-

ción del conocimiento y la innovación en el cumplimiento de la misión y la visión de cada entidad y más aún el cumplimiento de los fines fundamentales del Estado.

Distinto a lo que se pueda pensar, el liderazgo en la administración pública se expresa en todos los niveles de una entidad y no corresponde únicamente a una labor asignada a las posiciones

directivas. Mientras que la alta dirección establece la dirección política y la visión de alto nivel en la materia; el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones, pertenecen al conjunto total de personas que integran la organización.

Ambos tipos de liderazgos que se ejercen desde diferentes posiciones y en diferentes momentos, son complementarios e interdependientes. Sin el liderazgo de alto nivel, las acciones de los formuladores, diseñadores y evaluadores pueden no contar con el apoyo, los recursos y el direccionamiento estratégico necesarios para que la gestión del conocimiento y la innovación sean apropiadas al interior de la entidad y se conviertan en una constante en la gestión, particularmente en el relacionamiento con la ciudadanía a través del servicio y la atención.

De igual manera, sin el liderazgo de los formuladores, implementadores y evaluadores, los esfuerzos de la alta dirección por visibilizar e incluir en la agenda política de la institución, la gestión del conocimiento y la innovación, pueden quedar reducidos a buenas intenciones o ideas que no son materializadas.

## 1.1 Liderazgo en el servicio a la ciudadanía

Tomando en consideración lo expuesto hasta ahora, el liderazgo en el servicio a la ciudadanía se expresa como la capacidad que tienen uno o varios individuos de influir en personas, grupos o equipos al interior de la entidad para “garantizar el derecho de la ciudadanía a una vida digna, aportar en la superación de las necesidades sociales, la discrimina-

ción y la segregación como factores esenciales de la pobreza”<sup>2</sup>, objetivo fundamental del servicio a la ciudadanía en Bogotá.

Esto implica, además de cumplir con los lineamientos normativos y de política pública -o aquello que llamamos gestión-, comprender y comunicar que el servicio a la ciudadanía no es únicamente la prestación de trámites y otros procedimientos administrativos o la gestión de peticiones ciudadanas a cargo de una dependencia o área particular; sino el medio a través de cual la ciudadanía se relaciona con la administración y garantiza sus derechos y cumple con sus obligaciones.

Este cambio de percepción, que será explorado con más detalle en el numeral 2: Cambio organizacional; permite que todos/as los/as servidores/as de la entidad entiendan que el servicio a la ciudadanía es la razón de ser de lo público y así comprender que sus acciones, sin importar la dependencia, el cargo o la profesión, tienen un impacto en la forma en la cual el Estado y sus instituciones se relacionan con la ciudadanía.

En este sentido, cualquier servidor/a puede promover el liderazgo en servicio a la ciudadanía; es más, se espera que al interior de la entidad existan distintos liderazgos que en conjunto conviertan al servicio a la ciudadanía en un asunto estratégico, de primera importancia y con los recursos necesarios para su ejecución.

Se puede decir que en una entidad existe liderazgo en el servicio a la ciudadanía cuando:

- La plataforma estratégica de la entidad, es decir, sus planes, programas, políticas y proyectos, entre otros instrumentos, tienen objetivos, líneas estratégicas o de acción,

<sup>2</sup> Artículo 7º del Decreto 197 de 2014.



**Fig. 3.** Competencias del liderazgo en servicio a la ciudadanía (Elaboración propia basada en (EADA Business School Barcelona, 2019)

componentes, acciones o actividades encaminadas a mejorar la relación de la entidad con la ciudadanía y otros grupos de valor.

- Los/as servidores/as son conscientes que todas sus acciones tienen impacto en la manera en la cual la entidad se relaciona con la ciudadanía y otros grupos de valor; y actúan acordemente.
- Existen incentivos (reconocimientos, entrenamiento, formación, espacios de diálogo, etc.) para promover los liderazgos en las distintas áreas o dependencias de la entidad para mejorar la relación Estado-ciudadanía.
- Todas las acciones para mejorar la relación entre la ciudadanía y la administración cuentan con los recursos humanos, tecnológicos, económicos y de conocimiento necesarios.
- Se promueven las relaciones de trabajo horizontales, donde todos los equipos<sup>3</sup> traba-

jan para un mismo fin; por encima de las estructuras jerárquicas de poder donde las decisiones están a cargo de unos pocos y no hay espacio para el intercambio de ideas o el diálogo.

Para complementar en este asunto, a continuación, se detallan algunas de las competencias, habilidades y comportamientos necesarios para promover el liderazgo en el servicio a la ciudadanía.

## 1.2 Competencias para el liderazgo en el servicio a la ciudadanía

Acorde con lo anteriormente expuesto, el liderazgo en el servicio a la ciudadanía requiere de parte de los/as servidores/as públicos/as una serie de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que son necesarios para responder

<sup>3</sup> Vale la pena en este punto hacer una diferencia entre equipo y grupo de trabajo. Un equipo de trabajo, como un equipo de fútbol, baloncesto o un equipo de sonido es un conjunto de partes (personas) distintas, con diferentes capacidades, habilidades y potencialidades que trabajan para un mismo fin, que individualmente no podrían lograr. Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan juntas, tienen recursos comunes, pero trabajan por fines distintos.

apropiadamente a los retos que se imponen en el servicio público actual, particularmente en lo que tiene que ver con la relación entre la administración y la ciudadanía.

## 1.2.1 Conocimientos

Indudablemente para poder ejercer liderazgo en servicio a la ciudadanía, es necesario conocer, apropiarse y entender los principales lineamientos normativos y de política pública del nivel nacional y distrital en servicio a la ciudadanía y otros temas relacionados con las políticas que el Modelo In-

tegrado de Planeación y Gestión -MIPG llama de "Relación Estado-ciudadano", como el acceso a la información pública, la rendición de cuentas, la racionalización de trámites y la participación ciudadana en gestión, que en definitiva son fundamentales para mejorar la relación entre la ciudadanía y la administración distrital.

Sin pretender querer ser un listado único y exclusivo, a continuación se mencionan algunos de los lineamientos normativos y de política pública del nivel nacional y distrital a tener en consideración:

<b>Servicio a la ciudadanía</b>	<b>Constitución Política de Colombia</b>	Artículo 2º	Define los principios fundamentales del Estado colombiano, entre los cuales se menciona la garantía de los derechos y el cumplimiento de los deberes de la ciudadanía.
	<b>Ley 1755 de 2015</b> Derecho fundamental de petición	Toda	Reglamenta el derecho fundamental de petición en Colombia
	<b>Ley 1474 de 2011</b> Estatuto Anticorrupción	Artículo 76	Establece la obligación para todas las entidades públicas de contar con una dependencia encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos que la ciudadanía formule.
	<b>Ley 2052 de 2020</b> Ley Antitrámites	Artículo 17	Establece la obligación para los departamentos, distritos y municipios con más de 100.000 habitantes, de crear dentro de su planta de personal existente una dependencia única de relación con el ciudadano que se encargará de liderar al interior de la entidad la implementación de las políticas que incidan en la relación Estado Ciudadano.

**Servicio a la ciudadanía**

<p><b>Decreto 1499 de 2017</b> Modelo Integrado de Planeación y Gestión</p>	<p>Artículo 2.2.22.2.1.</p>	<p>Establece la política de servicio al ciudadano como una de las políticas de gestión y desempeño institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.</p>
<p><b>Decreto 2623 de 2009</b> Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano</p>	<p>Todo</p>	<p>Crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano como instancia coordinadora de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminados a fortalecer la Administración al servicio del ciudadano.</p>
<p><b>Documento CONPES 3785 de 2013</b> Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano</p>	<p>Todo</p>	<p>Define los elementos principales a tener en cuenta para mejorar la efectividad y eficiencia de las entidades, con el fin de garantizar que el servicio que prestan a la ciudadanía responda a sus necesidades y expectativas, mediante un análisis integral desde dos áreas: elementos de la ventanilla hacia adentro y hacia afuera</p>
<p><b>Decreto Distrital 197 de 2014</b> Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía</p>	<p>Todo</p>	<p>Establece la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.</p>
<p><b>Decreto Distrital 847 de 2019</b> Lineamientos distritales en servicio a la ciudadanía</p>	<p>Todo</p>	<p>Establece y unifica lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, lográndose actualizar algunas de sus definiciones y fortaleciendo la figura del Defensor de la Ciudadanía para las entidades y organismos del Distrito Capital.</p>
<p><b>Documento CONPES D.C. 03 de 2019</b> Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía</p>	<p>Todo</p>	<p>Establece el plan de acción de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.</p>

¿Cómo gestionar el conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía?



<b>Acceso a la información pública</b>	<b>Ley 1712 de 2014</b> Derecho fundamental de acceso a la información pública	Toda	Reglamenta el derecho fundamental de acceso a la información pública en Colombia.
	<b>Decreto 1081 de 2015</b> Decreto Único del Sector Presidencia de la República	Libro 2 Parte 1 Título 1	Establece las disposiciones generales en materia de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.
	<b>Resolución 1519 de 2020 de MinTIC</b> Estándares y requisitos en materia de acceso a la información pública, accesibilidad web, seguridad digital, y datos abiertos	Toda	Establece los criterios para la estandarización de contenidos e información, accesibilidad web, seguridad digital, datos abiertos y formulario electrónico para Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias (PQRSD).
<b>Racionalización de trámites</b>	<b>Ley 962 de 2015</b> Ley Antitrámites	Toda	Dicta disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos
	<b>Decreto Ley 019 de 2012</b> Decreto Ley Antitrámites	Todo	Dicta las normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública.
	<b>Decreto Ley 2106 de 2019</b> Decreto Ley Antitrámites	Todo	Dicta las normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública
	<b>Ley 2052 de 2020</b> Ley Antitrámites	Todo	Establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones

<b>Rendición de cuentas</b>	<b>Ley 1757 de 2015</b> Promoción y protección al derecho a la Participación ciudadana.	Art. 48 y siguientes	Establece la obligación de rendir cuentas para todos los servidores/as públicos/as y las entidades de la administración pública.
<b>Participación ciudadana</b>	<b>Ley 489 de 1998</b> Estatuto de la Administración Pública	Artículo 32	Establece la obligatoriedad para las entidades públicas de promover espacios de participación con el objeto de involucrar a los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en la formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública.
	<b>Ley 850 de 2003</b> Reglamentación de las veedurías ciudadanas	Toda	Reglamenta el ejercicio participativo de las veedurías ciudadanas en Colombia
	<b>Ley 1757 de 2015</b> Promoción y protección al derecho a la Participación ciudadana.	Toda	Reglamenta el derecho fundamental a la participación en Colombia.

Como se mencionó anteriormente, no basta con conocer las normas y los lineamientos que se han dado a lo largo de los años en estos temas; sino que además es necesario apropiarlos dentro de la gestión de cada servicio y entender su razón de ser, su importancia y el objetivo al cual le están apuntando. Todo esto, con el fin de que el conocimiento de la norma no sea únicamente el conocerla de memoria, sino también ponerla en práctica y comprender la funcionalidad de su existencia.

## 1.2.2 Habilidades

Las habilidades hacen referencia a aquello que los/as servidores/as saben hacer y cómo lo ponen en práctica para generar valor en sus acciones. Tomando como referencia el marco de liderazgo para un alto desempeño en el servicio público de la OCDE (OCDE, 2020), se pueden destacar cuatro habilidades que son fundamentales para el liderazgo para el servicio a la ciudadanía:



**Fig. 4.** Habilidades para un liderazgo de alto desempeño (Elaboración propia basada OCDE (2020))

### 1.2.3 Comportamientos y actitudes

El servicio público requiere de parte de sus servidores/as un comportamiento especial y una manera específica de actuar bajo el sentido de lo

público (Función Pública, 2019) y por ello para promover el liderazgo en el servicio a la ciudadanía, se espera que estos se comporten bajo los principios del Código de Integridad del Servicio Público: Valores de la Casa de la administración distrital.

<p><b>Soy Honestidad</b></p> <p>Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos.</p>	<p><b>Soy DILIGENCIA</b></p> <p>Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego bajo los estándares del servicio público. No se valen cosas a medias.</p>	<p><b>Soy COMPROMISO</b></p> <p>Siempre estoy dispuesto a ponerme en los zapatos de las personas. Entender su contexto, necesidades y requerimientos es el fundamento de mi servicio y labor.</p>	<p><b>Soy RESPETO</b></p> <p>Estoy abierto al diálogo y a la comprensión a pesar de perspectivas y opiniones distintas a las mías. No hay nada que no se pueda solucionar hablando y escuchando al otro.</p>	<p><b>Soy Justicia</b></p> <p>Tomo decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables. Es grave fallar en mis actuaciones por no tener las cosas claras.</p>
--	---	---	--	--

**Fig. 5.** Valores de la Casa: Código de Integridad del Servicio Público (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2018)

Asimismo, y específicamente en el servicio a la ciudadanía se espera que los/as servidores/as sean capaces de:

1. **Comunicar** la visión de la entidad relacionada con servicio a la ciudadanía: ello determina la estrategia y la actuación de los/as servidores/as y justifica el esfuerzo.
2. **Comunicar** los objetivos en materia de servicio a la ciudadanía: con el fin de tener claras las metas a corto y largo plazo y cuantificar los/as progresos en el tema.
3. **Dar significado** a los efectos e impactos del trabajo de los/as servidores/as sobre los demás, y especialmente en la ciudadanía: darle a entender a los/as servidores/as que su trabajo es importante.
4. **Dar autonomía y autoconfianza** a los/as servidores/as sobre su trabajo para que así puedan confiar en lo que hacen.
5. **Crear identidad** para que los/as servidores/as tengan la oportunidad de participar y ver todo el trabajo de principio a fin, así como el resultado final y puedan sentir que hacen parte del equipo.
6. **Formar y desarrollar** las habilidades de los/as servidores y que estos vean la posibilidad de aprender de y en su trabajo; y así crecer personalmente.

7. **Reconocer y retroalimentar** el trabajo de los/as servidores y saber hasta qué punto hacen bien su trabajo.

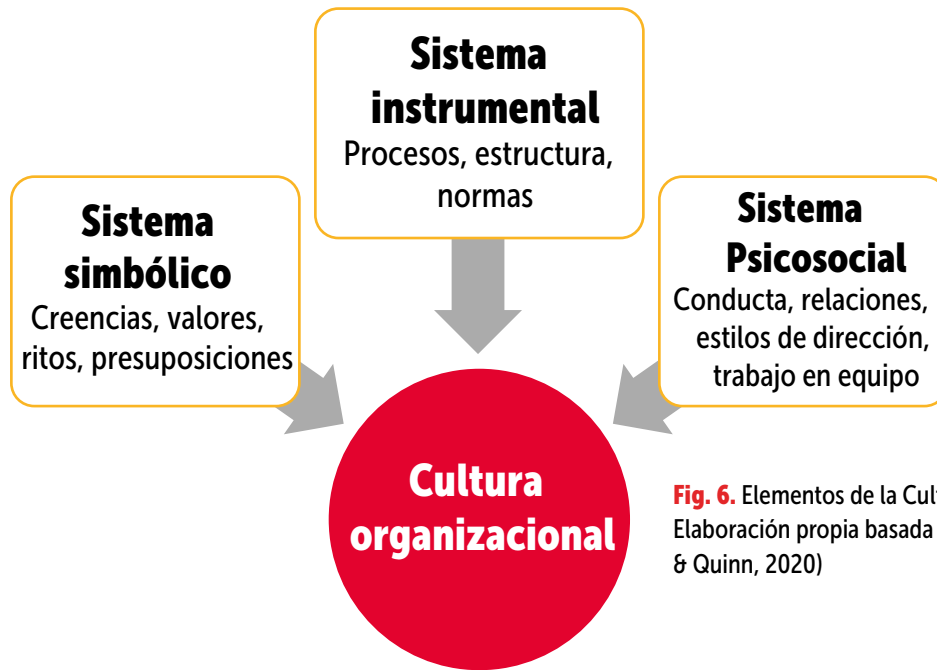
Todas estas acciones en conjunto permitirán consolidar un liderazgo basado en la integridad y la inclusión y participación de todos/as los/as servidores/as para mejorar la relación entre la ciudadanía y la administración distrital, con servidores/as que se sienten orgullosos/as de hacer su trabajo, que entienden la importancia de sus acciones y tienen la oportunidad de crecer personal y profesionalmente en sus labores.

En el contexto de esta recomendación, debería esperarse que los/as servidores/as acepten los retos que trae el servicio a la ciudadanía y comprendan bien sus principios básicos. Los/as servidores/as públicos/as no tienen más remedio que dejar atrás las nociones tradicionales de liderazgo en la administración pública basadas en el cumplimiento de la ley o la gestión de procesos; para así abrazar y dirigir adecuadamente la transformación del servicio a la ciudadanía encaminada a la gestión del conocimiento y a la innovación. De hecho, es imperativo que los/as servidores/as públicos/as no renuncien a la responsabilidad de desarrollar las aptitudes necesarias para fomentar, alentar y defender el servicio a la ciudadanía. Los/as líderes/as establecen y comunican la visión y la dirección que debe seguir la entidad respecto del servicio a la ciudadanía como impulsores y ejemplos a seguir por sus colegas.

Liderazgo deseado	Liderazgo no deseado
Reconoce el valor de probar y equivocarse	Testarudo. Le da miedo cambiar su punto de vista
Promueve el aprendizaje basado en el éxito y el error	Se guarda los errores y las fallas para sí mismo.
Líder/esa visible	Líder/esa impuesto/a
Comunica y da a conocer la visión	Privilegia las jerarquías para comunicarse

## 2. Cultura organizacional





**Fig. 6.** Elementos de la Cultura  
Elaboración propia basada en (Cameron  
& Quinn, 2020)

Una cultura organizacional orientada a la flexibilidad, al cambio, a la creación y con capacidad de adaptación facilita la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía al interior de las entidades públicas. Por ello, es uno de los facilitadores que se describen dentro de este modelo como catalizadores para las organizaciones.

Por cultura organizacional entendemos aquellas creencias, valores y normas compartidas al interior de una organización y que guían el comportamiento y las actitudes de los individuos que pertenecen a ella. En definitiva, es aquello que determina la manera en la que hacemos las cosas.

De acuerdo con el modelo cultural de Cameron y Quinn, existen tres elementos de la cultura organizacional que vale la pena analizar:

1. El sistema simbólico: compuesto de los valores, historias, mitos, ritos, lenguaje y el conocimiento que existen al interior de una organización. Aquí encontramos las creencias compartidas, los tabúes, las normas

informales, las nociones de lo que es importante y de lo que es correcto para la organización, los mitos, las leyendas, los héroes, las imágenes, los retos que se hayan construido en la historia de la organización, las fiestas, los regalos, las reuniones, las celebraciones de la entidad, las expresiones, los logos, las palabras, la vestimenta, los signos y las experiencias y habilidades que se han gestado a lo largo del tiempo. Este sistema le genera a los individuos “maneras de pensar”.

2. El sistema instrumental: compuesto de los procesos, los procedimientos, las normas formales y las estructuras organizaciones.
3. El sistema psicosocial: que compromete la conducta de los individuos, los estilos de dirección, las formas de trabajar en equipo, la toma de decisiones, la forma de comunicación al interior de la organización y todas aquellas acciones que determinan en los individuos “maneras de hacer las cosas”.

El tipo de cultura organizacional está determinada por la suma de estos tres sistemas y por dos variables fundamentales: 1) La orientación o el foco de la organización, que puede ser interna o externa y 2) La prioridad que le da la organización al cambio y la flexibilidad o a la estabilidad y el control.

### La dimensión externa o interna de una organización:

Una organización puede tener una orientación interna; priorizando el desarrollo, la colaboración, la integración de actividades, la coordinación. O bien podría tener una orientación externa; mirando hacia sus clientes, usuarios/as o sus grupos de valor.

Tanto la atención interna como la externa son necesarias para el éxito a largo plazo de la organización, pero dependiendo de sus valores, de su estructura y de la conducta de sus individuos una organización tendrá una preferencia dominante entre estas dos.

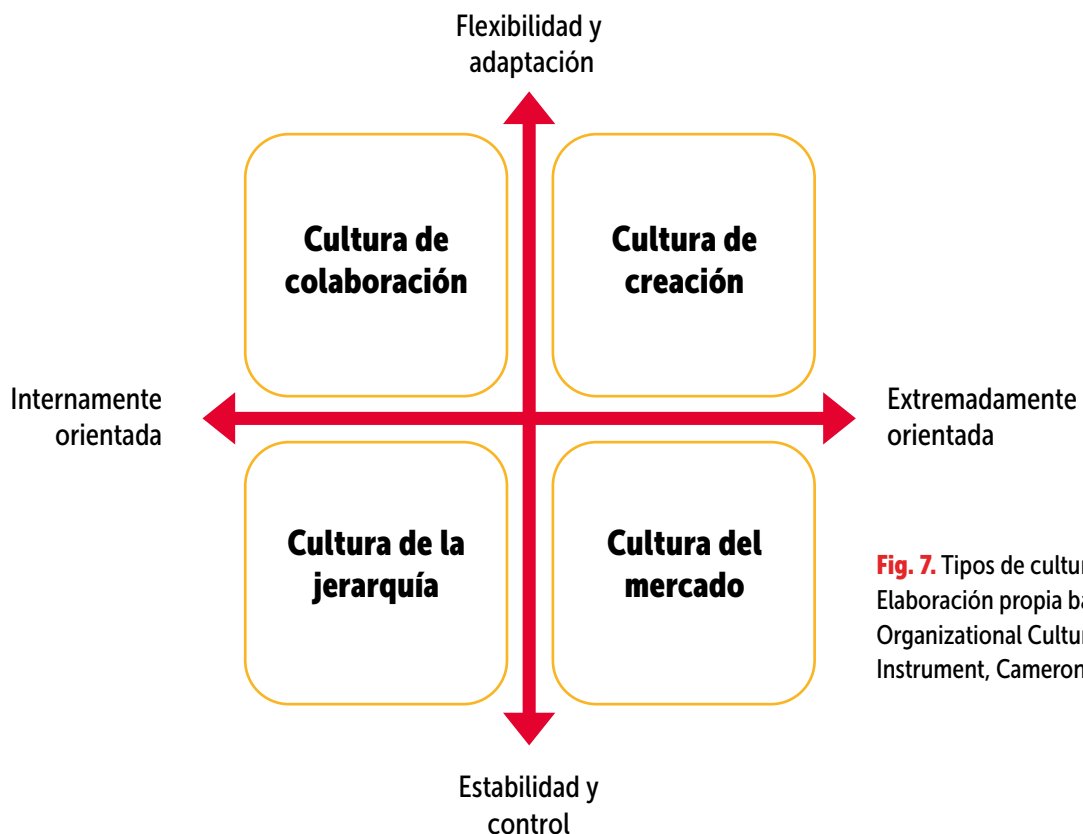
### La dimensión de estabilidad o flexibilidad de una organización:

La segunda dimensión clave está relacionada con el enfoque en la estabilidad o la flexibilidad que una organización puede darle a su trabajo: las organizaciones que prefieren organizarse para la estabilidad valoran las estructuras claras, la planificación, la jerarquía, los presupuestos y la fiabilidad. Asumen que la realidad puede ser conocida y controlada.

Las organizaciones que se funcionan con flexibilidad asumen lo contrario: nunca se puede predecir y controlar todo. Prefieren una actitud y una organización flexibles para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, centrándose más en las personas y las actividades que en la estructura, los procedimientos y los planes.

La naturaleza contraria de la estabilidad y la flexibilidad le impide a una organización hacer ambas cosas al mismo tiempo.

En un cuadrante 4X4 estas dos dimensiones se ven de la siguiente manera:



**Fig. 7.** Tipos de cultura  
Elaboración propia basada en  
Organizational Culture Assesment  
Instrument, Cameron & Quinn (2020)

Dependiendo del foco que la organización le dé a la flexibilidad o al control y a la orientación, se determinará el tipo de cultura que se desarrolla al interior de una organización, que según Cameron & Quinn (2020) puede ser:

- De tipo dinámico y emprendedor o **Cultura de Creación**, donde se privilegia la flexibilidad y el cambio y la organización tiene una orientación externa: En organizaciones con esta cultura, existe un ambiente de trabajo dinámico y creativo. Los colaboradores asumen riesgos. Las/los líderes/as son vistos/as como innovadores/as y tomadores/as de riesgos. Los experimentos y la innovación son la constante. El objetivo a largo plazo es crecer y crear nuevos bienes y servicios o generar valor. La disponibilidad de nuevos productos o servicios se considera un éxito. La organización promueve la iniciativa y la libertad individuales. (Ejemplos: Organizaciones del sector tecnológico, start-ups, e industrias de servicios disruptivos como Uber o Airbnb)
- De tipo colaborativo, amistosa y orientada a la gente o **Cultura de Colaboración**, donde se privilegia la flexibilidad y el cambio y la organización tiene una orientación interna: En organizaciones con esta cultura, el ambiente de trabajo es amigable. La gente tiene mucho en común, y se siente como una gran familia. Los/las líderes/as son vistos/as como mentores/as o incluso como figuras paternas/maternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Hacen hincapié en el desarrollo de los recursos humanos a largo plazo. El éxito se define en el marco de la atención de las necesidades de los clientes y el cuidado de las personas. La organización promueve el trabajo en equipo, la participación y el consenso. (Ejemplos: Organizaciones del sector salud, educación, las organizaciones sin ánimo de lucro y algunas entidades públicas)
- De tipo estructurada y orientada al proceso o **Cultura de Control**, donde se privilegia la estabilidad y el control y la organización tiene una orientación interna: Organizaciones con esta cultura son lugares de trabajo formalizado y estructurado. Los procedimientos dirigen lo que la gente hace. Los/las líderes/as están orgullosos/as de la coordinación y organización basada en la eficiencia. Mantener la organización funcionando sin problemas es lo más crucial. Las normas y políticas formales mantienen la organización unida. Los objetivos a largo plazo son la estabilidad y los resultados, junto con una ejecución eficiente y sin problemas de las tareas. La entrega confiable, la planificación continua y el bajo costo definen el éxito. La gestión del personal tiene que garantizar el trabajo y la previsibilidad. (Ejemplos: El sector público, los bancos, las farmacéuticas)
- De tipo mercado y orientada a los resultados o **Cultura Competitiva**, donde se privilegia la estabilidad y el control y la organización tiene una orientación externa: Organizaciones con esta cultura son lugares de trabajo basados en el logro de los resultados, los objetivos, los plazos y la realización de las cosas. Las personas son competitivas y se centran en los objetivos. Los/las líderes/as son impulsores/as, productores/



as y rivales. Pueden ser duros/as con altas expectativas. El énfasis en ganar mantiene a la organización unida. La reputación y el éxito son lo más importante. El enfoque a largo plazo está en las actividades de los rivales y en alcanzar las metas. El dominio del mercado, el logro de sus objetivos y las grandes métricas son las definiciones del éxito. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes. El estilo de organización se basa en la competencia. (Ej.: Ventas, manufactura, consultoría, mercadeo)

## 2.1 Cultura organizacional para la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía

A pesar de que la gestión del conocimiento y la innovación pueden institucionalizarse y hacer parte de la gestión de cualquier organización, incluidas las entidades públicas; existen culturas organizacionales que son más abiertas y que generan un ambiente más propicio a este tipo de acciones; y otras en las que hablar o intentar discutir sobre ellas es más complicado.

Aquí, la dimensión más relevante para el análisis es la disposición al cambio y la flexibilidad. Aquellas organizaciones más rígidas, orientadas a la estructura, al control y al orden tienen más dificultades en implantar la gestión del conocimiento y la innovación en su cotidianidad en comparación con las organizaciones que están más abiertas al cambio, a la adaptación frente a la diversidad y a la flexibilidad.

Por ello, organizaciones con culturas de creación o colaboración tienen una ventaja comparativa frente a organizaciones con culturas de jerarquía o de mercado.

Las entidades públicas en Colombia por su naturaleza jerárquica, altamente normatizadas, con su eficiencia y efectividad basada en procesos y procedimientos estandarizados, poco tolerantes y acostumbradas al fracaso y orientadas a la generación de valor público; cuentan con pocos incentivos para que la gestión del conocimiento y la innovación se vuelvan en parte fundamental de la gestión de lo público.

Sin embargo, en los últimos años gracias a los esfuerzos de entidades como el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el nivel nacional; y la Veeduría Distrital y la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., a nivel distrital; cada vez más entidades y servidores/as han entendido la importancia de la flexibilidad, el cambio, la adaptación, la generación de capacidades y la administración del conocimiento para superar los retos públicos de las sociedades actuales.

Así, si bien somos conscientes que en el corto o mediano plazo las entidades públicas no se podrán convertir en organizaciones horizontales, con alta tolerancia al fracaso y con culturas abiertas y orientadas a sus usuarios/as como Apple, Rappi o Uber; si se espera que la administración haga los ajustes razonables necesarios para que su estructura y su cultura reflejen la necesidad de innovar y de cambiar rápidamente.

En este orden de ideas, para crear un ambiente adecuado para la gestión del conocimiento y la

innovación en el servicio a la ciudadanía, las entidades públicas deben promover una cultura organizacional más flexible a pesar de las estructuras rígidas, donde las acciones no estén necesariamente basadas por los procesos o las “funciones” de un cargo, sino basadas en responder a las necesidades, expectativas e intereses de la ciudadanía, en donde equivocarse o errar no sea visto como una “falta”

sino como una oportunidad para ofrecer un mejor servicio, donde cumplir una meta, ejecutar un recurso o satisfacer a los órganos de control no sea la primera prioridad, sino satisfacer a la ciudadanía y garantizarle sus derechos; y donde construir sobre lo construido no es una frase de cajón sino una motivación para que la administración tenga más políticas de Estado y menos políticas de gobierno.

<b>Cultura organizacional deseada para la innovación</b>	<b>Cultura organizacional no deseada para la innovación</b>
Hacer cosas nuevas: crear, innovar, visualizar el futuro	Hacer las cosas bien: eliminar los errores
Manejar la discontinuidad, la incertidumbre, el cambio y el riesgo	Atención a los detalles, decisiones cuidadosas, análisis precisos
Experimentación reflexiva, aprender de los errores, fracasar rápidamente	Aumentar la coherencia y la fiabilidad, expertos bien informados
Hacer cosas juntos: construir equipos, las personas importan	Mejores procesos y eficiencia, rutinas
Satisfacer las necesidades de la ciudadanía es la prioridad.	Conservadores, cautelosos, solucionadores de problemas lógicos

# 3. Estructura organizacional y talento humano



La evolución de las entidades públicas a lo largo del tiempo es el resultado de las visiones, valores y objetivos cambiantes de sus líderes/as. Esta amalgama de diferentes ideas y estilos puede no crear una estructura organizativa adecuada para la gestión del conocimiento y la innovación. La estructura de una entidad puede ser una limitación para la adopción de una fuerza de trabajo capaz y consciente de su rol, la creación de un entorno de aprendizaje y la priorización de un enfoque más flexible y colaborativo del trabajo.

La estructura organizativa es el marco de una entidad, como los huesos al esqueleto de un cuerpo humano. Estructura la forma en que se distribuyen, organizan y gestionan las actividades operativas, estratégicas, misionales y transversales, así como la forma en que cada unidad se relaciona entre sí (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016).

Esto permite a los/as servidores/as comprender quién gestiona qué procesos y aprender sobre las dinámicas internas de poder, responsabilidad y delegación de la toma de decisiones (Hodge, Anthony, & Gales, 2003). La estructura desempeña un papel crucial en el establecimiento del entorno adecuado para la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía, ya que la investigación muestra que las organizaciones con estructuras que ponen el "aprendizaje" como un componente central de su valor, visión y funciones tienen un gran impacto positivo en las actitudes y productividad de su fuerza de trabajo (Kanten, Kanten, & Gurlek, 2014).

Sin embargo, algunas variables pueden afectar a la estructura organizativa. Se considera que una estructura plana, o estructura orgánica, es más flexible y adecuada para la gestión del conocimiento y la innovación que las jerárquicas (Kubheka, Kholopane,

& Mbohwa, 2013). Los modelos jerárquicos son más burocráticos y tradicionalmente adoptan un enfoque descendente. Las estructuras planas, por el contrario, se caracterizan por su amplio margen de control, lo que significa que varios equipos pueden responder ante una persona; y la descentralización, que implica que la toma de decisiones no recaer en una sola persona, sino que se realiza dentro del equipo o departamento responsable de dicha tarea. Esto, puede permitir una gran flexibilidad en un entorno que evoluciona rápidamente y permite que los/as servidores/as experimenten y asuman riesgos.

Al estar a unos pocos pasos de la dirección, esa estructura crea un entorno de trabajo con menos presiones relacionadas con la jerarquía y una mayor productividad, ya que las personas pueden sentir que los/las líderes/as son más accesibles y están más presentes a través de las interacciones diarias. Aunque esta estructura establece entornos que fomentan el aprendizaje y la experimentación, cuando los equipos no están de acuerdo, puede resultar difícil alinear las decisiones debido a esta estructura plana. Por lo tanto, es crucial tener un procedimiento o camino claro que el personal pueda seguir cuando se encuentre con un escenario de este tipo.

Por otro lado, para responder de la manera más eficaz a las necesidades de la sociedad, las entidades públicas necesitan una fuerza de trabajo capaz, capacitada para los retos actuales y en la que las necesidades de la ciudadanía sean el centro de su gestión. El logro de estos resultados depende principalmente de la creación de un entorno en el que puedan prosperar equipos diversos y multidisciplinarios.

Así las cosas, las entidades públicas deben centrarse en contar con equipos de trabajo conforma-

dos por profesionales comprometidos con el servicio público, de distintas profesiones y disciplinas, con distintos niveles de experiencia, en la medida de lo posible promoviendo la inclusión y la diversidad de género, y con funciones distintas pero complementarias para el logro del objetivo o visión común de la entidad o del área en particular.

Además de lo anterior, es fundamental ayudar a los/as servidores/as a generar un sentimiento de aceptación dentro de un grupo o equipo de trabajo y permitirles a los/as servidores/as sentirse incluidos y seguros de ser ellos/as mismos/as. Si un/a servidor/a no se siente parte de un equipo, la motivación para ir a trabajar puede ser baja, la productividad puede no estar en su nivel más alto y tanto el rendimiento como el bienestar pueden verse afectados. Así las cosas, el rendimiento individual es importante y el sentido de pertenencia con la entidad y de lo público en las labores es vital en el lugar de trabajo.

Trabajar en el entorno adecuado es tan importante como tener las aptitudes adecuadas y la estructura apropiada al interior de la entidad.

### 3.1 Estructura organizacional y talento humano para la gestión y el conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía



Como se mencionó anteriormente, las estructuras planas proveen más incentivos para que los individuos en una organización puedan innovar, aprender y experimentar; que las estructuras jerárquicas donde las decisiones y acciones tienden a ser de arriba hacia abajo y hay pocas posibilidades para el diálogo y el intercambio de ideas.

Si bien, la definición de estructuras organizacionales planas todavía no es una realidad completa en el servicio público colombiano, cada vez es más visible el liderazgo y el esfuerzo de algunas administraciones por “democratizar” el poder y las decisiones, reducir los niveles de la jerarquía y por acercar las altas esferas al conjunto total de servidores/as a través del diálogo y la participación.

**Tomando como referencia la definición dada por Gastón Arriada Rodríguez para cada uno de estos agregados de personas (Arriagada Rodríguez, 2002):**

Grupo	Equipo
Hacen algo juntos	Objetivo compartido
Utilizan recursos comunes	Definición de roles
Objetivo común y objetivos individuales	Visión compartida y misión común
Independencia de sus partes	Interdependencia
Rigidez y cautela	Espontaneidad y honestidad
Falta de participación	Participación y respeto al/la líder

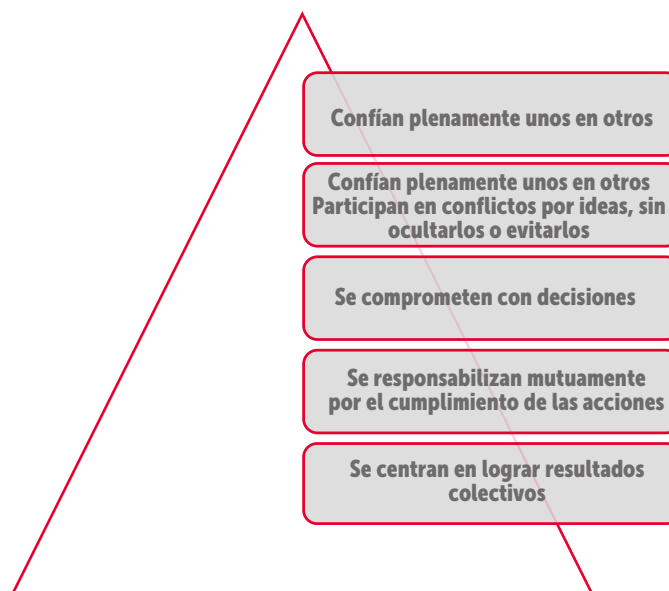
Cambiar esta estructura tradicional y jerárquica de las entidades públicas, por una estructura plana o de red no ocurrirá en el corto o mediano plazo; sin embargo, para avanzar en ello, las enti-

dades pueden iniciar la transición de sus unidades organizacionales (áreas, dependencias, etc.) de simples grupos de trabajo hacia equipos de trabajo.

Pasar de tener grupos de trabajo a equipos de trabajo les permitirá a las entidades compartir la visión sobre el servicio a la ciudadanía mencionada anteriormente y así definir roles claros, generar interdependencia, comunicación y confianza entre los/as servidores/as; y en últimas estar más dispuestos al cambio y a la adaptación.

No obstante, trabajar en equipo no es fácil. La alineación de un equipo no ocurre porque

sus miembros trabajen en la misma área o porque estén en el mismo lugar. De acuerdo con (Lencioni, 1998), la ausencia de confianza, el temor al conflicto, la falta de compromiso, la evasión de responsabilidades y la falta de atención a los resultados son las principales disfunciones de un equipo y por el contrario establece que un grupo de personas puede considerarse un equipo de trabajo cuando:



**Fig. 8.** Características de un equipo de trabajo  
Elaboración propia basada en Lencioni (2002)

Para que una entidad pública pueda cumplir su objetivo de garantizarle a la ciudadanía sus derechos fundamentales y el cumplimiento de sus obligaciones, se necesita contar con equipos de trabajo, cada uno con roles distintos y definidos, pero con una misma visión compartida.

Los equipos de trabajo de una entidad pública deben caracterizarse por:

1. Un alto sentido de propósito o visión de futuro compartida, en este caso relacionada con

el servicio a la ciudadanía, la garantía de los derechos fundamentales y la superación de la pobreza.

2. Un elevado nivel de confianza mutua entre los miembros del equipo y hacia los demás equipos de trabajo.
3. Un avanzado nivel de respeto a las diferencias y a la diversidad individuales.
4. Gran desarrollo de la comunicación multipolar abierta, donde todos los miembros puedan dialogar sin sentirse cohibidos o atemorizados.

5. Genuina necesidad de aprendizaje sostenido y optimizado, particularmente por entender las necesidades, intereses y contextos de la ciudadanía y otros grupos de valor.
6. Desarrollo sistemático de la flexibilidad, adaptabilidad y disposición al cambio.
7. Liderazgo compartido.
8. Implementación de métodos efectivos de trabajo, tomando en consideración las aptitudes, actitudes y capacidades de cada uno de los miembros del equipo.

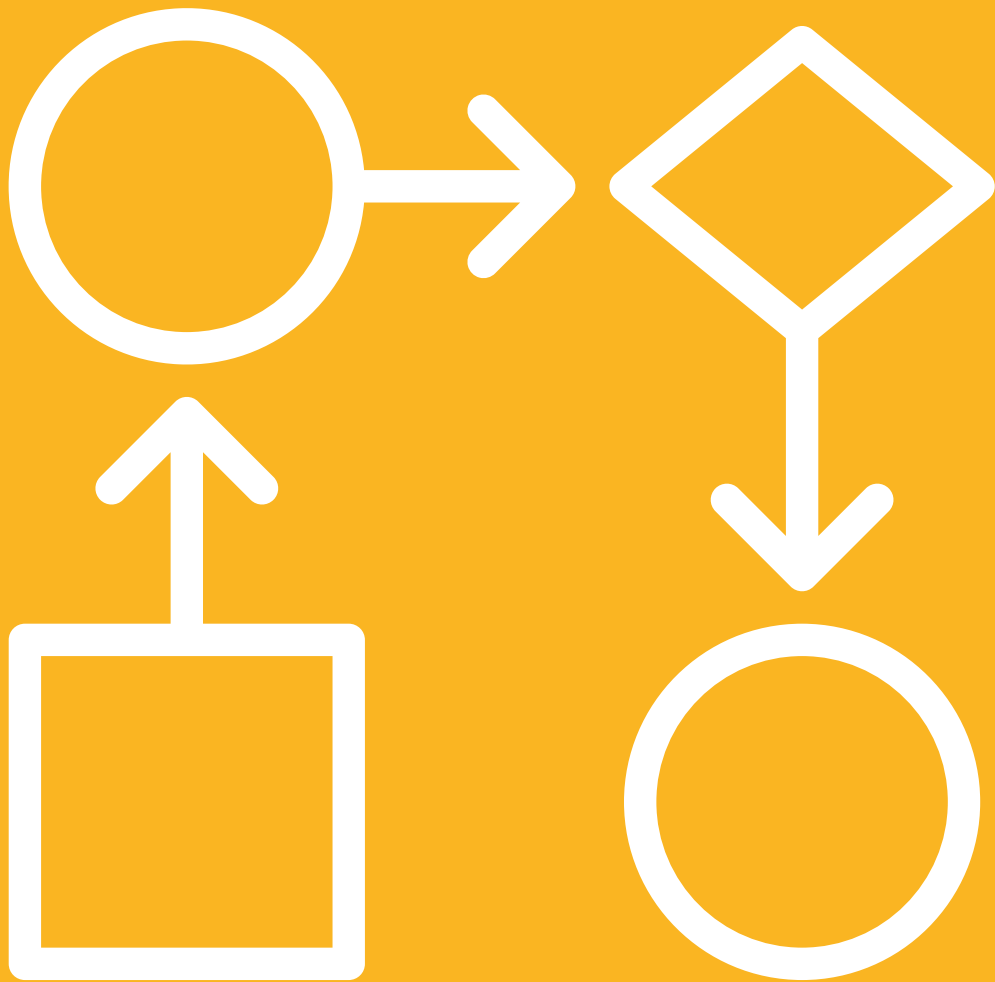
Vale la pena mencionar que la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía no requiere necesariamente de perfiles

de trabajo (profesiones, disciplinas, experiencias) específicas a tener por parte de los servidores/as públicos/as; en cambio requiere de personas conscientes de la visión y la importancia del tema; respetuosos de la diversidad, dispuestos al aprendizaje y la experimentación y abiertos al diálogo y a la comunicación.

Así, más que una profesión específica o un nivel de experiencia determinado, la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía se nutre de servidores/as conscientes de su rol, empoderados/as, líderes/as desde sus posiciones y con las herramientas y la autonomía necesaria para poder aportar a la entidad pública y al logro de la visión compartida.

<b>Estructura y talento humano deseados para la innovación</b>	<b>Estructura y talento humano no deseados para la innovación</b>
Estructura organizacional plana	Estructura organizacional jerárquica
Servidores/as públicos/as centrados en satisfacer las necesidades, expectativas e intereses de la ciudadanía.	Servidores/as públicos/as centrados en el cumplimiento de funciones.
Equipos de trabajo	Grupos de trabajo

## 4. Maneras de Trabajar





El cambio en la forma de trabajar de la gente es un signo de evolución en la sociedad. En los últimos años se han introducido nuevas formas de trabajo que abarcan una amplia gama de medidas que permiten la flexibilidad de horarios y lugares (Blok, Groenesteijn, van den Berg, & Vink, 2011). La emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 y las medidas de distanciamiento social que vinieron, han obligado al mundo a adaptarse rápidamente a las diferentes formas de trabajo y han desafiado a las organizaciones a ser totalmente remotas o híbridas. Esto puede preparar la adopción de una cultura más flexible en un futuro próximo.

Aunque no hay formas buenas o malas de trabajar, es importante encontrar formas de trabajar que se ajusten a la visión, la cultura y al personal de una entidad para lograr resultados mejores y más rápidos. La comprensión y la identificación de métodos de trabajo que faciliten la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía pueden ser beneficiosos para el desarrollo de estas aptitudes en un lugar de trabajo.

Esto puede lograrse mediante la implementación de varias formas de trabajo: metodologías ágiles y centradas en la ciudadanía, tecnología y herramientas de calidad, espacio de oficina flexible, así como políticas de trabajo flexibles. La formalización de estas nuevas formas de trabajo, similar a la discusión de las estructuras y el talento humano en la sección anterior, también podrían ayudar a establecer nuevos comportamientos entre el personal.

Esta forma de trabajar puede dar a los/as servidores/as la libertad de elegir dónde, cuándo y cómo

quieren trabajar, lo que a menudo aumenta la productividad, la motivación y la satisfacción en el trabajo, ya que las personas se sienten confiadas y capacitadas.

Para dar cabida a estos métodos flexibles de trabajo, el entorno laboral también debe estar diseñado y equipado con herramientas, instrumentos y programas informáticos adecuados. Esto facilita no sólo la colaboración, la innovación y las interacciones entre colegas, sino también la inclusión de nuevas tecnologías en el quehacer diario de los/as servidores/as.

Las políticas de trabajo flexibles se ocupan de las necesidades individuales. Los/as servidores/as pueden elegir sus horas de trabajo y lugares de trabajo. Se puede elegir empezar a trabajar temprano y terminar temprano, trabajar desde la oficina o desde el hogar, lo que fomenta un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada y, por lo tanto, aumenta la felicidad y la productividad en el trabajo.

Las políticas de trabajo flexible demostraron ser esenciales cuando el COVID-19 llegó. La transición a que todas las personas trabajaran desde el hogar fue difícil para las entidades que no habían desarrollado una cultura flexible hacia el trabajo. En esos casos, había que establecer y adoptar rápidamente medidas flexibles. La pandemia aceleró la aplicación de políticas de trabajo flexible, lo que hizo que se adelantaran las prácticas de trabajo a distancia, incluido el uso de herramientas y plataformas de colaboración en línea disponibles para los/as servidores/as públicos/as, y la formación en línea para que las organizaciones públicas adoptaran rápidamente esta nueva forma de trabajo.

## 4.1 Maneras de trabajar para la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía

De la misma manera que la gestión del conocimiento y la innovación florecen bajo estructuras flexibles y culturas organizacionales que estén abiertas al cambio y a la adaptación; también es necesario considerar la importancia de contar con maneras de trabajar flexibles.

Por un lado, y como se mencionó anteriormente, en espacios laborales flexibles, los/as servidores/as tienen una mayor posibilidad de balancear su vida personal con la vida profesional, generando mayor bienestar, más felicidad y más incentivos para permanecer en la entidad y seguir contribuyendo al logro de la visión compartida.

Además, por otro lado, permite generar espacios más colaborativos, abiertos y propensos al diálogo y a la comunicación. Esto, tiene un impacto directo en la cultura organizacional y en los liderazgos, así como en la gestión directa y en la labor de los/as servidores/as que pueden ver más oportunidades de aprender, experimentar, probar, opinar, proponer y colaborar en un ambiente más flexible que aquellos ambientes rígidos y con pocas posibilidades para el/la servidor/a de participar.

Para poder satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de la ciudadanía, así como garantizar sus derechos fundamentales, no solo se requieren servidores/as comprometidos/as y que cumplan con sus labores o sus funciones, sino además servidores/as felices, con sentido de pertenencia por su entidad y dispuestos/as a aprender y que cuenten con todas las facilidades para poder servir adecuadamente.

<b>Maneras para trabajar deseadas para la innovación</b>	<b>Maneras para trabajar no deseadas para la innovación</b>
Formas de trabajar centradas en la ciudadanía y los grupos de valor.	Formas de trabajar centradas en el cumplimiento de funciones.
Espacios de trabajo flexibles	Espacios tradicionales de trabajo
Políticas de trabajo flexibles	Políticas de trabajo flexibles

## Parte II

# Componentes de la Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Servicio a la Ciudadanía

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual una organización captura, adquiere, aumenta, organiza, distribuye, usa y comparte el conocimiento de sus colaboradores de una manera sistemática y eficiente. (*Davenport, 1994*)

Aplicado al sector público, el Departamento Administrativo de la Función Pública lo define como “las formas en las que [las entidades públicas] generan, capturan, evalúan y distribuyen el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión” (*Función Pública, 2021*). Así, la gestión del conocimiento puede (o debe) ser aplicada a los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, transversales y de medición y análisis de una entidad, de manera individual, combinada o conjunta, como mecanismo para fortalecer las capacidades de la entidad de atender las necesidades propias del servicio, responder a las demandas ciudadanas y mejorar el desempeño institucional a partir de:

1. La ideación, la investigación y la experimentación.
2. La gestión adecuada de los datos y la información.
3. La toma de decisiones basadas en datos.
4. El intercambio de conocimiento y el aprendizaje compartido.

Bajo este entendido, el conocimiento o el capital intelectual de los/as servidores/as es el principal y más importante activo o recurso que tiene una entidad pública para una gestión eficiente de lo público, encaminada a garantizar los fines fundamentales del Estado.

Además de lo anterior, es necesario considerar que el servicio público tiene como una de sus razones de ser, intervenir y solucionar los problemas

complejos de la sociedad. En muchas ocasiones, las soluciones tradicionales en forma de planes, programas, proyectos o políticas públicas han demostrado ser altamente ineficientes, costosas e ineficaces, y no han logrado impactar positivamente y generar valor público en la sociedad.

Así, en las sociedades contemporáneas, las entidades públicas deben promover la creatividad en su gestión, la búsqueda de soluciones no tradicionales a problemas bien conocidos y la experimentación constante como forma de ser más eficientes y eficaces.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, la innovación pública es la búsqueda de soluciones a problemas públicos complejos y con alto nivel de incertidumbre; que no han podido resolverse usando las aproximaciones tradicionales, a través la experimentación y el diseño de soluciones centradas en los/as usuarios/as (DNP, 2020).

La innovación pública entonces se convierte en un medio a través del cual las entidades públicas investigan (diagnostican, entienden, analizan y comprenden) problemas públicos y desarrollan (idean, experimentan, validan, producen, diseñan) soluciones que generen valor público y resuelvan situaciones que son percibidas como indeseables por la sociedad.

Con el establecimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, la gestión del conocimiento y la innovación pasó a ser una política de gestión y desempeño institucional que las entidades debían implementar y procurar por su desarrollo, y a su vez se convirtió también en una dimensión estratégica y transversal para la implementación de las demás políticas de gestión y desempeño en las entidades públicas del país.

Como política, la gestión del conocimiento y la innovación en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG tiene cuatro ejes:

1. **Generación y producción:** a partir la cual las entidades deben realizar acciones encaminadas a la promoción de la investigación, la experimentación y la generación de nuevas ideas o ideación en su quehacer y gestión cotidianas.
2. **Herramientas para uso y apropiación:** según la cual las entidades deben diseñar, apropiar y usar herramientas que permitan "obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente datos e información de la entidad" (Función Pública, 2019) para permitir su fácil acceso y uso por parte de los servidores/as públicos/as, la ciudadanía y otros grupos de valor.
3. **Analítica institucional:** que busca fortalecer el análisis eficiente de datos al interior de la entidad para que las decisiones tomadas estén informadas y basadas en evidencia.
4. **Cultura de compartir y difundir:** con la cual se espera que las entidades promuevan el aprendizaje de los/as servidores/as y el intercambio y la divulgación del conocimiento generado o administrado por la entidad hacia dentro y hacia afuera, haciendo uso de acciones de comunicación y la implementación de espacios de diálogo.

Estos ejes interactúan entre sí, lo que implica que las acciones emprendidas por las entidades no pueden ser aisladas, momentáneas o independientes; sino por el contrario, las acciones en gestión del conocimiento y la innovación deben ser constantes y permanentes y deben ser vistas como parte de un ciclo en el cual cada una es dependiente de la otra.



**Fig. 9.** Ejes de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación  
(Función Pública, 2020)

La gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía está encaminada a fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía a través de la generación, captura, almacenamiento, conservación, acceso, uso y divulgación del conocimiento de las entidades en la materia, así como a través de la ideación, investigación, experimentación, diseño e implementación de soluciones creativas que generen valor público en el relacionamiento de la ciudadanía con la administración.

Asimismo, se espera que la gestión del conocimiento y la innovación aplicada al servicio a la ciudadanía:

- Fomente la investigación y la innovación para la mejora del servicio a la ciudadanía.
- Promueva el uso y aprovechamiento de herramientas para la gestión de los datos del servicio a la ciudadanía
- Mejore la toma de decisiones en el servicio a la ciudadanía a partir del mejor uso de la información y los datos.

- Genere redes de conocimiento, enseñanza, aprendizaje y de intercambio de experiencias entre entidades y servidores/as públicos/as sobre el servicio a la ciudadanía.

Como se mencionó anteriormente, el servicio a la ciudadanía no responde únicamente a la gestión de peticiones o a la atención de trámites y otros procedimientos administrativos dentro de una entidad, sino que contempla la relación entre la administración y la ciudadanía en distintos espacios de interacción cómo lo son, el acceso a la información, la entrega de bienes y servicios, la rendición de cuentas y el control social y la participación ciudadana, para atender sus necesidades y generar confianza y sinergia entre las entidades públicas y la ciudad.

En este orden de ideas, vale la pena considerar que al hablar de servicio a la ciudadanía también nos estamos refiriendo a los siguientes temas:

<b>Política de Gestión y Desempeño</b>	<b>Temas relevantes al servicio a la ciudadanía</b>
Gestión estratégica del talento humano	Cualificación de servidores/as públicos/as Perfiles de contratación ajustados a las necesidades del servicio Incentivos para la permanencia y el bienestar de los/as servidores/as
Integridad	Valores del servicio público Conflictos de intereses
Planeación institucional	Planeación del servicio a la ciudadanía Plataforma estratégica de la entidad Caracterización de ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor
Gobierno digital	Accesibilidad web Datos abiertos Big data Interoperabilidad y sistemas de información Servicios ciudadanos digitales

<b>Política de Gestión y Desempeño</b>	<b>Temas relevantes al servicio a la ciudadanía</b>
Servicio al ciudadano	Accesibilidad Lenguaje claro Gestión de peticiones
Racionalización de trámites y otros procedimientos administrativos	Simplificación Interoperabilidad y ventanillas únicas
Participación ciudadana en la gestión pública	Rendición de cuentas Control social
Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Divulgación proactiva de información Gestión de solicitudes de información pública Gestión de la información pública Gestión de riesgos de corrupción
Gestión de la información estadística	Gestión de los registros administrativos y bases de datos
Evaluación de resultados	Medición del avance de la política Medición de la satisfacción y de la experiencia ciudadana
Control interno	Gestión del riesgo

Tomando en consideración lo anterior, a continuación, se desarrollan cada uno de los cuatro ejes de la política de gestión del conocimiento y la innovación aplicados al servicio a la ciudadanía, provistos no sólo en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, sino en la política de servicio al ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (*Función Pública, 2020*), con el fin de que las entidades diseñen y ejecuten acciones que, a través de la administración del conoci-

miento y la innovación, mejoren su efectividad en la gestión y faciliten a la ciudadanía la garantía y el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

Se espera que, al finalizar esta sección, las entidades y los/as servidores/as puedan diseñar una hoja de ruta en la que se identifiquen las acciones y estrategias que permitan optimizar el servicio a la ciudadanía en la administración distrital haciendo uso de la gestión del conocimiento y la innovación.

# 1. Eje de Generación y producción





La generación y producción de conocimiento son el pilar y la columna vertebral de la gestión del conocimiento y la innovación, ya que de ellas depende su principal insumo: el capital intelectual o el conocimiento. Sin una verdadera estrategia para generar conocimiento, los esfuerzos para administrarlo adecuadamente o innovar no serán efectivos.

El objetivo fundamental de este eje es consolidar la ideación, experimentación y la investigación, en el quehacer cotidiano del servicio a la ciudadanía como prácticas instaladas, sostenibles y permanentes de las entidades públicas.

Bajo este eje se espera que los/as servidores/as y las entidades públicas:

- a) identifiquen retos o problemas públicos en servicio a la ciudadanía, generen espacios, mecanismos e incentivos para analizar y generar ideas que conlleven a posibles soluciones y alternativas que se traduzcan en decisiones;
- b) experimenten, exploren, prueben, y validen las ideas, prototipos, pilotos o experimentos generados a partir de la ideación para reducir la incertidumbre y los riesgos asociados a la implementación de nuevas acciones que impactan directamente en la ciudadanía.
- c) investiguen sobre el estado, buenas prácticas, los avances y retos del servicio a la ciudadanía para la entidad, así como las circunstancias, contextos, necesidades e intereses de la ciudadanía en su relacionamiento con esta.

## ¿Para qué generar y producir conocimiento en el servicio a la ciudadanía?

El relacionamiento entre la administración y la ciudadanía, como cualquier relación humana, requiere de un entendimiento profundo de las necesidades, expectativas, motivaciones, comportamientos e intereses de cada una de las partes.

Por esto, es una misión fundamental de las entidades públicas entender a su ciudadanía, usuarios/as y otros grupos de valor en su conjunto. De este entendimiento, dependerá que la entidad pueda ofrecer información, trámites, bienes y otros servicios ajustados a su población objetivos y que la relación entre el Estado y la ciudadanía sea una relación transparente, basada en la confianza y duradera en el largo plazo.

Algunas de las razones que justifican producir y generar conocimiento en el servicio a la ciudadanía son:

- Permite conocer y entender las necesidades, expectativas, motivaciones, comportamientos e intereses de la ciudadanía, usuarios/as y los grupos de valor de la entidad.
- Permite comprender las acciones implementadas por la entidad en el servicio a la ciudadanía, su impacto, su efectividad, eficiencia y eficacia.
- Permite pensar en soluciones creativas a los problemas que enfrenta el servicio a la ciudadanía
- Permite probar y experimentar soluciones a los problemas identificados por la entidad.

- Facilita entender el estado actual de las cosas en materia de servicio a la ciudadanía en la entidad.
- Reduce el impacto y las externalidades negativas producto de la implementación de acciones nuevas o que no hayan sido probadas con anterioridad.
- Permite entender las mejores prácticas y las buenas experiencias en el servicio a la ciudadanía a nivel distrital, nacional e internacional.
- Genera motivación e incentivos al mejoramiento continuo.
- La accesibilidad a los canales físicos y no presenciales.
- El uso de lenguaje claro e incluyente.
- El uso de tecnologías emergentes como el Big Data y la inteligencia artificial en el servicio a la ciudadanía.
- El uso de las redes sociales para el servicio a la ciudadanía.
- Experiencia, satisfacción y percepción de los/as usuarios/as.

## ¿Qué tipo de conocimiento se puede generar y producir en el servicio a la ciudadanía?

El conocimiento es infinito y no se puede cuantificar, por ello cualquier listado que se diseñe sobre el conocimiento que es posible generar, producir o adquirir se puede quedar corto frente a las posibilidades que tienen las entidades para idear, experimentar e investigar sobre determinados temas.

Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos de las evaluaciones y seguimientos realizados por la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, al estado actual de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, existen algunos temas rezagados sobre los cuales valdría la pena que las entidades distritales iniciaran acciones para generar mayor conocimiento:

- Las necesidades de la ciudadanía en términos de información y acceso y uso de canales presenciales, virtuales y telefónicos.
- El impacto en la ciudadanía de la racionalización de trámites.
- Identificar retos, problemas públicos o situaciones socialmente indeseables en la relación entre la ciudadanía, los/as usuarios/as y los grupos de valor con la entidad; sistematizarlos, categorizarlos y establecer en la medida de lo posible causas y consecuencias.
- Promover la recolección, análisis y divulgación de datos e información relacionada con las características geográficas, demográficas, intrínsecas y comportamentales de la ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor de la entidad.
- Diseñar e implementar espacios de participación ciudadana con la ciudadanía, los/as

## ¿Cómo generar y producir conocimiento en el servicio a la ciudadanía?

Para la generación y producción de conocimiento en el servicio a la ciudadanía, las entidades pueden diseñar las estrategias de ideación, experimentación e investigación que se ajusten a las necesidades y los recursos humanos, tecnológicos y económicos disponibles en cada una.

No obstante de lo anterior, se recomienda:

- usuarios/as y los grupos de valor para la generación de ideas y la cocreación de soluciones, productos o servicios en servicio a la ciudadanía que impacten positivamente la relación entre la entidad y la ciudadanía.
- Establecer espacios, herramientas o mecanismos al interior de la entidad para la discusión, testeo y validación de soluciones, productos o servicios diseñados en servicio a la ciudadanía.
- Diseñar e implementar espacios de participación ciudadana para la validación y el testeo de soluciones, productos o servicios diseñados en servicio a la ciudadanía.
- Fomentar las investigaciones alrededor del servicio a la ciudadanía y generar incentivos para que servidores/as públicos/as y ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor generen conocimiento o promuevan la innovación en el servicio a la ciudadanía.
- Documentar las acciones de generación de ideas, experimentación e investigación, aún cuando estas no se tradujeron en soluciones, productos o servicios tangibles.
- Promover el acceso y uso de tecnologías emergentes como el Big Data, el Machine Learning y la inteligencia artificial para la identificación, descripción, análisis y predicción de fenómenos que afecten la relación entre la entidad y la ciudadanía; así como para mejorar el servicio prestado.
- Diseñar lineamientos y protocolos internos que orienten la investigación y desarrollo del conocimiento en servicio a la ciudadanía.
- Generar incentivos para el aprendizaje, la formación y la cualificación a servidores/as públicos/as en el servicio a la ciudadanía.

- Fomentar la tolerancia al error al interior de la entidad.

## Enfoque diferencial de género y orientación sexual

En la aplicación de este eje, las entidades deben tener en consideración los siguientes aspectos para promover la inclusión, la equidad y la igualdad de los géneros, la prevención de la discriminación y la visibilización de la diversidad sexual:

- Es importante generar conocimiento alrededor de las necesidades, expectativas, intereses y motivaciones de niñas, jóvenes, adolescentes y mujeres usuarias de los bienes y servicios de la entidad, con el fin de ajustar la oferta de información, trámites, procedimientos administrativos, bienes y canales acordemente.
- El conocimiento generado y producido alrededor de los retos, problemáticas y situaciones que atraviesa el servicio a la ciudadanía debe considerar las brechas que niñas, jóvenes, adolescentes y mujeres, así como la población LGBTIQ+ tienen para acceder efectivamente a la oferta institucional en servicio a la ciudadanía.
- El conocimiento documentado que se genere o produzca en la entidad debe seguir los lineamientos de lenguaje claro e incluyente que diseñó la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- La entidad debe promover espacios de diálogo con niñas, jóvenes, adolescentes y mujeres, así como la población LGBTIQ+, para la identificación de retos y situaciones problemáticas, así como para la cocreación

de productos, soluciones y servicios en servicio a la ciudadanía.

## Insumos

Con el fin de facilitar la generación y producción de conocimiento en servicio a la ciudadanía, a continuación, se mencionan algunos de las herramientas, espacios o instrumentos ya existentes que las entidades pueden usar:

- Guía de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Valor del Departamento Nacional de Planeación, disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/Guia%20de%20Caracterización%20de%20Ciudadanos.pdf>
- Metodología para la promoción de la innovación pública de la Veeduría Distrital, disponible en: <https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/4.pdf>
- Guía sobre cómo implementar acciones en la gestión pública con la participación de la ciudadanía del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGs-p2ljUBdeu/view\\_file/35768124](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGs-p2ljUBdeu/view_file/35768124)
- Metodología para la evaluación del servicio a la ciudadanía en entidades públicas distritales de la Veeduría Distrital, disponible en: <https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/7.pdf>
- Acompañamiento y asesoría del Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital de la Veeduría Distrital o del Equipo de Innovación Pública del Departamento Nacional de Planeación.
- Guía con lineamientos generales para el uso de tecnologías emergentes del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, disponible en: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-149186\\_recurso\\_5.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-149186_recurso_5.pdf)
- La iniciativa “El Estado del Estado” del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/estado-del-estado>
- El portal de gestión de conocimiento y la innovación del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>
- Metodología Traducción de Documentos a Lenguaje Claro de la Veeduría Distrital, disponible en: [https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/11\\_%20Metodologia%20para%20la%20Traducción%20de%20Documentos%20a%20Lenguaje%20Claro750.pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/11_%20Metodologia%20para%20la%20Traducción%20de%20Documentos%20a%20Lenguaje%20Claro750.pdf)
- Metodología Aplicación del Índice de Servicio a la Ciudadanía de la Veeduría Distrital, disponible en: [https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/12\\_%20Metodolog%C3%ADa%20%20C3%8Dndice%20de%20Servicio%20a%20la%20Ciudadania.pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/12_%20Metodolog%C3%ADa%20%20C3%8Dndice%20de%20Servicio%20a%20la%20Ciudadania.pdf)

## Retos y dificultades

Como con cualquier otra actividad, la generación y producción de conocimiento no está exenta de retos y dificultades en su apropiación e implementación al interior de las entidades. Algunos de los retos que se presentan son:

- Alta rotación de personal, lo que provoca fugas y escapes de conocimiento.
- Poco interés o voluntad para investigar y generar desarrollos en el servicio a la ciudadanía.
- Baja tolerancia al fracaso.
- Bajos niveles de participación ciudadana en el diseño, formulación y creación de soluciones, productos o servicios para el servicio a la ciudadanía.
- Recursos limitados.
- Cualificación de servidores/as públicos/as y ciudadanía.
- Compromiso directivo por el fortalecimiento del servicio a la ciudadanía.
- Inclusión de las áreas de servicio a la ciudadanía dentro de la estructura organizacional cómo una dependencia misional y no de apoyo.



## 2. Eje de Herramientas de uso y apropiación



La generación y producción de conocimiento tiene que estar acompañada de herramientas e instrumentos para garantizar su adecuada captura, almacenamiento, conservación y custodia, así como su intercambio y divulgación.

El segundo eje sobre herramientas de uso y apropiación del conocimiento tiene como objetivo crear y usar herramientas que le permitan a la entidad capturar, custodiar, conservar y almacenar el conocimiento y a los servidores/as utilizar y apropiarse información y datos para mejorar el servicio a la ciudadanía.

Bajo este eje, se espera que los/as servidores/as y las entidades públicas:

- a) Identifiquen las herramientas y los procesos que permiten obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos e información de la entidad.
- b) Gestionen las herramientas y los procesos disponibles para que los datos y la información de la entidad estén disponibles, sean accesibles, públicos, sean de fácil manejo y permitan la conservación en el tiempo.
- c) Evaluar las herramientas y procesos disponibles.

## ¿Para qué crear y usar herramientas de uso y apropiación del conocimiento en el servicio a la ciudadanía?

El conocimiento generado y producido en el servicio a la ciudadanía es fundamental para el relacionamiento que tiene la entidad con su ciudadanía y sus usuarios/as y grupos de valor; por ello de su correcta captura, almacenamiento, conservación y custodia dependerá que la entidad tenga la información suficiente para tomar decisiones y para responder a los desafíos y retos que enfrenta el servicio a la ciudadanía en el Distrito Capital actualmente.

Por este motivo, se hace necesaria la identificación, gestión y evaluación de herramientas y procesos que le permitan a la entidad, sus servidores/as y a la ciudadanía, acceder, usar y compartir los datos y la información que ha sido generada, producida, administrada o custodiada por la administración.

Algunas de las razones que justifican crear y usar herramientas de uso y apropiación del conocimiento en el servicio a la ciudadanía son:

- Permite organizar la información y los datos que produce, genera, administra o custodia

la entidad, facilitando su acceso, uso y divulgación.

- Facilitan la participación ciudadana y la co-creación de soluciones, productos o servicios en servicio a la ciudadanía a partir de la organización de los datos y la información.
- Promueven el aprendizaje y la generación de nuevo conocimiento.
- Garantizan la conservación en el tiempo del conocimiento.
- Reducen los riesgos de fuga o pérdida de datos e información, y así, de conocimiento de la entidad.

## ¿Qué tipo de herramientas de uso y apropiación del conocimiento en el servicio a la ciudadanía se pueden crear y usar?

Existe una variedad importante de herramientas o incluso de procesos que se pueden diseñar y usar para gestionar adecuadamente el conocimiento y permitir su acceso, uso y divulgación; cuya apropiación depende de las necesidades y la disponibilidad de recursos que tenga la entidad.

Particularmente para el servicio a la ciudadanía, las herramientas o procesos que se espera que las entidades creen y/o usen para la gestión de su conocimiento pueden ser:

- Bases de datos construidas a partir de los registros administrativos.
- Instrumentos de gestión de la información: Registro de Activos de Información, Índice de Información Clasificada y Reservada, Esquema de Publicación de Información y

Programa de Gestión Documental.

- Archivos físicos y electrónicos.
- Sistemas de información.
- Bibliotecas físicas y virtuales.
- Capsulas de video o de audio.
- Bancos de éxitos y fracasos.
- Procesos de captura de conocimiento: bitácoras, narrativas, diarios, mapas de conocimiento, tableros de control etc.
- Portales de gobierno

A partir de la identificación de las herramientas con las que cuenta la entidad, esta deberá reconocerlas y administrarlas de tal manera que se tenga noción sobre qué conocimiento se está almacenando, en qué forma y cómo se puede facilitar su acceso.

## ¿Cómo usar herramientas de uso y apropiación del conocimiento en el servicio a la ciudadanía?

Las entidades pueden hacer uso de las herramientas y procesos de captura, almacenamiento, conservación y divulgación de datos e información que consideren pertinentes. Para asegurar que estas cumplan con su objetivo de permitir el acceso, uso y divulgación del conocimiento en servicio a la ciudadanía se recomienda que:

- La entidad identifique las herramientas y procedimientos que tiene disponibles para el acceso, uso y divulgación del conocimiento en servicio a la ciudadanía, evalúe su accesibilidad, oportunidad y efectividad para cumplir con los objetivos de la gestión del conocimiento y la innovación.



- De ser necesario, la entidad mejore las herramientas y procedimientos existentes para el acceso, uso y divulgación del conocimiento en servicio a la ciudadanía, de tal forma que permitan el acceso, uso y divulgación de todo el conocimiento que se genera en el servicio a la ciudadanía.
- La entidad considere hacer uso de herramientas transversales a la entidad que permitan la conservación a largo plazo del conocimiento y el fácil acceso y divulgación de los datos y la información; evitando usar archivos o herramientas o procesos que monopolicen el conocimiento, la información o los datos en grupos particulares o personas específicas.
- Sensibilizar a los/as servidores/as sobre la importancia de conservar el conocimiento y sobre el valor de la información y los datos públicos.
- Garantizar que, ante cambios o rotación del personal en la entidad, se cuente con las herramientas y procesos necesarios para evitar la fuga de conocimiento, información y datos.
- Garantizar que todos los servidores/as públicos/as tengan acceso a la información, procesos, procedimientos, formatos actualizados de la entidad; de tal forma que puedan realizar su gestión fácilmente.
- Capturar y almacenar adecuadamente la información y los datos resultantes de las interacciones de la ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor con la entidad, para recopilar datos sobre la atención que permitan tomar decisiones y mejorar el servicio y para garantizar una mayor eficiencia en la atención.
- Asegurar que la información sobre la caracterización de la ciudadanía, usuarios/as y

grupos de valor; la relacionada con la percepción y satisfacción ciudadana con el servicio, así como la resultante de la interacción de estos con la entidad esté disponible para todos/as los/as servidores/as públicos/as.

- Promover el uso interno y externo de los sistemas de información de gobierno relacionados con el servicio a la ciudadanía como el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT, la Plataforma Distrital de Datos Abiertos y el Portal de Datos Abiertos del Estado Colombiano, entre otros para capturar datos e información relevantes sobre el servicio.
- Garantizar que las bases de datos, sistemas de archivística, gestores de conocimiento y bibliotecas asociadas al servicio a la ciudadanía se mantengan actualizadas, sistematizadas y organizadas.

## Enfoque diferencial de género y orientación sexual

El objetivo de la atención con enfoque diferencial es reconocer a los diferentes grupos poblacionales, comunidades o tipos de usuarios/os que hoy conforman nuestro país y requieren acercarse a los servicios suministrados por las Entidades Distritales

En la aplicación de este eje, las entidades deben tener en consideración los siguientes aspectos para promover la inclusión, la equidad y la igualdad de los géneros, la prevención de la discriminación y la visibilización de la diversidad sexual:

- Las herramientas y procesos disponibles para el acceso, uso y divulgación del conocimiento en servicio a la ciudadanía deben permitir la organización de la información con enfoque de género y de orientación

sexual, con el fin de asegurar su fácil consulta, uso y divulgación.

- Se debe garantizar la disponibilidad, organización y actualización de bases de datos, sistemas de información, sistemas archivísticos, bibliotecas que contengan información encaminada a garantizar los derechos de niñas, jóvenes, adolescentes y mujeres, así como de la población LGBTIQ+.

## Insumos

Para la creación, actualización y aplicación de herramientas y procesos de uso y apropiación de conocimiento en el servicio a la ciudadanía, las entidades cuentan con los siguientes instrumentos:

- Banco de éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/buenas-practicas-de-gestion-publica-colombiana/banco-de-exitos>
- El portal de gestión de conocimiento y la innovación del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>
- La guía de instrumentos de gestión de la información pública de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, disponible en: <http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/guia-implementacion-ley-transparencia.aspx>
- Esquema para contratar proyectos de desarrollo de sistemas de información del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, disponible en: [https://www.mintic.gov.co/gestion/615/articles-4797\\_esquema\\_contratar\\_proyectos.pdf](https://www.mintic.gov.co/gestion/615/articles-4797_esquema_contratar_proyectos.pdf)

- Guía de mejores prácticas para la transformación de las entidades del Estado en el desarrollo de sistemas de información del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, disponible en: [https://www.mintic.gov.co/gestion/615/articles-4797\\_guia\\_mejores\\_practicas.pdf](https://www.mintic.gov.co/gestion/615/articles-4797_guia_mejores_practicas.pdf)

## Retos y dificultades

La implementación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento en servicio a la ciudadanía en las entidades de la administración distrital se enfrenta a los siguientes retos y dificultades:

- Limitados recursos, falta de voluntad y poco interés en la sistematización del conocimiento de la entidad en servicio a la ciudadanía.
- Garantizar universalmente a servidores/as y ciudadanía el acceso a los datos y a la información generada, capturada o en custodia por parte de la entidad.
- La aplicación de los criterios técnicos necesarios para que bases de datos, sistemas de información y bibliotecas aseguren el acceso, el uso y la conservación a largo plazo de los datos y la información de la entidad.
- La implementación de medidas específicas para evitar la fuga de conocimiento, información y datos por cambios de administración y rotación del personal.
- La interoperabilidad entre sistemas de información y bases de datos al interior y entre las entidades para facilitar el acceso, uso y divulgación de información y datos que permitan mejorar la interacción entre ciudadanía y la administración distrital.
- Fortalecer la cooperación y la colaboración entre las entidades públicas.

# 3. Eje de Analítica institucional



La disponibilidad de datos e información les permite a las entidades públicas, mejorar su eficiencia en el relacionamiento con la ciudadanía y tomar decisiones informadas basadas en evidencia. Sin embargo, los datos por sí solos, sin contexto y sin lógica no representan un recurso para las entidades; estos requieren ser tratados, analizados, procesados y sistematizados para que puedan tener sentido y así aportar en la generación de conocimiento.

Adicional a esto, la captura, el almacenamiento y la divulgación de los datos tiene que hacerse siguiendo estrictos lineamientos de calidad para permitir su reutilización, su procesamiento y lectura por parte de cualquier persona interesada.

El tercer eje sobre analítica institucional tiene como objetivo fortalecer la capacidad de los/as servidores/as y de las entidades para recolectar y usar datos, información y evidencias para el análisis y la toma de decisiones. En otras palabras, este eje les permite a las entidades convertir los datos y la información del servicio a la ciudadanía en conocimiento.

Bajo este eje, se espera que los/as servidores/as y las entidades públicas:

- a) Generen una cultura de producción, recolección, almacenamiento y actualización de datos.
- b) Garanticen el debido acceso, uso y reúso de los datos y la información generada, producida, controlada o custodiada por la entidad.
- c) Garanticen la integración e interoperabilidad entre sistemas de información y bases de datos de la entidad, de tal manera que se promueva la estandarización en la producción de datos.

- d) Promuevan el análisis y la visualización de los datos que se generan, producen, custodian y administran en la entidad.

## ¿Para qué la analítica institucional en el servicio a la ciudadanía?

Cada interacción de la ciudadanía con la administración en los distintos espacios de relacionamiento: acceso a la información, gestión de trámites y otros procedimientos administrativos, control social y participación ciudadana en la gestión; genera datos a información que son generados, capturados, administrados y custodiados con el fin de responder efectivamente a las expectativas y solicitudes ciudadanas y de dar cumplimiento a los fines misionales de la entidad.

De la misma manera, el quehacer cotidiano de los/as servidores/as públicos/as produce datos que son (o no) aprovechados para el ejercicio del servicio y para la gestión institucional.

Sin embargo, más allá de la gestión cotidiana y la respuesta a las solicitudes ciudadanas, los datos tienen el potencial de permitir identificar, entender y predecir fenómenos, así como fortalecer el proceso de toma de decisión en la gestión de lo público. Específicamente aplicada al servicio a la ciudadanía, la analítica de datos tiene el potencial, entre otros, de:

- Evaluar la gestión de la entidad en el servicio a la ciudadanía: tiempos de atención, tiempos de espera, niveles de servicio, calidad de las interacciones, etc.
- Identificar y entender patrones de comportamiento de la ciudadanía, usuarios/as y

grupos de valor en los distintos espacios de relacionamiento con la entidad.

- Identificar temas, canales, trámites, procedimientos administrativos y escenarios de relacionamiento comunes y frecuentes de cara a la ciudadanía comunes y frecuentes.
- Caracterizar ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor.
- Evaluar la percepción y la experiencia de la ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor en el servicio.
- Analizar la eficiencia y eficacia de las acciones de racionalización de trámites y otros procedimientos administrativos.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones respecto de la publicación de información, la respuesta a las peticiones ciudadanas, la gestión de trámites y otros procedimientos administrativos, la facilitación del ejercicio del control social y el diseño e implementación de espacios de participación ciudadana en la gestión.

## ¿Qué tipo de analítica institucional se puede realizar en el servicio a la ciudadanía?

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020), la analítica de datos es el proceso por el cual los datos se transforman en información comprensible para permitir la toma de decisiones basadas en evidencia. Para cumplir con este objetivo, hay cuatro tipos de análisis que las entidades pueden realizar dependiendo de las problemáticas y respuestas que se quieran abordar:

1. Análisis descriptivo: el cual busca entender una situación o un contexto en particular.

Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que sucede? ¿Qué es lo que sucedió?

2. Análisis de causalidad: el cual busca comprender la forma en la que una situación (variable x) tiene efecto en un fenómeno o problemática. Responde a la pregunta: ¿Por qué sucede?
3. Análisis predictivo: el cual permite predecir, a través de la estimación de probabilidades y el análisis de patrones históricos, la ocurrencia de determinada situación, problemática o fenómeno. Responde a las preguntas: ¿Qué pasará? ¿Qué puede suceder?
4. Análisis prescriptivo: a través del cual se pueden determinar cursos de acción sobre una decisión a tomar. Responde a la pregunta ¿Qué se debería hacer?

## ¿Cómo realizar analítica institucional en el servicio a la ciudadanía

El análisis de grandes volúmenes de datos requiere de la implementación de procesos sistemáticos para la captura, el procesamiento, la comunicación y la utilización de la información para el proceso de toma de decisiones. Estos procesos, llamados también "Ciclo de vida del análisis de los datos", buscan extraer todo el valor posible a los datos, de tal manera que se puedan comprender y sean útiles para la gestión de lo público.

Siguiendo el modelo propuesto por el Departamento Nacional de Planeación, en el documento "Aprovechamiento de datos para la toma de decisiones en el sector público" (2020), el siguiente ciclo representa el proceso para la analítica de datos:



**Fig. 10.** Ciclo de vida del análisis de datos  
Departamento Nacional de Planeación (2020)

**Primera fase: explorar los datos:** En la cual se identifica la situación o problemática que se quiere analizar, se identifican los datos correspondientes, se elabora la pregunta orientadora y la hipótesis a evaluar con los datos.

Recuerde que algunas de las fuentes de datos en el servicio a la ciudadanía se encuentran en:

- El producto de las interacciones de la ciudadanía con la entidad: páginas web, transacciones de trámites y otros procedimientos administrativos, peticiones, canales virtuales y telefónicos, etc.
- Sistemas de información.
- Bases de datos
- Dispositivos asociados servicio a la ciudadanía como los Sistemas de Asignación de Turnos, las máquinas de auto servicio y celulares, tabletas o computadores que se dispongan en el servicio.

**Segunda fase: preparar los datos:** en la cual se identifican los datos que serán necesarios para evaluar la hipótesis o para abordar el problema, su ubicación, su responsable al interior de la entidad y el formato en el que se encuentran.

**Tercera fase: planificación del modelo:** en la que se identifican las variables del análisis, se seleccionan los modelos a aplicar o los algoritmos a probar y se definen las métricas de desempeño del modelo.

**Cuarta fase: elaboración del modelo:** acá se prueba y se selecciona el modelo de análisis de datos a utilizar.

**Quinta fase: comunicación de los resultados:** en esta etapa se hace la interpretación de los resultados, se generan las visualizaciones necesarias para facilitar la comprensión de la información y en virtud de lo establecido en la Ley 1712 de Transparencia y Acceso a la información Pública, se publica y divulgan los resultados de la aplicación del modelo.

**Sexta fase: utilización de los resultados:** en la que la entidad toma decisiones respecto del análisis de los datos resultados.

Estas decisiones deben propender a la definición de acciones de mejora en el relacionamiento de la ciudadanía con la entidad, especialmente en mejoras en el uso y acceso a canales de atención, el ajuste de la oferta de bienes y servicios, la simplificación de trámites, la generación de valor público, el uso del lenguaje claro y la mejora en la interacción con la ciudadanía, particularmente con poblaciones de protección especial como población indígena o étnica, LGBTIQ+, en situación de discapacidad, y grupos etarios, entre otros.

## Enfoque diferencial de género y orientación sexual

En la aplicación de este eje, las entidades deben tener en consideración los siguientes aspectos para promover la inclusión, la equidad y la igualdad de

los géneros, la prevención de la discriminación y la visibilización de la diversidad sexual.

- Se debe garantizar que la aplicación de algoritmos o modelos de análisis de datos no promuevan sesgos, discriminación o exclusión de niñas, jóvenes, adolescentes y mujeres, así como a la población LGBTIQ+; para ello es importante evaluar constantemente la implementación del modelo.
- Promover la inclusión de científicas de datos en los equipos de analítica institucional de datos de las entidades.
- Asegurar que la toma de decisiones basadas en datos promuevan la inclusión, igualdad y equidad de género y de la diversidad sexual.
- Garantizar que los resultados producto de la analítica de datos sean comunicados usando lenguaje claro e incluyente.

## Insumos

Para fortalecer las capacidades para la analítica institucional de las entidades y los/as servidores/as públicos/as, vale la pena mencionar las siguientes herramientas:

- La guía de aprovechamiento de datos para la toma de decisiones en el sector público del Departamento Nacional de Planeación, disponible en: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Documents/Borrador-Aprovechamiento-de-datos.pdf>
- El Portal de Datos Abiertos del Estado Colombiano: [www.datos.gov.co](http://www.datos.gov.co)

- La Plataforma Distrital de Datos Abiertos: <https://datosabiertos.bogota.gov.co>
- La plataforma Data Sandbox para proyectos de analítica y Big Data, administrada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: <http://sandbox.datos.gov.co>
- La agencia de analítica de datos de Bogotá, AGATA.
- El portal de gestión de conocimiento y la innovación del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>

## Retos y dificultades

Al igual que con los otros ejes hasta ahora evaluados, la analítica de datos para el servicio a la ciudadanía enfrenta retos y dificultades para su implementación al interior de las entidades públicas de la administración distrital. Algunos de ellos son:

- Falta de personas expertas en ciencia de datos al interior de los equipos de trabajo de las entidades públicas.
- Falta de recursos tecnológicos, humanos y económicos para la ejecución de proyectos de analítica de datos.
- Debilidad en los procesos de captura y almacenamiento de datos al interior de las entidades.
- Falta de voluntad para el diseño de proyectos de analítica de datos.
- Falta de conocimiento sobre técnicas, modelos y algoritmos para la analítica institucional.

## **4. Eje de Cultura de compartir y difundir**





De acuerdo con lo establecido en la Ley 1712 de 2014 de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, establece que toda la información en poder, control y custodia de las entidades públicas es pública por naturaleza y por ello se debe garantizar, no solo su acceso por medio de solicitud o petición, sino además su divulgación en los distintos canales oficiales con los que cuenta la entidad para la publicación de información.

De la misma manera, la política de participación ciudadana en la gestión establece la obligación de generar espacios de diálogo con la ciudadanía los/as usuarios/as y los grupos de valor encaminados a la retroalimentación de la gestión y la cocreación de bienes y servicios del Estado.

El objetivo de este eje es compartir el conocimiento adquirido o desarrollado por los/as servidores/as en la entidad sobre a través de la generación de redes, espacios de formación y aprendizaje y canales de comunicación interna y externa.

Bajo este eje, se espera que los/as servidores/as públicos/as y las entidades públicas:

- Divulgar el conocimiento que la entidad genera, produce, administra, almacena, custodia y conserva al interior de la entidad y hacia la ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor.
- Generar espacios de aprendizaje sobre el conocimiento que la entidad genera, produce, administra, almacena, custodia y conserva, para los/as servidores/as públicos/as a través de la capacitación, la cualificación y la formación.
- Fomentar el trabajo en equipo y la creación de redes para facilitar el intercambio de conocimiento y el aprendizaje colectivo.

## ¿Para qué compartir y difundir el conocimiento en el servicio a la ciudadanía?

El compartir y difundir el conocimiento, no son solo dos de los fines más importantes de la gestión del conocimiento, sino que además son dos de las maneras en las que se reduce las probabilidades de que el conocimiento se pierda o se fugue de la entidad, además es la manera en la cual la entidad fortalece la transparencia y la confianza con su ciudadanía, sus usuarios/as y sus grupos de valor y conserva su memoria institucional a lo largo del tiempo.

El conocimiento en el servicio a la ciudadanía, como se ha venido mencionando es fundamental para el relacionamiento de la entidad con sus grupos de valor y por ello, a través del intercambio y la divulgación de este capital intelectual, las entidades tienen más posibilidades de responder efectivamente a las necesidades, intereses y expectativas de la ciudadanía.

Así las cosas, algunas de las razones que justifican compartir y divulgar el conocimiento en el servicio a la ciudadanía son:

- Se comparten las lecciones aprendidas y las experiencias, reduciendo así la probabilidad de cometer errores ya conocidos; y acumulando conocimiento sobre la gestión en el servicio a la ciudadanía.
- Se preserva la memoria institucional, garantizando así que ante posibles cambios en la administración o rotación de personal, la curva de aprendizaje y el conocimiento adquirido no se pierdan o se fuguen.
- Otras entidades pueden aprender y aumentar su capital intelectual a partir del conocimiento de la entidad.

- La ciudadanía puede ejercer sus derechos de acceso a la información pública y de participación ciudadana, hacer control social, retroalimentar, proponer y cocrear sobre el conocimiento generado, producido, administrado, almacenado, conservado y custodiado por la entidad.
- Se incentiva a los/as servidores/as públicos/as al aprendizaje continuo y la mejora constante en su gestión.

## ¿Qué tipo de conocimiento se puede compartir y divulgar en el servicio a la ciudadanía?

Todo el conocimiento que una entidad genera, produce, administra, almacena, custodia y conserva es susceptible de ser compartido y divulgado al interior de la entidad y hacia la ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor; siempre y cuando no esté sujeto a alguna de las excepciones legales establecidas en los artículos 18 y 19 la Ley 1712 de 2014 sobre información pública clasificada e información pública reservada, y exista un fundamento constitucional o legal explícitamente establecido que limite su divulgación e intercambio.

## ¿Cómo compartir y divulgar conocimiento en el servicio a la ciudadanía?

Las entidades cuentan con múltiples estrategias, canales, mecanismos y espacios para la divulgación y comunicación internas y externas de información y conocimiento; así mismo a lo largo de los años se han establecido lineamientos

y planes encaminados a fortalecer el aprendizaje, la enseñanza y la formación dirigida a servidores/as públicos/as sobre las aptitudes, actitudes y conocimientos necesarios para servir a la ciudadanía efectivamente.

Tomando en consideración estos avances y la gran disponibilidad de recursos y herramientas con las que cuentan las entidades para compartir y divulgar su conocimiento en servicio a la ciudadanía, a continuación, se proponen algunas acciones específicas en la materia:

- Divulgar proactivamente en los canales oficiales dispuestos para tal fin (páginas web, carteleras, boletines, revistas, canales multimedia, etc.) y en las formas y formatos adecuados para la ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor; los resultados de la generación, producción, administración, almacenamiento, custodia y conservación del conocimiento en servicio a la ciudadanía.
- Responder adecuadamente y de acuerdo con los criterios de calidad establecidos, las solicitudes de información presentadas por la ciudadanía, los/as usuarios/as y los grupos de valor relacionadas con el conocimiento en servicio a la ciudadanía.
- Generar espacios de intercambio de conocimiento al interior de la entidad para la totalidad de los servidores de la entidad.
- Propiciar espacios de aprendizaje y enseñanza a servidores/as públicos/as sobre el conocimiento que la entidad genera, produce, administra, almacena, custodia y conserva en servicio a la ciudadanía.
- Diseñar e implementar espacios de diálogo con la ciudadanía sobre el conocimiento en

servicio a la ciudadanía, que propicien la retroalimentación, el control y la cocreación de bienes y servicios.

- Documentar todas las acciones en gestión de conocimiento. No sólo las buenas prácticas, sino además aquellas que fracasaron o que no fueron exitosas.
- Generar espacios de intercambio de experiencias entre entidades distritales, territoriales y nacionales sobre el servicio a la ciudadanía.
- Evaluar experiencias nacionales e internacionales en el servicio a la ciudadanía, que puedan ser aplicadas al contexto de la entidad y compartirlas con los/as servidores/as.
- Establecer procedimientos para institucionalizar el intercambio y divulgación de información al interior de la entidad.

## Enfoque diferencial de género y orientación sexual

En la aplicación de este eje, las entidades deben tener en consideración los siguientes aspectos para promover la inclusión, la equidad y la igualdad de los géneros, la prevención de la discriminación y la visibilización de la diversidad sexual.

- Asegurar que el conocimiento compartido y divulgado sea comunicado en lenguaje claro e incluyente.
- Diseñar espacios de diálogo con niñas, jóvenes, adolescentes y mujeres, así como con integrantes de la población LGBTIQ+ para la retroalimentación, control social y cocreación de conocimiento en servicio a la ciudadanía.

- Asegurar que el conocimiento compartido y divulgado responda a las necesidades, expectativas, intereses y motivaciones de las niñas, jóvenes, adolescentes y mujeres, así como con integrantes de la población LGBTIQ+ que usen los servicios de la entidad.

## Insumos

Para facilitar compartir y divulgar el conocimiento, el marco normativo, político e institucional en materia de acceso a la información, participación ciudadana, gestión documental e incluso formación del talento humano es amplio y diverso; por ello, algunas de las herramientas disponibles por temas son:

- Divulgación y publicación de información
  - Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1712\\_2014.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1712_2014.html)
  - Resolución 1519 de 2020 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: [https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion\\_mintic\\_1519\\_2020.htm](https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion_mintic_1519_2020.htm)
- Respuesta a solicitudes de información pública
  - Guía para responder a solicitudes de información pública de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, disponible en: <http://www.anticorrupcion.gov.co/Paginas/guia-implementacion-ley-transparencia.aspx>
  - Guía de lenguaje claro e incluyente de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., disponible

- en: <https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/guia-de-lenguaje-claro-incluyen-te-del-distrito-capital.pdf>
- Metodología Traducción de Documentos a Lenguaje Claro de la Veeduría Distrital [https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/11\\_%20Metodologia%20para%20la%20Traduccion%20de%20Documentos%20a%20Lenguaje%20Claro750.pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/11_%20Metodologia%20para%20la%20Traduccion%20de%20Documentos%20a%20Lenguaje%20Claro750.pdf)
  - Participación ciudadana
    - Guía sobre cómo implementar acciones en la gestión pública con la participación de la ciudadanía del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/35768124](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/35768124)
    - Buenas prácticas y redes en servicio a la ciudadanía
    - Banco de éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública, disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/buenas-practicas-de-gestion-publica-colombiana/banco-de-exitos>
    - La Red Distrital de Quejas y Reclamos de la Veeduría Distrital, <http://redquejas.veeduriadistrital.gov.co:82>
  - La Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía del Distrito Capital.
  - Aprendizaje en el servicio a la ciudadanía
    - Curso Virtual de Lenguaje Claro del Departamento Nacional de Planeación: <https://lenguajeclaro.dnp.gov.co/login/>
    - Curso sobre Servicio a la Ciudadanía de la Veeduría Distrital: <https://formacion.veeduriadistrital.gov.co/mod/page/view.php?id=2704>

## Retos y dificultades

Para la creación de una cultura de compartir y divulgar el conocimiento al interior de las entidades públicas, es necesario superar los siguientes retos y dificultades:

- Promover el uso de repositorios compartidos de información.
- Incentivar el aprendizaje, la cualificación y la formación de los/as servidores/as.
- Tener procedimientos claros para la gestión de la información que administran los/as servidores/as públicos/as para evitar fugas o posibles pérdidas.
- Fomentar e institucionalizar los espacios periódicos de diálogo internos con servidores/as y externos con ciudadanía, usuarios/as y grupos de valor.

## Conclusiones y recomendaciones finales



El servicio a la ciudadanía requiere de parte de las entidades un profundo conocimiento de su ciudadanía, sus usuarios/as y sus grupos de valor; así como un compromiso inefable de parte de sus líderes/as y sus servidores/as públicos/as por ofrecer información, bienes, trámites, procedimientos administrativos, servicios y canales ajustados a las necesidades y contextos de aquellos que se relacionan con la entidad.

Este compromiso se traduce en la garantía de los derechos fundamentales de la ciudadanía y en una mayor eficiencia, efectividad y eficacia en la gestión de lo público. Así es como la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía se convierte en un motor y catalizador para asegurar que los esfuerzos de la entidad por estrechar la relación entre la administración y la ciudadanía no sean aislados, independientes, insostenibles y momentáneos.

Como se evidenció, las entidades deben promover la generación, producción, conservación, almacenamiento, custodia, divulgación e intercambio de conocimiento relacionada con el servicio a la ciudadanía de manera integral y así mejorar el proceso de toma de decisiones en beneficio de un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, en armonía con los principios de transparencia y prevención y lucha contra la corrupción.

Para llegar allí, la administración debe contar con unas condiciones que facilitarán el cambio y generar condiciones y ambientes más propi-

cios para investigar, idear, experimentar, dialogar, compartir y divulgar conocimiento. El liderazgo, la cultura y la estructura organizacional junto con el apoyo de la tecnología son cruciales para avanzar hacia entidades públicas que entienden que el conocimiento es su principal activo y recurso para mejorar su desempeño y para cumplir con los fines que les han sido encomendados constitucional y legalmente.

Por otra parte, es primordial que las entidades distritales acudan a mecanismos de participación ciudadana de manera efectiva y oportuna, así como a procesos de formación y capacitación continuos, articulación interinstitucional y diseño e implementación de acciones estratégicas que conduzcan al fortalecimiento del servicio a la ciudadanía, elementos necesarios para contribuir a evitar ineficiencias administrativas y a la prevención, la transparencia y al incremento de la confianza de los ciudadanos en la administración distrital

Para finalizar, es importante recordar que las acciones en gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía, como cualquier otra acción que se emprende en el servicio público, deben estar centradas en la ciudadanía y en la solución de las situaciones y problemáticas que le afectan.

Solo con la puesta de la ciudadanía en el centro de la gestión, se logrará recuperar los lazos de confianza entre el Estado y la administración pública, rotos por la gestión basada en intereses personales, de espaldas a la ciudadanía y concretada únicamente en el cumplimiento de obligaciones legales.

## Bibliografía



- OCDE. (2017). Skills for a High Performing Civil Service. Paris: OECD Public Governance Reviews.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 6-66.
- EADA Business School Barcelona. (2019). Liderazgo organizativo y de personas. Liderazgo Internacional. Barcelona.
- OCDE. (2020). Leadership for a High Performing Public Service. Paris.
- Función Pública. (2019). Valores del Servicio Público Código de Integridad . Bogotá D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2018). Valores de la casa. Obtenido de [https://intranet.ofb.gov.co/wp-admin/admin-ajax.php?action=useyourdrive-preview&account\\_id=117028952537634818491&id=1Qn1GdNndCkFkbegXnKBHbpuZX8r\\_D3l&listtoken=-262f2a555a85149469b541d216d4b75d](https://intranet.ofb.gov.co/wp-admin/admin-ajax.php?action=useyourdrive-preview&account_id=117028952537634818491&id=1Qn1GdNndCkFkbegXnKBHbpuZX8r_D3l&listtoken=-262f2a555a85149469b541d216d4b75d)
- Cameron, K., & Quinn, R. (2020). Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Obtenido de <https://www.oca-online.com/>
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. 3rd international conference on new challenges in management and organization: organization and leadership (págs. 455-462). Dubai: Elsevier.
- Hodge, B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). Teoría de la organización: un enfoque estratégico. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2014). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM (págs. 1358 – 1366). Praga: Elsevier.
- Kubheka, I., Kholopane, P., & Mbohwa, C. (2013). The Effects of Flattening Hierarchies on Employee Performance in Organizations: A Study of a South African Retail Group. *International Conference on Law, Entrepreneurship and Industrial Engineering*, (págs. 217-222). Johannesburgo.
- Lencioni, P. (1998). Las cinco tentaciones de un gerente: una fábula sobre el liderazgo. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C., & Vink, P. (2011). *New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review*. Hoofddorp: Springer-Verlag .
- Davenport, T. (1994). The coming soon: The CKO. *InformationWEEK*.
- Función Pública. (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/>

- [documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3](https://www.dnp.gov.co/documentos/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3)
- DNP. (2020). Innovación Pública. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/programas/Grupo-Modernizacion-del-Estado/Paginas/Innovacion-Publica.aspx>
- Función Pública. (2020). ¿Cómo funcionan los ejes de gestión? . Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/ejes-de-gestion>
- DNP. (2020). Aprovechamiento de datos para la toma de decisiones en el sector público. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: [de-decisiones-en-el-sector-publico.aspx](https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Aprovechamiento-de-datos-para-la-toma-de-decisiones-en-el-sector-publico.aspx)
- Arriagada Rodríguez, G. (2002). Liderazgo y trabajo en equipo. *Revista Marina*(3), 266-269.
- Función Pública. (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/documentos/28587410/38054865/Manual+Operativo+del+Modelo+Integrado+de+Planeación+y+Gestión+MIPG+-+Versión+4+-+Marzo+2021.pdf/89cdee1e-2670-829b-d9d1-f1999abd1789?t=1620912368879>
- Función Pública. (2020). Actualización de lineamientos de la política de servicio al ciudadano. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/>



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA  
GENERAL

