Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **MARA LUZ MARRUGO SANTOYA**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 45481675,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **MARIA ALEJANDRA DIAZGRANADOS VASQUEZ**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 1047464162,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **LEIDY DIANA MARTINEZ BOLAÑO**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 1123995665,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **LAURA VALENTINA ROBLES TONO**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 1143391393,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **JULIANA TRUJILLO BAQUERO**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 1054560233,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **JAIME ENRIQUE MERIÑO MENDOZA**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 73150532,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **GRISELDA PEDRAZA JIMENEZ**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 45482297,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **CAROLINA PATRICIA DEVOZ GOMEZ**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 1143376446,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **BEDER JUNIOR CHALABE HOYOS**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 1047434416,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **AMARIS ATENCIO RAMOS**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 1128055404,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

Centro Cultural Colombo Americano De Cartagena

La Corporación Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, NIT 890480040-2 y personería Jurídica reconocida por la Gobernación de Bolívar, mediante Resolución No.37 de enero 19 de 1961, matrícula 09-236032-21 de la Cámara de Comercio de Cartagena y renovación de sus programas académicos mediante Resolución No. 8630 de noviembre 20 de 2019, modificada por la Resolución No. 5192 de julio 11 de 2023, de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.

HACE CONSTAR

Que, **ALEJANDRO RHENALS ORTIZ**, identificado(a) con cédula de ciudadanía **No. 73189126,** asistió al módulo **A - BEGINNER 1** que consta de cuarenta (**40**) horas académicas en el periodo comprendido entre el 31 de octubre y el 4 de diciembre de 2024.

La presente constancia se expide en Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, a los 13 días del mes de diciembre de 2024.

ARMANDO VILLA PEREZ
Director Académico

INFORME SOBRE EL DESARROLLO DEL TALLER: CONTRATACIÓN ESTATAL

Programa: SERVIDORES CON ESPLENDOR CONSTRUYENDO CIUDAD

Convenio de Asociación: 002 – 2024

Fecha de realización: 26 de noviembre de 2024

Duración total: 8 horas académicas

Modalidad: Presencial

Horario: De 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (con descansos y almuerzo incluido)

Número de participantes: 40 personas

Lugar de desarrollo:

- **Sede:** Auditorio del Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena - sede Centro.

DESARROLLO DEL TALLER

El taller de **Contratación Estatal** se llevó a cabo el día **26 de noviembre de 2024**, con una jornada intensiva de 8 horas académicas distribuidas en sesiones teórico-prácticas.

Objetivo del taller: Fortalecer las capacidades de los servidores públicos en los procesos de contratación estatal, proporcionando herramientas para una gestión eficiente, transparente y alineada con los marcos normativos vigentes.

Metodología:

- Exposición teórica de los conceptos clave en contratación pública.
- Análisis de casos prácticos y jurisprudencia relevante.
- Simulación de procesos de contratación estatal.
- Espacio de preguntas y respuestas.

Temáticas abordadas:

1. Principios rectores de la contratación estatal.
2. Modalidades de contratación pública.
3. Elaboración de pliegos de condiciones.

4. Evaluación de propuestas y adjudicación de contratos.
5. Transparencia y control en los procesos de contratación.

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL TALLER

Durante el desarrollo del taller, el facilitador identificó problemas técnicos relacionados con el uso y manejo de la plataforma de contratación SECOP. Se evidenció una falta de formación práctica en el uso adecuado de esta herramienta, lo que dificulta la optimización de los procesos administrativos en las entidades públicas.

Plan de Mejora: Se recomienda la creación de espacios específicos para la formación, capacitación y talleres prácticos orientados al uso efectivo de la plataforma SECOP. Estos espacios deberán ser continuos y complementarios, permitiendo a los servidores públicos adquirir competencias prácticas y actualizadas.

LOGROS Y RESULTADOS

- **Participación activa:** 40 servidores públicos asistieron al taller y participaron en todas las dinámicas propuestas.
- **Desarrollo de competencias:** Los asistentes adquirieron conocimientos clave sobre los procedimientos administrativos y legales en contratación estatal.
- **Casos prácticos:** Se resolvieron ejercicios aplicados que permitieron a los participantes comprender los desafíos reales en procesos de contratación.
- **Intercambio de experiencias:** Se promovió el diálogo entre los participantes, permitiendo compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas.

RETOS Y OBSERVACIONES

1. **Tiempo limitado:** Algunos participantes manifestaron que el tiempo destinado a los ejercicios prácticos pudo ser mayor.
2. **Participación activa:** La interacción constante con los facilitadores permitió aclarar dudas y profundizar en los temas críticos.
3. **Recomendaciones:** Se sugiere programar futuras sesiones con mayor tiempo para el desarrollo de simulaciones prácticas.

Este informe se entrega para los fines del proyecto, a los 13 días del mes de diciembre del 2024.

Atentamente;

RICARDO ANDRÉS CANO ANDRADE
Coordinador del Proyecto - UNICOLOMBO

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO

PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024

REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno

LUGAR: Auditorio Amador Pontón Pomares

TEMA/EVENTO: Taller: Contratación Estatal

FECHA: 28-NOV-2024

HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Veronica Chavez	F	—	32939288	—	Valorizacion	Contratista	300830 6995	dr.veronicachavez @hotmail.com	
2	Tiam Ramos	f	—	1047425824		Valorizacion	Contratista	304337 9009	tiamramosbeltran @gmail.com	
3	Karen Orozco	f	—	1129058943	—	Cooperacion internacional	Asesora Externa	3789 44245	karenorozcom@ cartagena.gov.co	Karen Orozco
4	Maria del Mar M	F	—	1047595082	—	Coop. Internacional	Asesora Externa	300805 1794	juridica.cooperacion @cartagena.gov.co	
5	Soraya Romero	F	—	30367423	—	Sec. Gral	Ases. Jud	310 36 60702	Sori_romero hotmail.com	
6	HAROLD GARI	M	—	1067404968	-	Planeación	A. Jud	318881 2632	harold garcia@ hotmail.com	
7	Glenis Ortiz	F	—	33101.361		Control interno	Asesor Externo	3004268248	gortizma@hotmail.com	
8	Tania Pérez	F	—	1143345093	—	Control Interno	A. Ext.	3013588498	abogada.taniadelapaz@gmail.com	
9	Paola Hernandez	F	—	45521331	—	Control Inter	A. Ext.	3188338681	paola hernandez.	abogada gmail.com Paola Hernandez
10	Maria Rivera	F	-	1005531574		Fonpecar	A. EXT	3004899736	mariaalexandra 20146@gmail.com	Maria Rivera
11	Lileth Sanchez	F	—	1047493683		Fonpecar	A. Ext	3146966 66	yulixanoto10@hotmail.com	
12	Edyer Enriquez	M		73008340		IDACCL	A. EXT	3007504658	Lgalvanic@gmail.com	
13	Alejandro Soto Z	M		73131119		IDER	A. EXT	3013133	alejdsoto@	
14	Jonathan Baez	M		1047420608		EPA	A. Ext	3144384 234	Jonydefiore55@hotmail.com	Jonathan Baez
15	Sindy Aguilar	F		1047394472		Sec Gral	A. ext	3043331584	SindyAguilar38@gmail	Sindy Aguilar
16	Angie Estanta Soto	f		1049444726		Sec Gral	Ases. Ext	3017781172	estintasoto@gmail.com	
17	Gina Amparo	F		32906063		DAPR	A E	3003278804	ginalmarino@gmail.com	
18	Ana Meza	F		1047474275		E.G.I	A.J.E		[illegible]	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno Cartagena de Indias
LUGAR: Auditorio Primary Roman Roman
TEMA/EVENTO: Taller: Contratacion Estatal.
FECHA: 26-Nov-2024
HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Daniela Gonzalez	F	—	1143368786	—	OACI	Asesora Externa	3083716863	danigonzalezg@unicolombo.edu.co	Daniela Gonzalez
2	Alfonso Caro	F	—	45531023		Sec General	Asesor TI	3014178145	iluminadocaro@hotmail.com	
3	Luz Estela M	F	—	32717 258		Alc loc 3	PU	3008085867	luzmarrugo@gmail.com	Luz Estela M.
4	Tahiz Romero	F	—	45.525 773		Gerencia de Espacio Publico	Asesora juridica	300 4566522	tahiztatiana14@gmail.com	Tahiz R
5	Betty Peña Manjarres	F	—	45.462 938	—	SECRETARIA GENERAL	P. ESPECIALIZADO C. 2216.41	45.462938	bepemacha@hotmail.com	Betty
6	Adeth Barrera	F	—	30765 019	—	OACI	Ases. Ext	3103814693	aabarrera@cartagena.gov.co	
7	Lorena Quiroz	F	—	1052702 249	—	OAI.	Asesora Ext	3212942072	lquiroz@cartagena.gov.co	
8	Jesus Peñalozza	M	—	1014303361	—	OAI	Asesor ext	3186806079	dburgos009@hotmail.com	
9	Daniela Cabrera	F	—	1143371140	—	OAI	A. Externo	3003904728	daccanillo@gmail.	Daniela C
10	Sahaly Castillo	F	—	30804132		Apoyo Sup.	—	3148105987	—	
11	Laura Jorge Tolosa	f	—	1143357459	—	OACI	A Externo	3046433800	lajorge@cartagena	Laura Jorge T
12	Cristina Quiñones	F	—	1143355 099	—	PES-PR.	Asesor Externo	318693 4359.	cristinaquinones arizo@gmail.com	
13	Natalia Bastidas	F	—	1143360953	—	OAGRD	Asesor externo	301 [illegible]	nataliabastidas@gmail.com.	
14	Estela Ochoa	F	—	23145 360	—	ALC loc 3	T-Social.	3114345911	estelaochoacastellon@hotmail.com	
15	Yeiner Campo	M	—	1143400 955	—	FonPecar	Asesor.	3148110469	Yeyotcampo@gmail.com	
16	Michelle Delgado	F	—	1047429859	—	Sec. General	Asesora Externa	3042439501	andreadelmar@gmail.com	
17	Catalina Matos	F	—	1002940021	—	SICC	Contratista	3043[illegible]	marting.mercado@catalina@hotmail.com.	
18	Paola Castañeda	F	—	1[illegible]	—	SICC	Asesor ext.	301 [illegible]	pdcastanedap@gmail.com.	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias
LUGAR: Auditorio
TEMA/EVENTO: Taller: Contratación Estatal.
FECHA: 26-x-2024
HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Daniela Gonzalez	F	—	1143836826	—	OACI	Asesora Ext	3083716663	danigoncdy@gmail.com	Daniela Gonzalez
2	Nelson Caro	F	—	455 31023		Sec General	Asesor XI	3014178145	iluminadacaro@hotmail.com	
3	Luz Estela M	F	—	32717 258		Ale loc 3	PU	3008085867	luzmarugo@gmail.com	Luz Estela M.
4	Tahiz Romero	F	—	45.545 773		Gerencia de Espacio Público	Asesora jurídica	300 4566522	tahiztatianat@gmail.com	Tahiz R
5	Betty Peña Martinez	F	—	45.467 934	—	SECRETARIA GENERAL	P. ESPECIALIZADO C. 222 G. 41	45.462934	bepemacu@hotmail.com	Bett
6	Arleth Bara	F	—	30765 079	—	OACI	Aseo. Ext	3103818603	aabarara@cartagena.gov.co	
7	Lorena Quiroz	F	—	1052702 249	—	OAI.	Asesora Ext	3212947202	lorenaquiroz@cartagena.gov.co	
8	Jesus Peñalozza	M	—	1014303869	—	OAI	Aseor ext	3186806627	dburgos009@hotmail.com	
9	Daniela Cabrera	F	—	1143371140	—	OAI	A. Externo	3003404728	dacca.nilla@gmail.	Daniela C
10	Sahaly Acosta	F	—	30884132		Apoyo Jus.	—	3148105987	—	
11	Laura Jaramillo	f	—	1143374953	—	OACI	Asesora	3046413800	lujaga@culagro.co	Laura Jaramillo
12	Cristina Quiñones	F	—	1143355 099	—	PES-PR.	Asesor Externo	318693 4359.	cristinaquinones arizo@gmail.com	
13	Natalia Bastardo	F	—	1143360 913.	—	OAGRD	Asesor Externo	301.	nataliabastardo@gmail.com.	Natalia B.
14	Estefania Cardenas	F	—	23145 360	—	ALC loc 3	T-Social	3114345911	estefaniacardenascastellon@hotmail.com	Estefania C.
15	Yeiner Campo	M	—	1143400 955	—	FonPecar	Asesor.	3114181604	Yeinercampo@gmail.com	
16	Michelle Delgado	F	—	1047434984	—	Sec. General	Asesora Externa	3042439581	andreadelmar@gmail.com	Michelle Delgado
17	Valentina Matus	F	—	1002244021	—	SICC	Comunicadora	3043134161.	marketingmercadoyvalentina@hotmail.com.	Valentina Matus
18	Paola Ordosgoitia	F	—	1143 [illegible]	—	SICC	Asesor ext.	321 [illegible]	ordosgoitiapaola@gmail.com.	Paola OC.

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012


UNICOLOMBO
Etapas de un contrato estatal
1
Planeación
Identificación de necesidades, estudios de mercado y disponibilidad presupuestal.
2
Selección
Convocatoria pública, presentación de ofertas y adjudicación del contrato.
3
Ejecución
Cumplimiento de obligaciones, seguimiento y control p
parte de la entidad.
UNICOLOMBO
PROGRAMAS DE PREGRADO
INGENIERÍA DE SISTEMAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS
LICENCIATURA EN BILINGÜISMO CON ÉNFASIS EN INGLÉS
DERECHO
TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE SOFTWARE
TECNOLOGÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y HOTELEROS
CONTADURÍA PÚBLICA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA DE POSGRADO
¡Única institución universitaria Bilingüe en Cartagena!
RECIBE SIN COSTO ADICIONAL el curso de inglés del Centro Colombo Americano de Cartagena
OPCIONES DE FINANCIACIÓN
MÁS INFORMACIÓN:
LÍNEAS DE ATENCIÓN: 318 8525960 - 318 7270501
LLAMADAS: 317 4045814
SERVIDORES CON ESPLENDOR CONSTRUYENDO CIUDAD
CONVENIO DE ASOCIACIÓN 002 - 2024
ENTRE EL DISTRITO TURÍSTICO Y CULTURAL CARTAGENA DE INDIAS
Y LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL UNICOLOMBO
Escuela de Gobierno y Liderazgo


Etapas de un contrato estatal
1
Planeación
Identificación de necesidades, estudios de mercado y disponibilidad presupuestal.
2
Selección
Convocatoria pública, presentación de ofertas y adjudicación del contrato.
3
Ejecución
Cumplimiento de obligaciones, seguimiento y control p
parte de la entidad.
Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias
SERVIDORES CON ESPLENDOR
CONSTRUYENDO CIUDAD
CONVENIO DE ASOCIACIÓN
002 - 2024
ENTRE EL DISTRITO TURÍSTICO Y CULTURAL CARTAGENA DE INDIAS
Y LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL UNICOLOMBO
Escuela de Gobierno y Liderazgo
UNICOLOMBO


UNICOLOMBO
Etapas de un contrato estatal
1
Planeación
Identificación de necesidades, estudios de mercado y disponibilidad presupuestal.
2
Selección
Convocatoria pública, presentación de ofertas y adjudicación del contrato.
3
Ejecución
Cumplimiento de obligaciones, seguimiento y control p
parte de la entidad.
UNICOLOMBO
REGRADO
TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE SOFTWARE
TECNOLOGÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y HOTELEROS
CONTADURÍA PÚBLICA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS
OSGRADO
institución universitaria
Cartagena!
el curso de inglés del Centro Colombo Americano de Cartagena
IONES DE FINANCIACIÓN
MÁS INFORMACIÓN:
LLAMADAS:
317 4043414
Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias
SERVIDORES CON ESPLENDOR
CONSTRUYENDO CIUDAD
CONVENIO DE ASOCIACIÓN 002 - 2024
ENTRE EL DISTRITO TURÍSTICO Y CULTURAL CARTAGENA DE INDIAS
Y LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL UNICOLOMBO
Escuela de Gobierno y Liderazgo
UNICOLOMBO


POSTOBON
Coca-Cola


POSTOBÓN
Coca-Cola




Bem
Bem
Bem

INFORME SOBRE EL DESARROLLO DEL TALLER: ATENCIÓN AL CIUDADANO

Programa: SERVIDORES CON ESPLENDOR CONSTRUYENDO CIUDAD

Convenio de Asociación: 002 – 2024

Fecha de realización: 27 de noviembre de 2024

Duración total: 8 horas académicas

Modalidad: Presencial

Horario: De 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (con descansos y almuerzo incluido)

Número de participantes: 38 personas

Lugar de desarrollo: Sede: Auditorio del Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena - sede Centro.

DESARROLLO DEL TALLER

El taller de **Atención al Ciudadano** se llevó a cabo el día **27 de noviembre de 2024**, con una jornada intensiva de 8 horas académicas distribuidas en sesiones dinámicas e interactivas.

Objetivo del taller: Fortalecer las competencias en la atención al ciudadano mediante estrategias de comunicación asertiva, empatía y manejo adecuado de situaciones complejas, contribuyendo a una interacción efectiva y respetuosa entre servidores públicos y la comunidad.

Metodología:

- **Juegos de rol:** Representación de escenarios reales de atención al ciudadano para aplicar los conceptos aprendidos.
- **Exposición de carteleras:** Creación y socialización de carteles que representaban emociones y empatías clave para una atención adecuada.
- **Análisis de casos:** Reflexión sobre situaciones prácticas y propuestas de mejora en la interacción con el ciudadano.
- **Espacio de retroalimentación:** Sesión final para compartir experiencias y aprendizajes clave.

Temáticas abordadas:

1. Principios de la atención al ciudadano.

2. Comunicación efectiva y escucha activa.
3. Manejo de situaciones conflictivas.
4. Desarrollo de la empatía y la inteligencia emocional.
5. Herramientas para una atención eficiente y respetuosa.

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL TALLER

Durante el desarrollo del taller, se evidenció la importancia de fortalecer no solo las habilidades técnicas, sino también las competencias emocionales y de empatía en los servidores públicos. Los ejercicios prácticos, como los **juegos de rol** y las **carteleras emocionales**, permitieron a los participantes visualizar y comprender mejor los desafíos cotidianos en la atención al ciudadano.

Plan de Mejora: Se recomienda proyectar **planes de formación y concientización** directamente en las sedes de la Alcaldía, con el fin de verificar y reforzar estos elementos en el trabajo diario de las dependencias. Estas acciones permitirán generar una cultura organizacional orientada a la empatía, el respeto y la comunicación efectiva con los ciudadanos.

LOGROS Y RESULTADOS

- **Participación activa:** 38 servidores públicos asistieron al taller y participaron en todas las dinámicas propuestas.
- **Desarrollo de competencias:** Los asistentes adquirieron herramientas prácticas para mejorar sus habilidades en comunicación y empatía.
- **Casos prácticos:** Se trabajaron ejercicios interactivos que facilitaron la comprensión de situaciones reales.
- **Espacios de reflexión:** Las actividades permitieron una autoevaluación de los estilos de atención y áreas de mejora.

RETOS Y OBSERVACIONES

1. **Aplicación constante:** Se requiere reforzar los conceptos trabajados con actividades periódicas en los entornos laborales.

2. **Espacios de diálogo:** Se destacó la importancia de generar reuniones regulares para evaluar y mejorar la atención al ciudadano.
3. **Capacitación continua:** Se recomienda realizar talleres recurrentes que permitan mantener la actualización y fortalecimiento de las competencias trabajadas.

Este informe se entrega para los fines del proyecto, a los 13 días del mes de diciembre del 2024.

Atentamente;

RICARDO ANDRÉS CANO ANDRADE
Coordinador del Proyecto - UNICOLOMBO

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno del Liderazgo
LUGAR: Auditorio Amaury Fonseca Fonseca.
TEMA/EVENTO: Taller: Atención al Ciudadano
FECHA: 27-NOV-2024.
HORA: 8:00am.

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Karen P. Montero M.	F	-	32935408	No	FONDECAR	Apoyo a gestión	3106394856	rokayda1624@hotmail.	Karen.
2	Milena Navarro C	F	-	64869748	No	Localidad 1 Historica y Cribe	Asistenta Dirección	3004625878	navaromilena1970@gmail	
3	JUAN CARVAJAL V.	M	-	1143338973	NO	PLANEACION	Apoyo a/Gobierno	3135432282	JCCarvajal2124@hotmail.com	
4	Marisol Bolívar C.	F		45508854	NO	Fonpecar	Recepción	3017400220	mbolivarc1@hotmail.com	Marisol Bolívar
5	Delis Barrios N	F	-	45149687	No	Secretaria Educación	Aux Adm	3126841867	delisbano@hotmail.com	Delis Barrios
6	Carlos Barrio L	M	-	73128087	NO	Bomberos	Apoyo Admon	3003282084	tcarlosbe@gmail.com	Carlos Barrio
7	Martha Carrasquilla	F	-	1.128055728	No	Sec. de Hacienda Impuesto Predial	Apoyo a la gestión	3147000774	mcarrasquilla29@gmail.com	Martha C.
8	Eneiro Pi Pardini	F	-	45766340	NO	IDER	Recepción	3044803833	emardini0612@hotmail.com	
9	Veronica Castillo	F	-	1007856694	NO	UMATA	Psicologa	3008552038	castillobarrios.vs@gmail.com	Veronica
10	Luz Estela María Pozo	F	-	45479424	NO	UMATA	T. Social	3002165335	Lmeriapcw@gmail.com	
11	Alberto Merlano	M	-	73127043	NO	Sec General	Asesor	3205437419	albertomerlano@gmail.com	
12	Karen Saric	F	-	1143264649	NO	CAT	Prof. Univ.	3007767777	ksaricm@cartagena.gov.co	
13	Amaris Alencio	F	-	1128055704	NO	IDACUC	Asesor E.	3012028317	lmlamaris@hot	
14	Adilma Martinez	F	-	33334??	NO	Sec. General	Abogado	3006600382	adilmartinezy@hotmail.com	
15	Emilio Gonzalez M.	M	-	73123110	NO	Sec. General	Abogado	3145328941	emilogome@hotmail.com	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno del Deporte — TEMA/EVENTO: Taller: Atención al Ciudadano
LUGAR: Auditorio Amaury Tordecilla Pomares — FECHA: 27-Nov-2024 — HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
16	Lina Morán Estrada	F	—	1047373967	NO	Planeación	Asesora Ext.	3008395963	secplaneacionpqr@cartagena.gov.co	
17	David García Reyes	m	—	1100684264	No	Planeación	Asesor	3017994779	dgreyes91@gmail.com	
18	Yamil Nadjar Rodríguez	M	—	19789785	No	sec general Vuac	Asesor	3235992911	yanadjar@cartagena.gov.co	
19	Samuel Patrigu06	M	—	1047984	NO	Apoyo Logistico	Apoyo a la Gestion	3022398891	Samuelay12@hotmail.com	
20	Yerlys Vergara D	F	—	30544328	NO	Apoyo Logistico	Asistente	3015035003	yeryvergara@hotmail.com	
21	Ramon Paternina Bru	M	—	73097530	NO	INSTITUTO COMUNAL	Tecnico Comunal	3103625147	Peter61@Hotmail.com	
22	Katy Cavas Rengifo.	F	—	1143549860	NO	Transcaribe.	Aux CAU	3042946263	kyuli4455@hotmail.com	
23	Amalia Toro Diago	F	?	45509807	NO	TRANSCARIBE	P.E GESTION SOC	3103644322	atoro@Transcaribe.gov.co	
24	Tivisay Laguna p.	F	-	1128053134	NO	Transcaribe.	A. Gestion Soc	3043946096	tvi2719@hotmail.com	
25	Carolina Devoz G	F	—	1143376446	NO	Atención al ciudadano Sec. general	Asesor Externo	3005132866	cdevoz@Cartagena.gov.co	
26	Josefina Baena	f	—	45490017	No	Atención y Servicio al ciudadano	Asesor. Externo	3045592214	joaefambaenaariza@gmail.com	
27	Maria Alejandra Diazgranados Vasquez	F	-	1047464162	NO	Atencion al ciudadano Sec. General.	Asesora Externa	3246488878	ma.diazgranadosvasquez@gmail.com	
28	Daniela Alvarez Alvarez	F	—	1143886085	NO	Convivencia	Secretaria	3145135732	daniela.alvarez@convivencia.gov.co	
29	Jenny Pardo C	F	—	42152320	NO	Archivo	Secretaria.	3146310926	jelupa26@gmail.com	
30	Jenny Luna	M		73184354	NO	DATT	Contratista	3015065572	JLUNAV@transitocartagena.gov.co	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno y liderazgo
LUGAR: Auditorio Amaury Tomas Tomas.
TEMA/EVENTO: Taller: Atención al ciudadano.
FECHA: 27-Nov-2024
HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
31	Dora Maria Avila	F	-	22788774	-	Sec. Transitividad	Contadora	314-4447774	donitalavila@gmail.com	
32	Luz Mari Castillo P.	F	-	1[illegible]8668	-	Sec Transitividad	Contadora	3054[illegible]3	luz.marycastillo@hotmail.com	
33	Martha Liliana Quiroz Ruiz	F	-	1.047.377.720	-	Fondo de Pensiones	Asesor externo	3005767153	martyquiz@gmail.com	
34	Angelica Mendoza Diaz	F	-	45495268	-	Fondo de Pensiones	Archivo	3127475077	angie.men@hotmail.com	
35	Angélica Bustos	F	-	45548049	-	Transcaribe S.A	Asesora Ext	3002[illegible]	angelyk[illegible]@hot	
36	Cesar Bolivar M.	M.	-	73.141281	-	Sec. General	Asesor.	3145[illegible]866	Cesarfelix23@gmail.com	
37	Yadira Echavez	F	-	45453643	-	Sec Interior	Asesora	3147339208	yadiraechavez@gmail.com	
38	Gabriel Serrano	M	-	12555537	-	Hacienda	Profesional	3140[illegible]02	G[illegible]@c[illegible]	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012


CENTRO COLOMBO AMERICANO
UNICOLOMBO


CENTRO
COLOMBO AMERICANO
UNICOLOMBO


CENTRO COLOMBO AMERICANO
CARTAGENA
UNICOLOMBO
Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias
E ASOCIACIÓN
- 2024


USUARIO DESESPERADO




USUARIO DESCONTENTO
Escuchar
Mantener la
Ofrecer Soluciones Claras y Practicas
COMUNALES
LA OBRA
LA NUEVA
PELICULA DE
CARTAGENA


Hc
Bem
sabor en equilibrio
Té verde
Con flor de jamaica




CAFETERIA


CAFETERIA
SALIDA

INFORME SOBRE EL DESARROLLO DEL TALLER: GESTIÓN DOCUMENTAL

Programa: SERVIDORES CON ESPLENDOR CONSTRUYENDO CIUDAD

Convenio de Asociación: 002 – 2024

Fecha de realización: 28 de noviembre de 2024

Duración total: 8 horas académicas

Modalidad: Presencial

Horario: De 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (con descansos y almuerzo incluido)

Número de participantes: 51 personas

Lugar de desarrollo Sede: Auditorio del Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena - sede Centro.

DESARROLLO DEL TALLER

El taller de **Gestión Documental** se llevó a cabo el día **28 de noviembre de 2024**, con una jornada intensiva de 8 horas académicas, enfocada en fortalecer las capacidades técnicas y operativas de los servidores públicos en el manejo adecuado de la documentación institucional.

Objetivo del taller: Capacitar a los servidores públicos en los principios y prácticas esenciales de la gestión documental, garantizando un manejo eficiente, transparente y alineado con los marcos legales vigentes.

Metodología:

- **Exposición teórica:** Presentación de los fundamentos legales y técnicos de la gestión documental.
- **Ejercicios prácticos:** Casos aplicados sobre clasificación, organización y conservación de documentos.
- **Simulación de procesos documentales:** Flujo de información y procedimientos de archivo.
- **Espacio de retroalimentación:** Discusión final para aclarar dudas y compartir experiencias.

Temáticas abordadas:

1. Normativa legal de la gestión documental en Colombia.
2. Sistemas y plataformas digitales de gestión documental.
3. Clasificación, organización y conservación de documentos.
4. Archivo y manejo de información sensible.
5. Transparencia y acceso a la información pública.

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL TALLER

El taller fue **bien recibido por los participantes**, quienes mostraron un alto nivel de compromiso y participación activa en las dinámicas propuestas. Sin embargo, se evidenció la **necesidad de fortalecer los conocimientos técnicos** en el uso de las diferentes plataformas y sistemas de manejo documental implementados en las entidades públicas.

Plan de Mejora: Se recomienda desarrollar **capacitaciones específicas** sobre plataformas y sistemas documentales utilizados en la administración pública, así como formación técnica y legal en **archivo, manejo de información y normativas de gestión pública**. Estas capacitaciones deben ser periódicas y adaptadas a las necesidades específicas de cada dependencia.

LOGROS Y RESULTADOS

- **Participación activa:** 51 servidores públicos asistieron al taller y participaron de manera constante en las actividades.
- **Desarrollo de competencias:** Los asistentes adquirieron habilidades prácticas para la gestión y conservación de documentos oficiales.
- **Análisis de casos:** Se abordaron ejemplos concretos para identificar buenas prácticas y áreas de mejora.
- **Intercambio de experiencias:** Se promovió un diálogo abierto sobre los desafíos cotidianos en el manejo documental.

RETOS Y OBSERVACIONES

1. **Capacitación técnica continua:** Es necesario reforzar el conocimiento técnico en plataformas documentales.

2. **Enfoque en normativas legales:** Se recomienda un módulo especializado en los marcos normativos de la gestión documental en contexto público.
3. **Seguimiento a procesos documentales:** Es importante implementar mecanismos de auditoría y evaluación continua en la gestión documental.

Este informe se entrega para los fines del proyecto, a los 13 días del mes de diciembre del 2024.

Atentamente;

RICARDO ANDRÉS CANO ANDRADE
Coordinador del Proyecto - UNICOLOMBO

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno y Liderazgo
LUGAR: Auditorio Roman Roman.
TEMA/EVENTO: Taller: Gestión Documental.
FECHA: 28 - NOV - 2024.
HORA: 8:00 am.

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Kendy Paredes Gamarra	F	NO	1052089132	No	Secretaria Educacion	Auxiliar Archivo	3146738376	Kennparedesgge@hotmail.com	
2	María de la Concepción Díaz	F	NO	45.466.800	NO	Localidad Virgen y T.	Secretaria	3106622144	Conchimarys@hotmail.com	Mra Concepción Díaz Silva.
3	Jenny Bustos Calderón	F	No	1001896907	no	Oficina asesora jurídica	Asesor externo	3206381474	Jennybust@hotmail.com	
4	Angelica Mendoza Dim	F	NO	45495268	NO	Fondo de pensiones	Archivo	3127975077	angie.pen@hotmail.co	
5	Coronel Miranda	F	NO	45.448.864	NO	EDURBE S.A.	Archivo	3177706924	ina-4440 Hotmail.	
6	Luis P. Montes	M	—	9'293627	Sí	Esp. Publico	Archivo	3136173086	lalmontes78@g	
7	Angela Maldonado	F	No	45519902	NO	I.D.A.C.C.	Asist. Admon	3216996096	Angelatoiros73@Hotmail.	
8	Rafael Perez Pueblo	M	NO	1235043397	NO	IDACC	Archivo	3008922164	Perezpuello65@gmail	
9	Mary Luz Marin	F	NO	28136789	No	Archivo Ipac	Archivista	3116625723	Mary Luz moreno@Hotmail.com	
10	Jose Marrugo Martinez	M	No	1002059313	—	Archivo IPCC	Archivista	3136369653	j.marrugomartinez79@g.	
11	Yil Melendez Palmera	F	NO	1235042693	No	IDER	Asesora externa	1235042693	yilmelendez@gmail.com	
12	Angelica Chavez Sierra	F	NO	1143346151	No	Archivo general	Asesora Ext.	3007728775	angichavezsierra@hotmail.com	
13	Alfredo del Castillo	M	—	1010043091	SI	GEPM	Asesor Ext	3017509482		
14	Valeria A. Tovar Jaraba	F	—	1047503298	—	OAGRD	Asesor Ext.	3246366254		
15	Sandra J. Arroyo R	F	Indio	33336.216	NO	E.G.L	Contratista	3136117508	Sandraroyo77@gmail.	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno y Ltd. | TEMA/EVENTO: Taller: Gestión Documental.
LUGAR: Nelfono Arroyo Roman Forcen. | FECHA: 28-Nov-2024. | HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
16	Nubia Batista B	F		45.449811	no	DATT	Aux Adm	3006828109	nubiabatistabe@hotmail.com	
17	Osiris Ma Doctrel	F	Afro	45.497.572	NO	DATT	AUX. Admtivo	3215756499	Osiris45497572@gmail.com	
18	Mivia Toires Santoya	F	Afro.	45488682	NO	Fomipecar	Pasivocol.	3008337955	recicuatoiressantoya@gmail.com	
19	Maria Guerrero	F.	—	45 482608	NO	OACI.	AUX. ARCHIVO	3006168485	mariaguerrero@hotmail.com	
20	Lucia Alvarez	F	—	23049952	NO	UMATA	Secretaria	3185027390	liaalvarezm@cartagena.gov.co	
21	Sindy marquez	F	—	1047466452	NO	ALCHN	Apoyo alu Gestor	3014805256	Cipramarquez@hotmail.com	Sindy marquez
22	Daniela Perales Olivero	F	Indigena	31179677	X	Pentaciudadana	juridica	3117967175	danidivero_1312@hotmail.com	Daniela perales olivero
23	Leidi Rodriguez	F	Afro	1143376908 3145719454	NO	Gestion Documental	Archivo	3145719454	leyro110@gmail.com	Leidi RD.
24	Sirle Arroyo	F	—	45579607	NO	Convivienda	Asesor Ext	3008041447	Sirlearroyo@hotmail.com	
25	Robinson Lambraño	M	—	73545961	NO	Sec. General	Asesor ext.	3008041788	rolaime@Hotmail.com	
26	Valentina Manjames	F	—	1007263657	No	Sec. General	Asesor. txt	3022221397	Perezvalentina2002170@gmail.com	Valentina M.
27	Carmen Narvaez G	f	—	45.551136	No	Sec. planeación	Apoyo Gestión	3226949587	Kristalo1078@hotmail	
28	Juan Antonio Martinez Forero	M	—	73181922	NO	Sec Planeacion	Apoyo Gestion	3006614627	Juanmartinezforero@gmail.com	
29	Monica P Valencia	F	—	54683749	No	Alc - Local 2	contratista	3106494459	monicavalencia256@hotmail.com	
30	Valentina montes martinez	F	—	1001977155	no	Alcaldia local 2	Contratista	3007632492	valentinamontes1515@gmail.com	Valentina Montes M.

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno y Liderazgo
LUGAR: Auditorio Amaury Pombo Pombo
TEMA/EVENTO: Taller: Gestión Documental.
FECHA: 28-NOV-2024.
HORA: 8:00 a.m.

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
31	Jina Mendoza Diaz	F	N/A	1.143329798	N	EDUBC	Aux. Admón	3133729822	Vmendoza1302@hotmail.com	
32	Margarita Miranda M	F	afro	45750760	NO	OACI	ayudante	3177361363	margaritamirandam@cartagena.gov.co	
33	Nataly Tinoco C.	F	afro	32939319	NO	DADIS	Auxiliar de A	3008142367	NatyTinoco@gmail.com	Nataly T.C.
34	William Fajardo	M	—	78014968	No	OACI	Asesor E	3016839436	wrfajardoh@cartagena.gov.co	
35	Marina Mejia Arr.	F	—	49.770266	NO	OACI	Asesora OAC	3002411779	mimejia@cartagena.gov.co	
36	Yudis De Arcos R	F	—	33196623	NO	HACIENDA	TEC. Operat.	3053273372	ydearcos@gmail.com	
37	Luz de la Rosa	F	-	1002358606	NO	Bomberos	Aux. Sistema	3207064106	delarosaluz0020@gmail.com	Luz de la Rosa.
38	Marta Arrieta Vergara	F.	-	45453361	NO	Alcaldía Local 2	Secretaria	3206349501	marta-811@hotmail.com	
39	Guillermo Carrascquilla	M	—	1047441999	NO	Hacienda	Apoyo a Ges Catastral	3004721865	guillermocarr26@gmail.com	
40	Wendy Galvan	F	—	45750563	N.A.	DADIS.	Lider Gestion Doc	3157517300	wgalvanr@cartagena.gov.co	Wendy G
41	MANUEL CORONADO	M	—	1143358874	SI	OAGRD	AGESTION	3215942202	MANUELFELIPECORONADO@HOTM	Manuel F
42	Karen Sanig	F		3432644	NO	OAO	Prof. Univ.	3007278811	ksanjuanda@cartagena.gov.co	
43	Quiria Dutz Tejada	F	—	45428857	SI	SIDeCartagena	Archivadora	3215591295	Quiriadutz@Hotmail.es	Quiria
44	Yuly Bayuelo C	F		30771033	NO	Planeacion	Tecnico H.	3162481550	dutzbayuelo	Yuly Bayuelo C
45	Evelin Gonzalez	F	—	1047407782	NO	Alcaldia.	Apoyo Alog	3053357585	Evelingonzalez000@gmail.com	Evelin Gonzalez

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO
PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024
REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno y Liderazgo
LUGAR: Auditorio Amaury Tuirán Román.
TEMA/EVENTO: Taller: Gestión Documental.
FECHA: 26-04-2024.
HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
46	Karina Arrieta	F	NO	45538468	NO	Fonpecar	Auxiliar en Gestión	301/7924	Karinaarrieta06@gmail.com	
47	Yuranis Teran	F	NO	1007229009	NO	Fonpecar	APOYO gestion	3016476136	yuranis1.16@gmail.com	yuranis teran
48	Pablo Iviolte	M	NO	7312594		EPAC	Archivo H.	3103578940	pabloivarteh@gmail.com	pablo
49	Yasel Tomas G	F	NO	1143333588	NO	EPA CARTAGENA	Archivo	3016837121	Yaseltomasg@gmail.com	
50	Jose castro	M.	NO	7307613	NO	Infraestructura	Apoyo Gestion	3156649853	harold-castro@hotmail.com	Jose castro.

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012


TALLER DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Alcaldía Mayor de
Cartagena de Indias
Presentado por
Diego Ortega
CONSULTOR DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN
SERVIDORES CON ESPLENDOR
CONSTRUYENDO CIUDAD
CONVENIO DE ASOCIACIÓN
002 - 2024
ENTRE EL DISTRITO TURÍSTICO Y
CULTURAL CARTAGENA DE INDIAS
de Inglés del Centro
Americano de Cartagena
LLAMADAS:
317 4043414


UNICOLOMBO
TALLER DE GESTIÓN DOCUMENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
Alcaldía Mayor de
Cartagena de Indias
Presentado por
Diego Ortega
CONSULTOR DE ESTR Y GESTIÓN
SERVIDORES CON ESPLENDOR
CONSTRUYENDO CIUDAD
CONVENIO DE ASOCIACIÓN
002 - 2024
ENTRE EL DISTRITO TURÍSTICO Y
CULTURAL CARTAGENA DE INDIAS
UNIVERSITARIA
ERNACIONAL
OMBO
Gobierno
ngo
AS DE PREGRADO
SISTEMAS
DUSTRIAL
CIÓN DE EMPRESAS
Y HOTELERAS
RA EN BILINGÜISMO
OS EN INGLES
GRAMA DE POSGRADO
TECNOLOGÍA EN DESARR
DE INFORMACIÓN Y DE
TECNOLOGÍA EN
DE CALIDAD
TECNOLOGÍA
TURÍSTICO
¡Única institución universitaria
Bilingüe en Cartagena
RECIBE SIN
COSTO ADICIONAL
el curso de inglés del
Colombo Americano de Ca
OPCIONES DE FINANCIACIÓN
MÁS INFORMACIÓN:
LÍNEAS DE ATENCIÓN:
316 8525950 - 316 7270601
LLAMADAS:
317 4043414


Alcaldía Mayor
Cartagena de Indias




nidad de mejora relacionada con la gestión de información y documentación de un
n la situación en la entidad
acción de mejoramiento en la prestación del servicio de la entidad
Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias
SERVIDORES CON ESPLENDOR
CONSTRUYENDO CIUDAD
CONVENIO DE ASOCIACIÓN
002 - 2024
ENTRE EL DISTRITO TURÍSTICO Y


UNICOLOMBO
Taller 1
1. Conformar equipos de trabajo
2. Identificar una necesidad u oportunidad de mejora relacionada con la gestión de información y documentación de un proceso o procesos de la entidad
3. Identificar las causas que generan la situación en la entidad
4. Formular un plan de acción como acción de mejoramiento en la prestación del servicio de la entidad
SERVIDORES CON ESPLENDOR
CONSTRUYENDO CIUDAD
CONVENIO DE ASOCIACIÓN
002 - 2024
HOLLISTER


FENALCO
AFILIADO
DADKS
COE-SP


Bem
Bem







INFORME DE IMPACTO GENERAL DE LOS CURSOS Y TALLERES

Programa: SERVIDORES CON ESPLENDOR CONSTRUYENDO CIUDAD

Convenio de Asociación: 002 – 2024

Fecha de elaboración: 10 de diciembre de 2024

Modalidad: Híbrida (Presencial y Virtual)

Número total de beneficiarios: 325 servidores públicos

Lugar de desarrollo:

- **Sede principal:** Auditorio del Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena - sede Centro.
- **Plataforma virtual:** Moodle de la Escuela de Gobierno y Liderazgo.

1. IMPACTO ESPECÍFICO: INDICADORES NUMÉRICOS

El impacto directo de los cursos y talleres se refleja en la capacitación de un total de **325 servidores públicos**, distribuidos en los siguientes programas y talleres:

1. **Curso de Innovación y Transformación Digital:** 39 participantes.
2. **Curso de Transparencia y Buen Gobierno:** 40 participantes.
3. **Curso de Lenguaje Claro:** 40 participantes.
4. **Curso de Competencias de Liderazgo:** 40 participantes.
5. **Curso Básico de Inglés:** 37 participantes.
6. **Taller de Contratación Estatal:** 40 participantes.
7. **Taller de Atención al Ciudadano:** 38 participantes.
8. **Taller de Gestión Documental:** 51 participantes.

Estos indicadores reflejan una cobertura significativa en diferentes áreas estratégicas de formación, beneficiando a funcionarios públicos de diversas dependencias. Además, permiten establecer una base cuantitativa clara para evaluar el alcance y la efectividad del programa.

Indicadores clave de impacto en servidores públicos:

- **Cobertura:** 325 servidores capacitados en 8 programas y talleres.
- **Asistencia promedio por programa:** 40 participantes.
- **Participación en modalidad híbrida:** 4 programas virtuales y 4 presenciales.
- **Áreas de impacto:** Innovación, transparencia, lenguaje, liderazgo, idiomas y competencias técnicas.

Estos datos cuantitativos permiten evidenciar una contribución directa al fortalecimiento de capacidades administrativas y funcionales dentro de la Alcaldía de Cartagena y sus dependencias.

2. IMPACTO METODOLÓGICO: ENFOQUE SINCRÓNICO Y USO DE LAS TIC

El desarrollo metodológico de los cursos y talleres combinó sesiones **presenciales y virtuales**, apoyándose en el uso de las **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)** y la plataforma **Moodle de la Escuela de Gobierno y Liderazgo**.

Aspectos destacados del impacto metodológico:

1. **Sincronía:** Las sesiones en tiempo real, tanto virtuales como presenciales, garantizaron una interacción directa entre facilitadores y participantes.
2. **Innovación digital:** Se utilizó la plataforma Moodle como espacio central para el desarrollo de actividades virtuales, permitiendo la entrega de materiales, evaluaciones y seguimiento académico.
3. **Sostenibilidad:** Cuatro de los ocho programas ofertados permanecen alojados en la plataforma Moodle, lo que facilita su acceso continuo y su posible replicabilidad.
4. **Adopción tecnológica:** La participación virtual fue bien acogida por los asistentes, reflejándose en altos niveles de asistencia y participación activa en las sesiones virtuales.

Beneficios del uso de las TIC en los programas:

- Acceso continuo a materiales educativos.
- Flexibilidad en los horarios de estudio.
- Mayor alcance en la cobertura de servidores públicos.

- Documentación organizada y disponible para consultas posteriores.

Este enfoque metodológico no solo modernizó el proceso formativo, sino que además garantizó que los conocimientos adquiridos puedan ser reforzados mediante el acceso permanente al contenido en línea.

3. CONCLUSIONES GENERALES

1. Se capacitó exitosamente a **325 servidores públicos**, cumpliendo los objetivos establecidos en el convenio.
2. Se logró un impacto significativo en competencias clave como innovación, liderazgo, transparencia, lenguaje claro y atención al ciudadano.
3. La plataforma Moodle de la Escuela de Gobierno y Liderazgo se consolidó como un recurso clave para la formación continua.
4. La adopción de la metodología híbrida demostró ser efectiva, permitiendo mantener altos niveles de participación tanto en modalidad presencial como virtual.
5. Se recomienda mantener y fortalecer los espacios de formación permanente, asegurando la actualización periódica de los contenidos.

Anexos: Se anexan las **evidencias del material entregado y cargado en la plataforma Moodle**, incluyendo Lecturas Complementarias, Consignas para Foro de Participación, y Evaluaciones generales y Quiz.

Para mayor detalle de la consulta se anexa el Link de Drive con la información Cargada: https://drive.google.com/drive/folders/1WyR2EcQ7o_jZxT59HzL4Mr8QLE5VfNwM?usp=drive_link

Este informe se proyecta para los fines propios del convenio, a los 12 días del mes de diciembre del 2024.

Atentamente;

RICARDO ANDRÉS CANO ANDRADE
Coordinador del Proyecto UNICOLOMBO

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Introducción al Curso:

"TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO"

Objetivo General del Curso

El curso tiene como objetivo principal fomentar una cultura de transparencia y participación ciudadana en la gestión pública, especialmente en el contexto territorial de la ciudad de Cartagena, Colombia. Busca fortalecer los principios del buen gobierno para promover una convivencia pacífica y una administración más cercana a los ciudadanos.

1. Introducción a la Transparencia y el Buen Gobierno

La transparencia y el buen gobierno son elementos fundamentales en la administración pública moderna. Representan prácticas y valores que buscan garantizar la eficiencia, la rendición de cuentas y la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas. En Colombia, estos principios son esenciales para el fortalecimiento del Estado social de derecho, establecido en la Constitución de 1991, que promueve la democracia participativa y el acceso equitativo a los recursos.

En el contexto de Cartagena, una ciudad con una rica historia y desafíos territoriales, la gestión transparente se convierte en un pilar crucial para la superación de problemas como la desigualdad, la corrupción y la falta de confianza en las instituciones públicas. Fomentar una cultura de buen gobierno implica adoptar prácticas que permitan a los ciudadanos acceder a la información pública, participar en los procesos de toma de decisiones y contribuir a la creación de políticas que respondan a sus necesidades.



2. Importancia de la Transparencia en la Gestión Territorial

La transparencia no solo es una obligación ética y legal de las instituciones públicas, sino también una herramienta para el desarrollo territorial. Al permitir el acceso a la información y la vigilancia ciudadana, se generan condiciones para una gestión pública más eficiente, justa y equitativa. En Cartagena, donde los retos asociados a la gobernanza local incluyen la administración de recursos naturales, la planificación urbana y la atención a poblaciones vulnerables, la transparencia es clave para lograr una gestión territorial responsable y sostenible.



La Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública en Colombia (Ley 1712 de 2014) establece que toda la información en posesión de los entes públicos es de carácter público, salvo algunas excepciones. Esto garantiza que la ciudadanía pueda conocer y evaluar las acciones del gobierno, reduciendo así las oportunidades de corrupción y promoviendo una mayor equidad en el acceso a los servicios.

3. El Rol del Funcionario Público en el Fomento de la Transparencia

Los funcionarios públicos desempeñan un papel esencial en la implementación de políticas de transparencia y buen gobierno. Son los responsables de garantizar que la información sea accesible y comprensible, y de crear canales de comunicación que faciliten la participación ciudadana. En este sentido, deben estar comprometidos con la rendición de cuentas y la adopción de buenas prácticas administrativas que refuercen la confianza en las instituciones.

En Cartagena, el compromiso de los servidores públicos con la transparencia no solo responde a un deber normativo, sino también a la necesidad de resolver problemáticas locales, tales como la gestión eficiente de los servicios públicos domiciliarios, la prevención de la corrupción en la contratación pública y la inclusión de las comunidades en la planificación del desarrollo urbano.

4. La Participación Ciudadana como Elemento Clave del Buen Gobierno

El principio de participación ciudadana es fundamental para consolidar un gobierno transparente. La participación activa de ciudadanía permite que los procesos de toma de decisiones sean más inclusivos, representativos y orientados a las necesidades reales de la comunidad. Esto se logra mediante la creación de mecanismos que faciliten el acceso de los ciudadanos a los debates públicos y la formulación de políticas.

La Constitución de 1991 establece la participación como un derecho y un deber de los colombianos, incentivando la creación de espacios de diálogo y colaboración entre el gobierno y la sociedad civil. En

Cartagena, esta participación cobra relevancia en la gestión de asuntos como la seguridad ciudadana, el medio ambiente y la promoción de la cultura, donde las decisiones públicas impactan directamente en la calidad de vida de los habitantes.

5. Convivencia Pacífica y Transparencia: Un Binomio Indispensable

La transparencia y el buen gobierno no pueden entenderse aislados de la convivencia pacífica. Una administración que actúa de manera transparente y promueve la participación ciudadana contribuye a la resolución pacífica de conflictos y a la prevención de la violencia. En Cartagena, los retos de seguridad y cohesión social requieren políticas públicas inclusivas que consideren la diversidad cultural y territorial de la ciudad.

Fomentar una cultura de transparencia es también promover la justicia social, garantizando que las decisiones de los gobiernos locales no perpetúen inequidades. Los funcionarios públicos deben ser conscientes de que la información y la rendición de cuentas son herramientas para el empoderamiento ciudadano y la construcción de una sociedad más equitativa.



6. Retos y Oportunidades para el Buen Gobierno en Cartagena

El camino hacia una gestión transparente y un gobierno efectivo no está exento de desafíos. En Cartagena, las brechas en el acceso a la información, la desigualdad social y la presencia de prácticas corruptas representan barreras importantes. Sin embargo, también existen múltiples oportunidades para consolidar una administración pública más abierta y participativa.

La adopción de tecnologías de la información, la capacitación continua de los funcionarios públicos y la implementación de políticas públicas basadas en evidencia son algunas de las estrategias que pueden contribuir al fortalecimiento de la transparencia. Es vital que los servidores públicos reconozcan el potencial transformador de la transparencia y la participación ciudadana en la promoción del desarrollo territorial.

Entonces…

La transparencia y el buen gobierno son pilares que deben guiar la actuación de los servidores públicos en Cartagena. Fomentar una cultura de apertura y participación es esencial para lograr una administración más eficiente, justa y democrática, que responda a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. El compromiso de los funcionarios con estos principios contribuirá a fortalecer la confianza en las instituciones y a construir una sociedad más pacífica y cohesionada.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo I:

"SERVICIO PÚBLICO Y CONVIVENCIA SOCIAL"

1. Introducción al Estado y Gobierno en Colombia

Para la realización de este curso se asumirán los significados con los que se ha cargado el Estado y el Gobierno a lo largo de la historia de la humanidad. Igualmente, se debe retomar lo definido por el derecho para este caso: es un ente abstracto que solo puede actuar a través de sus servidores públicos. Este curso resaltar e invitar a reforzar los valores en cargos públicos y en la ciudadanía, para la creación consciente de un estado y de un país. A través del estudio se reflexionará sobre la necesidad de comunidad para el mejoramiento del país y, por ende, de un ambiente más sano (físico, social, cultural, etc.).

Colombia, como una de las repúblicas de Suramérica, es un estado social y democrático de derecho. La organización para el efectivo cumplimiento de sus objetivos se divide en tres ramas, cada una con una jurisdicción constitucionalmente asignada; el presidente de la república representa a los tres poderes en el territorio. El Estado se encomendó con dos funciones: crear y mantener un ambiente jurídico e institucionalmente sano para la sana convivencia, construcción social, respeto a los derechos y garantías de cada persona y grupo dentro de la Nación, y deber impulsar el desarrollo sostenible destinando un porcentaje de los recursos económicos para el fortalecimiento y desarrollo de los servicios públicos y actividades ciudadanas. El gobierno se encuentra inmerso en actividades primordiales para el progreso y bienestar de los seres humanos por el hecho de tener un rol social y cultural, sin dejar competencias de higiene y sostenimiento territorial, entre otras más.

1.1. Estructura y Función del Estado

Según la óptica de Jorge Fábregas, el Estado juega un papel preponderante y posibilitador en el logro de ese bien que, como condición basilar, anega intrínsecamente al conjunto de seres llamado a la armonía, y en definitiva, a la felicidad. El Estado instituido, entonces, se constituiría como un equipo como cualquier otro dentro del extenso marco de estructuras que conforman la sociedad: el hogar, la comunidad, la asociación, cada grupo característico: fábrica, escuela, catolicismo, sindicato, etc. (y entre los cuales) habría una relación intensiva, cualitativamente abismal, aunque no llamativamente jerarquizada. Es allí donde radicaría la triscada diferenciación entre el "Estado", objeto causal de todo método teórico-político expuesto, la sociedad funcionaria y la sociedad sujetos.

Entonces observamos, en primer lugar, cómo el Estado se abstrae, tajante y puramente formado de, por, sobre, como dispositivo positivizado para el gran haz de ejecutores públicos que llegarían hasta quienes formarían un cuerpo reconocible como una sociedad "federal-constituyente" y esta que se desdobla en torno a esta formación en la "final" que se conforma por el generalizado haz de individuos a los que todos pertenecemos orgánicamente y a la "regional", que llega a los espacios condicionados por el contacto social de los miembros del Estado con los habitantes de sus ramificaciones territoriales.

1.2. Organización del Gobierno Colombiano

Hay que empezar por indicar que Colombia está conformada por 32 departamentos y un número de municipios que supera los 1,000, siendo estos aproximadamente 1,100. A su vez, las 32 capitales de los departamentos también pertenecen a estos, gozan de autarquía, lo que quiere decir que su gestión, administración, organización y

funcionamiento está dirigido por un alcalde; mientras que a los departamentos los gobierna un gobernador. Dicha división administrativa del país ha llevado a que sea el presidente de la República el máximo mandatario político y administrativo del país, y el Gobierno como su representante, el encargado de guiar los destinos del país; no obstante, en el desarrollo de esta función, el Presidente contará con el apoyo de sus Ministros y de administraciones descentralizadas, cada una encabezada por la Secretaría General de cada Ministerio y por la Dirección de Planeación.

En su gestión, el Presidente cuenta con dos herramientas fundamentales: los Ministros, las empresas Industriales y Comerciales del Estado y Establecimientos Públicos. Entre las empresas Industriales y Comerciales del Estado están el Ministerio de Defensa Nacional, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo y el Fondo Nacional del Ahorro, y entre los Establecimientos Públicos están el Servicio Nacional de Aprendizaje y el Servicio Geológico Colombiano. La conjunción de todas estas entidades permite al Presidente contar con aproximadamente 2,720 trabajadores que implementarán las políticas y programas del Presidente cuando él no sea el Supervisor o Coordinador de dichos programas, derivados de esos 60 programas, de ahí la importancia crítica de su interrelación.

2. Principios y Valores del Servicio Público

El sistema orgánico de la función administrativa se fundamenta en los valores y principios del servicio público, que tienen su origen en la filosofía del bien común. Por lo tanto, a diferencia de las normas laborales de la empresa particular, poseen el carácter de normas de orden público, prevaleciendo sobre cualquier acuerdo entre el servidor y la entidad. Los valores y principios son, uno, el conjunto de

normas éticas que orientan un accionar al bien; y la otra, la creencia fundamental acerca de lo que es valioso y, por lo tanto, constituyen las normas. Entre los valores y principios del servicio público se mencionan los siguientes: Amor a la Patria, Bien Común, Eficacia, Eficiencia, Moralidad, Justicia, Igualdad, Transparencia, Laicismo nacional y Atención a todos los ciudadanos.

El servidor activo y pasivo, como ejemplo para la sociedad, tienen como misión:

> *"Dirigir y garantizar la eficiencia, eficacia, moralidad, transparencia y legalidad en la función administrativa del Estado, manteniendo un ambiente laboral participativo y motivante con cimientos en el talento humano al servicio de todos los ciudadanos activos y pasivos."*

Estos son fundamentos en los que se basa la función administrativa del Estado y los valores en los que se sustenta la gestión de los servidores públicos en el desarrollo de las actividades laborales. Estos valores son fundamentos del pensamiento del Estado y no son solo del uso del servidor público en la administración. Por lo tanto, las actividades o faltas administrativas serán sancionadas con el fin de mantener el orden interno y asegurar la convivencia diaria de todos y cada uno de los habitantes.

2.1. Ética y Transparencia en la Función Pública

Al respecto, resulta crucial comenzar destacando que todo servidor público, en cualquiera de sus esferas de desempeño, posee la obligación de actuar con ética. Si bien el concepto de "ética" resulta ser sumamente amplio y profundo, consideramos oportuno sintetizar que el mismo alude al análisis y a la reflexión acerca de las decisiones

que asume una persona en tanto está en juego el bienestar personal y social, la justicia, la libertad y el respeto por la autonomía.

La importancia de incluir la noción de "ética" en la formación de los servidores públicos radica en la complejidad que semejante concepto encierra, lo cual hace que la toma de decisiones que será necesario asumir a lo largo del desempeño de sus funciones resulte francamente difícil de ser llevada a cabo si en la base de tales decisiones no hallase un cúmulo de convicciones y reflexiones previas. En tal sentido, es que resulta esencial desentrañar que el factor que haga la diferencia en el desarrollo personal y en la manera de desempeñar la función pública no radica en saber efectuada una transacción financiera, sino en desentrañar la complejidad y la responsabilidad personal de tal tarea, a la luz de una realidad que interpela constantemente al hombre que se desenvuelve como un ser social. Ello excluye las consultas a manuales, repertorios de leyes y normas, o a códigos de procedimiento, en cuyo caso el respeto se convierte en un mero "burócrata" que cumple con lo que se le ordena, tergiversando así la posibilidad de actuar con verdadera autonomía.

2.2. Legalidad y Justicia en el Servicio Público

Para promover la convivencia social, es necesario que el hacer cotidiano del servidor público tenga como imperativo la justicia en su doble dimensión: de legalidad y justicia en el sentido ético. Básicamente, se habla de un servidor público justo, que es lo mismo que fungir roles en donde se evalúen a los valores.

Así, puede existir un servidor público justiciero, pero esta es una forma particular de actuación, más no la forma axiológica del servidor. Quien actúa basando su quehacer diario en la justicia lo hace llamado precisamente por un valor en sentido ético: la retributiva. Para seguir el camino de la justicia, debe haber una

cultura de la legalidad. La legalidad jurídica debe expresarse en la legalidad axiológica, manifestada como una actuación ética.

En el ámbito del servicio público, eso indica una cultura en donde se viva, se aprecie y se transmita el derecho. Entre la norma que regula y la que es acatada por imposición del orden, hay una brecha considerable: quien acata la norma conoce su contenido; la persona que le da prevalencia a la norma vivirá la legalidad.

3. El Rol del Servidor Público en la Construcción de la Paz

De esta manera, el servidor público se convierte en parte de una de las variables explicativas de la paz, en tanto el actuar subjetivo que dicha persona asuma cotidianamente en una sociedad permeada por el conflicto será determinante para la interacción ciudadana y el desarrollo de las diferentes instancias existentes en un Estado social de derecho. De modo que el buen actuar diario del servidor público se convierte en insumo de un modo de vida donde primen el amor, la solidaridad y la tolerancia; elemento fundamental para el fortalecimiento de una sociedad democrática y la superación de conflictos de manera pacífica.

Por consiguiente, hacer que los postulados relatados se conviertan en transmisión de energías diarias negativas es una ruptura de los postulados de los cuales hace uso la ciudadanía para consentir la atribución de competencias de manera legítima a un tercero para el manejo de sus asuntos. El desprecio, la intolerancia, la actitud irrespetuosa, la violencia y el uso del engaño para dominar o manipular; tanto a los subordinados, como a los ciudadanos que esperan ser atendidos ya sea en forma parcial o por quienes deben servir con objetividad, es romper el contrato ya establecido con la

comunidad por el mero hecho de trabajar para el Estado; en especial para esos ciudadanos que padecen necesidades y acuden al mundo de las entidades gubernamentales con el fin de solucionar su problema.

De manera que se coloca al lado de aquellos que desde la estafa política o el mito de la sociedad del espectáculo pretenden liberar de la realidad al ciudadano. De aquí igualmente la afirmación que sostiene que el origen de las revoluciones puede ser propiciado por la forma como el autoritarismo del Estado se infiltra en la práctica general de la sociedad, lo cual aún cobra vigencia en una sociedad diversa y donde el riesgo político en ocasiones es visto como un ente de armas en el proceso formativo de una cultura política, responsable única y genuinamente del devenir económico.

3.1. Concepto de Paz y Conflictos Sociales

La palabra paz viene del latín pacis y se define como un estado de la persona o las comunidades que no están en guerra. Para Barona, paz es la consecuencia de los acuerdos en las luchas de los pueblos por vivir y convivir con los otros pueblos del mundo, formando una unidad que lucha por el bien común. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la define en seis acepciones: tranquilidad y sosiego del ánimo, ausencia de guerra, tratado que pone fin a una guerra o que fija las relaciones entre los países; situación y relación mutuamente pacíficas entre los que están enfrentados o discordes; público o general, en contraposición a una agitación particular, interna; en la Iglesia católica, saludo que se hacían o suelen los cristianos.

Según la Unesco, paz es la forma de vida en que los pueblos respetan los derechos humanos, la justicia, la democracia, la justicia económica y social, la convivencia entre las culturas y, en particular, entre la cultura de la paz y las culturas nacionales o regionales, entre

los sexos, las generaciones y las poblaciones, la educación, y el medio ambiente, en el marco de la libertad, la responsabilidad y la solidaridad. La referencia a los conflictos y a las tensiones sociales obliga a que primero se definan, para lo cual nos ubicaremos en la teoría del conflicto social, estableciendo la relación con el conflicto individual. Una de las primeras teorías acuñadas sobre el conflicto social es la de Karl Marx y es explicada con propiedad en su obra.

3.2. Contribución del Servidor Público a la Paz y Reconciliación

La función de promover la convivencia y la armonía social no compete al servidor público solamente por cuenta de su condición humana, sino por el compromiso fundamental que asumió con el Estado democrático. Un servidor sin escrúpulos, inconsciente de su función, seguido de la dejadez de otros, puede comprometer la paz interior de la sociedad.

En ese contexto, la participación de los servidores en el trabajo de comités de Bienestar, de Calidad, de Sugerencias y Reclamaciones, de Resolución Pacífica de Conflictos, etc., representa un ejercicio de democracia directa, pero también una forma de contribuir al bienestar de la convivencia, a través de la resolución pacífica de los conflictos y la mejoría de ánimo de los afectados. Los servidores con liderazgo o empleados promovidos, con conductas correctas en el tratamiento de las personas y administración del tiempo, pueden demostrar a otros compañeros su posible participación y éxito en actividades sociales.

De manera obligada, en este punto del análisis no podemos dejar de hacer un preámbulo conceptual sobre la convivencia y la paz en la sociedad, lo cual inicia por admitir que al ser el hombre un ser social, requiere para su sobrevivencia, la existencia de ciertos mecanismos de seguridad en su quehacer diario. Por ello se considera que la

burocracia moderna es un actor crucial para la prevención de la violencia al ser gestora del respeto y la convivencia de los individuos que se relacionan en su entorno, así como el de los individuos con ella. En este contexto debe sumarse la importancia de la simultánea protección de derechos y libertades que la administración del Estado asume como responsabilidad de contribuir a la promoción de la armonía y del bienestar de la sociedad en su conjunto. Especial protagonismo adquieren en este propósito las autoridades públicas y, por razón de su actividad, especialmente aquellos organismos que gestionen la administración de justicia, al estar en permanente relación con una determinada fuerza, o refiriéndose en su actuar a la paz interna, establecida como bien social, jurídico y moral en un Estado de derecho.

4. Gestión de Conflictos desde el Servicio Público

Naturalmente, en el desempeño de las organizaciones públicas, se presentarán conflictos y desacuerdos que deberán ser resueltos armónica y pacíficamente. Pero ¿un funcionario público puede contribuir a la solución armoniosa de los mismos? ¿Cuál sería su función en ellas? ¿Podría inclinarse por una de las partes en conflicto o intervenir en ella?

En un primer sentido, el funcionario público deberá trabajar en la prevención del conflicto según lo exigido por la norma para lograr ambientes más productivos. Pero, de presentarse los mismos, demostrará su habilidad de gestor en la dirección de las condiciones singulares derivadas del problema, buscando un punto de encuentro, respetando las partes en conflicto y redireccionando las relaciones según los métodos de solución propuestos y los dispuestos de la norma. Básicamente, el quehacer público requiere manejo de habilidades y técnicas para la gestión de conflictos cuantitativa y

cualitativamente mayores que el campo privado. Es por esto que se requiere de una formación más robusta que permita el desarrollo de habilidades en la resolución de problemas y conflictos tanto interpersonales como organizacionales, a partir del conocimiento teórico-conceptual propio de la administración pública directa e indirecta, así como de la identidad y misión de las instituciones, los valores con que se configuran, las competencias, normas y principios que regulan la actividad de los entes públicos. De esta manera, será posible construir discursos conceptuales de un alto grado de fundamentación, crear ambientes de confianza y credibilidad, dificultando condiciones adversas de conflicto.

4.1. Tipos de Conflictos en la Sociedad

Desde la antigüedad, la paz ha preocupado a los hombres. En el campo teórico, varias disciplinas han elaborado en sus respectivos ámbitos de estudio teorías referidas a la paz. En un país, y particularmente en la actualidad, en el marco de una sociedad democrática que aspira a mejorar la eficacia de las instituciones y al mismo tiempo profundizar un modelo de democracia participativa, es imprescindible la existencia de una convivencia armónica, sin que ello sea obstáculo para la existencia pacífica de ciertos conflictos. El servicio público es una herramienta de suma importancia, en cuanto a que su multiplicación fomenta la armonía social, aunque su irregularidad o precariedad socialmente contribuye a la generación de conflictos.

Según la naturaleza del conflicto, las teorías del conflicto permiten diferenciar varios tipos de conflictos: a) Conflictos intrapersonales: estos conflictos ocurren al interior de las personas que resultan ser escindidas en sus intereses, necesidades, valores e incluso una parte de sus problemas. En otras palabras, el lema de esta teoría del conflicto puede sintetizarse con el "yo quiero-no quiero". b) Conflictos interpersonales: de la misma manera, los conflictos

suceden entre personas en los niveles interpersonales, adoptando la resolución simétrica asertiva o cooperativa y asimétrica sumisa-agresiva e independiente. c) Conflictos intergrupales: la integración de diversas formas operativas en unos mismos niveles propicia el surgimiento de conflictos intergrupales. Asimismo, el conflicto se adopta a niveles que trascienden la interrelación entre dos personas o dos grupos.

4.2. Herramientas y Estrategias para la Resolución de Conflictos

Teniendo en cuenta la relación recién mencionada que se da entre los servidores públicos y las problemáticas cotidianas en las que se encuentran inmersos, es preciso implementar mecanismos de acercamiento a la ciudadanía que permitan múltiples posibilidades en situaciones donde los intereses públicos dependen del trabajo de cada funcionario. Esto implicará el desarrollo de propuestas novedosas para el ejercicio del poder puestas al servicio de la democracia, alentando la toma de conciencia de cada servidor a sus fines humanizadores e integradores.

El servidor público deberá favorecer ambientes aptos para la solución de conflictos al interior del mismo estado respecto a distintos órganos, según se intente aplicar el actuar racional-volitivo de los distintos órganos en distintos escalafones y magnitudes, siendo consecuentes y buscando la convivencia del ámbito estatal de la comunidad concreta, única y particular: el ciudadano. Recordando que existe una fluida relación entre actores estatales y la relación que se deriva entre actores estatales y no estatales. Esto es, un mismo individuo puede pertenecer a la comunidad y a una organización sin que para ello se dé ninguna relación fuera del campo del poder y de la política.

5. Estrategias para la Promoción de la Convivencia Social

Una sociedad con conflictos es signo de vitalidad, positivos y negativos, pero sobre todo fuente de desarrollo. El conflicto, condenado como factor innegable en el vivir social, también ha de reconocerse como fuente de riqueza potencial en el conjunto de relaciones, en virtud de las oportunidades que brinda para la generación y puesta en práctica de nuevas y a menudo valiosísimas soluciones a situaciones concretas. Es un fenómeno que favorece la posibilidad real y efectiva de integración de distintos sistemas. Difícilmente la convivencia, esa inquietante y permanente orquestación de los contrarios que lleva en sí el proceso vital, podrá desarrollarse en un contexto libre de tensiones, de oposiciones y de esfuerzos transformativos.

Para fomentar la convivencia social es preciso, por un lado, potenciar las redes de soporte social, espacios que mantienen nuestras capacidades psíquicas, cuya cohesión interna y grado de implicación en la red de intercambio concreto, sostiene al sistema. Por otro lado, es necesario fortalecer certezas, riquezas y habilidades en las personas resistentes: cambios que se originen en los procesos de adaptación y ajuste a las demandas y requerimientos que la realidad plantea, pero que propaguen procesos que posibiliten la construcción de una autoestima activa y la percepción de confianza en diversas relaciones influyentes en el medio social, que proporcionen actitudes dinámicas, proyectivas y relacionales, novedades para el contexto de convivencia, como el aprendizaje o la elección de estrategias para el afrontamiento de las demandas ambientales relacionadas con la construcción de la autonomía.

5.1. Educación y Sensibilización Ciudadana

La Convivencia Social es un compromiso que cada individuo establece de manera personal, por ello es relevante que se sensibilice acerca de los alcances y las bondades que esta implica, y cuáles serían las consecuencias negativas en caso de no respetar a los demás ciudadanos en el espacio colectivo. Entonces, la cartilla es un primer paso y es una herramienta que puede apoyar el proceso de sensibilización. De igual manera, es pertinente adecuar espacios físicos en la localidad con mensajes de sensibilización y valores que fortalezcan el comportamiento de los ciudadanos.

Para cumplir con este objetivo, plantearemos, en primer lugar, que al servidor público para responder a las necesidades de la sociedad exige una preparación académica de buena calidad. Al mismo tiempo, también debe tener la capacidad para entender y reconocer el contexto en el cual desarrollará su trabajo. Este contexto, por supuesto, está representado por muchos actores con características específicas, que establecerán un ambiente propicio para el logro de sus objetivos.

De todos estos actores, tal vez uno de los más importantes sea la comunidad o ciudadanía, que específicamente plantea unas necesidades que deben ser satisfechas, lo cual pone de manifiesto que en cualquier configuración de tipo social el papel de la ciudadanía es fundamental en la estructuración de las democracias y en la construcción del Estado; a su cargo está la manifestación de sus intereses y, a manera de control u orientación, la posibilidad de expresar su opinión. Por todo esto, encontramos un segundo interrogante: ¿cuál es el perfil de ciudadanía que está en la construcción de estas democracias? En este orden de ideas, forjando ciudadanos conscientes de su influencia y la importancia de su comportamiento y de su cuidado al relacionarse con los diferentes factores que componen la sociedad.

5.2. Participación Comunitaria y Diálogo Social

La participación ciudadana, comunitaria y social no debe ser materia exclusiva de los servicios sociales. Un objetivo final de toda labor de los servicios sociales es "promover la convivencia en una comunidad". Hay que buscar el tipo de participación que mejor se ajusta a las necesidades y demandas del territorio y de la población. Se trata del valor del trabajo mancomunado y en red. Se debe superar el frío vínculo donde los ciudadanos aportan dinamismo en el trabajo, espacios y protagonismo en los diferentes niveles y escenarios: primario, secundario y terciario. La práctica participativa en servicios sociales es un enfoque marco para el trabajo comunitario de motivación. La labor del trabajador es fundamental y de mayor eficacia, didáctica y comunicativa, para realizar la participación en comunidad. Se trata, por tanto, de valorar (evaluar) constantemente los niveles de puntales que sustentan cada uno de nuestros trabajos y encaminar las necesarias modificaciones y perfeccionamientos.

La participación se basa, por tanto, en cuatro conceptos clave: protagonismo, corresponsabilidad, democracia y calidad. Con estos conceptos, la atención a poblaciones de riesgo es uno de los retos con los que el trabajador debe subir en el contacto social y afectivo para evitar el estigma de la pertenencia, a menudo manifestado en actitudes de exclusión o aislamiento. Si los DRV individuales, y especialmente los de primera, intervienen en todos los ámbitos de relación, suplen la carencia. Es necesario llevar a cabo un efectivo trabajo previo de sensibilización hacia la mejor integración posible.

6. La Imagen del Servidor Público: Ética y Percepción Ciudadana

En esta subsección se rescatan las contribuciones teóricas y empíricas vinculadas al rol del servidor público, en la medida en que figura y es de enorme importancia para toda la sociedad, independientemente de cualquier otra valoración, a la naturaleza pública de sus tareas y del papel instrumental que éstas desempeñan para el logro de metas de muy diverso género y naturaleza, a la innegable conexión que cada vez resulta más evidente entre el contenido y alcance de las tareas del servidor público y la vida diaria de la sociedad, cuyos integrantes son, y, en general, al quehacer público en su globalidad.

Cuando hablamos del rol del servidor público, nos estamos refiriendo al deber ser asociado a la función pública con independencia de lo que, de hecho, y observación directa ocurre en la práctica. Es decir, perfectamente al desempeño profesional de la función, pero, como siempre que utilizamos los términos académicos, el contenido del concepto está en buena medida influenciado por la referencia a una serie de ideales, valores y conductas prescribibles o, al menos, deseables.

No debemos, pues, de la concepción idealista del "servidor público típico", en el sentido de pretender una pureza conductual, sino de "función tipificada", esto es, un sistema que comporta que la generalidad de sus componentes esté diseñado para su finalidad genérica y basado en una regulación e inspección funcional orientadas en función de la óptima obtención de la institucionalización, especialización y jerarquía en la consecución de los establecidos.

6.1. Importancia de la Imagen Institucional

El papel que juega cualquier institución pública debe tener en cuenta que el cumplimiento de sus fines pasa por el reconocimiento mediante la legitimación. En este sentido, es importante cuidar el derecho del servidor público a que su actuación esté respaldada, en primer lugar, por la legitimidad del sistema, que es aceptado por el consenso social y el obedecer normativas pertenecientes a la organización a la que se encuentre vinculado.

Con respecto a la imagen organizacional, la validación social de las políticas y prácticas organizacionales es indispensable para lograr la cooperación del trabajador y el ciudadano en el logro de los objetivos de la entidad. Una organización con imagen positiva, atractiva y fuerte atraerá a personas clave que le permitirán competir y crecer en el contexto de cambio permanente. Todo funcionario debe saber que su propia imagen es proyección de la institución a la que represente y que esta imagen dará motivo de juicio en la opinión ciudadana, más allá del desempeño real de los inferiores, de las acciones de publicidad y de la creación de una determinada actitud ante la evaluación de la administración que haya nacido en la sociedad.

Así, la imagen se forma con sumo cuidado y el prejuicio creado por el sereno y amable oficial se desvanece en un instante con el rudo e insolente gesto de otro, las pocas palabras de juiciosas de uno cualquiera, el regalo propio del ofrecimiento, la riña o discusión en que se defiende a los subalternos, la cobardía de alguno, acción o mandato contra las leyes, precaucionado por la autoridad, la extracción de cosas y la apropiación de cosas extrañas, y la utilización de otros sin ser empleado, integran un conjunto que los ciudadanos agraden, las cuales resultarán en oficiales preocupados, diligentes, honrados, amigos sinceros del público.

6.2. Ética y Conducta del Servidor Público

Se estima que hay corrupción pública cuando las políticas de asignación de recursos para bienes y servicios no reflejan el interés general. Aunque existen muchas definiciones de la corrupción, todas coinciden básicamente en que esta consiste en el uso ilegal de cargos públicos para provecho privado, y no para el beneficio público. La corrupción puede darse de muy diferentes maneras: los funcionarios pueden pedir un soborno para realizar un trámite, apropiarse de bienes o dinero del Estado, ofrecer sus influencias para que no se realicen acciones de fiscalización, etc.

La corrupción daña a la administración pública de muy diversas maneras. Por ejemplo, reduce los recursos disponibles para bienes o servicios públicos. Cuando un servidor público cobra un soborno por darte una licencia para conducir, el Estado deja de percibir un monto que podría ser destinado a obras públicas. Adicionalmente, también golpea la confianza hacia el Estado, puesto que se fracasa en el compromiso de transparentar las decisiones públicas en interés general.

La corrupción también reduce la eficiencia; se está incumpliendo con una ley, una norma ética, pero también en un nivel de eficiencia, puesto que es más caro dar contratos del Estado a un bien o servicio de menor calidad. Tener algún nivel de corrupción que es tolerado genera que los que están requiriendo un bien o servicio del Estado tengan que pagar más para cubrir el monto que deberán entregar como soborno a los servidores públicos. Por tanto, aumenta el costo de los productos y servicios ofrecidos por el Estado. Diferentes estudios realizados han arrojado muchas evidencias respecto a que los países con menores niveles de corrupción, a menudo, tienen mejores niveles de crecimiento económico.

Referencias Bibliográficas

- **Constitución Política de Colombia (1991)**. Esta es la norma fundamental del ordenamiento jurídico colombiano y establece la organización territorial del país, el funcionamiento de los departamentos y municipios, y el papel de los servidores públicos.

- **Ley 489 de 1998**. "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden disposiciones sobre la prestación de servicios y se dictan otras disposiciones". Bogotá: Congreso de Colombia. Esta ley regula aspectos clave de la descentralización y la organización administrativa del Estado.

- **Dávila Ladrón de Guevara, L. F., & Tello Rodríguez, E. (2007).** ***Manual de Derecho Administrativo*****. Bogotá: Editorial Temis.** Este manual cubre temas esenciales del derecho administrativo, incluyendo la estructura del Estado y la organización territorial.

- **García Villegas, M., & Rodríguez Raga, J. (2010).** ***Colombia: Gobierno y política en el nuevo milenio*****. Bogotá: Universidad de los Andes.** Este libro proporciona una visión general sobre el funcionamiento del gobierno en Colombia y las relaciones entre el poder central y los entes territoriales.

- **Ley 136 de 1994**. "Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios". Bogotá: Congreso de Colombia. La ley establece la estructura básica para la administración de los municipios en Colombia.

- **Rincón Córdoba, G. (2012).** ***Ética pública y función administrativa en Colombia*****. Bogotá: Editorial Universidad Externado de Colombia.** Enfoca la relevancia de los principios

éticos en la gestión pública y la función de los servidores públicos en el marco del derecho colombiano.

- **Jiménez, L., & Ramírez, S. (2016).** ***La descentralización territorial en Colombia: evolución, logros y desafíos*****. Bogotá: Ediciones Uniandes.** Un análisis de la descentralización en el país y su impacto en la gestión departamental y municipal.

- **Ministerio del Interior y de Justicia (2005).** ***Manual de organización y funciones de la administración pública colombiana*****. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.** Guía práctica que describe la estructura y funciones de los diferentes órganos del gobierno colombiano.

- **Decreto 1083 de 2015**. "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública". Bogotá: Presidencia de la República. Este decreto recopila y organiza la normativa relacionada con la función pública en Colombia.

- **Zuluaga Salazar, O. A. (2008).** ***Derecho Administrativo General y Colombiano*****. Bogotá: Editorial Legis.** Proporciona una explicación detallada sobre la organización territorial y las competencias de las diferentes entidades públicas en Colombia.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo II:

"GOBIERNO Y TERRITORIO: ASPECTOS DE GESTIÓN LOCAL"

1. Introducción sobre Gobierno y Territorio: Aspectos de Gestión Local

La gestión local es un elemento fundamental para que el gobierno funcione en beneficio de la comunidad. Desde una perspectiva de *transparencia y buen gobierno*, los municipios y distritos como Cartagena deben trabajar en proximidad con los ciudadanos, asegurando que las decisiones reflejen sus necesidades y aspiraciones.

La presente cartilla pretende impulsar la discusión formativa sobre la gestión local. Su contenido, bajo la filosofía del contraste de saberes y la continuidad en el pensar, va a permitir un efectivo aprendizaje que le permita participar críticamente con la comunidad sobre un aspecto esencial en la actual coyuntura nacional: el tema de la gestión local que está concebida, ahora, con la connotación de cogestión local.

Esta es una forma de explicar los elementos que están asociados a las nuevas tendencias político-administrativas que se vienen desenvolviendo en los diversos ámbitos que componen las estructuras constitucionales de los llamados Estados Modernos. En el caso específico de Colombia, su diseño político-administrativo se vale de la nomenclatura que ha sido estudiada y tipificada, y se concibe desde la Constitución de 1991 como un Estado simple o unitario, ya que en el nivel central o nacional se encuentran concentradas la mayor parte de funciones; y en su ordenamiento político-administrativo sobresale por ser un Estado de contenido previo descentralizado que permite en ciertos ámbitos, si no en todos, la constitución de órganos autónomos encargados de la gestión de sus respectivas territorialidades.

Por lo tanto, los mayores avances de la nación en la concesión de ciertas competencias a los diversos territorios que le permiten la gestión de los asuntos que le han sido transferidos o delegados por el nivel central. Pero, ¿esto cuáles consecuencias trae? Posiblemente, una diferente estructuración jurídico-política como la creación de entidades territoriales dotadas de autonomía política y administrativa; su caracterización o tendencia a desarrollar estrategias de ordenamiento político-administrativo y de fomento al desarrollo de sus respectivos territorios. Las cuales, tendrían mayores connotaciones cuando la propia base territorial se visualiza como una extensión a gestionar en cuanto a proveer recursos que se desfinancian o se centralizan con recursos que se deslocalizan del ente que se está retroalimentando.

2. Importancia de la Transparencia en la Gestión Local

En la actualidad, se tiene la vaga creencia de que la transparencia de las entidades gubernamentales permite la correcta rendición de cuentas a la ciudadanía y el ejercicio de la veeduría ciudadana en los asuntos públicos. En otras palabras, dar a conocer el actuar del Estado en aras de reducir desconfianza y hacer seguimiento al desarrollo de políticas públicas.

Sin embargo, siguiendo este razonamiento y pensando en la gestión territorial y local de Colombia, es de gran importancia implementar mecanismos y estrategias para la transparencia, no sólo en la labor que desempeñan los entes públicos, sino también sobre la participación de la inversión en proyectos que construyan bienestar y mejoren la calidad de vida de las comunidades. A partir de la clasificación propuesta por la Secretaría de la Función Pública, cada uno de los niveles de transparencia cumple un respectivo papel en el gobierno local y es una de las fuentes de construcción de confianza entre los ciudadanos y sus gobernantes, dado que facilita herramientas avidas para la veeduría de las actuaciones del Estado,

especialmente en el ámbito local por el impacto en la cotidianidad de las personas.

Resaltando la importancia de las dos clasificaciones mencionadas anteriormente, resulta pertinente para los alcaldes y algunos concejos municipales conocer la estrategia de adelantar la transparencia para los gobernantes locales. Así, en el caso del éxito de sus gobernantes antecesores, podían dedicarse a rencauchar la carretera departamental, mejorar el acueducto del municipio o hacer alguna otra obra visible, de tal forma que cuando volvieran a presentar su nombre para el periodo designado, las bases ciudadanas los vieran como alcalde del camino o alcalde del acueducto.

3. Marco Legal y Normativo de la Transparencia en el Ámbito Local Colombiano

En Colombia, con la sanción de la Constitución Política de 1991 y la promulgación de la Ley 489 de 1998, se establece la autonomía del Ente Territorial como una de sus principales características. De igual forma, se delimita que los principios mínimos de la gestión fiscal y financiera de los entes territoriales serán los señalados en la ley orgánica de presupuesto. Igualmente, el Decreto 128 de 2003 señala que "*la transparencia debe ser uno de los elementos distintivos de la gestión pública, como garantía en el uso de los recursos y en la toma de decisiones, que es un verdadero factor de confianza y participación ciudadana en nuestras instituciones…*".

De la misma manera, con la emisión de la Ley 489 de 1998, se indicó que la administración de cada gobierno departamental, distrital y municipal será ejercida por los respectivos gobernadores, alcaldes y sus respectivos gabinetes. Bajo esta filosofía, cada una de las acciones de la administración municipal estaría estructurada a través de tres funciones claves: formulación, seguimiento y control, las

cuales determinan los objetivos y políticas del Plan de Desarrollo, garantizando una efectiva y eficiente operación de los procesos estratégicos de la administración municipal. La eficiencia en la administración municipal se refiere, entre otros aspectos, al desarrollo de los procesos y funciones mediante la utilización óptima de los recursos destinados a la ejecución de las acciones y actividades establecidas en el Plan de Desarrollo.

4. El Rol de la Participación Ciudadana en la Transparencia y la Gestión Local

Primero, es necesario compartir conceptos en torno a cinco cuestiones generales que nos permitirán ubicarnos en el desarrollo del tema, sobre el papel de la participación ciudadana en la transparencia y la gestión local en Colombia.

- Habrá oportunidades en la dimensión local para que la participación ciudadana sea más efectiva en el ejercicio de contraloría y vigilancia, y se constituya en mecanismo de transparencia y control social para complementar las funciones de las administraciones en un contexto.

- Es claro que los resultados de las elecciones de gobernantes en el ámbito local muestran la alta incidencia del poder local en la toma de decisiones y acciones de hecho sobre el control de entidades, bienes y servicios, o sus ingresos.

- En aspectos relacionados con el acceso a la información, si bien las entidades públicas y administraciones locales cuentan con obligaciones de disponer la información en poder de ellas y mecanismos de participación, vigilancia y control, mucho queda por recorrer en la capacitación de comunidades para ejercer esos derechos.

- En temas relacionados con la toma de decisiones, si bien el marco normativo ofrece mandatos de planeación en aras de generar escenarios de reflexión sobre la visión y proyección a futuro de un municipio, el nivel de participación de diferentes actores en la definición de planes y programas es muy bajo.

- Finalmente, es importante indicar que en términos globales la experiencia de prácticas de transparencia y acceso a la información en el ámbito local del departamento del Atlántico y su capital no tiene un amplio recorrido de casos exitosos que hayan generado dinámicas de innovación tecnológica, generación de conocimiento, análisis, control social y transparencia.

Si bien esta identificación responde a un ejercicio eminentemente cualitativo sobre la base del conocimiento adquirido por el equipo en diferentes áreas locales, se enriqueció con el valioso aporte de la Biblioteca del Centro de Estudios en Seguridad, Convivencia y Ciudadanía del Atlántico y la Universidad del Norte en el diagnóstico de los planes de desarrollo local de Barranquilla y al menos en la publicación donde se contrastan indicadores territoriales.

5. Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) aplicadas a la Transparencia en el Gobierno Local

La incorporación de las TIC, en los diferentes ámbitos de la gestión pública en los municipios, ha contribuido de forma importante a la generación de propuestas innovadoras y modernas en la distribución y el acceso a información de interés para la comunidad local. Uno de los campos más atractivos para la inclusión de las TIC es el relacionado con la gestión documental y con la información para el ciudadano en general. Pero ¿de qué manera se están utilizando las TIC para aplicarse a la transparencia en el gobierno local?

Postulamos algunas reflexiones a las que podemos sumar experiencias exitosas verificadas en algunos municipios. Las tecnologías de las TIC son poderosas herramientas que, de manera muy eficaz, pueden ser utilizadas para brindar mayor información de los actos adelantados por la administración municipal, de manera oportuna, verídica y explícita; por ende, más equitativa, y además generar mayor transparencia.

En primer lugar, ¿cómo se está utilizando la TIC en la práctica de preservar el patrimonio documental? En muchos casos se ha hecho la migración de documentos a formatos digitales que han permitido preservar esa documentación original que por años se fue deteriorando. En el campo de la archivística convencional conocemos que uno de los factores que han causado dicho deterioro es la consulta física a la que están expuestos esos documentos, principalmente de épocas remotas.

Eso significa entonces que, al hacerse la conservación digital, se evita el alto riesgo de un deterioro mayor. Es por ello que la normatividad regula y da pautas para hacer la transición de documentos físicos a la versión digital. En adelante, esta práctica se realizará para los documentos que se generen a partir de ese cambio, adecuándose el archivo a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, acompañado de un software de control y manejo documental acorde al nivel de complejidad documental de la administración.

6. Retos y Desafíos para la Transparencia en el Gobierno Local en Colombia

La participación ciudadana, la apertura de la información y la rendición de cuentas compensarán y superarán los actos de

corrupción en la gestión pública. A este escenario se ha denominado gobierno abierto. A pesar de que en el país se han identificado iniciativas a nivel local enmarcadas dentro de buenas prácticas del gobierno abierto, es necesario fortalecer y profundizar dicho modelo en el ámbito subnacional. A continuación, se detallan los principales desafíos y apuestas de un gobierno abierto a nivel local:

- Los ciudadanos deben tener voz y que esta sea tomada en cuenta en la toma de decisiones por parte de la administración. Los ciudadanos necesitan que se garantice información accesible y disponible para el ejercicio de control y como insumo para sus demandas, ya que esa individualidad debe colectivizarse.

- En el marco de gobierno abierto, el principal reto consiste en que efectivamente los ciudadanos sean capaces de encontrar información accesible y utilizada para el control de la gestión pública. Un gobierno es transparente cuando da a conocer a la sociedad el significado y el sentido de sus acciones y cuando las estructuras de gobierno (tanto políticas como administrativas) son accesibles al público en un formato sencillo, claro y comprensible para los destinatarios.

- Del mismo modo, se considera que el gobierno es abierto cuando se propicia el uso de este mismo conocimiento transmitido a la sociedad, permitiendo su acceso a la información y rindiendo cuentas de su gestión, favoreciendo con ello un escrutinio público que, sin control directo del gobierno, se encuentra encaminado a alinear la actuación de la administración con las verdaderas necesidades de la ciudadanía.

Referencias Bibliográficas

- **Autoridad Nacional de Gobierno Digital. (2021).** *Política de Gobierno Digital en Colombia: lineamientos y estrategias*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

- **Botero, A., & Sánchez, J. (2020).** *Transformación digital en el sector público: desafíos y oportunidades para Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.

- **Congreso de Colombia. (2018).** Ley 1955 de 2019: *Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Diario Oficial No. 50.964, Bogotá.

- **Díaz, J. C., & Cárdenas, L. M. (2019).** "El papel del servidor público en la era digital: un análisis desde la gobernanza digital". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 17(2), 91-108.

- **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2020).** *Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial*. Bogotá: MinTIC.

- **Morales, P., & Valenzuela, C. (2019).** "Evolución y retos del Gobierno Electrónico en América Latina". *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, 8(2), 12-28.

- **Observatorio de Gobierno Digital. (2021).** *Informe Anual sobre el Estado de la Transformación Digital en Colombia*. Bogotá: Observatorio de Gobierno Digital.

- **Ocampo, A., & García, E. (2019).** *"Brecha digital en Colombia: implicaciones para la igualdad en el acceso a servicios digitales"*. *Revista Colombiana de Políticas Públicas*, 6(1), 44-61.

- **Palacios, R., & Martínez, M. (2022).** *"El desafío de la sostenibilidad en la transformación digital del Estado". Revista de Innovación Pública*, 15(1), 120-135.

- **Rodríguez, L., & Gómez, P. (2020).** *Herramientas tecnológicas para la gestión pública: el caso colombiano.* Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- **Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021).** *Lineamientos para la Implementación del Gobierno Digital en la Administración Pública Distrital.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

- **Torres, M., & Hernández, C. (2023).** *"Evaluación de proyectos de innovación en el sector público: un análisis del gobierno digital en Colombia". Revista de Políticas Públicas y Tecnología*, 12(3), 233-249.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo III:

"LA RUTA DE LA TRANSPARENCIA EN COLOMBIA "

1. Introducción sobre La Ruta de la Transparencia

Como se menciona en el inicio del curso, la Ruta de la Transparencia parte de la certeza de que en Colombia existe un marco legal de acceso a la información pública. Desde varias perspectivas, esto significa oportunidades concretas para realizar acciones que contribuyan a la seriedad de la gestión pública. Pero conlleva mayor responsabilidad en los diferentes actores empresariales y en la propia comunidad, orientada a buscar evidencias por medio del acceso a la información, conclusiones en el marco de los resultados a alcanzar y, finalmente, controlar a partir del seguimiento de estos resultados y de las mismas peticiones que son elevadas en los diferentes escenarios: presencial, telefónico, carta, correo electrónico y otros medios.

Siendo así, la Ruta de la Transparencia tiene estos objetivos fundamentales. Suministrar criterios mínimos necesarios para operativizar el marco legal actual. En concreto, la señalización que debe realizarse sobre las peticiones debe estar disponible para su consulta directa por parte de los ciudadanos en todas las dependencias del ente y los informes de control.

La Ruta busca permitir la comparación de los casos realizados de una misma petición en todas las etapas del módulo en todos los entes con procesos de control y permitir el control ciudadano de todos ellos. Permitir la unificación de la nomenclatura del módulo correspondiente a Atención de Peticiones, que forme una guía clara y sencilla que visualice la ruta que debe recorrer una petición ciudadana en la entidad hasta que llegue a un requerimiento, contradicción o sugerencia. Esta ruta se debe ejecutar y cerrar dentro de los lapsos establecidos en el cronograma de ejecución, validando no sobrepasar estos límites.

1.1. Definición y conceptos clave

Como se ha trabajado en módulos anteriores, la transparencia denota la acción de ser transparente. En Colombia, la transparencia es entendida en diferentes contextos: en un ambiente de negocios transparente, en un crecimiento del sector empresarial; en un contexto de gobierno transparente, en una menor corrupción; en un ambiente de información transparente, se fomenta la rendición de cuentas, entre otros. La información es un bien público que debe ser accesible a todos los miembros de una sociedad. Es un insumo fundamental para que los ciudadanos tomen decisiones informadas e intervengan en la toma de decisiones políticas, el ejercicio de control sobre la gestión y resultados de la actuación administrativa del gobierno y expresar críticas y juicios sobre la gestión gubernamental.

La generación e implementación de acciones de control en nombre del interés ciudadano son herramientas que contribuirán a la construcción de una sociedad vigilante del actuar de sus gobernantes, como base fundamental para el abordaje de los problemas sociales bajo principios de respeto a los demás y satisfacción de sus necesidades. La rendición clara de cuentas tiene el potencial de incrementar la confianza y legitimidad de los gobernantes en la toma de impuestos de sus ciudadanos. Su fortalecimiento apunta a una gobernabilidad democrática más sólida y sostenible en el tiempo. La sociedad tiene derecho a conocer la forma en que los recursos han sido destinados, el impacto y el papel jugado por las distintas instancias y actores encargados del desarrollo y la implementación de las políticas, programas y proyectos. La rendición de cuentas es una práctica que engloba diversas dimensiones, relacionadas con elementos como la relación entre el estado y los ciudadanos: ¿Qué deberes, aportaciones y sacrificios deben cumplir unos y otros?

1.2. Importancia de la transparencia en la sociedad

Cuando una sociedad vive y se desarrolla en un estado de economía de mercado, en la que las leyes de la oferta y la demanda constituyen una constante, se convierte en un principio evidente que a todos los miembros de esa sociedad les interese poseer una información detallada y correcta. La información es necesaria para la toma de decisiones de diferente tipo. Es necesaria para el que ofrece bienes y servicios, para saber el tipo de mercado, la demanda, el margen necesario para acceder al mercado. Es necesaria para el que demanda, para comparar productos y servicios, para tomar decisiones de compra, y, en el caso de personas jurídicas, tener una correcta y fiable información contable necesaria para el control de la sociedad.

Los gobiernos deben ser transparentes en el manejo de los recursos que administran a nombre de la sociedad, estos recursos que obtienen fundamentalmente a través del pago de impuestos. En un régimen democrático, son los ciudadanos y ciudadanas los que eligen a sus delegados para que los representen en los organismos del Estado y para que tomen decisiones en su nombre. De igual manera, el Estado tiene la obligación de entregar información a los ciudadanos de su plan de gobierno, la forma como se comunica con la sociedad, el comportamiento de los ingresos y gastos a través del Presupuesto General de la Nación, la calidad de vida, el acceso oportuno a información y control político.

2. Antecedentes Históricos de la Transparencia en Colombia

Acudiendo a la historia y siguiendo las enseñanzas del doctor Álvaro Tirado Mejía, el origen de la lucha contra la corrupción es muy

anterior a la creación de nuestra República, pues tiene su cuna en la antigua Grecia, integrando su ser el pensamiento político, la ética, el arte, la guerra, el hombre griego y su polis.

Sin embargo, el análisis histórico de la transparencia en Colombia debe empezar con la realidad fruto de la conquista, que era la existencia de dos grandes razas y andares muy diversos al momento de emprender la experimentación del modo de vida moderno: los andantes europeos en busca de mejores tierras o la senda de la aventura comercial y los amplios ejércitos conquistadores que superaban a los autóctonos americanos y que los llevaron a exterminarse en sangrientas batallas y, lo que es peor, a la esclavitud.

Luego de la conquista se fundó Santa Fe de Bogotá, la cual cohesionó a las ciudades de Popayán, Cartagena y Santafé de Antioquia, conformando la Nueva Granada. Para gobernar su vasto territorio, el Rey de España creó un alto gobierno para el virreinato reunido en la Real Audiencia. Las dificultades afrontadas en Santafé de Bogotá para hacer cumplir las disposiciones del Virrey y obtener el amparo para la Superintendencia de la Real Hacienda cuando se trasladaba a Cundinamarca, conllevó a que don Jorge Miguel Lozano, al verse sobrepasado, procediera a rendir un detallado informe comprobado con pruebas documentales, lanzando la primera piedra en la lucha frontal por la transparencia contra los exfuncionarios administrativos municipales.

2.1. Evolución de las leyes y normativas

Como se ha visto, la historia refleja una lucha constante con la transparencia institucional y que día de hoy, las normativas que garantizan el derecho de acceso a la información en Colombia se

identifican con el proceso de avance legislativo en la protección de los derechos fundamentales.

Si bien existen leyes que consagraron el principio como derecho fundamental, el posicionamiento en el contexto constitucional se dio a través de varios mecanismos y de manera progresiva, con altas, pero aún insuficientes tasas de éxito. El comportamiento legal tuvo como factores condicionantes tanto la avalancha de reformas constitucionales para dar cabida a los deseos de variados sectores de la sociedad que anhelaban abrir de forma permanente el ejercicio democrático y participativo de la ciudadanía, como también la necesidad de ajuste a las normas internacionales que el país iba a recibir.

La situación se refleja en una realidad legislativa dispersa en torno a las disposiciones del derecho de acceso a la información, delegadas a fragmentos de normas públicas, cuya concepción fue precisamente en perspectiva de historia constitucional, sin ofrecer a los ciudadanos una disposición común respecto del control de dicha información, y sin activar mecanismos reales para preservar el control de la misma y las otras libertades fundamentales que manifiesta.

Resultado de esta multiplicidad, el derecho a la información es un pobre derecho fundamental en Colombia, posiblemente el primer derecho de los débiles en una escala descendente en la jerarquía de los derechos fundamentales. El control del mismo resulta pobre y menor, sobre pedido, sin un activo intercambio real entre las partes y pocos mecanismos de defensa en caso de restricción.

A partir de esta perspectiva, en el sexenio se formuló la Política de Gobierno en Línea, entendida como una nueva forma de hacer gobierno, que se apoye en las tecnologías de la información y las comunicaciones, orientada hacia resultados, que permita la generación de valor. Se toma la decisión de establecer los lineamientos de Gobierno en Línea en siete áreas de acción; una de estas correspondió a Gobierno Abierto y Acceso a la Información, lo que generó la importancia de contar con un componente de Aseguramiento de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información.

3. Instituciones y Mecanismos de Transparencia en Colombia

Las instituciones y mecanismos de transparencia en Colombia tienen su fundamento primordial en la Constitución Política de 1991. Esta sostiene que el Estado tiene como uno de sus principios fundantes la prevalencia del interés general, que se manifiesta en su obligación esencial de cumplir con los fines esenciales: servir a la comunidad, promover la prosperidad y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes de los ciudadanos; dicho interés emana precisamente de la Constitución, de la ley y de los derechos humanos. Así, al amparo de la Constitución se han desarrollado las leyes, las normas que regulan el deber ser; la justicia, la realidad de la conducta individual y colectiva, la relación entre justicia y ley.

La moral, la forma de vida que la comunidad tiene como obligatoria para sus miembros, es decir, es aquella cuya práctica está implícita en el sostenimiento del orden social. Por lo tanto, sería ante dicho cuerpo normativo al que tendría que rendir cuenta la acción del Estado ante la sociedad, por medio de la transparencia; lo anterior implica de entrada que sea el propio Estado quien ofrezca la información y no que esta deba ser solicitada. Este estándar muy alto

de transparencia acogería la noción utilizada en el contexto de la responsabilidad social que cada individuo o entidad tiene de rendir cuentas a la sociedad, sobre los impactos sociales, económicos y/o medioambientales directos e indirectos.

3.1. Funciones y roles de la Contraloría General de la República

Esta entidad existe para el empeño en elaborar y aplicar una moderna política de transparencia y acceso a la información pública. El inicio de las funciones del actual Gobierno Nacional ha priorizado principios fundamentales, a partir de la visión de un país que proyecte un desarrollo, con equidad, justicia, igualdad y que brinde facilidades y garantías para el fortalecimiento institucional, generando un país seguro y en paz. Para una administración transparente, es necesario planificar oportunamente para conseguir una mayor agilidad y eficiencia en todo el proceso administrativo de la entidad, con el fin de adelantarse a los problemas que puedan surgir. Es de competencia del Comité de Coordinación de Control Interno adelantar la planeación respectiva para la elaboración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, la determinación de las medidas a adoptar y la evaluación del documento en mención.

La definición de sus funciones y responsabilidades corresponden a la vigilancia de forma integral o por sus partes de la Responsabilidad Fiscal, que estará a cargo del Despacho del Contralor General de la República, de las Direcciones Generales, Delegados Técnicos y Sectoriales, responsables de los procesos y recursos correspondientes. Los empleados, contratados y no contratados, estarán sujetos a un manual tanto en lo atinente a sus obligaciones como a sus derechos. El incumplimiento de esta normatividad podrá ser causal de destitución, despido o sanciones legales según aplique al caso. Dado en Bogotá, D.C., a los trece días del mes de enero del año dos mil ocho.

3.2. La Procuraduría General de la Nación y su labor en la lucha anticorrupción

Para cumplir con el encargo del constituyente, el Procurador General de la Nación, entre otras funciones, investiga y sanciona disciplinariamente a los alcaldes, gobernadores, diputados, concejales, personeros, magistrados, y en general, a los servidores públicos de elección popular y de carrera administrativa de todo el país. En ejercicio de esa labor, en dicha entidad actualmente cursan más de 500 procesos contra funcionarios públicos por posibles actos de corrupción. Asimismo, adelanta 194 procesos de responsabilidad fiscal contra alcaldes, gobernadores, secretarios de despacho y otros servidores por destinar recursos normalmente destinados a la inversión social de su población por, entre otros, burlar o inobservar los requisitos, trámites o modalidades de selección para elusión fraudulenta de la planeación, inadecuada celebración, desarrollo, liquidación o ejecución del respectivo contrato o incurrir en perjuicio patrimonial.

En la Procuraduría General de la Nación, el equipo de trabajo anticorrupción informa que en el último trimestre de 2018 adelantaron seguimiento a un proyecto por ser el de mayor inversión dentro del POAI y a un convenio en el que se desprendían obligaciones concretas dentro del Plan de Acción Anticorrupción. Antes la Justicia, ese control promocional permitió que los sujetos pasivos que tienen dentro del plan o de los acuerdos de planeación dichos controles activos supieran que la PGN, en este caso, los estaría revisando en los próximos meses, de manera preventiva. Hasta el mes de noviembre, los equipos de trabajo tenían dentro de sus prioridades aproximadamente 2,800 carpetas o expedientes para elaborar informes; en promedio, el 40% registraba avance en la elaboración del informe.

4. Instituciones Generales de la Transparencia en Colombia

La riqueza de Colombia es de sus habitantes, por tanto, los actos y contratos de administración deben servir para el bien común de la sociedad. También se consagró en el artículo 37 la transparencia en la gestión pública, que a su vez es desarrollada por la Ley Estatutaria 1474 de 2011 y reglamentada por el Decreto 103 de 2015. La Ruta de la Transparencia en Colombia es una herramienta que permite a servidores públicos y a la ciudadanía en general conocer los diferentes instrumentos, actores, entidades y procesos de interventoría necesarios para garantizar la participación de la ciudadanía en la gestión pública. También permite la identificación y prevención de los riesgos.

Ocho entidades, de acuerdo a la normatividad expedida, integran el sistema de transparencia y acceso a la información pública como:

- La Procuraduría General de la Nación – Debe realizar veeduría en los procesos de contratación.

- La Contraloría General de la Nación – Asegurarse de que se logren los objetivos plasmados en inversión pública.

- La Fiscalía General de la Nación – Que la contratación no contenga cláusulas oscilantes.

- El Departamento Administrativo de la Función Pública – Ampliación de procesos concursales.

- La Registraduría Nacional del Estado Civil – Asegurarse del proceso de vinculación de personal.

- El Departamento Nacional de Planeación – Participación virtual de las observaciones, sugerencias y recomendaciones, seguimiento a filosofías de contratación, proporcionalidad y jerarquía normativa.

- El Instituto Nacional de Concesiones – Exige el cumplimiento de la Ley 1474 de 2011. • La Oficina del Alto Comisionado para la Paz – Recomendaciones al Acuerdo Integral. Facultad para que las llaves abran oportunidades de cambio para la sociedad.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, es pertinente destacar el empeño de los ciudadanos por conocer cómo funciona nuestra democracia. La posibilidad de contar con fuentes confiables y precisas de información se convierte en una oportunidad para que el Estado recupere credibilidad. Por esta razón, es importante seguir creando espacios que permitan que la ciudadanía esté cada vez mejor informada, conozca sus derechos y deberes, y participe activamente con propuestas de transformación.

Independientemente de si las actividades se llevan a cabo en espacios académicos, gubernamentales o en el seno de organizaciones de la sociedad civil, se puede afirmar que el campo de la educación ciudadana de la democracia no es conocido suficientemente y, por tanto, sus aportes e impactos solamente se hacen evidentes a un número limitado de personas, ya sea por su motivación política, su quehacer académico o por su cercanía al Estado.

Sería conveniente, por lo tanto, que la sociedad colombiana interesada y consciente en el fomento de una cultura democrática, emanada de un saber ciudadano en educación cívica y definida por un actuar político informado, reconstruyera las estrategias pedagógicas que logren formar ciudadanos participativos, miembros de una comunidad que los tenga en cuenta para su posterior ejercicio de corresponsabilidad en el Estado. Esto, sin duda, solo es posible si la sociedad colombiana sigue en el propósito de establecer como centro de sus programas de participación ciudadana una educación que

promueva un saber democrático, es decir, elaborado solo en torno a principios y valores acordes a lo propuesto, pero desde un irrenunciable saber académico emanado de las ciencias sociales, sus disciplinas y sus campos de investigación.

Referencias Bibliográficas

- **Autoridad Nacional de Gobierno Digital. (2021).** *Política de Gobierno Digital en Colombia: lineamientos y estrategias*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

- **Botero, A., & Sánchez, J. (2020).** *Transformación digital en el sector público: desafíos y oportunidades para Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.

- **Congreso de Colombia. (2018).** Ley 1955 de 2019: *Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Diario Oficial No. 50.964, Bogotá.

- **Díaz, J. C., & Cárdenas, L. M. (2019).** "El papel del servidor público en la era digital: un análisis desde la gobernanza digital". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 17(2), 91-108.

- **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2020).** *Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial*. Bogotá: MinTIC.

- **Morales, P., & Valenzuela, C. (2019).** "Evolución y retos del Gobierno Electrónico en América Latina". *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, 8(2), 12-28.

- **Observatorio de Gobierno Digital. (2021).** *Informe Anual sobre el Estado de la Transformación Digital en Colombia*. Bogotá: Observatorio de Gobierno Digital.

- **Ocampo, A., & García, E. (2019).** *"Brecha digital en Colombia: implicaciones para la igualdad en el acceso a servicios digitales". Revista Colombiana de Políticas Públicas*, 6(1), 44-61.

- **Palacios, R., & Martínez, M. (2022).** *"El desafío de la sostenibilidad en la transformación digital del Estado". Revista de Innovación Pública*, 15(1), 120-135.

- **Rodríguez, L., & Gómez, P. (2020).** *Herramientas tecnológicas para la gestión pública: el caso colombiano*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- **Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021).** *Lineamientos para la Implementación del Gobierno Digital en la Administración Pública Distrital*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

- **Torres, M., & Hernández, C. (2023).** *"Evaluación de proyectos de innovación en el sector público: un análisis del gobierno digital en Colombia". Revista de Políticas Públicas y Tecnología*, 12(3), 233-249.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo IV:

"HACIA UNA GOBERNANZA EFECTIVA"

1. Participación Ciudadana en la Promoción de la Transparencia

Es deber de todo ciudadano, más allá de presentar eventuales denuncias, participar de manera activa y efectiva en el control a la gestión de los recursos públicos, exigir cuentas a las autoridades a través de los mecanismos de control y emprender campañas pedagógicas en este sentido.

De manera concreta, los ciudadanos pueden:

- Realizar un arduo y cuidadoso seguimiento a la gestión económica de las entidades públicas en el ámbito regional.

- Revisar constantemente las estadísticas sobre las finanzas de la entidad en cuestión. • Participar activamente en la recepción de presupuestos y su ejecución.

- Denunciar ante las autoridades competentes anomalías que se evidencien en la gestión o ejecución económica del gasto.

- Revisar constantemente en los planes de desarrollo y programas públicos el uso de los recursos a fin de controlar de manera efectiva su aplicación.

- Asistir a las diferentes reuniones en que se tomen decisiones relacionadas con el manejo económico. • Diligenciar los formularios de denuncias establecidos por la entidad.

- Participa en el seguimiento a los procesos de consulta y participación aplicables a estos proyectos.

- En particular, monitorea si las autoridades presentaron a consideración de la ciudadanía no solo las justificaciones técnicas, sino también las políticas, sociales y económicas alrededor de los contratos.

- Igualmente, toma registro de los controles ejercidos por las autoridades y por las organizaciones y líderes de comunidades que puedan verse eventualmente afectadas por la ejecución de las obras o proyectos, y el impacto obtenido por dicha participación en la administración de los bienes.

- Finalmente, realiza el análisis crítico respectivo a los indicadores y fuentes consultadas por las entidades en sus informes, procurando con ello un mejoramiento continuo en la calidad de la información sobre el tema.

1.1. Derechos y deberes de los ciudadanos en la lucha contra la corrupción

Los derechos involucrados en la lucha contra la corrupción son amplios y están revestidos con diversos grados de vinculatividad que permiten a cada persona actuar desde su lugar cotidiano, cerca o lejos del Estado, siempre en uso de herramientas protectoras y potenciadoras de su propia legitimidad y considerándola como miembro activo de la comunidad con potestad para demandar justicia.

No obstante, en general, presentan características implícitas y explícitas: la ciudadanía, por el mismo hecho de ser persona, posee derechos de manera genérica, como el caso de la libertad de pensamiento y de cátedra. Entre tanto, en el combate y lucha efectiva contra los actos de corrupción se han diseñado diversas herramientas en función de los posibles involucrados en cada situación, como sujetos activos o generadores, pasivos o destinatarios de actos delictivos, y terceros, es decir, aquellos grupos o personas no necesariamente destinatarios del dolo.

Estas herramientas se han diseñado en función de cada momento de la interacción corruptora, de ahí la diversidad de acciones positivas para la prevención, persecución y restitución del capital hurtado en cada ámbito de acción de cualquier gobierno.

Las herramientas o actividades que debe realizar el sector público para combatir la corrupción incluyen, entre otras: fortalecimiento institucional por medio de acuerdos interinstitucionales; vacíos sociofamiliares que aprovechan tácitamente situaciones de vulnerabilidad en el funcionario; priva a la sociedad del capital público que sería empleado en la satisfacción de sus necesidades básicas como salud, educación y seguridad pública.

2. Ética y Valores en la Administración Pública

La adopción de compromisos basados en valores implica realizar reflexiones éticas que permitan identificar las consecuencias de nuestras actuaciones, examinando los motivos que orientan nuestros comportamientos, observando las normas de actuación más propias en el desarrollo de nuestras funciones.

Las actuaciones públicas pueden no estar destinadas a unos beneficiarios o perjudicados determinados, sino a colectivos de personas o a un bien cuyos destinatarios o beneficiarios no podemos considerar todos, ya que suelen ser bienes y aportes mancomunados para cuya satisfacción es necesaria la contribución de todos en la medida de las posibilidades de cada cual.

Al producirse esta distribución externa de los bienes, no todos podrán ser los beneficiarios, aunque sí los destinatarios. Por tanto,

este hecho posee un indudable acuerdo con la idea de interés general y de bien común como objetivo de la actividad humana.

Desde un punto de vista moral, es indiscutible la existencia de estos bienes comunitarios, ya que se entiende como una respuesta ética a la coexistencia de los seres humanos en colectividades donde no solo es plausible el florecimiento de los sujetos individualmente considerados, sino también su realización como colectividades. Tal afirmación implica la existencia de un bien común que resulta del conjunto de aportaciones de los miembros de la comunidad y al que están obligados, separadamente, a completar. Igualmente, las extralimitaciones éticas de los seres humanos tendrán como principal consecuencia su incapacidad para acceder a los bienes más excelentes y, en un nivel inferior, la previsión de represalias, sanciones o castigos impuestos por otros o por el propio agente. Por tanto, cabe reconocer que la actuación ética redunda en beneficio propio y, por ello, tratar de adquirir los medios para identificar el bien y contribuir a él es comportarse prudentemente.

5.1. Principios éticos en la función pública

En la estructura del Estado Colombiano, se propone un conjunto de principios éticos aplicables al desarrollo del servicio público en general, entre los cuales se incluyen los siguientes:

✓ **Principio de interés general**: Este principio se basa en que, por lo general, el ciudadano no está en capacidad de definir abstracciones políticas o colectivas, y mucho menos de comprender el interés general del Estado. Por lo tanto, el funcionario público debe actuar como un tomador de decisiones profesional en este aspecto, con el fin de no traicionar esa confianza, como ha sucedido en muchas ocasiones a lo largo de la historia.

✓ **Principio de transparencia**: Este principio debe aplicarse con base en dos aspectos: que los ciudadanos tengan acceso a la información y al conocimiento necesario para comprender el proceso de toma de decisiones relacionado con la defensa de sus intereses, y que el parlamento proporcione publicidad sobre el fundamento, contenido y justificación de sus decisiones. En resumen, equivale a garantizar el derecho de los ciudadanos a la información y el deber del parlamento de hacerla accesible, de modo que los ciudadanos cuenten con las herramientas necesarias para participar en la formación de la voluntad general.

✓ **Principio de igualdad**: Este principio tiene dos ejes: la igualdad de trato entre iguales (es decir, que la ley o el acto administrativo que regula un determinado asunto debe aplicarse a todas las personas en la misma situación y, por lo tanto, las diferencias de trato establecidas entre ellas deben estar legal y razonablemente justificadas) y la igualdad en la representación parlamentaria (el principio de igualdad también se mantiene en su dimensión organizativa, que, en el contexto de la representación política, encuentra su máxima expresión en el sistema electoral).

5.2. Códigos de conducta para servidores públicos

Establecen estándares éticos más estrictos que los que normalmente se establecen por la ley. Así entonces, con un código de conducta se rechaza el soborno en cualquier contexto; el simple cumplimiento de las leyes no es suficiente para lograr los objetivos de malgasto, abuso o uso excesivo de recursos físicos, emocionales y espirituales. Fomenta la persecución de intereses particulares a través de las distintas decisiones o comportamientos y limita el crecimiento y desarrollo personal y ciudadano.

Los códigos de conducta que se deben establecer en cada entidad pública. El concepto de función pública, a pesar de sus delitos e inobservancia de las leyes, se opone a los mandatos de las autoridades del bien común y tiende a restablecer las relaciones dañadas.

Los códigos de conducta son compromisos que cada entidad adopta de manera interna, con su propia planta de personal de su entidad, el secretario de la entidad para garantizar el desarrollo de las condiciones para su buen andamiaje, establecen lineamientos estratégicos para coadyuvar con el logro de los resultados previstos por las entidades.

3. Educación y Sensibilización en Transparencia

Es un hecho que el mejoramiento de la transparencia y el control social para la lucha contra la corrupción y desviación de los recursos públicos debe comenzar con la sensibilización y capacitación de las personas sobre los valores éticos y morales en los que debería fundarse el comportamiento de todo servidor público.

Al formar a las personas en los valores éticos y morales, se busca estimular comportamientos honestos cuyos resultados redunden en beneficio para la ciudadanía. Para ello, se utilizan estrategias pedagógicas como la formación de docentes, programas y asignaturas de transparencia u honestidad.

Además, ayuda al establecimiento de acciones educativas o formativas para cimentar la institución educativa como un entorno ético. Al respecto, es necesario diseñar procesos de formación en los que se integren los diferentes elementos de la administración por competencias, entendida como la práctica pedagógica que se

encarga de potenciar y fortalecer las habilidades necesarias para un determinado desempeño laboral. Provee la posibilidad de orientar un desempeño efectivo, reacomodando habilidades generales a las especificidades de cada cargo y estableciendo con sus elementos un sistema permanente de aseguramiento y desarrollo de la formación.

Otra de las aristas pedagógicas que inciden en este camino es lo que se ha denominado la inteligencia moral. Dicha inteligencia es considerada como la capacidad de aprender, razonar y comportarse de acuerdo a principios éticos que están unidos a convicciones éticas. Los procesos de educación para la ciudadanía tienen en este argumento un eje central de formación. Igualmente, los estudios sobre la formación ética en la educación no formal señalan que no basta con estar informado sobre las normas. La formación ética supone adquirir capacidades de reflexión y decisión. La diferencia entre formación y mero adoctrinamiento radica en el proceso de habilitación moral que la formación proporciona. Aprender éticamente consiste en aprender a razonar y en unas determinadas situaciones.

4. Hacia una "Gobernanza Efectiva"

La relación entre transparencia y democracia es un eje fundamental para entender los desafíos y posibilidades de una gobernanza efectiva en Colombia. La transparencia, entendida como la disposición de las instituciones públicas para facilitar el acceso a la información y garantizar que las decisiones se tomen de manera abierta y participativa, es a menudo vista como un pilar esencial para fortalecer la democracia. Sin embargo, en el contexto colombiano, esta relación está mediada por problemas históricos como la corrupción, la desigualdad y la debilidad institucional, que dificultan

la consolidación de un modelo de gobernanza que responda plenamente a las demandas ciudadanas.

La democracia colombiana, aunque formalmente establecida, ha enfrentado obstáculos significativos para garantizar que las instituciones sean verdaderamente representativas y responsables. La transparencia no solo implica la apertura de información, sino también la creación de mecanismos que permitan a los ciudadanos comprender y participar en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, la relación entre ambas requiere de un enfoque multidimensional, que integre desde el acceso a datos hasta la rendición de cuentas, pasando por la educación cívica y la tecnología como facilitadora de la participación.

En Colombia, los marcos legales para la transparencia, como la Ley 1712 de 2014, conocida como Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, representan avances significativos. Este marco normativo establece el derecho de los ciudadanos a acceder a información pública y obliga a las entidades del Estado a divulgarla de manera proactiva. Sin embargo, el impacto de esta ley ha sido limitado por varios factores, incluyendo la falta de capacidades técnicas y humanas en las instituciones para implementar sus disposiciones, la resistencia de ciertos sectores a la apertura informativa y, en algunos casos, la captura institucional por intereses privados.

El desafío, entonces, no reside únicamente en la promulgación de leyes, sino en su efectiva implementación. Una gobernanza efectiva requiere instituciones sólidas capaces de actuar de manera independiente y transparente, sin estar sujetas a presiones externas. Para ello, es esencial abordar los problemas estructurales que afectan la transparencia, como la corrupción. Este fenómeno ha

erosionado la confianza pública en las instituciones y ha perpetuado la percepción de que la política está más al servicio de intereses particulares que del bien común.

La corrupción en Colombia tiene raíces profundas que trascienden las dinámicas individuales. Está anclada en redes clientelistas y prácticas informales que dificultan la trazabilidad de las decisiones públicas y minan la rendición de cuentas. En este contexto, la transparencia no solo debe ser un valor normativo, sino una herramienta para desmantelar estas estructuras. Por ejemplo, la digitalización de los procesos administrativos y la publicación de datos abiertos son estrategias que pueden facilitar el seguimiento ciudadano y la auditoría social, reduciendo los espacios para actos corruptos.

La tecnología, como motor de transformación, tiene el potencial de ser una aliada clave en la construcción de una gobernanza efectiva. Plataformas de gobierno electrónico, sistemas de gestión financiera integrados y mecanismos de denuncia anónima pueden contribuir a mejorar la transparencia y, por ende, a fortalecer la democracia. Sin embargo, estos avances requieren un enfoque inclusivo. En un país con profundas desigualdades económicas y sociales, el acceso desigual a la tecnología puede convertirse en un obstáculo para la participación ciudadana, perpetuando las brechas existentes.

Además, la transparencia debe ir más allá de la mera publicación de información. No es suficiente con que las entidades públicas pongan a disposición datos en sus portales web; es necesario garantizar que esta información sea comprensible y utilizable para los ciudadanos. Aquí, la educación cívica desempeña un papel crucial. Una ciudadanía informada y consciente de sus derechos es más capaz de exigir cuentas y participar activamente en la toma de decisiones. Esto

implica no solo enseñar habilidades técnicas para manejar la información, sino también fomentar una cultura de vigilancia ciudadana y compromiso cívico.

El fortalecimiento de la democracia en Colombia también pasa por la descentralización efectiva del poder y la promoción de la transparencia a nivel local. Aunque la Constitución de 1991 estableció un marco para la descentralización, las entidades territoriales han enfrentado dificultades para implementar políticas transparentes debido a la limitada capacidad administrativa, la dependencia de transferencias del gobierno central y la influencia de actores ilegales en algunos territorios. En este sentido, los esfuerzos para fomentar la transparencia en el nivel nacional deben complementarse con estrategias específicas para fortalecer la gobernanza local, incluyendo la capacitación de funcionarios, el fortalecimiento de los órganos de control y la participación activa de la sociedad civil en la vigilancia de los recursos públicos.

Por otro lado, la democracia requiere instituciones que garanticen la igualdad de condiciones en el acceso a la toma de decisiones. Esto incluye tanto la representación política como la participación directa. En Colombia, la transparencia puede ser un mecanismo para reducir las desigualdades en la representación, al garantizar procesos electorales justos y al exponer prácticas ilegítimas como el financiamiento irregular de campañas. Además, los mecanismos de participación directa, como los cabildos abiertos y las consultas populares, pueden fortalecerse a través de una mayor transparencia en los procesos que los rodean, asegurando que las decisiones tomadas reflejen verdaderamente las prioridades de las comunidades.

Una gobernanza efectiva no solo requiere transparencia, sino también confianza. Esta confianza debe construirse sobre la base de un contrato social renovado, donde las instituciones públicas demuestren su compromiso con el bien común a través de prácticas transparentes y responsables. En este proceso, la rendición de cuentas es esencial. Los funcionarios públicos deben ser responsables no solo de sus acciones, sino también de los resultados de las políticas que implementan. En este sentido, los órganos de control como la Contraloría General de la República y la Procuraduría General tienen un papel central, pero también deben estar sujetos a estándares de transparencia y evaluación pública.

El camino hacia una gobernanza efectiva en Colombia requiere un enfoque integral que combine reformas legales, fortalecimiento institucional y empoderamiento ciudadano. La transparencia, como eje de esta transformación, debe ser entendida no solo como un fin en sí misma, sino como un medio para fortalecer la democracia, reducir la corrupción y promover una participación ciudadana más activa e inclusiva.

Este proceso es necesariamente gradual y enfrentará resistencias, pero los avances logrados en contextos similares demuestran que es posible construir instituciones más abiertas y responsables. El éxito de esta transformación dependerá, en última instancia, de la voluntad política, la colaboración entre los diferentes actores sociales y el compromiso continuo con los principios democráticos. En este sentido, Colombia tiene la oportunidad de consolidar una gobernanza efectiva que responda a las necesidades de su ciudadanía, sentando las bases para un desarrollo más equitativo y sostenible.

Referencias Bibliográficas

- **Autoridad Nacional de Gobierno Digital. (2021).** *Política de Gobierno Digital en Colombia: lineamientos y estrategias*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

- **Botero, A., & Sánchez, J. (2020).** *Transformación digital en el sector público: desafíos y oportunidades para Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.

- **Congreso de Colombia. (2018).** Ley 1955 de 2019: *Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Diario Oficial No. 50.964, Bogotá.

- **Díaz, J. C., & Cárdenas, L. M. (2019).** "El papel del servidor público en la era digital: un análisis desde la gobernanza digital". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 17(2), 91-108.

- **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2020).** *Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial*. Bogotá: MinTIC.

- **Morales, P., & Valenzuela, C. (2019).** "Evolución y retos del Gobierno Electrónico en América Latina". *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, 8(2), 12-28.

- **Observatorio de Gobierno Digital. (2021).** *Informe Anual sobre el Estado de la Transformación Digital en Colombia*. Bogotá: Observatorio de Gobierno Digital.

- **Ocampo, A., & García, E. (2019).** *"Brecha digital en Colombia: implicaciones para la igualdad en el acceso a servicios digitales". Revista Colombiana de Políticas Públicas*, 6(1), 44-61.

- **Palacios, R., & Martínez, M. (2022).** *"El desafío de la sostenibilidad en la transformación digital del Estado". Revista de Innovación Pública*, 15(1), 120-135.

- **Rodríguez, L., & Gómez, P. (2020).** *Herramientas tecnológicas para la gestión pública: el caso colombiano*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- **Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021).** *Lineamientos para la Implementación del Gobierno Digital en la Administración Pública Distrital*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

- **Torres, M., & Hernández, C. (2023).** *"Evaluación de proyectos de innovación en el sector público: un análisis del gobierno digital en Colombia". Revista de Políticas Públicas y Tecnología*, 12(3), 233-249.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Introducción al Curso:

"INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL "

Objetivo General del Curso

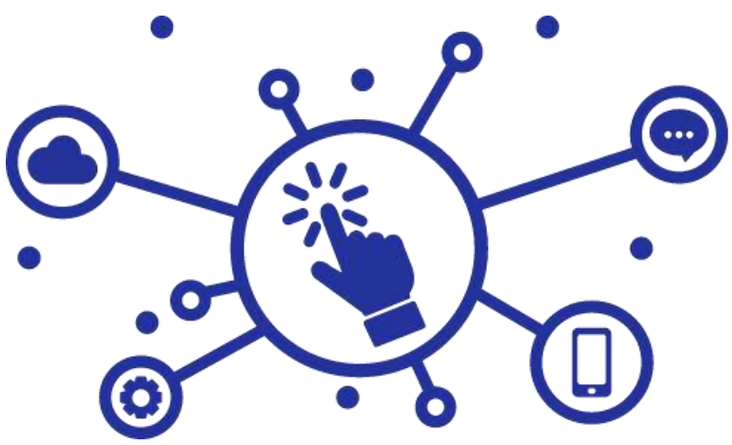
El curso tiene como objetivo principal capacitar en el uso de tecnologías digitales y promover la implementación de prácticas innovadoras en la gestión pública en el marco del desarrollo territorial en Colombia, con especial atención a la ciudad de Cartagena.

.

1. Introducción a la Innovación y Transformación Digital

La innovación y la transformación digital han emergido como elementos clave en la gestión pública moderna. A través de la integración de tecnologías digitales y la adopción de prácticas innovadoras, los gobiernos pueden mejorar significativamente la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios públicos. En el contexto colombiano, estas transformaciones son especialmente relevantes para enfrentar los desafíos sociales, económicos y administrativos en las ciudades, siendo Cartagena un caso particular en cuanto a su necesidad de modernización administrativa y desarrollo territorial inclusivo.

La presente cartilla ofrece una visión introductoria al curso de "Innovación y Transformación Digital" destinado a funcionarios públicos de Cartagena, con el propósito de dotarles de las competencias necesarias para liderar la digitalización y fomentar prácticas innovadoras en la administración pública. A lo largo de los módulos, se abordarán conceptos fundamentales, herramientas tecnológicas y estrategias prácticas para impulsar el cambio en las entidades gubernamentales.



1. Contexto y Relevancia de la Innovación y la Transformación Digital en la Gestión Pública

En las últimas décadas, el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha revolucionado la forma en que las administraciones públicas interactúan con la ciudadanía y gestionan sus procesos internos. La transformación digital no solo implica la digitalización de servicios, sino un cambio profundo en la cultura organizacional, en los procesos y en la toma de decisiones orientada por datos.

En Cartagena, la incorporación de estas tecnologías resulta fundamental para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y optimizar la administración de los recursos públicos. La implementación de prácticas innovadoras permitirá afrontar problemáticas locales como la gestión eficiente del agua, el manejo de residuos, la movilidad urbana y la participación ciudadana, entre otros. Por ello, es imperativo que los funcionarios comprendan y apliquen los principios de la transformación digital de manera estratégica.

2. Principios de la Innovación en el Sector Público

La innovación en la administración pública se refiere a la adopción de nuevas ideas, procesos, servicios o políticas que generan un valor agregado para la comunidad. Algunos principios fundamentales incluyen:

- **Orientación al ciudadano:** La transformación debe tener como eje central la mejora de la experiencia del usuario en los servicios públicos, facilitando el acceso y la transparencia.
- **Colaboración interinstitucional:** Es necesario fomentar el trabajo conjunto entre diferentes entidades y niveles de

gobierno para compartir buenas prácticas y recursos tecnológicos.

- **Adaptación al cambio:** Los servidores públicos deben estar dispuestos a experimentar, aprender y ajustar los procesos en función de los resultados obtenidos.

3. Elementos Clave de la Transformación Digital

La transformación digital en la gestión pública se apoya en varios elementos clave que permiten optimizar las funciones y servicios gubernamentales:

- **Gobierno electrónico:** Implementación de plataformas en línea para trámites, servicios y consultas ciudadanas, reduciendo la burocracia.
- **Big Data y analítica de datos:** Uso de grandes volúmenes de datos para tomar decisiones informadas y prever tendencias.
- **Inteligencia artificial y automatización:** Aplicación de tecnologías que permiten automatizar procesos rutinarios, optimizando el tiempo y los recursos.
- **Seguridad digital:** Protección de la información sensible y de los datos personales de los ciudadanos, cumpliendo con los estándares normativos nacionales.



4. El Marco Normativo y Político para la Transformación Digital en Colombia

El gobierno colombiano ha promovido diversas políticas y normativas para facilitar la digitalización y la innovación en el sector público. Entre los documentos más relevantes destacan:

- **Política Nacional de Transformación Digital e Innovación Pública (2020):** Establece una hoja de ruta para fomentar la cultura digital y la modernización del Estado.
- **Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública):** Impulsa la transparencia activa y el uso de medios digitales para la divulgación de información pública.
- **Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022:** Plantea la digitalización de trámites y servicios públicos como una meta clave para lograr un gobierno más eficiente y cercano al ciudadano.

Es crucial que los funcionarios públicos conozcan estas normativas para implementar estrategias alineadas con los objetivos nacionales y regionales.



5. Retos y Oportunidades para la Transformación Digital en Cartagena

A pesar de los avances en políticas digitales, la implementación en Cartagena enfrenta desafíos particulares:

- **Brecha digital:** La desigualdad en el acceso a la conectividad y a la tecnología limita la participación ciudadana y la eficacia de las políticas públicas.
- **Capacidades institucionales:** Es necesario fortalecer las competencias de los funcionarios públicos para que puedan liderar los procesos de digitalización.
- **Resistencia al cambio:** La transformación digital implica un cambio cultural que puede generar resistencia en las instituciones tradicionales.

No obstante, estos retos también representan oportunidades para innovar y adoptar nuevas prácticas que hagan de la administración pública un modelo de eficiencia y transparencia.



6. Competencias y Habilidades a Desarrollar

A lo largo del curso, se fomentarán competencias esenciales para que los funcionarios públicos puedan aplicar la innovación y la transformación digital en sus labores diarias:

- **Uso de herramientas tecnológicas:** Capacitación en software de gestión y plataformas de gobierno digital.
- **Toma de decisiones basada en datos:** Desarrollo de habilidades para analizar información y usarla como base para formular políticas públicas.
- **Gestión del cambio:** Estrategias para liderar procesos de transformación organizacional y superar la resistencia al cambio.

Entonces…

La innovación y la transformación digital son motores del desarrollo territorial y la modernización de la gestión pública en Cartagena. La capacitación de los funcionarios es un paso fundamental para garantizar que estos procesos sean sostenibles y generen un impacto positivo en la comunidad.

El curso proporcionará las herramientas necesarias para que los servidores públicos puedan desempeñar un papel activo en la digitalización de los servicios y en la adopción de prácticas innovadoras, alineadas con las políticas nacionales y las necesidades específicas de la ciudad.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo I:

"ASPECTOS BÁSICOS DEL GOBIERNO DIGITAL "

1. Introducción sobre los Aspectos básicos del Gobierno Digital

El crecimiento exponencial de los avances tecnológicos que se han presentado en los últimos años ha provocado el surgimiento de nuevas formas de interacción y unión entre diferentes actores dentro de cualquier sociedad, con un impacto en aspectos tan variados como el económico, cultural y social, entre otros. Independientemente de estas posibles divisiones sobre los efectos derivados de la interacción, lo que se debe reconocer indiscutiblemente es que, en su mayoría, están mediadas por plataformas digitales y, en este sentido, por sus elementos, tales como las redes de información y la nube, las redes sociales y los smartphones, entre otros. Por lo tanto, cada vez se hace más necesario indagar sobre los procesos y resultados que han surgido de las innovaciones tecnológicas y su pertinencia hacia las diferentes disciplinas y sectores.

El tema propuesto se refiere al sector público, específicamente a las tendencias, metodologías utilizadas y ventajas que se presentan en un contexto multidisciplinar. En primer lugar, se abordará de manera general la forma en que inició la transformación que se ha conferido al ciudadano frente a los servicios públicos y cuáles son las tendencias actuales y futuras que marcan la pauta en el comportamiento y la cultura ciudadana. Adicionalmente, se presentarán los diferentes servicios públicos digitales disponibles a nivel mundial, la metodología con la que cuentan como soporte electrónico y los beneficios que presentan al proceso. Para finalizar, se mostrarán algunos ejemplos de la inclusión de tecnologías emergentes en torno a una propuesta que se rige bajo el modelo propuesto por la sociedad de la información y del conocimiento.

Esquema propositivo sobre el rol del Servidor Público en el Gobierno Digital

En la actualidad, el rol del servidor público en los procesos de cambio, en lo que hace a Gobierno Electrónico y Gobierno Digital, es fundamental. Existen diferentes roles de los servidores públicos: como individuos y también como integrantes de equipos de trabajo en organizaciones de diferentes niveles y áreas, pertenecientes al mismo Poder del Estado. La temática está asociada al ámbito de decisiones y acciones a tomar, alineadas con los objetivos y disposiciones de Gobierno Electrónico y Digital del territorio en el que se desarrollen.

El rol del servidor público constituye una pieza fundamental en el proceso de cambio, en lo que hace a los Gobiernos Electrónicos y Digitales. Los servidores públicos son los encargados de ofrecer los diferentes servicios e información a través de los medios electrónicos e interacciones disponibles para el canal de atención definido. Se puede decir que estos canales forman parte de la denominada "Ventanilla Virtual", a través de la cual el ciudadano y otras entidades solicitan realizar trámites y consumir servicios, accediendo a la información institucional generada.

Resultados buscados a través de decisiones y acciones que conllevan un cambio en la situación inicial, derivando en una situación finalista. Para lograrlo, las organizaciones encuentran itinerarios con pasos y etapas secuenciales, a lo largo de los cuales se necesitan recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos. Este último asume la condición de eje transversal conducente de los demás, ya que son los destinatarios, propulsores, agentes y evaluadores de las decisiones y acciones, promoviendo la apropiación y compromiso que los convierte en determinantes fundamentales sobre el éxito de las mismas.

2. Concepto y Evolución del Gobierno Digital

Un gobierno digital es aquel ente gubernamental que utiliza las tecnologías de la información y telecomunicaciones para operar y proveer servicios al ciudadano, a través del uso de dispositivos electrónicos. Lo anterior implica que una administración pública electrónica requiere del concurso de una evaluación de plataforma que permita implementar políticas públicas congruentes que posibiliten el desarrollo del gobierno digital, desde el punto de vista institucional, formando la base necesaria, así como el concurso de las TIC desde el punto de vista tecnológico, alineando a estas con los objetivos del gobierno. Esto implica que el gobierno sea responsable y participativo. Aún así, no es extraño que se reconozcan ventajas indeseadas a la hora de hablar de gobierno electrónico o de e-Governance.

El aspecto indeseado tiene que ver con la dificultad que se detecta a menudo en el acceso al gobierno electrónico por parte de diferentes grupos ciudadanos. El sector de la población que se conecta a Internet y, por tanto, que se beneficia de una supuesta igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios en línea es sensiblemente más joven, más instruido, con mayor poder adquisitivo y residenciado en zonas urbanas. En definitiva, el surgimiento de una brecha digital que puede verse incrementada con la implantación unilateral de políticas de e-Governance consensuadas con grupos de presión con menor espíritu cívico y solidaridad.

3. El Rol del Servidor Público en la Era Digital

Ahora que conocemos el significado de Gobierno Digital, será importante que identifiquemos los cambios más significativos en el servidor público de la era analógica con la actual era digital, así como para ahondar en el cambio de paradigma desde la perspectiva del

conocimiento en la era agrícola y de la información a la era del conocimiento. Por último, concluiremos con las competencias que actualmente debe tener el servidor público acorde a la Generación Y, también llamada "Millennials".

El cambio significativo del servidor público de la era analógica a la era digital se vislumbra en las capacidades, actitudes y competencias que se preveían para el servidor público de la era analógica y lo que las nuevas generaciones buscan frente a las TIC; las cuales, han variado. Aunque las dificultades para ingeniar inventos no cesan, las innovaciones tienden a complicarse cada vez más para implementar o ser más eficientes.

Así, la mayoría de las grandes innovaciones de las últimas décadas provienen de cientos –o a veces miles– de avances tecnológicos acumulados, lo que hace al ser humano más dependiente de los "inventos" previos, generándose una estandarización más rápida en cambio con los tiempos.

El cambio digital, tanto a nivel macroentorno como las dinámicas de las TIC, va a exigir una adaptación continuada de los profesionales, la existencia de competencias, actitudes y planteamientos de reconocimiento del talento y del trabajo en equipo. Por otro lado, para entender la digitalización de la administración y la sociedad deben apostarse por las competencias digitales, entendidas como las habilidades necesarias para adquirir los distintos perfiles digitales de manera flexible asociadas a una alta flexibilidad y adaptabilidad, imprescindible en la era digital en la que ahora nos encontramos.

4. Principales Estructuras de Herramientas Tecnológicas para la Gestión Pública

Arquitectura Empresarial: Sin importar la metodología o el enfoque del marco de gobierno, es necesario establecer un alineamiento estratégico que permita identificar y analizar el negocio de la organización (medio ambiente, objetivos y retos) y su alineamiento con las tecnologías (estrategia tecnológica, tecnologías en uso y tendencias tecnológicas). Para establecer un gobierno estratégico se deben considerar cinco puntos: generación de valor, comportamiento técnico, arquitecturas, estandarización y planificación. Según la metodología y el marco de referencia, cada uno tiene diferentes fases, recomendaciones, restricciones, principios, políticas y roles. El macro-gobierno TI recomienda un marco de gobierno TI.

Gestión Documental: La gestión documental es una herramienta para administrar, organizar y almacenar la información de las entidades, que permite unificar repositorios de contenido con una gestión documental centralizada, proporciona elementos archivísticos y metadatos descriptivos de los registros, así como permite el acceso a la información a través de una serie de parámetros definidos por la entidad.

El desarrollo de la gestión documental en Colombia se adelanta de acuerdo a la política del archivo general de la nación y a la normativa que expide el Ministerio de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, con un enfoque de prestación de un servicio a los ciudadanos, cualquiera que sea su ubicación. En el ámbito nacional, regional o local, urbano o rural, se generan mecanismos de articulación, complementariedad o cooperación interinstitucional, entendido como el resultado de la asimilación e interacción de todas las acciones orientadas hacia la misma finalidad y llevadas a cabo por diferentes organismos y entidades.

5. Estrategias para la Implementación de Proyectos de Innovación

A continuación, se presentan algunas estrategias básicas que pueden ser aplicadas para implementar proyectos de innovación basados en un gobierno digital:

- ✓ ***Imitar el éxito de otros:*** Crear condiciones para que aquellos proyectos de innovación que en otros países han tenido éxito puedan tener aceptación. Emulando otros tipos de proyectos tecnológicos, aprovechando el conocimiento obtenido y fomentando la inversión nueva.

- ✓ ***Implementar iniciativas orientadas a la incorporación de tecnologías en áreas o sectores específicos:*** Los proyectos se desarrollan con el fin de no solo mejorar los servicios del gobierno digital, sino también para aproximarlo a sectores de la población que históricamente han estado alejados de los alcances de la tecnología.

- ✓ ***Fomentar la participación e iniciativa de los ciudadanos en organizar planes y programas de tecnología:*** El gobierno debe crear transparencia, participación ciudadana y canales directos con la administración para que los ciudadanos comiencen a detectar oportunidades que hoy el gobierno no es capaz de detectar. Los ciudadanos son capaces de generar ideas transformadoras para mejorar.

6. Sostenibilidad y Mejora Continua en la Transformación Digital

Distintas voces sugieren que para alcanzar la transformación digital es más adecuado referirnos a un camino de modernización digital, ya

que, en ese proceso, el Estado no deja de cumplir con sus roles clásicos, como ser garante de la igualdad, la competencia, la regulación y del bienestar social. Para muchos, la clave de la transformación digital no radica en lo digital en sí, sino en el cambio que permite la posibilidad de interacción que brinda la tecnología –en este caso de Estado y Ciudadanía– facilitando los servicios para la mejora de la vida de las personas. El logro de la denominada madurez digital se define por: la modernización y eficiencia de los procesos internos; por la generación de servicios digitales al ciudadano; por el empoderamiento de la ciudadanía con la generación y publicación de datos y políticas abiertos a todos; y por la modernización del equipamiento y de los recursos humanos.

Por tanto, para lograr el desarrollo digital deben ser sostenibles y, para que lo sean, todos los procesos deben ser desarrollados pensando en proporcionar el mejor producto al usuario, bien localizado, bien internacionalizado y, por supuesto, bien accesible. Hace tiempo que los informáticos dejaron de escribir códigos para dedicarse a elaborar, producir o desarrollar soluciones informáticas. De hacer sistemas a prestar servicios digitales. Y de ser protagonistas a gestionar. Reorientación profesional del colectivo que podría ser abrumadora si las posibilidades generadas no fueran impresionantes.

Conclusiones

El Gobierno Digital está siendo una realidad cada día más asentada por nuestras administraciones públicas, y ello está llevando a una verdadera revolución en cuanto a la relación de los ciudadanos y las empresas con sus gobiernos. Hemos tratado de exponer algunas de las cuestiones que consideramos fundamentales y básicas para llevar a cabo una aproximación al concepto de Gobierno Digital, así como una incipiente visión del marco normativo español. Entre ellas, y no exclusivamente, hoy contamos con unas infraestructuras que son en

gran parte fruto de la labor emprendida por las administraciones; es decir, los soportes tecnológicos posibilitan esta nueva relación. La nueva forma de operar introduce desafíos en el uso de las técnicas, como la necesidad de aumentar la flexibilidad de las organizaciones y sistemas de información, o innovar los procesos de relacionarse con conciudadanos y empresas, así como medir el impacto de la gestión pública como consecuencia del nuevo modelo.

El Gobierno Digital también presenta en parte la vieja disyuntiva entre el papel que deben jugar las administraciones en la sociedad; es cada vez más perceptible, sin embargo, que dicha intervención no podrá ser eficaz desde la rigidez organizativa que muchos sectores del sector público presentan hoy. Concluiremos, por tanto, apuntando la trascendencia que tiene sobre el modelo de gestión y organización que entendemos la adopción y desarrollo del Gobierno Digital. En el plano conceptual, la transparencia entendida como parte del novedoso principio de que implica además una obligada reutilización de la información disponible pone en cuestión un modelo de gestión meramente enfocado hacia las tareas que asumen las administraciones.

Conclusiones Parciales

El Gobierno Digital está siendo una realidad cada día más asentada por nuestras administraciones públicas, y ello está llevando a una verdadera revolución en cuanto a la relación de los ciudadanos y las empresas con sus gobiernos. Hemos tratado de exponer algunas de las cuestiones que consideramos fundamentales y básicas para llevar a cabo una aproximación al concepto de Gobierno Digital, así como una incipiente visión del marco normativo español. Entre ellas, y no exclusivamente, hoy contamos con unas infraestructuras que son en gran parte fruto de la labor emprendida por las administraciones; es decir, los soportes tecnológicos posibilitan esta nueva relación. La nueva forma de operar introduce desafíos en el uso de las técnicas,

como la necesidad de aumentar la flexibilidad de las organizaciones y sistemas de información, o innovar los procesos de relacionarse con conciudadanos y empresas, así como medir el impacto de la gestión pública como consecuencia del nuevo modelo.

El Gobierno Digital también presenta en parte la vieja disyuntiva entre el papel que deben jugar las administraciones en la sociedad; es cada vez más perceptible, sin embargo, que dicha intervención no podrá ser eficaz desde la rigidez organizativa que muchos sectores del sector público presentan hoy. Concluiremos, por tanto, apuntando la trascendencia que tiene sobre el modelo de gestión y organización que entendemos la adopción y desarrollo del Gobierno Digital. En el plano conceptual, la transparencia entendida como parte del novedoso principio de que implica además una obligada reutilización de la información disponible pone en cuestión un modelo de gestión meramente enfocado hacia las tareas que asumen las administraciones.

Referencias Bibliográficas

- **Autoridad Nacional de Gobierno Digital. (2021).** *Política de Gobierno Digital en Colombia: lineamientos y estrategias*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

- **Botero, A., & Sánchez, J. (2020).** *Transformación digital en el sector público: desafíos y oportunidades para Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.

- **Congreso de Colombia. (2018).** Ley 1955 de 2019: *Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Diario Oficial No. 50.964, Bogotá.

- **Díaz, J. C., & Cárdenas, L. M. (2019).** "El papel del servidor público en la era digital: un análisis desde la gobernanza digital". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 17(2), 91-108.

- **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2020).** *Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial*. Bogotá: MinTIC.

- **Morales, P., & Valenzuela, C. (2019).** "Evolución y retos del Gobierno Electrónico en América Latina". *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, 8(2), 12-28.

- **Observatorio de Gobierno Digital. (2021).** *Informe Anual sobre el Estado de la Transformación Digital en Colombia*. Bogotá: Observatorio de Gobierno Digital.

- **Ocampo, A., & García, E. (2019).** *"Brecha digital en Colombia: implicaciones para la igualdad en el acceso a servicios digitales"*. *Revista Colombiana de Políticas Públicas*, 6(1), 44-61.

- **Palacios, R., & Martínez, M. (2022).** *"El desafío de la sostenibilidad en la transformación digital del Estado". Revista de Innovación Pública*, 15(1), 120-135.

- **Rodríguez, L., & Gómez, P. (2020).** *Herramientas tecnológicas para la gestión pública: el caso colombiano.* Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- **Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021).** *Lineamientos para la Implementación del Gobierno Digital en la Administración Pública Distrital.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

- **Torres, M., & Hernández, C. (2023).** *"Evaluación de proyectos de innovación en el sector público: un análisis del gobierno digital en Colombia". Revista de Políticas Públicas y Tecnología*, 12(3), 233-249.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo IV:

"METODOLOGÍA EN EL USO DE HERRAMIENTAS I: CIBERCULTURA Y SEGURIDAD EN LA ERA DIGITAL "

1. Introducción a la Cibercultura

En nuestra sociedad percibimos aún que la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (aplicadas incluyendo la virtualización educativa) es un completo, complejo y, en algunos aspectos, casi problemático desafío. De hecho, la postmodernidad y el advenimiento de la "sociedad del conocimiento", de apoyo en lo anterior y especialmente por cuanto al "modus operandi" de los educandos en su formación y ejercicio académico, social y laboral marcan la incursión en lo que bien puede ser reconocido como "cibercultura digital"; mediante la presencia particular y completa de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC, usos, aplicaciones, entornos, campos, recursos, y necesariamente, obviamente, personas.

Es entonces evidente que existen riesgos cibernéticos y "ciberseguros", que deben identificarse y prevalecer contundentemente el conocimiento de cuáles son y el comportamiento preventivo y reactivo de los 'cibernautas' a sabiendas de las características éticas y tendencias, dimensiones, información y comunicación y algunos otros vínculos de las relaciones tecnológicas, ecológicas, económicas, políticas y salvacionistas de los habitantes de la era digital. Constituyen hábitos, ideas, manifestaciones y aplicaciones de la cibercultura distintos agentes alrededor de valor en un entorno característico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, con sus usos y aplicaciones básicas, que superan la simple especialización o dedicación al campo de las TIC. Por tanto, la cibercultura es el conjunto de modos, disciplinas y relaciones humanas establecidas en los nuevos entornos de información que propician las tecnologías, redes, sistemas interactivos y medios digitales de comunicación, información, promoción, cooperación y edificación.

1.1. Definición y conceptos clave

El término "cibercultura" se utiliza para describir el conjunto de prácticas, discursos y productos culturales que se desarrollan en el contexto de las redes digitales, que a su vez nacen a partir del medio digital. Aunque este término desarrolla conceptos, modos y formas derivadas del entorno digital que responden a unas lógicas, códigos y normas de tal coherencia, son semejantes en muchos casos al medio no digital, habiendo heredado modos de proceder y sistemas de comprensión que en sus orígenes son ciber, homologando a otros mecanismos del cuerpo y otras formas de soporte material de la comunicación. En este sentido, se pueden establecer numerosos paralelismos entre la cibercultura y los nuevos discursos que aparecieron y se desarrollaron con la aparición de la imprenta.

La cibercultura es el fruto de una nueva ola tecnológica, las llamadas tecnologías de la información y la comunicación, cuya difusión se inicia en el siglo XX a través de la universalización de ordenadores personales y, más recientemente, dispositivos móviles. Gracias a ellas hemos asistido a la conformación de un nuevo sistema de comunicación e interacción urbana cuyas características definitorias son la multiplicación y ausencia de control de fuentes de producción, vehiculación y difusión de contenidos, así como la bidireccionalidad o pluridireccionalidad de los intercambios mediados. La superación del tiempo y el espacio ha generado un mundo mediatizado, un metacuerpo de forma análoga, aunque más complicada, al concepto durandiano de metacuerpo, un nivel cultural de acceso macrosocial constituido por los distintos metacuerpos institucionales frente al individuo.

1.2. Características principales

La característica principal de la cibercultura es que se postula como un fenómeno fundamentalmente social. No es una nueva categoría

cultural; es la cultura en su dimensión virtual, generada por los procesos globales de intercambio simbólico a través de redes de comunicación digital. En sus distintas formas y aspectos, la cibercultura es el universo cultural que está emergiendo de la inmersión social en el ciberespacio, con el aporte de nuevos valores, lenguajes, signos y prácticas. La cibercultura implica una actitud abierta, crítica y selectiva. El ciberciudadano aprende, socializa y comparte y, más allá de que tenga opiniones fuertes, se encuentra abierto y dispuesto al diálogo y la argumentación. La interactividad ciudadana electrónica no implica, como algunos podrían pensar, un "votar por todo".

La cultura digital cibercultural supone, ante todo, un cambio de lógica con respecto al fenómeno de la mediatización. Por un lado, en la cultura televisiva y televisiva posmoderna, los ciudadanos y las ciudadanas "recibían" mentalidades desde el dispositivo audiovisual. En la cultura cibercultura, en cambio, el fenómeno predominante es la figura de la comunicación y la producción. La era digital se caracteriza por el cambio de predominancia de la lógica de los dispositivos monosensoriales o unidireccionales hacia los múltiples dispositivos digitales multimediales, multimodales, complejos, interactuantes y complejos: radio, televisión, prensa escrita y revistas, acceso a bancos de datos; a la imagen y la animación, para el público en general, el tratamiento escrito y audiovisual de datos, las bases de datos, el uso de la videotelefonía, así como el acceso telefónico a servicios de vídeo, fax, etc.

2. Importancia de la Seguridad en la Era Digital

En la era digital, los gobiernos alrededor del mundo tienen un enfoque bastante pragmático respecto a la seguridad en la red. En términos generales, una gran cantidad de comunicaciones electrónicas son monitoreadas como un modo de brindar seguridad a los ciudadanos. Así, cada vez más organismos son capaces de obtener la autorización

necesaria de una Corte de Justicia para acceder a información escrita, grabada, fílmica, fotográfica, de llamadas, de correos electrónicos, de direcciones IP, de torres de telefonía, de contenidos de navegación por medios de registros indirectos, así como también de realizar procedimientos de geolocalización en tiempo real a suscriptores transitorios y permanentes. De hecho, existen procedimientos formalizados para la extracción de información de teléfonos inteligentes, computadoras portátiles y computadoras de escritorio.

Desde este marco, el organismo encargado de la seguridad de la red del Gobierno de los Estados Unidos fundamenta su función en el desarrollo acelerado del ciberespacio como expresión de la cibercultura. Ciberespacio: comienza a ser evidente que la informática une económicamente a los países, pero también dispersa o segrega a millones de personas que no poseen un acceso democrático a la red de redes. Cibercultura: es la adopción y adecuación del ciberespacio en una cultura más amplia que implica la capacidad de tomar una gama espectacular de informaciones y de colaborar con multitud de potenciales creadores para producir información original; comporta valiosas mutaciones mentales desde su concepto mismo.

2.1. Riesgos y amenazas en línea

Las amenazas en línea que actualmente enfrentan los usuarios de tecnologías avanzadas son numerosas, complejas y cambiantes. Existen diversos aspectos que configuran los actuales riesgos de la Red, como:

- Informáticos: gusanos, virus, troyanos, adware, spyware, backdoors, etc.

- Comerciales: estafas de tipo shareware, piratería, subestafas, etc.

- Legales: respeto a los derechos de autor y las licencias de software, etc.

- Financieros, laborales, información delicada.

- Otras personas: molestias, intrusión en la identidad virtual, amenazas.

Y no siempre es sencillo descubrir los ataques en línea. Así, por ejemplo, una encuesta realizada a consumidores ponía de manifiesto que dos tercios de ellos no son capaces de distinguir una amenaza real cuando la ven, un porcentaje no había oído hablar del phishing, y un porcentaje mide de forma incorrecta la eficacia de la seguridad en línea.

Más allá de la posibilidad de sufrir engaños en línea, existen una serie de prácticas que resulta de interés conocer para poder evitar las intenciones de terceros, tales como la observación de su tráfico de red o la introducción de un "caballo de Troya" en un PC controlado por el atacante, para el posterior ataque a entidades a las que haya accedido mediante una conexión remota. También existe la posibilidad de obtener información mediante conexiones a la red que se basen en la explotación de errores en equipos mal sincronizados, la lectura e información de los bloques que fracasan y deben ser devueltos. La pérdida de credibilidad y rigor a la hora de transmitir mensajes formados en entornos no seguros, etc. El bienestar social en la era digital depende, en gran medida, de si los miembros de la sociedad reciben las habilidades y competencias necesarias para participar activamente en la sociedad del conocimiento, que determina en gran parte el progreso social. Por esta razón surge el

concepto de alfabetización digital. Cualquier sociedad del conocimiento tiene ciertas expectativas sociales, relacionadas con el uso de la tecnología, y unas características en cuanto a las destrezas, competencias y actitudes que los ciudadanos necesitan para participar y hacer uso efectivo de los recursos que pone a su disposición el entorno digital.

2.2. Principios fundamentales de seguridad

El soldado y ACE: Seguridad de la información (SGSI). La confidencialidad. Comentario: La advertencia relativa a la ESI acerca de esta nomenclatura no solo hay que aplicarla a la ciberinteligencia. La ESI en portugués comete muchos errores de este tipo. Los principios de la seguridad de la información: integridad, confidencialidad, disponibilidad (SOLDADO), autenticación, control de acceso y estricta evaluación y validación de la información (ACE) se consideran fundamentales a la hora de la protección de los intereses, información y sistemas propiedad de la misma. Esto se traduce en la necesidad de desarrollar y mantener efectivos y robustos sistemas que permitan garantizar:

1. Que la información está libre de modificación, sin que la modificación sea debida a la acción de agentes no autorizados.

2. Que los usuarios autorizados tengan acceso a la misma sin que llegue a cualquiera o a los no legitimados.

3. Que los usuarios autorizados puedan tener acceso a la información siempre que sean oportunos y que pueda ser accesible cuando se necesite.

4. Autenticar a cada uno de los usuarios en su acceso al sistema evitando el suplantamiento de personas.

5. Restringir y controlar el acceso al sistema permitiendo solo el uso autorizado a la información.

6. Evaluar y validar todos los flujos de información que se generen en el uso de los activos (información con un valor para la entidad).

Cualquiera que no cumpla estos requisitos debe considerarse un riesgo a los activos de la ESI. Estos fundamentos y su interrelación se contemplarán en este capítulo como uno de los ejes sobre los que se basan la acción y la existencia de los sistemas de seguridad con sus técnicas, normas, recomendaciones y procedimientos.

3. Herramientas Digitales para la Cibercultura

Tenemos dos herramientas que en nuestros días han venido a cambiar la forma en que la gente se entera, comparte y cultiva la vida afectiva y cognitiva. La primera de ellas es Internet y se trata de un conjunto de cables de fibra óptica que llevan datos digitales para todo el mundo. Con esta herramienta, las personas tienen la posibilidad de comunicarse en tiempo real, de intercambiar opiniones y de transferir conocimientos.

A través de Internet, hoy en día, una sola persona tiene la posibilidad de enviar mensajes claros, directos, adecuados, eficaces y honestos, lo cual resulta uno de los beneficios que tiene esta tecnología, pero que a su vez resulta una amenaza para ciertas actividades negativas. Los actores de la televisión, el periodismo y la radio, e incluso actores de cualquier tipo de espectáculo, siempre han divulgado al público a través de sus medios cuánto quieren que se los conozca. Aquí, otras

personas que conocen estos datos personales ingresan en los sistemas robando sus conocimientos.

La segunda herramienta es la telefonía móvil, en la cual hablar de celulares es hablar también de la telefonía codificada y digital. Para nuestras conversaciones, las ondas transportan señales que, si fueran captadas, filtradas e interpretadas a simple vista, nos llevan todo tipo de información y corresponden a una serie de datos que codifican nuestras palabras y enseguida las transmiten a los dispositivos de las antenas correspondientes. Con esta telefonía celular, llegamos a sitios donde el límite del hombre está absolutamente claro, sin necesidad de personificar ni que un experto lo explique. A través de estas herramientas, las personas pueden desarrollar y compartir conocimiento, logrando con esto vivir en la cibercultura.

3.1. Redes Sociales

Las redes sociales unen a personas, empresas, instituciones, organizaciones y comunidades, posibilitando la relación entre ellos al complementarse mutuamente. Pero a su vez, también pueden ser peligrosas; vea las noticias internacionales. Cuando se les ingresa información confidencial o privada, hay que preservarla. Existe un sinnúmero de redes sociales en Internet; algunas de ellas son catalogadas como las más populares y avanzadas. Estas son: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Google, Tumblr, Flickr, TikTok, etc. Las redes sociales en general poseen aplicaciones, herramientas y servicios interesantes y útiles, pero no dejan de ser un trozo de la web. Esto significa que en ellas ha entrado un incremento de la actividad cibernética y digital; también ha aumentado los riesgos simples, complejos, graves y críticos.

Primero que nada, deben seleccionar la lista de redes sociales que utilizarán, abrirse una cuenta, en su mayoría con un correo u otro usuario en alguna red social y dominar su funcionamiento. Pero sobre todo, deben decirles a los contactos que, por seguridad para todas las partes, probablemente no se vayan a compartir materiales ciberculturales digitales en estas redes. Sin embargo, esto ayuda a ampliar la lista de lectores. Deben establecer su política diaria, semanal, mensual, anual, etc. para realizar actividades que tengan que ver con el transcurso de una sesión en la red, sobre todo en su estrategia metodológica para luego modificarla de ser necesario.

3.2. Herramientas de Investigación y Análisis

En esta sección, conoceremos algunas fuentes de información, identificaremos herramientas digitales y haremos ejemplos para subrayar la utilidad de los mismos para la metodología de la investigación. Con la explosión de la información en formato digital, la asimilación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en áreas de la vida diaria, estudios de posgrado y el mundo del trabajo se hace imperiosa. Los datos en soporte digital son esenciales tanto en el ámbito de la cibercultura como en el área de la seguridad informática. Término que hace referencia, en un sentido amplio, a amenazas a la infraestructura de sistemas de información o, en sentido general, a cualquier amenaza al conocimiento o la información en soportes digitales.

Resulta una paradoja que, en la cibercultura donde radica la explosión de la información no solo a través de Internet sino, en general, de los soportes digitales, las fuentes de información asociadas no reflejen esa realidad. Mientras que en la cibercultura los datos se multiplican en segundos, los sitios asociados al tema que indican dónde encontrar buenos repositorios de información son muy escasos y generalmente redirigen a los sitios para la búsqueda de información. No obstante, con solo un poco de práctica y algunas

técnicas sencillas, la calidad y cantidad de la información se multiplica exponencialmente, y el concepto asociado a las tecnologías, aplicaciones, técnicas y portales dedicados al texto, imágenes, la comunicación en tiempo real y la colaboración entre usuarios, multiplican exponencialmente las posibilidades de interacción entre los usuarios e investigadores y, por consiguiente, las herramientas de vida y trabajo.

4. Aspectos Éticos en el Uso de Herramientas Digitales

A partir de las situaciones presentadas, podríamos hablar de distintas dimensiones éticas en la utilización de herramientas digitales. Afectiva y moral, en torno a esta dimensión son propias de una ética mínima, personal ambivalente e intransferible que surge ante la relación del sujeto con otro ser personal. Se relacionan con el tipo de vínculo interpersonal que se establece en la red y con sus implicaciones morales o afectivas. Propiamente cibernética, en razón de estas tecnicidades propias de lo digital y ante el hecho de que hemos de confrontarnos con cuestiones desconocidas hasta ahora. Señala la importancia de determinar si el diseño, la aplicación o la situación técnica dada de un entorno digital genera quizás la mencionada ética mínima apropiada para ese entorno, si la vulnera o perturba. ¿Qué acontece, por ejemplo, cuando gente adulta establece una relación sentimental con alguien que cree que es del otro sexo también adulto y resulta ser un menor? ¿Solamente se ha engañado sexualmente a un menor o se ha infringido un límite previo permanente y personalísimo al menor? ¿Ese entorno digital podría ser más apropiado para establecer relaciones personales sin engaños? Cualquier situación algo disruptiva bien pudiera estar indicando que en esa parte del mundo cibernético a nadie aún corresponde habitar.

Subyacerán siempre valores en nuestras acciones en la medida que en nuestro obrar recurrimos u omitimos algo bueno o malo, bello o

feo, creado técnica o naturalmente. Para nosotros, la realidad en la que se inscribe nuestra existencia ha sido siempre el ciberespacio y nos cuesta comprender aún la enorme distancia que separa nuestro terreno de juego de todas las realidades analógicas que marcaron nuestro anterior devenir como especie, nuestra cultura, nuestras costumbres, nuestra moral. Ahora no existe diferencia conceptual entre el espacio analógico y el digital; las "cosas" en su inmensa mayoría son representaciones digitales. Pero en un par de centenares de miles de años, sólo en los últimos, improbablemente estirables años cientos, el ser humano habrá generado, adquirido y trabajado conceptual y prácticamente para discernir entre ambas realidades y sus respectivas peculiaridades.

4.1. Privacidad y Protección de Datos

Gran parte del mundo se ha sumergido en la era de las tecnologías basadas en la información y la comunicación. Atrás quedaron los días en los cuales los documentos se fotocopiaban manualmente, las personas se desplazaban largas horas y pasaban por fusores para recibir correos formales. Las comunicaciones no formales escritas eran mayormente mediante tarjetas enviadas por correo aparte. Los equipos de comunicación eran tan grandes que requerían de instalaciones propias.

Hoy en día existen grupos de delincuentes que se dedican a vaciar las cuentas corrientes o realizar transacciones ilegales con las tarjetas de crédito de terceras personas. Igualmente, tuvo lugar el delito de suplantación de identidad, a saber, el hecho de que alguien que trabaja como usuario o cliente pase a ser alguien que no es en realidad. Posteriormente, difiere de acuerdo al país y a la legislación el conjunto de leyes que protege la privacidad, considerando el derecho a la privacidad propio prevaleciente sobre otros, como son: el deber de publicar determinados datos para probar su veracidad, o

las exigencias derivadas de la posibilidad de afectar los derechos de terceros.

El vocablo privacidad no es más que una voz extranjera, dado que en latín no existe. De ello deriva que la ley disciplinaria, o destinada a regular todos los aspectos del trato entre particulares, ya fuera en el sentido estricto (es decir, de las acciones) o en el sentido amplio o económico (o sea, de la vida de relación), no puede referirse a esta finalidad o se encuentra diferentemente regulada de país a país. En todo caso, los términos técnicos usualmente empleados son intimidad, esfera vital personal, personalidad y derecho a la autodeterminación informativa.

4.2. Derechos de Autor y Propiedad Intelectual

Pensar que plantea un ambiente académico de colaboración donde los productos educativos son producto de la colectividad y no individuales. La propiedad intelectual garantiza a los autores o creadores de sus obras la explotación económica, así como la protección a sus derechos morales. Esto supuso, a lo largo de los siglos XIX y XX, la prohibición expresa de realizar copias parciales o totales de obras ajenas por el riesgo significativo de lucro ilegal de otros autores, o lo que desde ese cuadro hemos denominado en varias ocasiones, el ejercicio de buenas o malas prácticas que afectaban directamente a los derechos reconocidos a los otros actores que llevan a cabo una creación con unos mínimos de calidad y originalidad empresarial. Aduce el avance de las tecnologías y los modelos implicados en la comunicación a la hora de aplicar con sentido práctico este marco teórico a una situación claramente nueva para el contexto educativo.

No criticamos a esta era de cibercultura, sino que reconociéndola plenamente como propia nos serviremos de ella para explicarla.

Asumiremos como propios los valores fundamentales que aporta cualitativamente a la sociedad de la información y el conocimiento, ya que negarlo sería lo mismo que defender en el siglo XV que la invención de la imprenta no basa sino del mal uso de este buen dios. Entendemos las herramientas tecnológicas y de la comunicación actuales como complementos casi indispensables para el desarrollo de nuestras tareas educativas, ya que enriquecen y multiplican las opciones didácticas, microdidácticas y en línea.

5. Metodologías de Enseñanza en Cibercultura y Seguridad Digital

A partir del surgimiento de la cibercultura en los años 80, el sistema educativo y específicamente el bachillerato escolar básico ha adquirido un papel preponderante. Una de las cuatro metodologías de enseñanza es la convivencial, donde el profesor y el educando simultáneamente resuelven los retos del día a día, siguiendo la máxima del protagonismo activo del educando, que, mediante interacciones con sus semejantes, con los objetos naturales y con las materias selectas de los objetos, construye su saber, de forma que el proceso educativo no culminará si no crea personalidades éticas. En el ambiente digital de hoy, que ha generado un gran cambio en la manera de enseñar, en la manera de aprender y en la manera de formar a los alumnos, se pone en especial énfasis en los procesos más que en los contenidos, defendiendo un tipo de educación activa, participativa y abierta en la que el profesor es fundamental, aunque ya no lo sea en exclusiva, y el alumno deja de ser un mero receptor de información potencialmente activo que debe construir su propio aprendizaje. Para llevarlo a cabo, un papel muy relevante: las metodologías de enseñanza activa, que se encuadran en dos grandes bloques: metodologías de trabajo con grupos de estudiantes y metodologías con trabajo individual del alumnado. Por tanto, las metodologías de aprendizaje están centradas en potenciar las habilidades cognitivas y metacognitivas de los discentes, así como

sus elementos personales y sociales: actitudes y valores, en diversos ámbitos del saber y del saber hacer. El entorno digital debe ser, consiguientemente, muy proclive a implementar diversas metodologías de aprendizaje activo, especialmente las interactivas que, adecuadamente, incluyan mecanismos que, personalizando la respuesta del sistema en función de la progresión de cada estudiante, maximicen su motivación y su esfuerzo.

5.1. Enfoques pedagógicos innovadores

No cabe duda de que las academias son hoy en día el escenario potencial para el desarrollo de acciones lideradas por el nuevo modelo de aprendizaje. Este cambio de paradigma en educación no es solo la alfabetización lectora y escrita, sino también el uso de las innovaciones. Se trata de darle al docente la oportunidad de encarar la innovación y buscar, con sus alumnos, las mejores estrategias de comprensión y utilización de las TIC, y de reconocer que detrás de cada uno de los programas y herramientas que manejamos, existe un designio pedagógico que va más allá de su utilización para el desarrollo teórico que los auditores y tutores deseen de sus alumnos. Provocar "compatibilidad de sistema", de competencias, por ejemplo, en el tratamiento de la información en el desarrollo de la competencia de disertar. Elegimos en esta materia el modelo de competencias que nos conduce a formular de manera clara y muy precisa cuál es el desempeño deseado por cada una de las competencias a adquirir.

Si aceptamos un enfoque pedagógico basado en el aprendizaje en servicios, la combinación de distintas herramientas anticipa múltiples secuencias pedagógicas. De este modo, el docente puede variar el curso de las actividades en función de las necesidades de autorregulación del aprendizaje, utilización de diversos recursos, mayor tiempo asignado para el diseño del informe, o mayor tiempo que permita el inicio temprano de actividades de aprendizaje fuera de la clínica. Participamos de la propuesta que anima a los docentes

del módulo a organizar la clínica de conducción como un solo continuo con las demás actividades integrantes del mismo. Al buscar la integración de actividades y secciones pedagógicas y al procurar que sean los estudiantes los protagonistas de las actividades que aseguran el logro de los aprendizajes propuestos.

5.2. Tecnologías educativas aplicadas

Es una gran dificultad potenciar en ambientes digitales una imagen de clase que recoja los beneficios positivos del caos creativo y de la 'construcción' del entorno digital. Como ya se comentó, no se trata de moverse por mil direcciones, pero tampoco de asumir que, en un entorno que fluctúa tanto, existe un control completo. Elementos verticales como los LMS, muy útiles para el seguimiento, pueden potencialmente redimensionar, e incluso desamparar a nuestros estudiantes. ¿Cómo enfocar los momentos necesarios de desafío y cambio de corazón? Pensemos en el aula dual sin LMS. Se ofrecen tres nuevos elementos que potencian dinámicas de este tipo para un aula que funciona con guion y dialéctica. Interactiva: El uso de la pizarra digital autoplantea preguntas y estimula. Se pueden incluir juegos y mejorar la explicación de ejercicios y problemas. Se fomenta la participación e intervención. La presenta como el epicentro de su clase porque significa transformación y eficacia en una enseñanza. Audioconferencia: también con llamamiento a la participación. En su ausencia, los estudiantes pueden tomarse como proyectables desde sus escritorios. Se reciben grabaciones realizadas.

En sí misma, nunca se aprende más a distancia que a través del trabajo personal. Dicho trabajo presencialmente visible, enunciado y resuelto por los y las estudiantes con intervención del docente en amalgama de todos los saberes de una dirección dual ex profeso. Balcanización de sinergias: siempre necesarias, que casi nunca interfieran en 'un todo' on- o off-line. Esta expresión es un hallazgo. Las tecnologías no deberían ser el foco de la pedagogía, sino la

creación de sinergias sin fricciones entre los distintos elementos del aprendizaje. Hasta tal punto, que puede plantearse la anécdota de una docente que, con el despegue del aprendizaje online a raíz de la COVID-19, manifestó que ante la necesidad incontrolable de reorientar su acción iba a relajar su rigor heurístico hasta entonces mostrado para focalizar su esfuerzo en plasmar los contenidos en un atractivo entorno virtual.

Referencias Bibliográficas

- **Departamento Administrativo de la Función Pública.** (2022). Guía para la realización de talleres de lenguaje claro para servidores públicos. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Departamento Nacional de Planeación. (**2022). Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

- **Curso Virtual de Lenguaje Claro para los Servidores Públicos en Colombia.** Aula Virtual del Estado Colombiano. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/aula-virtual/curso-virtual-de-lenguaje-claro-para-los-servidores-publicos-en-colombia.

- **Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos.** (2022). Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Función Pública. (2022).** Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo III:

"METODOLOGÍA EN EL USO DE HERRAMIENTAS II: PLATAFORMAS Y APLICACIONES ÚTILES PARA EL BUEN GOBIERNO"

1. Introducción al uso de herramientas digitales para el buen gobierno

En este módulo se tratará la metodología de uso de distintas herramientas digitales que ayudarán a tener un mejor gobierno reconociendo el papel como elector, como sujeto de derechos, como organismo obligado en derechos, actos de tramitadores y servidores públicos dedicados al manejo de recursos del estado y voz de control.

El módulo contiene cuatro secciones: i) un primer análisis de las potencialidades de las tecnologías, en especial la web 2.0, y la evolución intraorganizativa que requieren; ii) una revisión de los usos actuales y posibles aplicaciones de las diferentes herramientas digitales existentes para dar soporte a los objetivos de buen gobierno y la posibilidad de definir sus verdaderos KPIs; iii) un tercer apartado sobre la visión estratégica de las plataformas en el corto y largo plazo y su integración con la CPDIC; y, iv) finalmente, un procedimiento para su implantación.

Se ha organizado el módulo de forma lineal, pero obviamente la realidad es distinta: la aplicación óptima a los objetivos de buen gobierno de cada organización obligará a plantear combinaciones específicas de herramientas. Por ello, nuestro proyecto incluye muchas propuestas de implantación. Este módulo forma parte de nuestro curso de innovación y transformación digital en las organizaciones públicas.

1.1. Importancia y alcance de las herramientas digitales en el buen gobierno

Debido al gran impacto que estas generan en la gestión y a través de los servicios prestados, convirtiéndose así en unas auténticas reglas del juego en las organizaciones, influyendo tanto en los elementos estructurales a través del diseño de los flujos, procedimientos y en el sistema de control interno, como en la innovación en los servicios prestados y en el modo de prestarlos. Conoceremos algunas aplicaciones concretas en nuestras entidades que no solo están aportando nuevos valores a las personas que utilizan nuestros servicios, sino que en muchos casos están transformando la manera de prestarlo. Conseguir que las herramientas digitales, o, dicho de otro modo, la administración electrónica, sea un elemento natural en nuestro día a día es, sin duda alguna, un factor de competitividad para cualquier organización: la mayoría de grandes empresas del mundo han descubierto ya hace años las ventajas de no tener que presentar papeles en cualquier trámite.

La innovación, en este caso la digital, es un mantra que la situación económica y la crisis en las distintas administraciones nos han hecho olvidar momentáneamente, si es que alguna vez nos lo hemos planteado. Claro que la innovación requiere decisión, cambio, cualidades que en las organizaciones de nuestro ámbito son inherentes a nuestra propia idiosincrasia, dado que constantemente estamos regulados por normativas específicas y condicionados por las pautas y regulaciones derivadas de la gestión de fondos públicos.

2. Fundamentos teóricos de las herramientas digitales en el buen gobierno

2.1. Herramientas digitales/Relaciones con el gobierno

"La gran transformación", provocada por el uso masivo de tecnologías de la información y la comunicación, ha tenido un profundo impacto en todos los órdenes de la vida personal y en todos los campos de la actividad social. Así, la administración electrónica a través de la web posibilita que se produzca una interacción y comunicación bidireccional entre los dos actores fundamentales necesarios para llevar a cabo la actividad gubernamental: los ciudadanos y el gobierno. El e-government es el término que aparece a principios de los 90 y que ya en 1999, se impulsaba mediante la creación de la agenda eEuropa 2005, en la que se comienza con los inicios de la presentación de servicios públicos a través de la web por parte de ciertos países, provocando lo que se denominó el e-government en el ámbito autonómico o e-gobierno. Posteriormente, ya a finales del siglo XX y debido a la gran expansión del uso de Internet, se comienza a hablar del llamado e-administración o administración electrónica. Es el término relacionado con la utilización de las Tecnologías de la Información en el marco del sector público, sobre todo de servicios electrónicos, a su vez dentro del ámbito global del gobierno, por lo que también se empleará el término e-government.

Por otro lado, el empleo de las TIC ha sido estimulado por la creciente presión para que la administración sea más eficaz, transparente y cercana al gobierno, al ciudadano, mostrando su gestión, más activa en el soporte a la actividad económica, reconociendo la pérdida de protagonismo que le correspondía en la generación de bienestar social, con el reconocimiento de las limitaciones que encierran filtrados mecanismos de mercado de carácter insostenible y, en definitiva, interviniendo decisivamente con sus acciones en campos siempre constituidos en el marco

formalmente legal y políticamente democrático, por y para él mismo, con mayor agilidad y adaptación a las cambiantes necesidades de su entorno.

2.1. Conceptos clave en el buen gobierno digital

Calendario de citas digitales: Debe ser un sistema consultable en línea que proporcione información permanente, actualizada y obligatoria por parte de las autoridades para informar sobre sus citas concertadas con cualquier persona física o moral, con tiempo, lugar y objetivo de la reunión. Agenda pública de actividades de las autoridades: La agenda deberá indicar el horario habitual de trabajo, así como de las reuniones de su equipo directivo. Estadísticas de acceso y uso del sitio web de la institución: Plataformas de datos abiertos que permitan a la ciudadanía una revisión minuciosa del tráfico y el comportamiento de los usuarios, así como de la utilidad y calidad de la información y servicios publicados. Estadísticas y base de datos de interés para la comunidad y la sociedad: Datos relacionados con la publicidad estatal, estadísticas, padrones de contratistas, afiliados y servidores públicos, información pública de carácter reservado, etcétera. Colaboración y rendición de cuentas: Datos para la rendición de cuentas de la gestión: Información que permita saber cómo, con cuántos recursos, con qué plazos y con qué resultados se consiguen ciertas metas y compromisos de gestión, con una sección para que la ciudadanía opine y se evalúen, y casos y dictámenes sobre la ineficiencia o inequidad que reconozcan la motivación y aportación de la propia administración al resultado adverso o preferente. Datos para la transparencia, la participación y el diálogo: Información respecto a la apertura de las agendas públicas, de los asuntos de interés sociopolítico y de todos aquellos datos, indicadores, experiencias y datos personales autenticados que ellas soliciten y sepan gestionar a través de una intranet colaborativa con la sociedad. Datos para la evaluación de resultados y efectos: Revisiones, análisis y resultados de mediciones, estudios y

evaluaciones externas a la entidad; evaluación independiente de los dispositivos de control y evaluación y rendición de cuentas de ellos. Datos para la gestión social y sociopolítica del conocimiento: Bases complejas de datos e indicadores enlazados a sistemas de información gerenciales que insuman herramientas y datos a las áreas de operación; operacionalizable solo si los sistemas de información contienen un portal web apropiado y transparente.

3. Tipos de herramientas digitales para el buen gobierno

En el desarrollo y creación de las herramientas digitales que promuevan tanto el buen gobierno como optimizar la gestión de la municipalidad. Como municipio, tienes la posibilidad de aplicar y utilizar distintas plataformas que te permitan colgar indicadores e información de cumplimiento presupuestario, financiero y de resultados, buscando la transparencia municipal de manera pública y en línea; plataformas de gestión de proyectos y/o programas, lo que también busca rendir cuentas de forma más sencilla y que requiere un alto compromiso y organización por parte de los y las funcionarias; plataformas de atención al ciudadano que permitan sistematizar y transparentar la gestión pública frente a la ciudadanía; y así muchas otras herramientas que se pueden utilizar en el contexto municipal.

Por otra parte, se encuentran las plataformas que permiten la participación ciudadana y que, por lo general, son públicas en términos de acceso. Plataformas digitales que promuevan la democracia participativa ya tenemos conocimiento sobre algunas; incluso en la parte de las recomendaciones se entregaron algunas opciones para el desarrollo de estas instancias de participación: las plataformas de 'presupuesto participativo' disponibles; el Soytestigo, que permite a la ciudadanía presenciar lo que sucede en la marcha o la situación. Soytestigo es una herramienta digital que le

permite a la ciudadanía informar sobre un hecho de violencia vinculado a las manifestaciones producidas.

3.1. Herramientas de participación ciudadana y transparencia

- **Herramientas de vídeo:** es habitual grabar reuniones, así como presentaciones, actividades de grupo y seminarios de los propios alumnos. Una vez realizado el vídeo, es posible subirlo a un sitio para que sea fácilmente localizable en el entorno virtual. Es eficaz para aumentar la preclasificación de conocimientos y la preevaluación de las ventajas de las distintas propuestas.

- **Herramientas de presentación de propuestas**: Por ejemplo, lluvia de ideas o listas de comprobación para detallar el contenido de la propuesta, quién participará y qué finalidad perseguimos.

- **Herramientas de evaluación y/o preclasificación de las propuestas:** Evaluar las propuestas de distintos expertos para asegurarse de que se corresponden correctamente para ser evaluadas.

- **Herramientas de consulta y participación:** solicitar opiniones a un grupo de expertos o hacer que los alumnos participen en la toma de decisiones, como encuestas o wikis para establecer un plan de trabajo negociado.

- **Herramientas de presentación de resultados:** Proporcionar resultados/soluciones al problema planteado o informar al grupo de los resultados. A menudo se utilizan vídeos o wikis.

- **Herramientas de evaluación y revisión de resultados:** Los trabajos se evalúan mediante una lista de control o un sistema de evaluación cooperativa, y se aportan soluciones o aclaraciones a las dudas enlazando los vídeos con las preguntas. La combinación de conocimientos teóricos y ejercicios prácticos siempre ha sido popular entre los participantes como la mejor forma de aprender.

4. Implementación de herramientas digitales en el buen gobierno

La implementación de estrategias para mejorar el desempeño a través de las tecnologías digitales, el aprovechamiento de la conectividad, la integración de sistemas inteligentes, la movilización de datos y la prestación de nuevas modalidades presenta transformaciones en el aparato gubernamental tanto a nivel de la estructura patrimonial de su interior, como en lo que se refiere a su relación con la colectividad.

La innovación en el gobierno a partir del uso de las herramientas digitales exige que los valores sean incorporados en los mecanismos de gobernar. En teoría, el gobierno es transparente, responsable, justo, receptivo, igualitario y eficiente. Si para realizar todos los aspectos de un gobierno se deben cumplir estos valores, la gestión es de buen gobierno y se puede aplicar aun en empresas, colegios, organizaciones, municipalidades y otras instituciones del gobierno, y debe contemplar lo siguiente: eficacia; eficiencia; y economía.

El énfasis en los resultados es significativo en el sentido de que el uso de las tecnologías de información se ha ido extendiendo fuertemente en el sector público a partir de la visualización del gobierno electrónico.

4.1. Pasos y consideraciones clave

Es esencial, para cualquier acción de implementación o aplicación de software, llevar a cabo procesos de toma de requisitos, definición de deseos o necesidades, o definición de objetivos que se comporten de la forma más estructurada y sistemática posible. Consideramos que el modelo de transformación digital automotivado es tener que acelerar procesos, pero ya con un punto de partida sólido ya

establecido, por lo que asigna a la revisión de diferentes tipos de herramientas digitales puntuales y no cualquier otra. Para ello, exponemos siete pasos y consideraciones clave.

Las principales fases identificadas en los diferentes documentos recogidos son: fase previa de diagnóstico interno; diseño o actualización de un plan estratégico o definir una hoja de ruta; selección, implantación y evaluación de herramientas digitales. Nosotros entendemos estas fases como pasos clave que, para cualquier herramienta, deben disponer sus potenciales usuarios y que, si se afrontan ahora a modo de "ensayo general", servirán en el futuro para masificar o generalizar este tipo de actividades. La planificación de estas actividades debe recoger las mismas variables e información que se requiere para planificar una iniciativa similar presencial, excepto aquellas cuestiones de carácter técnico o tecnológico. Aunque es cierto que aplicar estos instrumentos en línea, especialmente si van asociados a puntos de decisión, o reconocer las evidencias o resultados, como los de la evaluación de un proceso, requiere de consideraciones y adaptaciones específicas que los planificadores y organizadores deben prever, de igual forma se debe sucumbir con aquellas de índole técnica.

5. Evaluación de impacto de las herramientas digitales en el buen gobierno

La segunda pregunta a responder es la de evaluar el impacto de las herramientas elegidas en el buen gobierno de nuestras organizaciones. ¿Cómo? Ya hemos dicho que consideramos el buen gobierno como un conjunto de buenas prácticas orientado, en última instancia, a lograr y mantener el respaldo de las personas y por eso la última palabra la tendrán aquéllas a quienes se dirige y a quienes debemos llegar. Otro reconocido principio para el buen gobierno es el del "diálogo efectivo" que, a propósito, nadie pone seriamente en duda, pero ¿cómo sabemos que, efectivamente, el diálogo es efectivo

o se está convirtiendo en un simple ejercicio retórico o formal? ¿Qué mecanismos de escucha real y de evaluación tenemos establecidos para averiguarlo? Para ello nos proponemos evaluar las herramientas sobre tres aspectos: qué nos dicen los expertos, qué nos dicen los usuarios y qué nos dicen los propios resultados indirectos del proceso.

Entendemos que, en lo que se refiere a "expertos", la administración debe poder valerse de su propio personal, aunque también pueden existir expertos en la utilización de herramientas en otros espacios u organizaciones. En segundo lugar, está claro que el "usuario" es por excelencia el que elige una u otra herramienta. No obstante, debemos valorar las opiniones de otros "usuarios indirectos" (por ejemplo, los que no han participado directamente en la experiencia pues no supieron, no les interesó o, peor aún, se les vetó el acceso). Y, finalmente, como en cualquier acción de buen gobierno, además de escuchar a los afectados potenciales, también debemos ser capaces de medir los resultados para ver en qué medida se están cumpliendo nuestros objetivos de articulación interna y/o de comunicación externa y, además, qué frutos insospechados nos ha reportado cada una de las acciones que hemos puesto o hemos optado por no poner en marcha alrededor de cada canal o herramienta.

5.1. Indicadores y métricas de éxito

Es importante contar con indicadores y métricas que permitan verificar la eficacia de las estrategias de gestión de la empresa pública. A continuación, se describen una serie de indicadores y mecanismos para su cálculo. Los indicadores son aquellos datos o magnitudes verificables que se toman de forma permanente en el tiempo, para medir el grado de cumplimiento de un objetivo dado, reflejando fielmente lo que sucede en un área. Los indicadores se deben vincular a una meta, de lo contrario no permiten conocer si una

situación es "buena", "mala" o "regular", es decir, si el valor observado es bueno o malo respecto del valor deseado.

Las métricas son el conjunto de técnicas matemáticas y estadísticas empleadas para medir directa o indirectamente los sistemas de gestión. Estos miden la eficiencia y eficacia, o relevancia y grado de satisfacción de las poblaciones usuarias. Miden calidad, programas, procesos, actividades u otros elementos, lo que en cada caso pone de manifiesto la magnitud de una característica de interés y da cuenta de su cumplimiento respecto a la norma, expectativa o punto de comparación, ya sea con esos mismos elementos en situaciones similares, con alguna línea base establecida por una medición en alguno de los instrumentos establecidos por el sistema o antes y después de una cierta intervención. Si bien no es posible estandarizar la fórmula o fórmulas dadas las diferencias y particularidades de las organizaciones, plataformas, procesos y negocios, se esbozan algunas ideas para su cálculo.

6. Conclusiones y recomendaciones finales

En este módulo se ha presentado un especial énfasis en la construcción de una serie de guías para abordar proyectos específicos en las administraciones públicas de principio a fin. El ejercicio en el que se ha centrado el Módulo ha sido el análisis de un proyecto y los efectos en las compras de equipos, maquinarias y ferreterías. También se ha presentado la metodología para la aplicación del marco lógico a proyectos específicos, así como la introducción a las herramientas de monitoreo, evaluación y seguimiento. Adicionalmente, se mostró una serie de casos de éxitos y desafíos a nivel regional, ilustrando cómo, a partir de objetivos claros, programas concretos. Estos países han liderado proyectos de tecnología, ignorando cambios transformantes, transformando culturas organizacionales, estimulando a la ciudadanía en general, y

dependiendo de universidades, empresas y otros actores en ese proceso.

A continuación, se resume algunas recomendaciones finales sobre los aspectos relacionados a los proyectos que queden pendientes sobre la metodología del curso y los contenidos analizados.

6.1. Directrices para el uso efectivo de herramientas digitales en el buen gobierno

Es importante tener en cuenta algunas guías que pueden ser de utilidad. Crear alternativas a los métodos tradicionales. Una de las grandes ventajas del e-government y e-governance es crear alternativas a los procedimientos tradicionales en todos sus aspectos.

La oferta de flexibilidad constituye un plus importante. Minimizar los costes y trámites del acceso. Dada la existencia de un gran mosaico de servicios y sistemas que conforman estructuras y trámites legales, en muchos casos su inserción en ciudades digitales y virtuales puede ser confusa y acarrear inseguridad acerca de los costes, procedimientos y otro tipo de incertidumbre. Mejorar la transparencia.

La informatización y publicación de los procedimientos y toda la información relativa en Internet constituye un elemento determinante para cumplir con las expectativas ciudadanas. Crear foros de opinión e interacción. La red representa un espacio idóneo para implantar fórmulas de interacción ciudadana. Objetar e implementar configuraciones seguras y fáciles. El objetivo prioritario es lograr que ciudadanos y empresas confíen en su administración. Habilitar sistemas de opinión fáciles e interactivos

es un paso importante, pero no suficiente. Ocasionalmente se realizan encuestas y sondeos para la recogida de opiniones, como el permiso de disponer de alguna iniciativa de aportación de ideas y soluciones, como la concesión de subvenciones dentro de planes de emprendeduría o novedosas fórmulas de marketplace político. Crear codificaciones adaptables y escalables. Es importante definir previamente la arquitectura de la información y los protocolos de participación de los usuarios antes de empezar a generar el código, su creación y modificación, así como la evolución real de su conexión con las áreas de intercambio, servicios y contenido.

Referencias Bibliográficas

- **Departamento Administrativo de la Función Pública.** (2022). Guía para la realización de talleres de lenguaje claro para servidores públicos. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Departamento Nacional de Planeación. (**2022). Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

- **Curso Virtual de Lenguaje Claro para los Servidores Públicos en Colombia.** Aula Virtual del Estado Colombiano. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/aula-virtual/curso-virtual-de-lenguaje-claro-para-los-servidores-publicos-en-colombia.

- **Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos.** (2022). Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Función Pública. (2022).** Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo IV:

"INNOVACIÓN PÚBLICA: MÁS ALLÁ DE LAS IDEAS"

1. Introducción al uso de herramientas digitales para el buen gobierno

La publicación caracteriza el panorama actual de la innovación pública en América Latina e identifica los principales retos de los sistemas públicos regionales y nacionales en la creación, adopción y evaluación de sus propias políticas de innovación como motor del desarrollo, la inclusión, la sostenibilidad y la calidad democrática y de gobernanza. Es un panorama, similar al colombiano, frente a la innovación. Ha recorrido un camino importante en términos de políticas de innovación pública, lo que lo hace diferente del contexto latinoamericano. El objetivo de este artículo es aportar a la discusión sobre innovación: ¿cómo construimos y consolidamos capacidades para la innovación en un entorno caracterizado por un escaso consenso en torno a la naturaleza de la innovación? ¿Cómo saber si lo hemos logrado? Son algunas de las preguntas planteadas.

En Colombia, es notable la atención que ha merecido el tema de la reforma administrativa. Pese a lo anterior, la ciudadanía en general y los funcionarios públicos en particular, siguen siendo escépticos frente a la posibilidad de implementar cambios efectivos y permanentes en las organizaciones. Además, los conceptos tradicionales, repetitivos y familiares del cambio han demostrado poseer continuas limitaciones para explicar y evaluar los procesos innovadores en el sector público. Lo que motiva la realidad actual del gobierno nacional colombiano en términos de innovación, la intención de innovar para lograr el desarrollo es prevaleciente. Un cambio de mentalidad busca promover una cultura donde la innovación en la administración pública sea un eje orientador. El propósito final es caer en lo predecible, en lo seguro, huir de paradojas y desafíos.

1.1. Conceptos Básicos y Definiciones

Innovar no es sinónimo de inventar ni de idear. El verbo se emplea con mucha fluidez, atribuyendo su significado a la mera proposición de ideas que se deben poner en práctica; además, a veces bajo la creencia de que solamente las ideas creativas o novedosas pueden ser innovadoras. Por lo anterior, es conveniente realizar una clarificación conceptual de la innovación, a partir de un análisis etimológico que permite definir algunos conceptos relevantes, entendiéndolos dentro de su uso particular.

Innovación procede del latín 'Innovatio', denominativo de 'Innovare' (hacer novedad), a su vez, de 'Novus' (nuevo). De la raíz IE 'nevo/nuevo', sólo presenta derivados en latín y lenguas románicas, p. ej. italiano 'nuevo', francés 'nouveau', español 'nuevo', pero no hay pruebas de que el origen sea antiguo. Se señala la voz en 'venento' de lenguas itálicas que el mismo autor da en traducción como 'nuevo', pero podría ser un préstamo en lengua itálica y del mismo pasó al latín arcaico, volvería a ser prestado del latín al falisco. 'Inno' de origen osco está bien atestiguada en osco y remite con incomprensible seguridad al griego 'egkaino' (digo, hago algo) y este mismo, por metátesis, al griego 'enkaino', donde 'en' y 'cabeza' parecen derivar de un verbo que en griego no se conserva, pero que contaba también en griego antiguo con una forma ático-ática.

1.2. Importancia de la Innovación Pública en Colombia

Las experiencias internacionales empiezan a mostrar cómo los esfuerzos por innovar en el ámbito público comienzan a dar resultados positivos, pues esta innovación pública en organizaciones del estado permite generar efectos como mayor eficiencia del aparato gubernamental, agilización de la resolución de trámites y procedimientos, dinamización de las transacciones comerciales, administrativas y políticas, y mayor transparencia en las actuaciones de los funcionarios públicos, lo que ayuda a controlar las prácticas de la corrupción. En Colombia, este es un tema emergente que requiere

mayores y mejores espacios, discusiones e intercambio de conocimiento que permita redirigir prácticas y consolidar el empoderamiento del servidor público.

Así, la innovación en y desde la administración es un instrumento para afrontar los retos complejos a los que todas las regiones y localidades del mundo deben enfrentarse, cuestiones tales como la sostenibilidad del desarrollo, la integración económica de las ciudades medianas, la lucha contra las enfermedades culturales, la provisión de servicios sociales localmente cercanos, la creciente competencia en los modelos de localización de las empresas, la movilización por la atracción de recursos y el turismo, y el ámbito de la internacionalización. En Colombia, la innovación en la gestión también plantea un eje prioritario de acción de política que permita impulsar la efectividad y eficiencia del aparato estatal. La Administración Pública debe fomentar la cultura de la transparencia, que en el fondo representa un tipo de innovación tendiente a mejorar la capacidad de los ciudadanos para supervisar y controlar las actuaciones de la Administración Pública y funcionarios públicos a través de la Ley 1712 del 2010 "Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones".

2. Marco Teórico de la Innovación y Transformación Digital

El modelo de interacciones de la innovación público-privada que precede, expone de manera esquemática el conjunto de interacciones de la innovación de gobierno y de las alternativas posibles. En este sentido, el gobierno no está solo. Activamente participan otros actores como los ciudadanos, el mercado, la ciencia, la tecnología y la innovación, el mundo académico y diferentes organismos tanto públicos como privados para adelantar la innovación en los sectores de infraestructura y hágalo usted mismo del gobierno. Sin embargo,

no debe perderse de vista que la complejidad de los sectores público y privado no siempre es uniforme.

Así como las distintas naciones tienen niveles de desarrollo diferentes y enfrentan retos desiguales dependiendo de su tamaño, ubicación geográfica, tradiciones, cultura y otros aspectos, a nivel subnacional, es posible encontrar características únicas en cada municipio y/o departamento. En este orden de ideas, con el presente artículo no se busca realizar una generalización, sino caracterizar los componentes de dicho modelo para aportar a la reflexión en torno a la innovación pública tanto de zonas más industrializadas del país, como de ámbitos territoriales con menores niveles de desarrollo. Llevar a cabo esta labor, primero ha sido necesario caracterizar el concepto e innovación, su relación con la transformación digital y los actores que intervienen en la innovación pública. Una vez descritos estos componentes, se procede con la exposición del modelo de interacciones e innovación público-privada.

2.1. Fundamentos de la Innovación

La persistencia de condiciones adversas e inequidades en el entorno demanda el diseño de respuestas innovadoras resueltas en puntos de quiebre y de inflexión, es decir, en cambios disruptivos respecto al statu quo que los caracteriza. En este sentido, estimular y promover nuevas formas organizativas que sean capaces de dar respuesta a los grandes desafíos y alcanzar las metas consiste precisamente en el objeto de nuestra acción. A la hora de aportar elementos concretos es relevante recordar, en principio, que uno de los pilares centrales en la construcción de un nuevo saber gerencial es la creación de valor en nuestros stakeholders. A partir de este paradigma se estructuran tres componentes básicos, integradores del IDE: Innovación, Desarrollo y Emprendimiento. La interrelación entre los IDE es permanente y bidireccional. Producir innovaciones es, por ejemplo, una forma concreta de desarrollo, tanto desde el punto de vista de

la creación tecnológica como desde el de la oportunidad de generar crecimiento y empleo; sin embargo, también es cierto que la no existencia de un entorno emprendedor que facilite el transvase de las innovaciones hacia los distintos mercados aceptados, tanto en un contexto económico como social, puede bloquear de forma definitiva la generación de valor.

2.2. Concepto de Transformación Digital en el Sector Público

Hoy estamos inmersos en una creciente revolución digital que está modificando la relación ciudadano-estado aceleradamente. Urge entonces que el sector público esté transformando continuamente su actuar para cumplir con las expectativas de sus diferentes grupos de interés. La elaboración normativa o la divulgación de información bajo criterios de tecnología y modernización ya no son suficientes para alcanzar niveles de madurez digital.

Hemos dicho que la transformación digital en el sector público no es más que el proceso en que la adopción y uso de las nuevas tecnologías de comunicación e información, combinados con las mejoras y procesos organizacionales, configuran una cultura que impacta las prácticas de trabajo, la forma en que se sirven a los clientes y toma de decisiones, que optimiza la generación de valor público perseguido por la institución y apoya su agilidad para responder a las demandas cambiantes del entorno. Debe mencionarse que la transformación digital no es un proceso lineal y que se da simultáneamente a través de distintas dimensiones y, a su vez, la forma de interacción de éstas depende del sector y contexto del país en que se presente. Según lo expuesto, en la transformación digital identificamos tres dimensiones que interactúan de la siguiente manera: - Personas: Son el elemento central en la transformación digital. La gestión del talento humano debe trabajar procesos orientados a desarrollar competencias digitales en su grupo de colaboradores. De igual forma, el diseño de soluciones de negocios debe centrarse en ellos. -

Procesos de negocio: Los cambios en los procesos internos deben ser en función de la actividad de la entidad y deben ser orientados a cuidar y mejorar la experiencia del ciudadano. - Tecnología: Es la habilitadora de la transformación, la cual debe estar alineada a los objetivos y estrategias institucionales. El primer paso es identificar las brechas en capacidad tecnológica que tiene la entidad y, a partir de allí, brindar soluciones que se alineen a objetivos concretos.

3. Estrategias y Herramientas para la Innovación Pública

La innovación pública en contextos locales, como el Distrito de Cartagena de Indias, requiere el diseño y la implementación de estrategias y herramientas que transformen la administración pública, enfocándose en la eficiencia, la inclusión y la sostenibilidad. Este análisis explora enfoques viables y herramientas clave que pueden emplearse para promover la innovación en la gestión pública local.

3.1. Estrategias para la Innovación Pública en Cartagena

a) Gobernanza Colaborativa

La gobernanza colaborativa busca incluir a ciudadanos, empresas, universidades y otras entidades en los procesos de toma de decisiones. En Cartagena, donde los desafíos sociales y económicos son complejos, esta estrategia permite integrar múltiples perspectivas para generar soluciones adaptadas a las necesidades locales.

- **Aplicación local:** La implementación de mesas de trabajo intersectoriales podría abordar problemas como la informalidad laboral, el acceso al agua potable y la sostenibilidad ambiental.

b) Transformación Digital

La digitalización de servicios públicos es una prioridad para mejorar la interacción entre el gobierno y los ciudadanos. En Cartagena, esta estrategia puede enfocarse en la creación de plataformas digitales que faciliten trámites, consultas y acceso a información pública.

- **Aplicación local:** Crear una plataforma unificada de servicios públicos que incluya opciones de pago electrónico, consulta de trámites y espacios de participación ciudadana.

c) Innovación Social

La innovación social aborda problemas sociales mediante soluciones creativas que involucran a las comunidades afectadas. En Cartagena, esta estrategia puede enfocarse en el desarrollo de proyectos que mejoren la calidad de vida en barrios marginales, promoviendo emprendimientos sostenibles y formación comunitaria.

- **Aplicación local:** Proyectos de agricultura urbana en zonas vulnerables, fomentados a través de alianzas público-privadas.

3.2. Herramientas Tecnológicas y Metodológicas

a) Big Data y Analítica Predictiva

El uso de datos masivos y herramientas de analítica puede transformar la capacidad de respuesta del gobierno distrital, permitiendo anticipar problemáticas y diseñar políticas basadas en evidencias.

- **Aplicación local:** Monitoreo de patrones de movilidad para planificar mejor el transporte público en la ciudad.

b) Metodologías Ágiles

Metodologías como SCRUM o Design Thinking fomentan la colaboración y la adaptabilidad, acelerando la implementación de soluciones innovadoras.

- **Aplicación local:** Desarrollar proyectos piloto para evaluar la eficiencia de iniciativas como el reciclaje comunitario o programas educativos digitales.

c) Gobierno Abierto

Esta herramienta fomenta la transparencia y la participación mediante la apertura de datos y la rendición de cuentas.

- **Aplicación local:** Implementación de portales de transparencia donde se publiquen presupuestos, inversiones y avances en proyectos clave.

d) Plataformas de Participación Ciudadana

Herramientas digitales como aplicaciones móviles o encuestas en línea permiten que los ciudadanos participen activamente en decisiones de interés público.

- **Aplicación local:** Una aplicación para que los ciudadanos reporten problemas como calles en mal estado o deficiencias en servicios básicos.

3.3. Factores Clave para el Éxito en Cartagena

Para que estas estrategias y herramientas sean efectivas en Cartagena, es esencial considerar:

- **Fortalecimiento de Capacidades Institucionales:** Los servidores públicos deben ser capacitados en habilidades digitales y metodologías innovadoras.
- **Inclusión Ciudadana:** Garantizar que los sectores más vulnerables de la población tengan acceso a estas herramientas.
- **Infraestructura Tecnológica:** Ampliar el acceso a internet en zonas rurales y urbanas marginadas.

- **Sostenibilidad Financiera:** Establecer alianzas estratégicas con el sector privado y organizaciones internacionales para financiar proyectos de innovación.

En este orden de ideas, la adopción de estrategias y herramientas de innovación pública puede posicionar a Cartagena de Indias como un modelo de gobernanza eficiente y participativa. Sin embargo, su éxito depende de la capacidad del gobierno distrital para integrar estas iniciativas en sus planes de desarrollo, garantizando inclusión, sostenibilidad y adaptación a las particularidades locales. Al priorizar el uso de tecnología, metodologías ágiles y enfoques colaborativos, Cartagena puede superar los desafíos históricos de gobernanza y avanzar hacia un futuro más innovador y equitativo.

4. Desafíos y Oportunidades para la Innovación Pública en Colombia

Se vislumbran en este trabajo algunos de los desafíos y oportunidades específicos que existen para la innovación pública en Colombia. Dichos desafíos pueden ser agrupados en dos conjuntos: los que atañen a la transformación profunda de las estructuras organizativas de la administración y los que están asociados a la necesidad de contar con medios de financiamiento apropiados para una acción innovadora y permanente de la administración. El primer conjunto implica enfrentar diferentes situaciones: modelos mentales institucionales y organizacionales tradicionales refractarios al cambio, la inercia burocrática y los temores a una acción innovadora permanente, los problemas de coordinación intraburocrática y las dificultades para construir una visión común entre los diferentes componentes de la administración. En cuanto a los ámbitos tecnológicos de la innovación pública en Colombia, la situación como se ha señalado hasta aquí.

El ámbito tecnológico de la innovación pública en Colombia está mucho más desarrollado en lo referente al desarrollo de aplicaciones de las TIC y su uso por parte de las entidades. Por lo menos desde el desarrollo de las políticas se ha existido preocupación y acción sobre el tema. Sin embargo, por cuanto se refiere al uso de las TIC para mejorar y transformar la propia administración, esta capacidad es incipiente y se restringe básicamente a desarrollos de software orientados al apoyo de los sistemas de información internos de diferentes entidades, o en el ámbito local a aplicaciones que mejoran el diseño y prestación de los servicios municipales. En torno a la generación educativa y editorial, en este escenario poco o nada se hace desde el Estado. La entidad encargada de la promoción de la investigación y desarrollo en tecnologías digitales en todo el país. Básicamente su actividad está orientada a apoyar investigaciones enfocadas a aplicar recursos a temas de interés nacional que no tienen mercado.

4.1. Barreras a la Innovación en el Sector Público

El logro de una gestión pública y un desarrollo sostenible convoca a instancias y organizaciones con actores distintos e inquietudes disímiles. Lo anterior ha llevado a la creación de Agendas Internacionales y a la necesaria concertación de diferentes herramientas para dar cuenta de las necesidades puntuales de los contextos particulares. Es así como, en cada una de las instancias u organizaciones antes mencionadas, se soportan y desarrollan distintas formas de planificar y sostener escenarios de desarrollo e interacción innovadora como una consecuencia y como un componente de sus planes de gobierno o de sus agendas relacionadas con las políticas sectoriales. Este principio de organización parece esconder, en apariencias y para quienes lo observan desde afuera del aparato, las dificultades subyacentes que afectan el ambiente propicio para la acción innovadora.

Las posibles acciones innovadoras pueden verse afectadas por la presencia de barreras, entendidas como los factores económicos, estructurales, institucionales o culturales que se oponen al cambio y obstaculizan la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos, afectan la generación de innovaciones, su difusión o la absorción de nuevas tecnologías. La importancia de las barreras radica en la necesidad de conocer los factores que afectan el desempeño de los agentes participantes en los procesos de innovación; pero también en la necesidad de definir y adoptar políticas y acciones con las que se apoye a dicho desempeño. La definición de políticas y acciones de apoyo al desempeño de los agentes comprometidos en los procesos de innovación implica el estudio y comprensión de las barreras, ya que, en buena medida, el éxito de las medidas dependerá de tenerlas en cuenta para corregirlas, minimizarlas o suprimirlas, según sea el caso.

5. Conclusiones y Recomendaciones Finales

Los problemas de financiación de la innovación, la realidad de la productividad del sector público en el país y, finalmente, la magnitud de la brecha entre los niveles de productividad del sector público y los del sector privado, exigen abordar la problemática de recursos para el financiamiento de la I+D y su difusión de manera integral. Ante lo anterior, las acciones de política deben orientarse hacia: la búsqueda de fuentes adicionales de recursos para financiar la innovación y I+D; la ejecución de reformas institucionales para optimizar, priorizar y hacer eficiente el uso de los recursos disponibles; y la focalización de los recursos públicos de I+D en las áreas y actividades que tradicionalmente no son del interés del sector privado, buscando maximizar el impacto económico y social de la inversión.

Desde la perspectiva teórica hasta la empírica, los resultados analizados en este documento muestran que la dinámica innovadora

en el sector público colombiano es relativamente escasa, comparada con la del sector privado. Los determinantes específicos de la innovación del sector público en Colombia se encuentran rezagados en relación con el desempeño del sector privado en dicho campo. Respecto a esto último, es particularmente preocupante el rezago de las I+D gubernamentales con relación a países que siguen siendo nuestro referente internacional en materia de ciencia, tecnología e innovación, tanto en el área de adquisiciones de bienes como en el de compras de investigación o servicios.

De manera explícita, en Colombia, la innovación pública ha estado enmarcada en los conceptos y prácticas genéricas del gerenciamiento contemporáneo, dentro de los cuales se destacan las funciones misionales propias y las de apoyo, orientadas a la prestación de servicios y a la gestión de la organización. A partir de 2003, el tema sorprendió por significarse en la "revolución de los papelitos", sin que se hubiera consolidado un marco conceptual y normativo coherente. En cuanto a la transformación del Estado, se han dado avances segmentados y fragmentados, destacadamente en aspectos de modernización de la gestión, traslación y delegación de funciones, fortalecimiento de los núcleos estratégicos, apoyo al desarrollo territorial, desarrollo de APPs y fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil. Al observar los distintos ejercicios de innovación, sobresalen dinámicas proyectuales de transitoria pertenencia y notorias resistencias al cambio, que retardan y disipan los esfuerzos orientados al mejoramiento continuo.

En otro frente, el abordaje sobre la perspectiva de género en las pocas experiencias que se tienen sobre innovación pública se encuentra difuminada. A manera de ejemplo, las experiencias de usos de la herramienta Escalas CPI-Level 10 no mencionan la incorporación de la variable género. En síntesis, se constata la carencia de un enfoque de innovación pública con perspectiva de género en las

experiencias investigadas. Por lo anterior, resulta importante que las entidades públicas garanticen el abordaje coordinado e integral de los temas de género e innovación, al adoptar un enfoque diferencial en sus procesos de cambio. Así, los esfuerzos dirigidos al fortalecimiento de capacidades institucionales y culturales para la innovación pública, en la medida en que no consideran esta perspectiva, pueden excluir o afectar a un amplio porcentaje de la población. Los desarrollos e iniciativas vinculadas a la adopción de estrategias y modelos de innovación pública, así como las experiencias piloto registradas, son desconocidas, limitadas y difusas a pesar de los avances normativos y de la mayoría de países de la región.

5.1. Recomendaciones para Impulsar la Innovación Pública en Colombia

Según lo planteado en el anterior apartado, existe un buen reconocimiento del impulso a la innovación en el país, una infraestructura robusta para la innovación y el desarrollo de ideas, y una capacidad instalada que aproveche estas ideas para estructurar políticas y programas de I+D+I en las diferentes entidades del país. Las acciones para impulsar la innovación pública en Colombia se dirigen desde la cima de la pirámide gubernamental; esto es, el análisis demuestra que las políticas gubernamentales orientadas a fomentar la innovación suelen provenir del más alto nivel gubernamental. Es aquí donde los actores clave, como el Presidente de la República y los ministros, buscan constantemente opciones para mejorar la eficiencia, la calidad de los bienes y servicios que la administración provee a los ciudadanos y la productividad laboral.

Existen varios mecanismos tradicionales mediante los cuales el gobierno promueve la innovación. Muchos de ellos han tenido éxito en incubar nuevos negocios, en introducir la innovación en la línea de producción y mercancía, en desarrollar una vida de calidad para los

trabajadores, en la creación de un clima propicio para las empresas y en el apoyo al cambio social; no obstante, estas políticas han estado centradas en impulsar la innovación exógena de las empresas. Es necesario generar mecanismos claros que incidan en la política de innovación; la capacidad científico-tecnológica y de innovación de los agentes privados; la interacción de investigadores, inventores y emprendedores con empresas, y el grado de maduración tecnológica de la tramitación de la propiedad industrial, lo que permita que el sistema de regulación y valorización sea transparente para el sector productivo. Esto genera una serie de retos y desafíos específicos en la gestión de procesos, personal, tecnologías de la información y la comunicación, competencias directivas, creación de una cultura de innovación, estructuración y adecuación de los recursos de trabajo, alineación de procesos internos y calidad del servicio.

Referencias Bibliográficas

- **Departamento Administrativo de la Función Pública.** (2022). Guía para la realización de talleres de lenguaje claro para servidores públicos. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Departamento Nacional de Planeación. (**2022). Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

- **Curso Virtual de Lenguaje Claro para los Servidores Públicos en Colombia.** Aula Virtual del Estado Colombiano. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/aula-virtual/curso-virtual-de-lenguaje-claro-para-los-servidores-publicos-en-colombia.

- **Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos.** (2022). Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Función Pública. (2022).** Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Introducción al Curso:

"LENGUAJE CLARO"

Objetivo General del Curso

Fortalecer las competencias comunicativas de los funcionarios públicos mediante una metodología práctica que permita redactar, interpretar y comunicar información de manera clara y comprensible, asegurando que los ciudadanos puedan acceder fácilmente a los servicios y trámites del Estado.

1. Introducción al Lenguaje Claro

El **curso de "Lenguaje Claro"** se propone como una herramienta transformadora en la gestión pública de Cartagena. Esta iniciativa busca que los funcionarios públicos fortalezcan sus competencias comunicativas, promoviendo la claridad, la precisión y la transparencia en la interacción con la ciudadanía y entre entidades gubernamentales.

La cartilla introductoria ofrece un primer acercamiento al tema, abordando los conceptos fundamentales del lenguaje claro, su relevancia en la administración pública y los beneficios que aporta para mejorar la comprensión y la confianza en los procesos administrativos.

El diseño de esta propuesta responde a los modelos pedagógicos constructivo y cognitivo, orientándose a un aprendizaje significativo y práctico que fomente la reflexión, el análisis y la aplicación directa de lo aprendido en los contextos laborales.

2. ¿Por Qué es Importante el Lenguaje Claro?

El lenguaje claro es una forma de comunicación que permite que los mensajes sean fáciles de entender desde la primera lectura. Sus principales características son:

- **Claridad:** Las ideas se expresan de manera directa y sin ambigüedades.
- **Precisión:** Se utilizan términos adecuados al contexto, evitando tecnicismos innecesarios.

- **Sencillez:** Se simplifica el contenido sin sacrificar su exactitud o profundidad.

En el ámbito público, el lenguaje claro facilita que los ciudadanos comprendan sus derechos, deberes y los procedimientos para interactuar con las instituciones, fortaleciendo la confianza en la gestión pública. Así, es una herramienta crucial porque:

- **Mejora de la Transparencia:** Un lenguaje claro permite que los ciudadanos accedan a la información pública sin barreras, favoreciendo la rendición de cuentas.

- **Incremento de la Eficiencia:** Documentos y comunicaciones bien redactados evitan errores, malentendidos y trámites innecesarios.

- **Fomento de la Participación Ciudadana:** Cuando las personas comprenden la información, se sienten motivadas a participar en procesos de toma de decisiones y en el ejercicio de sus derechos.

- **Contribución a la Paz Territorial:** En el contexto de Cartagena, el uso del lenguaje claro puede fortalecer la convivencia pacífica al reducir tensiones causadas por la incomprensión o la falta de acceso a información clara.

3. Contexto General de Colombia

La administración pública en Colombia enfrenta grandes desafíos para responder eficazmente a las necesidades de la ciudadanía en un entorno marcado por cambios constantes, diversidad territorial, y expectativas crecientes de transparencia y eficiencia. La gestión

pública en el país se ve enmarcada por un modelo de descentralización que otorga a las entidades locales mayores responsabilidades, pero también demanda competencias de liderazgo bien definidas para alcanzar objetivos colectivos.

Los líderes en el sector público, por tanto, desempeñan un papel clave en la implementación de políticas públicas y en la administración de los recursos públicos, teniendo siempre en cuenta la legalidad, el bienestar social y el desarrollo sostenible.

Pero dicha labor debe estar acompañada de un lenguaje, que se extienda, se erija como idóneo y permita el acceso libre y detallado de la información pública del territorio

4. Ejes de Competencias Comunicativas

Este curso se estructura en tres ejes principales, cada uno enfocado en un aspecto clave del lenguaje claro:

1. **Redacción de Documentos Públicos:** Técnicas para redactar leyes, decretos, resoluciones, y cartas con claridad y accesibilidad.
2. **Comunicación Oral Efectiva:** Estrategias para presentar información de manera comprensible en reuniones, capacitaciones y eventos públicos.
3. **Interpretación y Análisis Crítico:** Habilidades para interpretar normativas y textos legales de forma clara, simplificando su comunicación al público general.

5. Metodología del Curso

La metodología propuesta combina dos enfoques pedagógicos:

1. **Modelo Constructivista:** Se centra en el aprendizaje activo y colaborativo. Los participantes construyen su conocimiento a partir de experiencias prácticas, actividades de reflexión y casos reales del entorno local.
2. **Modelo Cognitivo:** Enfocado en el desarrollo de habilidades mentales superiores, como la comprensión, el análisis crítico y la resolución de problemas comunicativos en el ámbito público.

Las sesiones incluirán talleres, análisis de documentos oficiales, simulaciones y ejercicios de redacción.

Así, el curso busca transformar la manera en que las instituciones públicas de Cartagena se comunican con la ciudadanía, promoviendo:

- **Gestión Pública más accesible:** Documentos y trámites que prioricen las necesidades de los ciudadanos.
- **Confianza en las instituciones:** Información clara genera relaciones más transparentes entre el Estado y la sociedad.
- **Fortalecimiento de la gobernanza:** Una comunicación efectiva impulsa procesos participativos y democráticos.

Entonces…

Este curso no solo es una oportunidad para mejorar las competencias comunicativas de los funcionarios públicos, sino también para contribuir a una ciudad más inclusiva, participativa y eficiente. El lenguaje claro no es solo una herramienta; es un compromiso con la transparencia y el servicio a la comunidad.

La siguiente sección de la cartilla abordará el módulo "Redacción de Documentos Públicos," donde se presentarán los principios básicos y ejercicios prácticos para mejorar la redacción de textos administrativos.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo I:

"LENGUAJE CLARO: FUNDAMENTOS Y BENEFICIOS "

1. Introducción al Lenguaje Claro: Fundamentos y Beneficios

El presente documento aborda el concepto de lenguaje claro: sus fundamentos y capacidad para mejorar la comprensión del ciudadano de a pie. En este marco se sustentará el análisis del impacto y beneficios que se derivan de una escritura clara, tanto para el ciudadano como para las entidades gubernamentales. El lenguaje claro ha sido entendido como un conjunto adecuado de acciones o estrategias para comunicar un mensaje, de tal manera que el receptor sea capaz de comprender perfectamente su significado, y en el ámbito de la normatividad sencilla, pueda tomar la decisión que se espera de él en el menor tiempo posible. Dicho de otra forma, el lenguaje claro disminuye el ruido, la incertidumbre, y presenta un texto en el que el ciudadano no tiene que hacer ningún esfuerzo adicional a la simple lectura para comprender.

En Colombia, la aplicación del concepto de lenguaje claro se encuentra en manos de algunas entidades del gobierno nacional, especialmente en la construcción de la norma jurídica cuando esta implica un cambio normativo. También ha sido aplicado por los regímenes especiales, por entidades para su comunicación con los ciudadanos sobre la información estadística que produce y por entidades territoriales, en especial a través de la actividad contractual adelantada para la prestación de sus servicios. El concepto de lenguaje claro no ha sido objeto de reflexión sobre su aplicación en los niveles nacional, regional o local de la educación superior, la cultura, la información y la comunicación; y no existe un diagnóstico del empleo del lenguaje claro para la normativa municipal, departamental o comunitaria, ni para la comunicación con las respectivas comunidades. Haciendo análisis de los retos que le esperan al país en temas educativos, la necesidad de visibilizarse a nivel internacional, el acelerado proceso de comunicación y la masiva aparición de nuevas formas de comunicación, unido a los problemas de atraso científico y metodológico, así como a los problemas internos del país, el lenguaje

claro puede convertirse en una estrategia transversal influyente para posicionar, hacer entender, afianzar y utilizar favorablemente los conocimientos, saberes e informaciones que aquí se generan, a la vez que se protegen las lenguas y culturas propias con todas sus capacidades simbólicas, bajas o altas.

1.1. Definición y Conceptos Fundamentales

Modernamente se ha revisado y entendido la importancia de comunicar de forma clara y precisa el lenguaje mediante el cual las organizaciones se relacionan con los ciudadanos. Se identifica a esta tendencia como el lenguaje claro. Al respecto, se definió el lenguaje claro (LC) como el lenguaje sencillo que permite al ciudadano entender fácilmente la información, trámites y normas que expiden las entidades a cargo de prestar el servicio o darle aplicación.

Está fundamentado, entre otros aspectos, en la norma técnica de calidad que establece como una directriz para la gestión de la mejora "Establecer como práctica de la entidad la publicación periódica de boletines y comunicados al interior y/o exterior cuyo lenguaje y presentación se caracterice por ser claro, conciso, preciso, interesante, amigable y oportuno, atendiendo a las condiciones propias de la entrega y destinatario...". El lenguaje claro puede ser entendido desde dos conceptos. El primero se refiere a la forma en que se presenta la información desde un punto de vista visual fácil de entender, conciso y directo. Por otra parte, una redacción en lenguaje claro es textualmente de fácil entendimiento. Este tipo de comunicación es en realidad bastante reciente, gracias a la creciente influencia de fenómenos como la paratextualidad, la lingüística cognitiva, el análisis sensorial en la literatura, los medios de comunicación o las ciencias de la documentación. Uno de los objetivos de este estudio pretendía demostrar la usabilidad de este tipo de escritura en el ámbito público. Los resultados que se detallan

justifican la elección de este tipo de lenguaje por cuestiones de eficacia y, en general, de efectividad o usabilidad para las personas.

2. Importancia del Lenguaje Claro en la Comunicación

La complejidad de la información exige una comunicación escrita efectiva que permita construir relaciones de previsibilidad de lo que las personas obtienen a cambio de acudir a ellos o, por el contrario, les genera indiferencia hacia objetos discursivos cuyo contenido les resulte sumamente complejo y les confunda o, incluso, les exaspere. En el contexto actual de sobrecarga de información, en el que la comunicación es cada vez más interdisciplinar y las audiencias, más diversas, la escritura clara ha de ser concebida como un conjunto de instrumentos de adaptación y simplificación que atenderá tanto a la complejidad del tema y de la situación de comunicación concreta como a la diversidad de características particulares de cada lector o lectora. En este sentido, se deriva directamente la importancia de un lenguaje claro capaz de reducir la brecha de desigualdad en el acceso a la información, sobre todo, para los grupos de población mayoritarios o para las personas con dificultades de comprensión lectora.

Particularmente en el contexto colombiano, en 2017 la tasa de analfabetismo era del 6.8 %: el 6.1 % en el área urbana y del 9.6 % en el área rural. En general, en las personas mayores de 11 años la tasa fue del 6.7 % con el 6.1 % en las mujeres y del 7.3 % en los hombres, pero llama especialmente la atención que el mayor índice de analfabetismo se presentó en el grupo de adultos mayores de 65 años en el que el 22.9 % de los hombres y el 15.9 % de las mujeres son analfabetas. En lo corrido del siglo XXI, se ha presentado una disminución en los índices de analfabetismo de las personas con edad superior a 65 años que era del 34.5 % en 2001. En cuanto a las personas que sí han accedido a la escolaridad, 74.7 % de estas se halla en niveles de comprensión lectora. En ese sentido, estas tasas

permiten inferir que el 25.3 % de la población colombiana no posee competencia lectora para tratar la información presente en textos de variable complejidad.

2.1. Beneficios para Diferentes Audiencias

Específicamente, en su segunda edición, el Manual de Redacción, Publicación y Estilo esboza una categorización efectiva de los posibles beneficios que el lenguaje claro, de su lectura, reporta en las relaciones entre (a) los autores, (b) los intérpretes de la información, y, naturalmente, las diferentes audiencias de los textos. Respecto de los autores, promueve un proceso mental y cognitivamente saludable en términos precisos de la actualización de un conocimiento o saber que se comunica, la generación efectiva de los mensajes, y la agilización misma de las interacciones comunicativas.

Iconográficas, formales y grano deben escribirse muy claro. En relación con los intérpretes de la información o con las audiencias directas, invoca la participación activa y consciente de estas en los respectivos procesos de comprensión. Claramente, si no se entiende el fondo del conocimiento que les ofrece en los términos que efectivamente han de promover predicciones más asertivas, la calidad y amplitud de su retención, el correcto almacenamiento en memorias plásticas, y una base de comprensión consensuada para la participación en actividades tutoriales, de transferencia o aplicación. En lo propio, debemos ofrecer al lector información precisa sobre una cantidad suficientemente robusta de elementos relacionados con la fuente de donde deriva el conocimiento que se comunica, o fuentes que motivan la lectura y su respectiva interpretación, bien sean los supuestos de veracidad y validez de los informes ofrecidos o las condiciones específicas del escenario comunicativo que influyen en la construcción conjunta, consensuada y válida de la comprensión del mensaje que se transmite.

3. Lenguaje Claro en el Contexto Colombiano

En el escenario colombiano, el lenguaje claro ha sido abordado por diferentes entidades y académicos, que se han encontrado con estadísticas alarmantes con relación a la educación. Colombia ocupa el puesto 49 de 50 países en lectura, matemáticas y ciencias. El 75.86% de los estudiantes de tercer grado presentan un nivel de desempeño crítico, insuficiente o básico en lectura. Además, el 33.97% de los estudiantes colombianos no alcanzan el nivel 1 en lectura. Cabe mencionar que, según los resultados recientes, el desempeño de los estudiantes que presentaron las pruebas aumentó en 3 puntos a nivel nacional de acuerdo con la prueba, cambio impulsado por la cantidad de instituciones y estudiantes que decidieron presentar en su lengua materna.

El sector gubernamental debió implementar, en las leyes y normas que reglamentan las acciones del Estado, medidas para fomentar el acceso a servicios, información y clases en las 68 lenguas regionales que existen en Colombia. La Corte Constitucional ordenó la implementación de un plan de acción con el objetivo de garantizar servicios y contenidos en diferentes medios en las lenguas ancestrales del país. Pero hasta el momento, otros trámites como el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Registraduría Nacional del Estado Civil y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, siguen siendo preponderantemente en castellano. El Estado no solo permite que se vulneren los derechos lingüísticos, sino también que las instituciones abusen de su poder para vender productos o situaciones engañosas a las diferentes poblaciones del país.

3.1. Historia y Evolución del Lenguaje Claro en Colombia

En Colombia, los intereses por estudiar el lenguaje claro vienen desde el siglo XIX. En 1889, la Academia Colombiana de la Lengua fue creada. Desde su fundación, ha llevado a cabo el análisis del lenguaje claro y su objetivo principal es promocionar su uso. De la misma manera, la Constitución Política de Colombia de 1991 establece el lenguaje claro como un derecho ciudadano y la Administración Pública como garante de este. Desde entonces, el Congreso de la República Colombiana ha publicado las leyes bajo términos de este tipo de lenguaje o buscando su traducción al "Lenguaje Ciudadano" con el fin de hacer accesible la norma. En 1990, la Constitución Política de Colombia fue reformada con el fin de avanzar con la descentralización del Estado, dándole continuidad a una Asamblea Nacional Constituyente que en 1886 había estructurado el control jurídico de la Nación.

Han generado documentos alrededor del lenguaje claro, reconocen su importancia y se promueve como una tendencia en muchos campos. Así mismo, el año pasado, la senadora Maritza Martínez del Movimiento Político MIRA presentó y radicó el proyecto de ley número 090 de 2017 con el fin de "Garantizar el uso del castellano de forma clara, correcta y completa en toda norma que cree, modifique o derogue disposiciones de carácter general, y en la correspondencia e información que se suministre a los destinatarios de manera escrita, adicionalmente a quien este les proporcione de forma verbal por cualquier medio".

Esta iniciativa procuraba generar un proyecto de ley que garantice el uso del castellano correctamente para afrontar todo tipo de acuerdos económicos y de salud jurídica sería fundamental en el marco colombiano para realizar dichos acuerdos, evitar malas interpretaciones y lograr una evolución económica con poca fricción legal por la mala redacción de documentos de venta y distribución de bienes muebles o inmuebles. Al amparo de las competencias propias

del Senado de la República y la Corte Constitucional para realizar control previo a las leyes y a los decretos, respectivamente, del Derecho Constitucional y de los Reglamentos Regulatorios de la función administrativa, se presentó este proyecto de ley para desarrollar los artículos 154 y 5 numerales del derecho a una información clara, precisa y veraz de la Constitución Política, expidiendo una ley para garantizarlo. Sin embargo, este no vio la luz.

4. Principios y Estrategias para Implementar el Lenguaje Claro

La importancia de los principios del lenguaje claro para la elaboración de alta calidad va más allá de mejorar y facilitar el procesamiento del texto por parte del público meta. Responder directamente a las preguntas de poblaciones específicas ayuda a evitar que las consultas planteen y contesten preguntas específicas. Mantenga sus principales objetivos en mente, respondiendo a preguntas específicas e importantes. Estas serán las principales fuentes de su estructura general de documento.

Ahora ¿en qué consisten las estrategias de lenguaje claro? En responder con claridad a preguntas principales evita que la consulta pruebe responder primero a las preguntas de consulta. Trabaje en su respuesta inicial a la pregunta siguiendo una regla de las tres C: Clara, corta y completa. Clara, que sea comprensible para el público. Corta, centrada en los detalles principales. Completa, que considere totalmente sus aspectos.

Por tanto, crear la tabla de contenido principal es algo sumamente necesario, esto consiste en mostrar cómo las personas pueden acceder a información detallada. Para organización lineal, serán

sencillas o cortas. Secuencia lógica con señaladas transiciones de un tema a otro diferentes o nuevos. Lea las respuestas críticas para cada pregunta para que un tema se alcance en el estado apropiado.

4.1. Simplicidad y Claridad en la Redacción

Existen diferentes enfoques en la propuesta de simplificar los mensajes, con intenciones específicas que determinan los resultados, lo cual no significa que unas técnicas sean equivalentes a otras. Ello dependerá del propósito comunicativo. Una técnica consiste en replantear en su redacción la oración, prestando atención a las estructuras gramaticales, para generar de manera más natural la idea. Así, la proposición resulta mucho más clara. Otra técnica consiste en establecer paralelismos, excluir elementos subordinados o combinar oraciones muy cortas que transmiten una idea común. Adicionalmente, el trabajo en relaciones causa-efecto y en la clarificación de significados desconocidos o equivocados facilita la producción de textos más claros.

Un segundo tipo de propuesta a la hora de simplificar la redacción es la realizada por la llamada Simplified Technical English, una especificación de lenguajes de control sintáctico. Es ampliamente utilizado en cadenas de montaje, el manejo de aviones, el mantenimiento de las aeronaves y la construcción de productos electrónicos. Implica el desarrollo de una gramática elemental dentro de una variedad determinada. Una tercera técnica admite adueñarse de los elementos mencionados para reinventar la información o para formular con propiedad la idea, lo cual tiene lugar cuando la información se replantea, no como una traducción a un lenguaje cotidiano, sino como un concepto diferente redactado expresamente para aquellos lectores con dificultades de lectura.

5. Evaluación y Medición de la Efectividad del Lenguaje Claro

Una de las evidencias de medición de la efectividad del lenguaje claro proviene de un estudio que se realizó por medio de grupos focales con usuarios, que son miembros de la comunidad hispana en los Estados Unidos, para entender si los formatos y la información existente eran claros, cuáles eran los obstáculos con respecto a la accesibilidad y la acción sobre la información. En relación con un caso aplicado, giraban en torno al diseño de una propuesta en la que se trabajaron diferentes aspectos, sin hacer un seguimiento de métricas, pero sí generando convicción del cambio. Los interesados resaltaron que la información generada en el proyecto llevó a cambios importantes en el diseño y contenido de una propuesta al Gobierno Nacional.

En relación con el reto 2 del lenguaje claro, sobre medir el impacto de los diseños, es posible medir porque generamos resultados que derivan de hacer propuestas y diseñar estrategias diferentes, inmediatamente relacionadas con el tipo de público meta creado a partir de generalizaciones amplias. Esto nos permite identificar cambios, pero no es viable determinar la fuerza ni el alcance del impacto. Probablemente lo que se pueda hacer es presentar estadísticas sobre la influencia en la toma de decisiones de escenarios puntuales, posiblemente de casos de estudio, que puedan generar aprendizaje en futuros proyectos. Varios proyectos recientes relacionados con el uso de Big Data para la toma de decisiones generaron impactos directos o provocaron la creación de un área experta en el manejo de esta herramienta, que actualmente apoya varios proyectos.

5.1. Indicadores Clave de Desempeño

La implementación de medidas cuantitativas para evaluar el impacto, la eficacia y la eficiencia del programa son necesarias para la toma de decisiones políticas, financieras y administrativas en el marco de la administración por resultados. Para el servicio de atención y orientación integral a la población en situación de desplazamiento, se

proponen un listado de indicadores de efectividad, eficiencia, sostenibilidad, alcance del programa, calidad, resultados, desarrollo positivo, seguridad y empoderamiento. La calidad del servicio sería evaluada encontrando y atendiendo los problemas en la atención. Cuando se atiende, no se responde a la petición de esa persona; la respuesta se hace parcialmente, con información técnica incompleta y/o incomprensible. Los resultados de la implementación estarían claramente reflejados en caso de que exista un cambio de actitud y comportamiento en la situación en la cual se encontraban.

Con el fin de identificar aspectos de la atención que necesiten ser reforzados o mejorados, se opta por el Modelo de Calidad de Servicios, el cual identifica los aspectos que el cliente debería recibir (expectativa) y el resultado formal atendido (percepción). Esta medición se complementa con la aplicación de la Matriz de Causa – Efecto para identificar cuáles son los factores que generan satisfacción e insatisfacción, y en consecuencia se aplican las acciones de mejora pertinentes. El Sistema de Información de Atención al Desplazado permitirá que las entidades operativas y de control, así como la ciudadanía en general, accedan a la información primaria recopilada por los puntos de atención acerca de las personas que acuden a ellos.

6. Desafíos y Oportunidades en la Promoción del Lenguaje Claro

En el ámbito académico, es poco probable que el incentivo para la adopción del lenguaje claro provenga de estándares definidos por una agencia externa al sistema. Aunque podrían generarse guías desde un nivel superior del sistema, es aceptado que toda vinculación obligatoria respecto al uso de los estándares propuestos sería difícil de implementar. El impulso debería darse más bien a favor del reconocimiento del beneficio que puede traer, tanto para los

académicos como para los estudiantes, la incorporación de características propias del lenguaje claro en la escritura científica académica. Las instancias de nivel superior del sistema, en su papel regulador del cumplimiento de los estándares de calidad e impacto de la producción científica, podrían instar a la adopción de características del lenguaje claro en sus guías editoriales.

En países como Suecia, se ha comenzado a implementar un sistema de incentivos económicos por publicar artículos cuyo título sea comprensible, lo que puede constituir un camino a seguir en la valoración de la comprensibilidad. Desde el sector gubernamental, sería de importancia especial que se emprendieran campañas educativas desde el nivel de formación básica y preuniversitaria, orientando a que la formación del ciudadano esté sustentada en el pensamiento crítico y en el desarrollo de habilidades académicas afines con el manejo de la información. Cabe anotar que las referencias a los documentos legales presentes en el presente texto, así como la contextualización de los datos, corresponden a información teórica que da cuenta del contexto. Como será notoria su exclusión, se ofrece como posible trabajo futuro una exploración de la normatividad y tendencias desde otros contextos que permitan identificar similitudes y diferencias con el entorno nacional.

Referencias Bibliográficas

- **Departamento Administrativo de la Función Pública.** (2022). Guía para la realización de talleres de lenguaje claro para servidores públicos. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Departamento Nacional de Planeación. (**2022). Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

- **Curso Virtual de Lenguaje Claro para los Servidores Públicos en Colombia.** Aula Virtual del Estado Colombiano. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/aula-virtual/curso-virtual-de-lenguaje-claro-para-los-servidores-publicos-en-colombia.

- **Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos.** (2022). Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Función Pública. (2022).** Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo II:

"REDACCIÓN EFICAZ: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS"

1. Introducción a la Redacción Eficaz

La competencia escrita es una de las capacidades transversales con mayor importancia y utilidad en todas las etapas educativas y, por supuesto, en la vida personal y profesional de las personas. Esa importancia reside en que la escritura no es solo un instrumento para plasmar en un soporte determinada información que, a priori, reside tan solo en la mente de tales individuos. Esta es la visión simplista, más apegada a la transcripción, de la producción textual escrita. Del mismo modo, si solo fuera la manera de dar salida a contenidos ya interiorizados, como mera plasmación de estos en un soporte externo, indudablemente la escritura tendría una relevancia mucho menor.

No podemos olvidar que los procesos lectores están alimentando constantemente a la mente del lector, con informaciones, impresiones, ideas, conocimientos, valores, que comienza a poseer una vez que retira sus ojos del texto escrito. Del mismo modo, el lector se enfrenta, en su proceso lector, con textos puestos en el mundo por otros individuos que, de alguna manera, comparten o recogen parte de la realidad que puede ser digerida y abordada, toma de postura que habitualmente los autores justifican en el propio texto o han dejado su impronta en el mismo. Es decir, el texto está concebido generalmente como un conjunto de ideas expresadas de manera coherente. En este sentido parece interesante añadir la reflexión de la citada investigadora, aludiendo a otras posiciones de expertos que, desde campos muy diversos, consideran un papel relevante en la formación y desarrollo del alumno o individuo a alcanzar en el uso de las destrezas de expresión escrita.

1.1. Importancia de la Comunicación Escrita

Las comunicaciones formales entre personas y distintas organizaciones se realizan cada vez más a través de la escritura.

Además de ser una forma de comunicación, la escritura es una actividad intelectual y de expresión personal que nos permite presentar nuestras ideas y propuestas en su forma más elaborada y culta. Por ello, que nuestros textos transmitan adecuadamente y en su forma más correcta aquello que queremos expresar es una necesidad imprescindible en el desarrollo de cualquier actividad. En el caso de los profesionales y en particular en la Administración Pública es donde adquiere mayor relevancia y proyección.

El nulo desarrollo en la redacción de los distintos actos administrativos, por lo general, suele devenir en vulgaridad, pobrezas y en la imprecisión de los conceptos y terminología utilizada; en general, es fuente de confusiones. Ninguna técnica puede hacer efectivo a un analfabeto funcional, pero quien sabe escribir y emplea las herramientas propuestas acorta distancias con los mejores escritores. La redacción aparece como necesaria en distintos momentos de la labor administrativa. Desde el armado de mensajes internos, oficios, comunicaciones, solicitudes, informes y dictámenes, hasta distintos actos donde se deban aplicar normativas y reglamentos específicos.

1.2. Objetivos y Beneficios de la Redacción Eficaz

La redacción eficaz permite alcanzar determinados fines que, por el contrario, resultan imposibles si los mensajes son confusos, aburridos y poco precisos. También permite evitar los riesgos que imprudentemente se derivan de no ser capaz de redactar adecuadamente. Las ventajas que reporta la redacción eficaz son innumerables: – mayor rapidez en la transmisión de la información: la redacción eficaz concreta y selecciona con precisión la información que el destinatario del mensaje debe recibir, por lo que se atiende exclusivamente a las necesidades de este; – mayor agilidad en la comprensión: al garantizar la redacción eficaz la coherencia y cohesión textuales a través de frases cortas e hiladas

adecuadamente y proporcionar las claves necesarias para entender qué se quiere decir y por qué, se facilita la aprehensión del mensaje; – incremento de la retención de la información: si un mensaje se entiende y se capta con facilidad, resulta agradable su lectura o audición, por lo que el receptor dedica al mismo mayor atención y lo retiene con mayor facilidad; – garantía de fidelidad: la redacción eficaz evita la aparición de peligrosos sesgos que van a lastrar la veracidad de los mensajes; – menor carga de trabajo para el receptor: al transmitirse la información de forma clara, el receptor no tiene que realizar duros esfuerzos de comprensión para deducir conceptos, relacionar aspectos o captar la intencionalidad que subyace en el mensaje; – refinamiento de la imagen y del prestigio de la persona: unos mensajes cuidados y bien construidos ayudan a crear una buena imagen profesional de quien los emite.

2. Fundamentos de la Redacción

La forma en que se comunica una información condiciona, en gran medida, la eficacia del mensaje. La redacción, es decir, la forma de expresar por escrito una información, es fundamental para que esta sea clara y comprensible para el receptor. En este sentido, para redactar información eficaz es necesario dominar una serie de técnicas y herramientas. En esta cartilla vamos a exponer las diez reglas de oro de la redacción. Estos consejos sobre redacción redundan en una mayor eficacia de sus mensajes y contribuyen a fomentar el buen uso de la lengua escrita. En algunos campos profesionales, el cuidado de este aspecto de la comunicación, del que dependerá la imagen personal o de la institución correspondiente, es especialmente importante. A través del ejemplo de cómo no hacerlo, se mostrará el alcance de cada uno de los aspectos tratados. Adicionalmente, en cada uno de ellos se podrá consultar información adicional relacionada.

En la cartilla también aparecen diferentes actividades con cuya realización, además de fomentar la atención activa del estudiante, se persigue la adquisición de las destrezas propias de un redactor eficaz de distintos tipos de textos. Además, se incluyen recursos útiles, dictados y vínculos a diferentes tipos de páginas que verán completados los aspectos más importantes de cada tema. Completada la guía y cartilla de redacción eficaz: técnicas y herramientas, pero actualizamos la cartilla. Sí hay elementos en esta que os puedan resultar útiles, permitidme que os enviemos los documentos al no haber reflexionado aún sobre la continuidad de la primera.

2.1. Gramática y Sintaxis Básicas

Primero acentuada, como signo gráfico, y, segundo, no acentuada, como signo de puntuación en determinadas formas del verbo haber e impidiendo formar diptongo con la vocal por la que sigue.

La sílaba, en fonología y fonética, es una secuencia de fonemas que consiste en uno formante y sus formantes. Cada sílaba empieza en una consonante o vocal -presente en sus extremos y con mayor frecuencia desinente y final de la raíz- y termina en una vocal siempre que no termine de palabra o de raíz, dialectal o gráficamente. Y el acento, que se fija en una de las sílabas de cada palabra, se traduce en una mayor intensidad de dicha sílaba.

2.2. Claridad y Coherencia en el Texto

Aconsejable. A un nivel muy general, pueden mencionarse una serie de técnicas para aclarar el contenido de un texto escrito, por medio de las cuales se pueden evidenciar con precisión las ideas que se desean transmitir. Algunos ejemplos de grandes títulos para el presente libro son: • No puede haber claridad sin coherencia. • ¿Por

qué es tan importante la presentación escrita? • Técnicas para lograr claridad en nuestro escrito.

Para describir el contenido de un texto con exactitud: • Clasificar las ideas. • Profundizar en el contenido de las ideas. Se ofrecen las siguientes técnicas claras para la elicitación de los modelos. 1. Técnica de redacción efectiva para el profesional de la información, sobre la organización del texto con los elementos que son necesarios que incluya un grupo de técnicas. 2. Aprende a organizar ideas. • Utiliza la técnica de "brainstorming" para anotar las ideas principales y secundarias sin preocuparte por el texto coherente. • Realiza un esquema de las ideas. Sería interesante agregar en esta cazuela literaria una pizca de técnica de creatividad. • Recuerda las técnicas que has leído acerca de cómo subrayar y leer un libro técnico.

3. Técnicas para Mejorar la Redacción

En este apartado proponemos una serie de técnicas para mejorar la redacción. Algunas son específicas de cómo redactar textos y otras pertenecen a qué hacer antes de redactar, pero todas ellas resultan útiles para el trabajo de redacción. Intentaremos ordenarlas de forma que dosifiquen esfuerzos y resulten lógicas unas con otras.

Barajamos cuatro técnicas sencillas y efectivas para garantizar la eficacia. Y solo dos requerirán que nos alejemos un poco del papel. Son las siguientes:

> *Para despejar la mente ante las dudas sobre redacción o presentación de un trabajo, bien está abusar de la técnica de las 10 preguntas. Por ejemplo: ¿Quiénes son los lectores de mi trabajo? ¿Cómo querrán que redacte el trabajo? ¿Qué conocimientos creen que tengo? ¿Están convenientemente ubicados los títulos, los subtítulos y los epígrafes? ¿Puedo*

suprimir información? ¿Le sobra algo al texto? ¿Han quedado claras las ideas expuestas? ¿Qué impresión general les dará el trabajo? ¿Hay faltas? ¿Interesa el trabajo? Esta simple técnica de los 10 interrogantes nos ayuda a despejar la mente de dudas, errores y tonterías. Conviene practicarla. Con ellas desmontamos nuestras inseguridades. De ahí que merezca la pena cuando escuchamos a cantantes, conferenciantes y periodistas en una rueda de prensa.

3.1. Uso de Sinónimos y Antónimos

A menudo, una mejor forma de decir algo es con otras palabras. Y esto es lo que los sinónimos y antónimos nos permiten: encontrar palabras que expresan de mejor forma aquello que queremos decir. Si bien dos palabras que sean sinónimas tendrán un significado en común, no ocurrirá de igual forma entre aquellas que sean meramente equivalentes, por lo que suele hablarse de "sinónimos perfectos" y "sinónimos imperfectos".

Si deseamos conocer los sinónimos y antónimos para una palabra, en el menú contextual podremos pulsar en "Obtener sinónimos y antónimos" que aparece seleccionada al dar clic con el botón derecho del ratón sobre la palabra. Después de la elección, tratándose de buscar sus sinónimos y antónimos, se mostrará de inmediato una lista. En este caso, nos centraremos en la pestaña Sinónimos mostrada. De nuevo, podremos pulsar sobre un sinónimo, esta vez para saber cuántas opciones de escritura presenta. Además, la casilla "Reemplazar texto" nos permitirá cambiar todas las apariciones de la palabra original por el sinónimo seleccionado. Por último, observe que en la parte inferior derecha de la ventana se sugieren aplicaciones profesionales de las palabras sinónimas relacionadas con su forma general. A pesar de que hasta ahora hemos obtenido sinónimos (algunas veces útiles para dar variedad a un texto), hemos de insistir en que con qué frecuencia no es suficiente la común

brevedad (y de menor extensión, con frecuencia, las palabras) de la jerga de la que rebosamos.

3.2. Evitar Repeticiones Innecesarias

Redactar con precisión evita repeticiones innecesarias, redundantes o tautológicas. La precisión parte del léxico y de la búsqueda del término adecuado. Proponemos algunos sinónimos de uso frecuente entre los miembros de la comunidad universitaria: a causa de, a fin de, a lo largo de, a pesar de, acerca de, aspecto, atendiendo a, atención a, buscar, de todos, duda, en cuanto a, en lo que respecta, porque, por consiguiente, ya que. Los textos deben ser tan amplios como sea imprescindible y tan breves como sea posible.

Se pueden evitar muchas redundancias suprimiendo restos de oraciones coordinadas, incisos o frases aclaratorias. Además, es preciso sustituir voces innecesariamente reiteradas: generalmente en lugar de, por en lugar de, tipo en lugar de, carácter en lugar de, es en lugar de, resulta ser o se trata de. Tampoco hay que emplear demasiadas formalidades ni expresiones extensas que puedan dar lugar a repeticiones innecesarias. Es más preciso utilizar el infinitivo o frases nominales que otros recursos para evitar copias. Más formal:

> *"La opinión manifestada está justificada por los informes de las sociedades que evalúan, además del retorno financiero, aspectos cualitativos como su capacidad para desempeñar un papel activo en la gestión y en el desarrollo de las actividades a largo plazo."*

4. Herramientas Tecnológicas para la Redacción

Las ayudas informáticas para la redacción permiten al usuario interrelacionar, con mayor rapidez y acierto, unas y otras unidades textuales y fáciles consecuciones. Integrar palabras no convierte a

nadie en escritor, pero puede ayudar sin duda a ejercitar el ingenio. Es la categoría en la que se encuadran los correctores ortográficos y gramaticales. Otros programas o aplicaciones son el procesador de textos, las hojas de cálculo, las bases de datos y otros recursos telemáticos, y una multitud genérica de gestores documentales, de referencias, bibliográficos y de tareas. En este apartado se describen herramientas orientadas específicamente a ayudar a redactar eficazmente.

El sistema lo componen muchos módulos modulares donde cada uno de ellos fijará la atención de manera directa sobre distintos segmentos del texto. La difícil articulación de los caracteres alfabéticos de una lengua determinada y su correlato en otros niveles de la estructura lingüística hace que el procesador lingüístico consiga siempre en menor o al menor la calidad de una interpretación humana. Además, una máquina no tiene por sí misma una organización global en la estructura de los textos y del mundo, sino que debe ser aportada en principio por medio del programador. Los usuarios de las ayudas para redactar pueden pertenecer a muchas otras categorías. Por un lado, encontramos a los narratólogos o textólogos, interesados en los niveles temáticos de los textos, porque las bases de conocimiento que deberían aportar los procesadores lingüísticos, en lugar de ser elementos vacíos, preliminares del procesamiento propiamente, asumen estructuras a menudo muy próximas al macrocontenido del sistema de conocimientos que se manipulan y, eventualmente, generan predicciones sobre la presencia futura probable de otros elementos.

4.1. Correctores Ortográficos y Gramaticales

Son programas informáticos que permiten la corrección automática de texto y son muy útiles para corregir faltas de ortografía y gramática. Su efectividad es relativa y está muy condicionada por los errores lógicos que pueden cometerse en los textos. Cubren un amplio rango de errores, incluyendo los errores gramaticales (añadir,

borrar o cambiar palabras que convierten la oración en incorrecta). Su efectividad es superior a la de los correctores ortográficos, aunque también cometen algunos tipos de errores. Tienen un enfoque más lógico: detectan que el sujeto de una oración no concuerda con el verbo, que un adjetivo que modifica a un sustantivo no tiene la terminación adecuada, etc.

En definitiva, los correctores son especialmente útiles a nivel de errores más obvios de redacción, pero no detectan todas las meteduras de pata y, en todo caso, la última palabra siempre la tendrá el escritor. Suponen, por tanto, solo una primera barrera. Otras herramientas más avanzadas de revisión lingüística detectarán (y a veces corregirán) un buen número de errores gramaticales más sutiles, incluso detectarán errores de estilo y, a medida que su funcionalidad de análisis del procesador de palabras y editor de texto se enriquezca con el control e información de última generación sobre el uso de una lengua, ofrecerán sugerencias sobre posibles mejoras, tanto lingüísticas como estilísticas: las herramientas de análisis del discurso.

5. Errores Comunes en la Redacción

Cuando se están generando textos de cualquier tipo (informes, cartas, textos para la web, presentaciones, etc.), hay ciertos errores que se cometen con mayor frecuencia y que son usualmente detectados por el lector. Aquí resumimos los problemas más frecuentes. Falta de coherencia en las oraciones, sobre todo en oraciones encadenadas.

No se puede olvidar de que cada oración debe dar información sobre esa misma oración y que su importancia debe quedar clara para el lector. Además, para comprender su referente, este debe quedar claro tras la lectura del texto. Complejidad sintáctica y errores

gramaticales. Oraciones defectuosas no se comprenden y se juzga que el autor no tiene un absoluto dominio de la redacción. Abuso de verbos dificulta la comprensión y resulta en expresiones absurdas. Repeticiones de contenido son expresiones que no aportan información. Uso de tecnicismos, jerga, expresiones imprecisas, exceso de siglas, localismos, barbarismos, discriminaciones... dificultan la comprensión o generan problemas en la interpretación del mensaje, pueden incluso ofender al interlocutor. Empleo de palabras inadecuadas es interesante comprobar cómo el español permite una considerable precisión de la expresividad lingüística, cosa que a veces se desaprovecha, bien por pereza o bien por desconocimiento.

A veces se cumplen aspectos formales al realizar tareas que implican la escritura en lengua extranjera, pero esto a veces es solo un barniz que oculta el fondo del problema, como el traducir un texto escrito en otra lengua sin conocer su realidad lingüística. Redundancias pueden originar incomprensiones. La claridad de la exposición redundará en la claridad del mensaje. Las ideas u oraciones redundantes pueden acabar dificultando la coherencia de la redacción.

5.1. Confusión entre Homófonos

Las dudas ortográficas entre palabras de sonido similar y de escritura distinta, homófonas entre sí, suelen también ser un foco de errores. Hablamos concretamente entre confusión de género o número entre palabras, en general sustantivos o adjetivos. Destaquemos algunos pares:

a) Asentimiento / Acentimiento: Aprobar / Acción de acentuar. Por error se utiliza la segunda escribiendo la primera.

b) Caratula / Carátula, Llamativas ilustraciones / Llamativos juegos. En general sutil, insustancial o decorativo, no atrae: da

carátula calor al libro. Sus preciosas y deliciosas ilustraciones están ahí por una arrogante reiteración de lo ya consabido dentro... Superficialmente parece abrirse a «todas las lluvias»; luego se contenta con «las modestas aguas» del hechizo. En general, prefiramos la tercera forma.

c) Fallar / Fayar: desmandarse. Hay autores que quieren introducir este galleguismo. Quise fallar y fayé. Por error escríbenlo españolizándolo. d) Grandón / Grandón / Grandote: Amigo o conocido con el que se mantiene una relación o confianza suficientemente íntima. No es ni regionalismo ni arcaísmo sonoro. Cercanos a los términos modernos, así como por su semántica, son otros tres términos característicos castellanos: "guapezas", "grandonadas" y "matada". Aunque les faltara penetración, les sobraba bajeza de nivel. En general, usemos (si procede), mejor la segunda forma. Estas dudas ortográficas entre términos comunes son inevitables en textos que adoptan decididamente un carácter común, natural. Entendamos ésta y todas las demás deficiencias registradas en este análisis como homenaje a la inteligencia lectora. La elocuencia encuentra a menudo su amparo en la degradada sencillez.

5.2. Falta de Estructura en los Párrafos

Sabemos que un párrafo generalmente empieza con un enunciado principal y luego sigue con argumentos y ejemplos que lo justifican. Pero esa es una estructura que se puede mantener en cualquier punto del párrafo, o bien hacer ejemplificación seguida hasta el último estándar. Con esto se quiere hacer notar dos cuestiones. Por un lado, se pueden mantener como estándar cada uno de esos párrafos con el propósito de ejemplificar algunas de las técnicas más frecuentes de introducción, desdoblamiento, cierre, etc., y otorgar de esta manera a cada una su papel protagónico.

Por otro lado, nos podemos ver en la necesidad de fragmentar varios párrafos según distintas estrategias utilizadas, con el objetivo de advertir y ejemplificar el manejo de la estructura discursiva en el escrito. Un procedimiento típico es introducir un tema. Sin embargo, también es posible introducir un párrafo, debido a la familiaridad del lector con el tema general. Otro procedimiento estándar consiste en presentar la delimitación o ampliación del tema. Igualmente, la ampliación de un párrafo, dada la cohesionada historia de la cual es parte, se puede dar por supuesta. Disposiciones finales muestran el cierre de un determinado punto. Permiten vislumbrarse nuevas direcciones discursivas, siempre subordinadas a la temática global. La provisión adelantada de dichas disposiciones es, en cambio, cosa poco corriente en la marcha de los artículos científicos. Sin embargo, en los casos no pocos en que la necesidad de proceder así se impone, los redactores científicos no pueden prescindir de las posibilidades de que disponen para no desorientar a sus lectores, aconsejándoles en público de discontinuar un determinado hábito lector.

6. Recomendaciones

A pesar de las dificultades que la cartilla debe superar, en este módulo hemos procurado manejar un enfoque teórico-práctico a fin de que se convierta en una herramienta valiosa no solamente para redactores, sino también para cualquier empleado de la empresa, independientemente de su función, cargo, nivel de educación y/o capacitación y grado de experiencia laboral. Conscientes de que el modelo de redacción no existe. Al contrario, cada persona diseña su estilo de acuerdo con su propio carácter, temperamento, formación profesional, vivencias personales, etc., cómo no ser así, ya que la redacción es un acto artístico. Así, hemos pretendido mostrar diversas maneras de enfocar un mensaje y de crear un texto determinado brindando información novedosa o diferente a la conocida.

Esperamos que, al finalizar la cartilla, los usuarios se sientan en capacidad de identificar los aspectos que constituyen un texto bien escrito y advertir de manera concreta cómo lograrlo.

Por tanto, plantearemos aquí una serie de interrogantes preocupados por el efecto que ejercerá la cartilla en el cliente interno de la empresa. Hemos seleccionado una serie de interrogantes cuyas respuestas supone la cartilla habrá de influir sintéticamente en la redacción empresarial, su antecedente siempre lo resumirá el enunciado "se escribe así". Felizmente aludimos a una "unidad" que ya existe; su plural débil sería "unidades", ya que para cada redactor y para cada carta, un texto determinado constituye unitariamente al acto general "escritura", sin haber dos textos iguales, salvo aquellos que aparecen duplicados por razones de índole imitativa, copista, plagio, etc.

7.1. Resumen de las Claves para una Redacción Eficaz

Hasta aquí, hemos desgranado diversas herramientas y técnicas que pueden ser útiles en la redacción de informes, presentaciones y textos generales. Completamos ahora esta cartilla sobre redacción eficaz con un recordatorio de las claves importantes:

- **Propósito de redacción y redactores implicados:** Ha quedado claro que es imprescindible tenerlo claro. El primer aspecto tiene que ver directamente con la planificación: planificar o no planificar, esa es la cuestión. Redactar exige planificación en diferentes fases (tanto de la comunicación como de la elaboración del texto). Y respecto al segundo, está claro que la implicación personal y la cooperación entre redactores tiene su importancia.

- **Estructura formal del texto (y puntos clave a la hora de redactar).** Hemos subrayado la importancia del contenido,

cómo estructurarlo y cómo colocarlo. Pero no por ello debemos olvidar que redactar puntos breves, concretos y directos es también importante.

- **Uso de técnicas para favorecer la comprensión:** la claridad en redacción es imprescindible, y para establecerla o conservarla es importante incidir sobre la adecuación del vocabulario al lector, sobre la comprensión del lenguaje no verbal, y sobre la técnica del resumen, entre otros. De forma paralela, hemos recalcado la necesidad de seguir los criterios de calidad establecidos: los textos deben responder a ellos, y esta labor no corresponde a los correctores.

7.2. Prácticas para Mejorar la Habilidad Escritura

a) Intente escribir al menos 30 minutos a la semana, leyendo un libro de calidad. Puede ser nuevamente una novela, pero no cualquier novela. Decídase por una novela de calidad o a profundizar en un tema de su interés. Tal vez un buen libro de historia, una biografía de alguna persona que le interese, una obra clásica, los discursos de algún estadista, etc. Le aseguro que el intento no será en vano. Al contrario, aumentará de forma significativa su cultura e ideas, y en consecuencia e indirectamente su producción escrita.

b) Por último, una recomendación clave: no escriba en el mismo momento en que termina de leer un libro o ver una película o programa de televisión. No escriba con la impaciencia evidente de que la historia que acaba de ocurrir aún está muy fresca en su memoria, o que quiere escribirla antes de que se le olvide algún detalle. Tómese un tiempo para reflexionar sobre lo que pasó, analice y compare la historia con situaciones de la vida real u otros hechos similares. A partir de estas reflexiones es que podrá escribir un trabajo completo. Lo anterior significa que le ayudará

a escribir con creatividad, a encontrar diferentes estilos y figuras y a tener profundas y coherentes ideas. Si sigue este consejo, incrementará cada vez más su capacidad de combinar lo objetivamente real con lo subjetivamente personal. Y así su capacidad y formación intelectual será cada vez mayor. Dedicar tiempo a reflexionar antes de escribir.

Referencias Bibliográficas

- **Departamento Administrativo de la Función Pública.** (2022). Guía para la realización de talleres de lenguaje claro para servidores públicos. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Departamento Nacional de Planeación. (**2022). Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

- **Curso Virtual de Lenguaje Claro para los Servidores Públicos en Colombia.** Aula Virtual del Estado Colombiano. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/aula-virtual/curso-virtual-de-lenguaje-claro-para-los-servidores-publicos-en-colombia.

- **Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos.** (2022). Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Función Pública. (2022).** Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo III:

"COMUNICACIÓN ORAL CLARA: INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA"

1. Introducción a la Comunicación Oral Clara

Es fundamental que todo profesional que trabaje en la administración pública tenga habilidades de comunicación clara y sencilla en el momento de interactuar con la ciudadanía. Esto se debe, por un lado, a que los ciudadanos necesitan entender de manera fácil e inmediata la información que se les está transmitiendo; de esta manera, podrán ejercer su derecho legítimo de participación en las decisiones de la vida pública. Unos por falta de tiempo, pero los principales motivos que no les impulsan a participar son la falta de interés hacia su Ayuntamiento y la percepción de que su participación no tendría interés. Además, los estudios de sociología y comportamiento ciudadano en el marco de la democracia de calidad parecen concluir que el principal incentivo para la participación política es que los ciudadanos se sientan involucrados o identificados con su localidad.

Según los estudios, lo más motivador para que se sientan así es su grado de implicación en los asuntos comunitarios; esto es, el grado de información e interacción de los ciudadanos en los asuntos de interés común y en las decisiones colectivas. Diversas encuestas muestran que uno de los obstáculos más frecuentes para que la gente se implique en la gestión comunitaria es la complejidad de la información, en caso de que se facilite. La complejidad de la información expuesta por el personal de las administraciones públicas en el momento en que tramita expedientes supervisa obras o equipamientos.

1.1. Definición y Conceptos Fundamentales

La comunicación es un proceso atemporal, contextual y dinámico en el que integras con otros tu ser, tu hacer y tu saber, por medio de un flujo constante de mensajes verbales, no verbales y paraverbales. Persigues objetivos tras su emisión, para que quienes los reciben realicen actividades determinadas que satisfagan tus necesidades,

sean estas informativas y/o relacionales. Cada uno de los miembros asociados a la interacción posee un papel concreto que ha adquirido de acuerdo a su contacto comunicativo, siendo asimétrico respecto al otro. La situación comunicativa es compleja, inabarcable y única, habiéndose producido una sola vez en el pasado y no siendo consecuencia de un clon.

La comunicación es intencional y los seres vivos que desarrollan actividad comunicativa tienen una intencionalidad clara y unos objetivos que piensan conseguir mediante su actuación. Los animales en general y el hombre en particular emplean diversos canales de representación para expresarse. En el hombre, estos canales no se limitan a la comunicación no verbal y paralingüística, sino que las palabras son utilizadas en poesía, música, narrativa y conversaciones con diversas intencionalidades. Así, una misma información que podemos dar con las palabras podemos ofrecerla sin palabras; elegimos el canal más adecuado en función de los objetivos que tenemos. Tal y como se explicó, evidentemente en la comunicación tenemos información, concretamente visual, que está formando una categoría de información, en concreto de la comunicación paraverbal de la que nos estamos sirviendo continuamente para expresarnos comunicativamente.

2. Beneficios de la Comunicación Clara en la Interacción con la Ciudadanía

La ciudadanía agradece y valora la información clara y útil, convirtiéndolos en mejores autores de sus decisiones. La elaboración de comunicaciones orales claras genera beneficios mutuos, facilita el trabajo del responsable de la oficina y permite el cumplimiento de los objetivos organizativos y de servicio al ciudadano. Además, genera una atmósfera de atención y respeto que favorece la satisfacción de los ciudadanos. Ello contribuye a aumentar la confianza de la ciudadanía en el sector público. Favorece el logro de

los objetivos, beneficia a los miembros de la oficina y su entorno, y ayuda a la ciudadanía. Por lo tanto, hace que el personal y la organización sean más reputados por los ciudadanos.

Si el personal de la oficina mantiene operativa la estrategia de comunicación, conocerá mejor su entorno y las posibles adversidades que se les presenten para poder afrontarlas, favoreciendo el desempeño individual y colectivo. Ayuda tanto a los miembros de la oficina como a su entorno. Facilita a los ciudadanos la comprensión de la actuación de la administración y los dota de motivos para participar. Posibilita a los miembros de la oficina conocer mejor cómo es su entorno.

Recoger la simpatía y confianza de las personas mejora la situación del empleado, puesto que todos los seres humanos están condicionados por su entorno. Si estamos en buena sintonía con los ciudadanos, será más sencillo trabajar y estar en paz con nosotros mismos. El servicio de atención a los ciudadanos se añade al trastorno diario del empleado. Si mantenemos un entorno relajado y afable, las decisiones que se tomen serán acordes a lo que se desea. Esto se facilita con una comunicación agradable, personal y clara. Mayormente, no solo obtienen beneficio los propios empleados, sino que también favorece a su núcleo y su entorno inmediato.

2.1. Mayor Comprensión y Retención de la Información

Cuando un servidor público se comunica con sus interlocutores, dominar los diversos aspectos para una buena comunicación oral clara, superando incluso el problema, resulta muy obvio señalar que la comprensión y retención de la información serán mayores cuando se aplican las reglas que propician un buen uso del lenguaje escrito; representan elementos cruciales para la reflexión, empatía o crítica necesarias para emitir una opinión informada. No obstante, a menudo

se pueden observar situaciones en la realidad en las que esta relación no se respeta y, sin llegar al ámbito de la demagogia o de la manipulación, los ciudadanos deciden sobre determinada acción, política, campaña o solicitud de forma errada sobre los datos ofrecidos.

Bastaría con ver la información derivada de campañas electorales, presentadas por los candidatos: datos retomados de las encuestas, diagnósticos de necesidades. Probablemente, el hombre público a cargo de la decisión, en demasiados casos, hace a un lado el tono de voz analítico riguroso que debería presidir semejante decisión para dar paso a una serie de condicionamientos, situaciones de momento, alteraciones emocionales, presiones populares, relaciones públicas efectivas de los grupos de interés o, también, a desconocimientos generados por la falta de interés del hombre público en buscar y analizar adecuadamente la información adecuada, mostrando así escasa preocupación por la esencia que debería moverle: el bienestar de los gobernados. Todo lo anterior repercutirá finalmente en la calidad de las políticas públicas, las cuales están orientadas a lograr metas preventivas, correctivas o de promoción; es decir, a impulsar acciones que se orientan a alcanzar algún tipo de cambio.

3. Principios y Estrategias para una Comunicación Oral Clara

3.1. Principios de la comunicación oral

Los siguientes son algunos principios a tener en cuenta a la hora de comunicarse oralmente, para lograr eficacia comunicativa: • La comunicación oral se basa en la empatía y en la capacidad de interpretar al interlocutor; por ello, es fundamental intentar ver la

reacción de quien escucha. A los efectos de no provocar ruidos que sorprendan o desconcierten, deberá evitarse ruidos innecesarios.

- La lentitud excesiva aburre, por lo que es clave buscar el ritmo adecuado para la interacción, a tono con la capacidad de la ciudadanía para captar lo que se propone.

- Asegurar la informatividad. Si un contenido carece de novedad, pierde interés. Igualmente, cabe evitar centrarse en aspectos periféricos que desvíen la atención del núcleo del mensaje. Hablar clara y sintéticamente asegura la unidad en la organización y facilita la memorización del contenido.

- Evitar titubeos: trabaja para reducir el número de vacilaciones. Durante la verbalización puede haber silencios "naturalmente" pausables, pero procura que no sean demasiado largos. El lenguaje oral directo permite reforzar la coherencia en la estructuración del contenido, hacer más atractiva la exposición al suprimir elementos que dispersan o reemplazar expresiones más ricas.

- Ampliar la capacidad de persuasión y en ocasiones propiciar una actitud más participativa del receptor al interpelarlo directamente. Más allá del "papel" del orador, el miembro de AUD debe ayudar a su jefe o jefa a preparar y a estructurar la comunicación.

3.1. Simplicidad y Claridad en el Lenguaje

Para Aristóteles, la estrategia idónea del orador era la simplicidad. Nada debe convertirse en "oscuramente complicado"; cada orador debe evitar, pues, el desequilibrio que descompone la calidad requerida. Respetar ambos términos del equilibrio (simplicidad y claridad) facilita el entendimiento; al hacerlo, se diseñarán

contenidos estratégicos de enunciación efectiva. La claridad del lenguaje que maneja la administración contribuye a solventar el desequilibrio que la aleja de las necesidades del receptor, superando la dificultad comunicativa y escogiendo, cuando convenga, un léxico claro y no ambiguo, facilitando la decodificación del mensaje y allanando la estructura de las ideas. Por esta razón, en los últimos años, diferentes instituciones están estableciendo políticas de claridad idiomática en los textos generados por sus administradores.

En este sentido, determinados autores destacan la competencia lingüística de los profesionales implicados en el proceso de radiocomunicación, por lo que las diferentes voces habrían de invitar a reflexionar sobre la solidez de las propuestas. Aristóteles considera que, para conseguir la claridad, era necesario utilizar un lenguaje apropiado. Esto constituiría una barrera de acceso para los comunicadores actuales que no podrían establecer una retroalimentación de su información con el público, al constatarse que el mismo dispondría de competencias inferiores y de niveles de formación modestos, lo que le lleva a expresar que una frase está clara u oscura en absoluto, ni a través del tiempo, sino en función de un hablante concreto.

4. Herramientas Tecnológicas para Mejorar la Comunicación Oral Clara

4.1. Recomendaciones con base al Manual de Comunicación Oral Clara en las Entidades del Estado.

Para el caso de las entidades del Estado se precisa comunicar información específica sobre el accionar de la entidad, los servicios prestados, procedimientos, requisitos, entre otros aspectos, lo que facilitará al ciudadano la obtención de la información necesaria. En esta línea de trabajo se sugiere la implementación de estos tipos de

formatos para la sección de Servicios para el Ciudadano: Herramienta para crear sinergias entre múltiples instituciones de manera ordenada, eficiente, atractiva y fácil de navegar. Proporciona una navegación estructurada a través de capas horizontales de información, las cuales devuelven al usuario en línea, con su interfaz de usuario preparada para proporcionar la información demandada. Utiliza diferentes tecnologías de información interactiva y se basa en los conceptos de servicio compuesto y de explorador de servicios compuestos.

4.3. Buzón de reclamos y sugerencias.

El deber ser es que las entidades cuenten con mecanismos formales para atender las consultas, comentarios, quejas y sugerencias de la ciudadanía, elementos preciosos para la mejora de la calidad de los servicios y del equipamiento del portal. La tecnología actual como motes, foros, blogs, sistemas FAQ, buzones de quejas, entre otros, permiten la interacción con el ciudadano, generando un acceso inmediato a la información. 4.4. Integración de redes sociales. Las redes sociales fomentan la comunicación e interacción, la colaboración, la construcción y la optimización de comunidades de personas o grupos. Sistematizar estos espacios en un sitio oficial implica utilizar estas herramientas con alguna regularidad o sistematicidad, para que el ciudadano tenga entre sus alternativas un canal para enterarse de la información relevante que transmite la institución y para interactuar con ella.

4.1. Uso de Presentaciones Visuales

Desde una visión contenidista, la exposición oral a la ciudadanía también se puede apoyar en presentaciones visuales. La visión actual es que estas presentaciones deben potenciar la comprensión del mensaje que se quiere ofrecer, es decir, facilitar la comprensión del

contenido, y no se centran tanto en la faceta estética. Es necesario cuidar los siguientes aspectos.

- **Seleccionar y organizar claramente el contenido:** presente solamente la información esencial para su propósito. Use cabeceras y viñetas lógicas para destacar los puntos más importantes. Evite introducir errores o distracciones: el contenido visual deberá ser consistente con el contenido oral, con un formato lógico y coherente.

- **Uso de gráficos:** los gráficos presentan cifras, muestre la forma de las cifras y ayuden en la toma de decisiones. Aquí podemos recomendar que el tipo de gráfico que se utilice sea sencillo y adecuado al tipo de datos que muestre; además, no sobrecargue el gráfico con elementos innecesarios o información irrelevante.

- **Uso de color:** una de las propiedades más visuales es el color y, aunque puede dar consistencia o potenciar el mensaje, también puede manipular el contenido visual. Se recomienda el uso de colores sobrios que combinen con el resto del contenido y que presenten contraste entre ellos o con el fondo para facilitar la legibilidad.

- **Decida el orden de presentación**: La velocidad con la que un oyente se va a exponer a la información suministrada por un presentador es tan rápida y contiene tan pocos elementos de retención a corto plazo que la retención del mensaje es críticamente dependiente del orden en que este es suministrado.

5. Importancia de la Escucha Activa en la Interacción con la Ciudadanía

La escucha activa se erige, por tanto, en un equivocado modelo de comunicación administrativa. En tal sentido, dentro de las relaciones del ciudadano con el Estado, las relaciones interpersonales son de especial importancia, pues establecen las bases para posibles conflictos administrativos, demandas o simplemente un ambiente de satisfacción o insatisfacción cada vez que el ciudadano se relaciona con ella. De ahí la crucial importancia de la comunicación verbal en general, y de la escucha activa por parte de la administración pública, en particular. La escucha activa es, finalmente, el interés y voluntad de entender y asumir la percepción, opiniones y argumentos del otro, con respecto a la administración pública.

En la propuesta de un código ético europeo para el servicio público, se establece que un empleo en la administración pública implica un mandato de servicio, y que ello conlleva asumir ciertos valores entre los que se encuentra precisamente la escucha. Existen, por tanto, y más allá de normativas como la citada, motivos prácticos y de eficiencia alentadores del deseo de convertirnos en oyentes activos. Además, escuchar, o parecer escuchar, está en el origen de casi todos los conflictos y desacuerdos que surgen en la comunicación. La escucha es la clave para conocernos genuinamente, y es esquizofrénico quien no se conoce a sí mismo.

Solo si conocemos bien a los demás y las circunstancias que les rodean, estaremos en condiciones de saber qué conductas y qué mensajes han de emitirse eficazmente. Si no escuchamos, si no tratamos de comprender de forma activa las inquietudes y deseos de quienes se nos acercan, no solo no seremos éticos, sino que tampoco lograremos comunicar o interactuar de manera eficaz con nuestro entorno.

5.1. Empatía y Respeto en la Comunicación

Pecar de cínico no es sinónimo de empatizar. A lo largo de la exposición hemos analizado la necesidad de transparencia, respeto, claridad, honestidad y benevolencia. Justamente, parando en este último punto, debemos decir que más allá de ser justos, la administración no puede ceñirse al sostenimiento de una relación puramente justa. En un mercado de democracias, es importante prestar atención al factor humano, a una de las cualidades esenciales para que las relaciones interpersonales fluyan: la empatía.

Para poder interactuar con el elemento ciudadanía – al que implícita e intrínsecamente se le dota de espíritu crítico libre al respecto, la responsabilidad y el deber etimológico del gobierno no puede ser otro que el de:

a) ofrecer la información como ministrum,

b) cerciorarse de que la fuente posee la suficiente credibilidad y autoridad respecto a la temática que presenta, y

c) hacerlo a través del canal correspondiente. No podemos pecar de cínicos si, en los mensajes de la publicidad electoral, rivalizamos a ver quién nos da más o nos compensa en un año concreto el importe de una comida tan solo a cambio de una participación ciudadana.

No podemos pecar de cínicos si, en un escenario de recortes presupuestarios, dedicamos grandes cantidades de recursos a difundir información que acaba siendo sonrojantemente ridícula o, debido a un manifiesto desconocimiento del perfil receptor y un increíble grado de desprecio a su colectividad, a transferir un mensaje que solo logra la indignación y el rechazo. No podemos pecar de cínicos si, en aras de la simplificación y uniformidad del discurso,

nos olvidamos, de la misma manera, de grandes colectivos o realidades social y administrativamente más complejas.

6. Ética y Valores en la Comunicación con la Ciudadanía

Los valores inherentes en la comunicación oral clara convergen con aquel principio que obliga a informar, dando cuenta clara de la verdad y evadiendo la falsedad o medias verdades sobre la temática comunicada. Particularmente hablamos de una comunicación bilateral, que favorece la confianza mutua, el respeto y la tranquilidad al dar respuesta a las personas con un mensaje que sea claro, como resultado de la preparación previa para hacerlo con claridad y con la disposición para ser lo más explícitos posible.

La eficaz y transparente comunicación que utilizamos en nuestros mensajes nos permite entablar una relación honesta con los ciudadanos, basada en la responsabilidad, valiéndonos también de un lenguaje sencillo y evitando conceptos arcaicos del derecho administrativo, opuestos a la lógica del mensaje claro y comprensible. A su vez, cuando más clara y comprensible sea la comunicación, menores serán los casos desviados al interior de la organización y menores serán las posibilidades de una respuesta negativa dirigida por el ciudadano ante instancias superiores.

Cuando hablamos del tema valórico, de común acuerdo, establecemos parámetros que necesariamente permitan la aplicación de un método y, por ende, evaluar la calidad del mensaje traducido, mediante relación de parámetros u otra metodología de comprobación. Esto se traduce en un compromiso, avocación y proactividad por parte del funcionario o funcionaria municipal que implementa la comunicación oral clara. A su vez, en la función pública, el comunicar un mensaje claro y comprensible a la ciudadanía no solo busca y beneficia a la correcta administración de las normas por parte de esta, sino además

busca la confianza y tranquilidad que significa para los ciudadanos el conocer sus derechos y obligaciones, compenetrándose con el quehacer municipal, lo que se conoce como la sana convivencia civil, entendiendo que ella permite el crecimiento en todos los órdenes individuales de las personas, ya que la sana convivencia civil está asociada estrechamente a la paz y convivencia, entendida esta última como una vida completamente vivida.

6.1. Transparencia y Honestidad

Si queremos que los ciudadanos respeten a nuestra organización y tengan confianza en el servicio que les prestamos, nos toca conducirnos con total transparencia en todas las interacciones. Esta es la esencia de la calidad del servicio. Nos toca respetar la información que le entregamos y no tergiversarla para obtener un beneficio particular. La administración debe ser competente también en la forma como entrega la información, pues esta se convierte en un tema sensible para nosotros y no podemos manipularla para evitar generar ansiedad desmedida a nuestros usuarios. Si les decimos que la cita de entrega del documento o trámite será el día "X", cada vez que aplazamos la entrega tendremos que manejar una explicación probatoria y esto generará desconfianza, pues podrán pensar que retrasamos la entrega a propósito.

Por último, y quizás la tarea más compleja que tenemos, es mantener una comunicación asertiva el 100% del tiempo, principalmente porque los encargados de entregar la información somos personas y no siempre tenemos el control de nuestras emociones. La armonía personal, la asertividad y un buen estado de ánimo ayudan para ser realmente competentes al 100% del tiempo, sin importar si nos encontramos en buenos o malos momentos. Los ciudadanos percibirán cuando un mensaje no es coherente con nuestro estado de ánimo y esta percepción ocasiona desconfianza y falta de credibilidad, lo que abre la posibilidad de que el cliente elija a la competencia. Como se

puede ver, el impacto de nuestra comunicación supera el nivel emocional y una frase mal pronunciada, un mal manejo de la información o un momento emotivo van generando impresiones que podrían hacer fracasar un trabajo casi perfecto en otras áreas.

Referencias Bibliográficas

- **Departamento Administrativo de la Función Pública.** (2022). Guía para la realización de talleres de lenguaje claro para servidores públicos. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Departamento Nacional de Planeación. (**2022). Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

- **Curso Virtual de Lenguaje Claro para los Servidores Públicos en Colombia.** Aula Virtual del Estado Colombiano. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/aula-virtual/curso-virtual-de-lenguaje-claro-para-los-servidores-publicos-en-colombia.

- **Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos.** (2022). Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Función Pública. (2022).** Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo IV:

"EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL LENGUAJE CLARO"

1. Introducción a la evaluación del Lenguaje Claro en las Entidades Estatales

La evaluación del avance en la implementación de lenguaje claro al interior de las entidades se ve materializada a través de la construcción de la herramienta metodológica que permite a las entidades realizar un autodiagnóstico que les permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra el uso de lenguaje claro y tomar decisiones oportunas para fortalecer y mejorar el ejercicio de implementación del lenguaje claro.

Así, cada entidad debe estructurar una Ruta que, al menos, desarrolla dos fases: la primera, es el autodiagnóstico, en el que se recopila la información necesaria para obtener un resultado que permite construir estrategias y un plan de acción para fortalecer la implementación del lenguaje claro. La segunda fase es la definición de acciones que van encaminadas a fortalecer la implementación del lenguaje claro en la entidad. Contiene 9 actividades dirigidas a los equipos de trabajo que han construido la Ruta de Implementación del Lenguaje Claro, para que con el acompañamiento del equipo central, definan con mayor claridad las acciones que van a llevarse a cabo a fin de potenciar la implementación del lenguaje claro.

En el caso de Colombia, es la Secretaría de Transparencia, en apoyo con la Contraloría General de la República, el Ministerio TIC y el Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, quienes han fortalecido la información entregada con la construcción y socialización de diferentes herramientas que buscan apoyar a las entidades en la construcción de sus propios procesos de evaluación al interior de sus procesos institucionales.

2. Importancia de la Evaluación y Mejora Continua

La comunicación efectiva se logra a través del diálogo porque las personas participan activamente de un intercambio de mensajes. La "información clara" es una cualidad de la comunicación porque tiene que ver con la comprensión del "mensaje" enviado (o conjunto de palabras) por el "emisor" desde el encuentro cognitivo y afectivo con el "receptor". En Argentina, se legisló sobre la creación de las Unidades de Lenguaje Claro en las Universidades, posibilitando un cambio cualitativamente favorable al uso de una comunicación más clara por parte de la comunidad universitaria, en relación con el flujo comunicacional de la institución. Esta resolución establecía la creación de Unidades de Lenguaje Claro en cada universidad. A partir de allí, las Unidades han realizado valiosas experiencias reforzando la importancia del uso del "lenguaje claro" como metodología para llevar a cabo políticas de Estado en cuanto a los objetivos en materia de educación superior.

Así, a modo de cierre de este curso, se presenta una reflexión fundamentada acerca de la importancia y los beneficios del "lenguaje claro" en una sociedad democrática y abierta a la participación de sus habitantes en la toma de decisiones, así como de experiencias vinculadas a la "evaluación" de políticas y programas concretos ejecutados en ámbitos universitarios, tendientes a su "mejora continua".

La lectura del mismo contribuirá a aportar elementos de análisis a las Unidades dedicadas a la implementación y promoción del uso de "lenguaje claro", generando un pensamiento crítico y reforzando sus fundamentos al interior de las entidades estatales.

3. Rememorando los Principios Fundamentales del Lenguaje Claro

Es esencial hacer una remembranza de los principios fundamentales del lenguaje claro, que no tiene por objeto desarraigar la alta cultura bicentenaria ni suprimir las formas poéticas del idioma español. Simplemente quiere hacer más eficaz el idioma vigente en materia técnica y científica. Quizás, con razón, del tiempo que solemos dedicar a la lengua que no siempre aprovechamos bien, podemos responder: no me pidáis que deje de catar su vino simplemente por los excesos que comete cada tanto. Analicemos el modo preciso de mitigar en buena medida esos estragos. Para este fin, comenzaremos con presentar las principales aportaciones de las ciencias del lenguaje y de la comunicación a través del tiempo.

Los filósofos ávidos al buscar la verdad, para convencer a los demás, recurrieron a recursos ortológicos como: la clara enunciación de las palabras; su adecuado orden; su equilibrado ritmo; su graciosa armonía, como lo hacía Pitágoras, basado en la espiritual significación del número 7 o en la propia diversidad, tal como la naturaleza la tenía y puedo terminar donde empecé. La función comunicativa ligada al lenguaje, de alguna manera, genera presencia y modo. Presencia porque conduce la situación de comunicación a un proceso sincrónico continuo que habilita la toma de conciencia de la comitiva acerca de los siempre reveses, déficits, fallas de la función comunicativa, o sobre los todo sólidos, la eficacia, el cógito del manifiesto de la comunicación.

4. Herramientas y Métodos de Evaluación del Lenguaje Claro

Una de las primeras formas de evaluación que todo documento claro debe tener pasa por la recolección de las opiniones de los lectores. Por ello, es aconsejable que antes de publicar un documento claro, este sea "pretestado" entre el grupo de población al que irá

destinado el documento. Un texto con todas las características formales del lenguaje claro no siempre tiene la capacidad de cumplir con el objetivo del lector. Por este motivo, conviene que el texto sea verificado en lectores representativos para analizar su comprensión y utilidad, controlando siempre el grado de dificultad de interpretación de informaciones específicas, marcado por el nivel cultural de la población a la que va destinado. También es aconsejable realizar encuestas de satisfacción del cliente interno dentro de las organizaciones que se dediquen a la prestación de servicios o a la concesión de determinadas ayudas.

Existen numerosas investigaciones que han intentado encontrar factores psicolingüísticos y factores extralingüísticos que pudieran estar relacionados con las dificultades para comprender los textos informativos que los ciudadanos deben utilizar para llevar a cabo diferentes trámites administrativos. Así se ha comenzado a investigar cuáles son las características que diferencian a los textos fáciles de los complejos, tanto por los coeficientes de indeterminación empleados como por las ayudas que probablemente los hacen más inteligibles; por ejemplo, la presencia de palabras que no son muy frecuentes o que pertenecen a un registro de la lengua distinto al utilizado en el lenguaje cotidiano. También se ha comprobado que en algunos casos los documentos se hacen más complejos al intentar simplificarlos, ya que el uso mal realizado de sinónimos o un marcado afán de abreviar términos convierten al texto inicial en un texto mucho más difícil.

5. Indicadores de Calidad en el Uso del Lenguaje Claro

Los indicadores en un proceso de evaluación del uso del Lenguaje Claro al interior de una entidad estatal pueden variar; por tanto, mas que definir indicadores concretos, es mejor conocer la naturaleza de

lo que se pretende evaluar en relación al contexto de cada dependencia administrativa. Así, se proponen dos elementos a consideración:

1. ***Identificación de indicadores de calidad:*** En definición con lo propuesto, un indicador de calidad se define como "una de las variables que nos permite medir la calidad relativa de un servicio o producto". En consecuencia, los indicadores de calidad que a continuación se exponen pretenden valorar los atributos del lenguaje claro en las diferentes dimensiones de la producción bibliográfica y ser una herramienta para supervisar e intervenir en caso de desvíos en las características de las publicaciones que se generan a partir de las buenas prácticas lingüísticas y de comunicación. En este sentido, se entiende que si la utilización de claridad en un producto textual es ausente o inapropiada, decae la calidad intelectual y técnica del discurso, y el mensaje produce incomprensión.

2. ***Propuesta de indicadores de calidad:*** A continuación, se presenta una propuesta de indicadores de calidad, de carácter general y orientativo, que recorta la vasta lista de indicadores que pueden utilizarse para supervisar los productos comunicativos que abordan recetas de lenguaje claro con base a los ejes que aquí se proponen, acotados a seis factores generales y un número reducido de indicadores para cada uno:

   - ✓ Brevedad textual
     - **Indicador 1.1:** Los artículos no exceden las 300 palabras.
     - **Indicador 1.2:** Los protocolos de investigación originales no superan las 1.700 palabras.

   - ✓ Claridad en el lenguaje

- **Indicador 2.1:** Uso de oraciones simples con menos de 20 palabras en promedio.
- **Indicador 2.2:** Inclusión de definiciones para términos técnicos o especializados.

✓ Estructura lógica
- **Indicador 3.1:** Organización del contenido en secciones claras con títulos descriptivos.
- **Indicador 3.2:** Uso de párrafos cortos (máximo 4 oraciones) para facilitar la lectura.

✓ Accesibilidad visual
- **Indicador 4.1:** Empleo de listas numeradas o viñetas para presentar información clave.
- **Indicador 4.2:** Inclusión de gráficos, imágenes o tablas que complementen el texto.

✓ Enfoque en la audiencia
- **Indicador 5.1:** Uso de ejemplos prácticos o situaciones cotidianas relacionadas con el público objetivo.
- **Indicador 5.2:** Adaptación del nivel de lenguaje al perfil educativo de la audiencia.

✓ Consistencia terminológica
- **Indicador 6.1**: Uso uniforme de términos clave a lo largo del documento.
- **Indicador 6.2:** Inclusión de un glosario en caso de usar más de cinco términos especializados.

6. Estrategias para la Mejora Continua del Lenguaje Claro

Es importante planear con oportunidad y llevar a cabo el análisis necesario para despejar la confusión. Esto implica identificar las fuentes de información posibles, para confirmar la vida o novedad del tema y hacer un diagnóstico de la situación para elegir las mejores estrategias o herramientas. Algunas de las posibilidades son las siguientes: el monitoreo de los medios de comunicación sobre el tema en discusión, la observación de la fuerza de ventas y los comentarios de los clientes, el seguimiento de la literatura sobre las actividades de competencia, la evaluación de los costos o impacto potencial del problema, la atención de las quejas del público y el análisis de los informes de la fuerza de ventas, entre muchas otras. No todos los problemas requieren de los mismos esfuerzos o soluciones.

Dado que el lenguaje claro busca evitar prácticas deshonestas, pues aunque un mensaje sea veraz, su expresión puede ser tan confusa que llegue a desvirtuarse, todas las propuestas y estrategias que tienen que ver con el monitoreo del lenguaje deben contar con la asesoría de la dirección editorial o, como mínimo, de un editor con competencias lingüísticas para que actúe como interlocutor con otros profesionales que hacen parte de los equipos. Esto no significa, necesariamente, que las propuestas deban ser aprobadas por ellos antes de ponerse en marcha, sino que es positivo para la salud del producto que las decisiones en esta materia cuenten con el refrendo o, al menos, con la asesoría dedicada de expertos lingüísticos.

7. Evaluación de la Comprensión del Lenguaje Claro

El principal elemento de evaluación es la Presentación del mensaje (escrito u oral), es decir, si hubo, en general, comprensión de la información entregada. Sin embargo, este tipo de evaluación es

insuficiente ya que los usuarios pueden manifestar que comprendieron la información entregada para no sentirse avergonzados, o porque creen que el profesional desea escuchar que efectivamente se comprendió la información.

En este sentido, para buscar poco riesgo de tener usuarios que no comprenden la información, se recomienda evaluar, de forma subyacente, la comprensión de la información que recibían los usuarios; es decir, frente a una consulta posterior, por ejemplo, se evalue si los usuarios respondieron de forma congruente y razonada en comparación con su patología o tema presentado.

Para esto, traigamos un ejemplo general. En una entidad, con el objetivo de recoger la percepción de los usuarios sobre la información que es entregada en los diferentes espacios (consultas médicas, de enfermería, de terapia ocupacional, de fisioterapia, de trabajo social y talleres, etc.) se planeó una actividad llamada "buzón del usuario" la cual se explicó a través de un afiche. La actividad en mención tenía el objeto de identificar problemas relacionados con la calidad de información en el centro a partir de una encuesta que los propios usuarios respondían, anónimamente, semanalmente depositando la encuesta en un buzón ubicado en la entrada principal del centro. Así, Se marcó como línea base para implementar esta herramienta realizar talleres de profundización en las diferentes áreas terapéuticas. Para evaluar la comprensión de la información entregada al usuario, también se hizo una revisión a diferentes formatos de evaluación existentes en la actualidad clínica de Esclerosis Múltiple, pero no se identificó alguno cumpliendo con los requisitos que se quería evaluar, ya que en su gran mayoría, se enfocan en evaluar la sobrecarga o carga que no es visible, actividades AVD, entre otras.

Referencias Bibliográficas

- **Departamento Administrativo de la Función Pública.** (2022). Guía para la realización de talleres de lenguaje claro para servidores públicos. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Departamento Nacional de Planeación. (**2022). Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

- **Curso Virtual de Lenguaje Claro para los Servidores Públicos en Colombia.** Aula Virtual del Estado Colombiano. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/aula-virtual/curso-virtual-de-lenguaje-claro-para-los-servidores-publicos-en-colombia.

- **Guía de Lenguaje Claro para Servidores Públicos.** (2022). Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/gu%C3%ADa+de+lenguaje+claro.pdf.

- **Función Pública. (2022).** Estrategia de lenguaje claro: Batería de herramientas. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/4127182 8/bater%C3%ADa+experiencias+innovadoras+lenguaje+claro.pdf.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Introducción al Curso:

"COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA LA EFICACIA ADMINISTRATIVA"

Objetivo General del Curso

Desarrollar competencias blandas y técnicas en los funcionarios públicos de Cartagena para mejorar el desempeño individual y la efectividad en el trabajo en equipo, fortaleciendo así su capacidad de liderazgo y contribuyendo a una administración pública orientada a resultados y al servicio ciudadano.

1. Introducción a la competencias de liderazgo para la eficacia administrativa

En el contexto actual de la administración pública en Colombia y, especialmente, en la ciudad de Cartagena, el desarrollo de competencias de liderazgo se ha convertido en una prioridad estratégica para lograr una gestión eficaz y orientada a resultados. La eficiencia administrativa no solo depende de la implementación de procedimientos y recursos tecnológicos, sino que también recae en las capacidades humanas y el fortalecimiento de competencias blandas que permitan a los funcionarios públicos liderar con responsabilidad, adaptarse a cambios, y generar impacto positivo en sus equipos de trabajo y en la comunidad.

El liderazgo en la administración pública exige habilidades específicas que trascienden la toma de decisiones. En un entorno de complejidad y constante cambio, el liderazgo debe estar respaldado por competencias interpersonales, como la empatía y la comunicación, y por competencias técnicas, como la gestión del tiempo y la resolución de problemas. Estas habilidades se vuelven esenciales para mejorar la efectividad de las acciones gubernamentales y contribuir a una administración transparente, accesible y comprometida con la ciudadanía.

2. ¿Por Qué Son Importantes las Competencias de Liderazgo en la Función Pública?

- **Impulsan la transparencia y la ética pública**: Los líderes públicos son modelos para sus equipos y la ciudadanía. Competencias como la integridad y la responsabilidad fomentan la confianza en las instituciones y refuerzan los valores éticos de la administración.

- **Promueven el trabajo en equipo**: Un liderazgo que fomente la colaboración y el respeto entre los miembros del equipo permite una comunicación abierta y una mayor cohesión, esenciales para lograr objetivos conjuntos.

- **Mejoran la adaptabilidad**: El entorno público está sujeto a cambios continuos debido a normativas, demandas ciudadanas y situaciones de emergencia. Desarrollar competencias de liderazgo facilita la adaptabilidad y prepara a los funcionarios para actuar con rapidez y criterio en situaciones de incertidumbre.

- **Aumentan la productividad**: Las competencias de liderazgo orientadas a la organización y gestión del tiempo ayudan a optimizar los recursos y maximizar la productividad del equipo, lo que contribuye a una administración más eficaz y eficiente.



3. Contexto General de Colombia

La administración pública en Colombia enfrenta grandes desafíos para responder eficazmente a las necesidades de la ciudadanía en un entorno marcado por cambios constantes, diversidad territorial, y expectativas crecientes de transparencia y eficiencia. La gestión pública en el país se ve enmarcada por un modelo de descentralización que otorga a las entidades locales mayores responsabilidades, pero también demanda competencias de liderazgo bien definidas para alcanzar objetivos colectivos.

Los líderes en el sector público, por tanto, desempeñan un papel clave en la implementación de políticas públicas y en la administración de los recursos públicos, teniendo siempre en cuenta la legalidad, el bienestar social y el desarrollo sostenible.

4. Retos en la Dirección y Gestión del Liderazgo Público en Colombia

En la práctica, el liderazgo en la administración pública en Colombia está influenciado por varios factores internos y externos, tales como:

- **Descentralización y Autonomía Local**: La transferencia de competencias a los gobiernos locales ha fortalecido la capacidad de respuesta a las particularidades regionales, pero al mismo tiempo exige líderes con habilidades en gestión estratégica y administración de recursos en contextos a menudo limitados.

- **Transparencia y Lucha contra la Corrupción**: En el país, uno de los mayores desafíos para los líderes públicos es mantener y fomentar la transparencia en la toma de decisiones. Las competencias de liderazgo ético se vuelven fundamentales para

construir la confianza de la ciudadanía y erradicar prácticas corruptas que afectan la percepción y legitimidad de las instituciones.

- **Austeridad y Eficiencia de los Recursos**: La gestión eficiente de los recursos públicos es una prioridad, especialmente en municipios y regiones con escaso presupuesto. Los líderes deben estar capacitados para aplicar técnicas de administración eficaz, optimizando los recursos, y generando impacto social con resultados medibles y sostenibles.

- **Diversidad y Equidad Social**: Colombia es un país de alta diversidad cultural, geográfica y social. El liderazgo público debe tener en cuenta esta diversidad y propender por políticas inclusivas que respeten los derechos de poblaciones indígenas, afrocolombianas y otros grupos minoritarios, para promover una administración equitativa.

5. El Rol de las Competencias de Liderazgo en la Administración Pública

Para abordar estos desafíos, los líderes públicos en Colombia requieren una combinación de competencias blandas y técnicas que les permita desempeñarse con eficacia en sus funciones. Entre las principales habilidades de liderazgo destacan:

- **Comunicación Eficaz**: La capacidad de comunicar políticas, cambios y decisiones de forma clara y transparente es esencial para el buen liderazgo. En un contexto de alto escrutinio, los líderes públicos deben comunicar sus intenciones y resultados de manera que fomente la participación y el entendimiento ciudadano.

- **Adaptabilidad y Resiliencia**: Los cambios legislativos, las fluctuaciones económicas y los fenómenos sociales requieren de líderes resilientes y flexibles, capaces de ajustarse a nuevos escenarios y mantener la eficiencia de sus gestiones.
- **Visión Estratégica y Planificación**: La capacidad de proyectar el futuro y estructurar un camino hacia objetivos claros es esencial. Los líderes en Colombia deben ser visionarios y estratégicos, teniendo en cuenta que su labor impacta el desarrollo a corto y largo plazo de sus comunidades.

6. Balance de la Situación Actual

En términos generales, la dirección y gestión de liderazgo en la administración pública en Colombia ha experimentado avances significativos, especialmente en lo referente a la formación de nuevos líderes y el fortalecimiento de competencias específicas para la gestión pública. Las iniciativas de capacitación en colaboración con universidades y entidades especializadas han mejorado las competencias de muchos funcionarios. Sin embargo, aún persisten áreas de mejora, particularmente en los temas de transparencia, capacidad de adaptación y compromiso con la sostenibilidad.

A nivel local, municipios como Cartagena han visto la importancia de formar líderes que no solo respondan a las demandas administrativas, sino que también comprendan el rol de sus instituciones en la promoción de un desarrollo inclusivo y sostenible. En este sentido, las competencias de liderazgo en la administración pública son determinantes para enfrentar los desafíos de la ciudad, promover el bienestar social, y optimizar la relación entre el Estado y la ciudadanía.

Entonces…

El fortalecimiento de las competencias de liderazgo en la administración pública en Colombia es un proceso en curso que demanda una integración de conocimientos técnicos, habilidades interpersonales, y principios éticos. En un entorno como el de Cartagena, estos elementos son fundamentales para responder a las complejas necesidades de la ciudad, con el objetivo de garantizar un gobierno eficiente, inclusivo y comprometido con el progreso social.

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo I:

"LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONFLICTO: MOTIVAR Y GUIAR"

1. Introducción al Liderazgo en el Contexto de los Servidores Públicos en Colombia

La gestión pública en Colombia ha sido marcada por un contexto de cambio, el cual instauró un nuevo modelo de gestión que, para muchos analistas, ha estado más interesado en incrementar la eficiencia y eficacia sin considerar que el corazón de su funcionamiento son las personas. Partiendo de un paradigma, por lo general, racional y técnico, se podrán ejecutar proyectos orientados al cambio organizacional, pero su sostenibilidad a largo plazo dependerá fundamentalmente de la manera como las personas (en este caso, servidores públicos) hayan liderado su nivel de involucramiento con el nuevo modelo de gestión instaurado.

Si a las personas no se les motiva, no se les brindan espacios y tiempo para el crecimiento profesional y su "calidad de vida laboral" se les resta, el fracaso estará latente en relaciones inter e intrapersonales poco asertivas, poca productividad y alto ausentismo, poco o ningún orgullo institucional, entre otros. Igual sucede con la gestión del conflicto, la cual, por ser inherente a la naturaleza humana, es el espacio necesario para que emerja la creatividad, las valoraciones de cambio, inicien los procesos de pensamiento crítico, se vivan los procesos de "aprendizaje de los errores" propios y ajenos, e impulsen todos esos procesos hacia la innovación, factor a considerar en la actualidad de la competencia entre las instituciones.

Dentro de ese contexto, el liderazgo se convierte en una variable fundamental para dar "vida" y sostenimiento en el tiempo en el interior de las organizaciones, no pasando por alto la influencia que los contextos sociales, económicos, legislativos, etc. Sin embargo, en el contexto colombiano, ¿se ha formado a los líderes con un modelo solo de coerción, manipulación e imposición? El panorama es poco halagador, de acuerdo a la expedición de las leyes, básicamente es así.

1.1. Importancia del Liderazgo en el Servicio Público

Estudios realizados por diferentes medio y casos particulares de equipos de trabajo, reflejan que existe una relación directa entre el aumento en la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados, con el mejoramiento en el servicio al ciudadano, y que existe un vínculo entre un excelente liderazgo y una alta satisfacción del empleado. Se ha encontrado que cuando las personas trabajan en entornos de alto rendimiento, mantienen una mayor motivación para realizar todas sus actividades en altos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, lo cual lleva a un crecimiento individual y una realización personal, obteniendo retroalimentación favorable, bienestar y desarrollo humano. De ahí la importancia de fomentar escenarios de liderazgo, principalmente en las personas que ocupan cargos con jerarquía organizacional. Estudios han permitido relacionar diferentes factores y variables con la satisfacción, la motivación, el compromiso, el bienestar, la productividad, la excelencia laboral y el desempeño laboral, principalmente de la gestión del jefe inmediato, como fuente principal de influencia. Es claro que cada proyecto productivo, organización o ente público requiere de acciones específicas de liderazgo que les apoyen en la obtención de sus logros y compromisos con el ambiente externo, pero se pueden identificar factores comunes acerca de la satisfacción laboral que contribuyen a una mejor dimensión de la motivación en el empleado.

1.2. Contexto y Desafíos Específicos para Líderes en Instituciones Públicas en Colombia

En el contexto colombiano, desde 1998 comienza un proceso de modernización y transformación en el Estado colombiano con la expedición de la Ley 489 y el Decreto 1474 de 1997, iniciando un largo y permanente cambio institucional dentro de una ambigüedad que ha ido mutando a una realidad crecientemente ambigua, pero

tampoco estable, lo que ha llevado la agenda investigativa a preguntarse por la relación entre los factores institucionales y las características ambientales del contexto y el alcance y velocidad del cambio institucional. Como consecuencia de la reforma keynesiana colombiana, en el modelo de gestión pública territorial burocrático y la organización administrativa pasó a un modelo de gerencia territorial del Estado con los principales centros de conocimiento y responsabilidad en Bogotá, de ahí la necesidad de descentralización fiscal y administrativa, con base en el DNP.

Unido a lo anterior, Colombia atraviesa un difícil momento en los niveles de convivencia ciudadana. Esto se evidencia en la polarización que vive el país por cuenta del proceso electoral y en la tensión a la que estarán sometidos los funcionarios y jefes de instituciones del Estado con motivo del calendario de elecciones en Colombia de 2018. Lo anterior, sumado a la crisis social que ha generado el postconflicto y varios proyectos aprobados a nivel nacional que afectarán la economía del sector público nacional.

2. Conceptos Fundamentales de Motivación

Una de las definiciones más claras sobre el concepto de motivación es que esta "...es reconocida por la disposición consciente y satisfacer alguna necesidad que puede ser interna o externa". En el mismo sentido, podemos afirmar que la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento de un individuo a lo largo del tiempo, dentro de un ambiente organizacional. Así como también, la motivación es la causa para guiar o propulsar los esfuerzos de un individuo, y este término es concebido como un proceso que explica por qué las personas hacen lo que hacen.

Partiendo de estas definiciones, podríamos concluir que la motivación es la combinación de las ganas y esfuerzos en una acción, dentro de un ambiente organizacional con el fin de manifestar disposición, esfuerzo y dirección, obteniendo de dicha acción los resultados esperados. La motivación se observa como un conjunto de impulsos internos y energías que hacen que las personas realicen determinadas actividades a cambio de beneficios o retribuciones. La administración personal que parte de la teoría del comportamiento conductista, considera al hombre como un ser complejo y motivadamente activo, es decir, con tendencias relativamente estáticas o apacibles, con reacciones espontáneas y rutas que no pueden saberse de manera definida.

2.1. Definición y Teorías Clásicas de la Motivación

La motivación es el término derivado del latín motivus, que significa "causa del movimiento". Es la acción de motivar, lo que es mover a alguien o a sí mismo de manera psicológica. Es la capacidad de ejercicio que se manifiesta como fijación o interjección de la atención, por la singular fuerza de las cosas o de las personas en detrimento de los demás motivos que pueda haber en ese mismo momento. La motivación en la administración pública es el estudio de las fuerzas que operan sobre las personas o a funcionar o las lecciones, su capacidad para escribirlas y sus deseos para administrar libros de inadaptativo y mejorar sus relaciones interpersonales y cooperar en la solución de tareas de grupo.

La motivación es la que da la energía impulsora en el proceso administrativo a través del proceso de satisfacer o de inducir necesidades a la gente por la delegación de funciones, responsabilidades y las tareas que se deben desempeñar. La importancia de la motivación parte de la autonomía de todas las personas en la eficiencia de los propósitos planteados, se deriva de la atención de impulsar la conducta ya que no seríamos capaces de

comprender cómo el organismo se activa de la información, para responder, para aprender y para realizar hechos que necesitan la toma de decisiones. La motivación es lo que impulsa a un individuo a actuar de una determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión a hacerlo. Es decir, la motivación es un impulso, un arranque que pretende romper la inercia que ejerce todo comportamiento y que persevera hasta alcanzar la meta perseguida.

3. Motivación en el Contexto del Servicio Público

Servir implica un compromiso con el otro. La motivación para cumplir con dicho deber resulta fundamental, al ser estos actos impersonales, inmateriales y multideterminados. La noción de motivación, como psicológica que es, implica un estudio personal, y al tratarse del servicio público, colectivo. Por ello, no está de más tener en cuenta algunos aportes a este tema desde la psicología, particularmente en la gestión de los motivadores, como una vivencia que despierte en el individuo las razones suficientes y voluntarias para actuar de determinada manera. Para reflexionar sobre el actuar, encontramos una razón más para servir: la realidad social demanda una significativa entrega emocional.

En este sentido, la motivación surge como el conjunto de factores que despiertan en los seres humanos las ganas de perseguir ciertos objetivos. Este proceso, que podemos entender como interno o desde afuera, esconde misterios. En realidad, no es tan relevante conocer esa mecánica misteriosa ni es razonable buscar la respuesta exacta y definitiva a qué es lo que motiva a los trabajadores. En el servicio público, aunque la actividad es menos palpable para el mundano, las motivaciones presentes entre sus trabajadores guardan muchas similitudes con las que encontramos en el mundo empresarial, y eso puede ser de ayuda. Al respecto, se encontró que los servidores públicos suelen encontrarse motivados por aspectos hedónicos y relacionados con aspectos políticos o relacionales.

3.1. Importancia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos

La motivación en el trabajo debe entenderse como el conjunto de razones que tienen las personas para trabajar y el esfuerzo que ponen en la tarea para alcanzar los objetivos propios o de su organización. Es un hecho ampliamente aceptado que la motivación de los servidores públicos es fundamental para el éxito y la calidad del desempeño del sector público orientado al servicio. Sin embargo, aunque la motivación en el sector privado es un tema bastante discutido, la motivación en el sector público ha sido poco estudiada, aún a pesar de que existen grandes diferencias entre ambos sectores.

Estudios relacionados con la motivación laboral, especialmente en el sector público, son muy valiosos, ya que en teoría, la calidad del servicio prestado no depende únicamente del sistema formal del Estado, ni de las reformas administrativas que se hayan emprendido en el sector público, ni del personal de dirección. La calidad del servicio y el nivel de eficiencia de la organización tienen mucho que ver con los empleados del organismo que, en última instancia, ofrecen el servicio al ciudadano o contribuyente. Lo anterior, en un ambiente de trabajo cada día más calificado y en una sociedad de consumo cada día más móvil y exigente. Teniendo en cuenta lo anterior, los servidores públicos buscan no solo participar en las organizaciones del Estado, sino también alcanzar sus metas personales y profesionales, por lo cual querrán desempeñar labores con sentido, esfuerzo y alegría. Por tal motivo, resulta fundamental administrar la compensación salarial y extralaboral para incidir en el comportamiento de los servidores públicos y generar una motivación que impulse los demás factores que influyen en la gestión de la carrera y del desempeño.

3.2. Estrategias Efectivas para Motivar a los Colaboradores en Instituciones Públicas

La motivación a los colaboradores de las entidades a lo largo de los años ha sido un tema en el cual se ha invertido esfuerzos, recursos y tiempo, sin lograr grandes avances. En general, se parte de iniciativas que no necesariamente están enmarcadas en una estrategia clara y, por su mismo carácter, se diluyen en muy corto tiempo al enfrentar la burocracia para su implementación, las resistencias de algunos directivos o porque se basan principalmente en aspectos económicos que a lo sumo resultan efectivos en el corto plazo. Sin embargo, al pasar el tiempo, la plenitud desaparece y da lugar nuevamente a la insatisfacción. A raíz de lo anterior, se pretendía a través de esta conferencia motivar a los jefes para que entiendan la importancia de motivar a sus colaboradores; además, de presentar estrategias efectivas para lograrlo, que potencialmente se podrían implementar en el marco de la nueva coyuntura que se está presentando con el establecimiento de la Gerencia Pública y la aplicación del Modelo Estándar de Control Interno.

La constante transformación de la administración en búsqueda de nueva eficiencia ha llevado a la formulación de teorías de la motivación de los empleados. Estos lineamientos no solo aportan desde el punto de vista académico, sino que también orientan a la administración en la gestión de personal. En el año 1964, se desarrolló la teoría bifactorial de la motivación en el sentido de que la satisfacción en el trabajo se da en factores ligados al contenido del cargo, y la insatisfacción a factores ligados al contexto, clasificados bajo la denominación de higiene; por otra parte, se consideran los factores motivantes entre los cuales se mencionan: órganos enriquecidos, responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de ascenso, lograr el éxito, lo cual se tiene en cuenta en el presente informe, buscando brindar estrategias que busquen realizar cambios en pocas áreas, generando altos beneficios a la entidad.

4. Gestión del Conflicto en Entornos Públicos

Los entornos públicos suelen ser generalmente intolerantes frente a cualquier signo de manifestación de conflicto diverso, adquiriendo unas características determinadas: Rigidez y mantenimiento de las estructuras, Producción constante de conflicto, Fratricidio organizacional, Carácter insustituible de las personas, Competencia jerarquizada, Confianza incondicional, Fragmentación en bandos, Agotamiento y desmoralización. Liderar procesos de conflicto en la gestión pública implica que se deben considerar especialmente cuatro tipos de demandas de los empleados según el tipo de tarea que realicen, derivándose de estas seis perfiles demandantes que detallamos en el modelo. Además, otras dos dimensiones generan demandas de los empleados hacia los líderes: Grado de Autonomía y Grado de Confrontación. Adicionalmente, se asume que existen factores situacionales y organizacionales que asimismo aportan demandas específicas: el Tipo y Grado de la Crítica, el sentimiento de desprotección y/o marginación, el Tipo y Calidad del Clima Organizativo, el Tipo de Relaciones Interpersonales y las Crisis personales. Existen, por tanto, dos dimensiones donde el empleado demanda al directivo: ciertas pautas de actuación y, en gran medida, cierta actitud de dirección. Estas dos demandas varían en función del tipo de empleo desempeñado: en función del área de trabajo y en función del tipo de educación materialmente adquirida. Por último, las diferentes situaciones laborales determinarán que la alta demanda por una de las direcciones pueda ser prácticamente contrademandada en otra de similar magnitud.

4.1. Naturaleza del Conflicto en el Servicio Público

Entender que el conflicto organizacional no es simple consecuencia de la estructura y funcionamiento de la organización; aunque es cierto que los elementos señalados configuran situaciones propias del funcionamiento organizacional que pueden desencadenar o crear las condiciones para el surgimiento del conflicto. La existencia de este

debe ser analizada a partir de las interacciones entre las personas, las situaciones o circunstancias, la percepción que estas tienen de la realidad o de cómo les afectan las situaciones y cómo afrontan los problemas. Lo que, en resumen, muestra que la dinámica de los conflictos se encuentra imbuida de variables operativas sobre las cuales debe actuar la dirección de la entidad. Los conflictos no siempre son negativos; en el proceso de las relaciones humanas, su aparición es normal, su ausencia no es deseable.

El conflicto organizacional debe analizarse, plantearse y ser conducido siempre que esté encaminado a la búsqueda de solución de situaciones que interfieren en el normal desarrollo de los planes, actividades y relaciones del personal, de la entidad, de los servidores y de la comunidad en general. No debería estarse permitiendo, como por lo general sucede, su control solo cuando llega a un estado de confrontación abierta de las partes, lo que conlleva a la paralización de la productividad, al agotamiento de los equipos de trabajo, la destrucción de las buenas relaciones interpersonales y, en general, a la disminución de la credibilidad institucional y a la disminución de la calidad del servicio por la afectación y desgaste del clima laboral.

4.2. Importancia de una Gestión Efectiva del Conflicto en Instituciones Públicas

Una gestión efectiva del conflicto en ambientes laborales ha demostrado ser determinante en el rendimiento y la calidad en el trabajo. El 90% de los conflictos desencadenados en las instituciones públicas en Latinoamérica son causados por factores internos, como la competencia entre empleados y las luchas de poder racial, de género, religioso, económico, profesional y sectorial. De estas cifras, el 64% de los ciudadanos demandantes manifestaron haber denunciado a funcionarios por malos tratos, mientras un 24% lo hicieron por no haber obtenido el resultado esperado. Por su parte, el 12% de los casos son atribuidos a factores externos, como la baja calidad de los servicios y la insatisfacción laboral de los empleados.

Así, el 45% de los ciudadanos encuestados del sector global solicitaron despedir a los funcionarios. Es notorio remarcar que, de todos los porcentajes, el 50% de los gerentes públicos entrevistados señalan que no pueden contar con un ambiente de confianza y colaboración en su organización. Por tanto, la gestión del conflicto depende de la capacidad de los líderes para entender, inculcar y fomentar un adecuado estilo negociador y resolutorio del conflicto en los colaboradores.

Una de las razones por las cuales los funcionarios no logran solucionar los conflictos de manera positiva es porque los procesos existentes al interior de la universidad no son claros. A menudo, las personas consultan pero no encuentran una solución adecuada o, simplemente, no consultan nada y toman sus propias decisiones equivocadas. Así, resulta notorio destacar que el 80% de los funcionarios consultados solicitaron a la gerencia que proporcionara mayor información sobre el trabajo que adelantan otros grupos en la entidad; mientras que más del 60% también pidió claridad en las directrices para reportar las actividades realizadas. Por otro lado, el 91% también indicó que es importante recibir formación en la elaboración y actualización de los documentos, y el 89% pidió un manual de procedimientos claro y sencillo que esté disponible para todos los funcionarios.

5. Habilidades de Comunicación y Negociación en la Resolución de Conflictos

Las habilidades de comunicación y negociación constituyen una herramienta fundamental en la solución de conflictos interpersonales. De hecho, ambas se destacan en un significativo número de estudios en la literatura especializada. De manera específica, para la resolución de conflictos existen una serie de habilidades básicas de comunicación a partir de las cuales se puede desarrollar un estilo eficaz en el manejo de situaciones conflictivas tales como: la escucha activa, expresión asertiva de los mensajes

verbales y no verbales, manejo de la empatía, capacidad de feedback o retroalimentación y habilidades para estimular el intercambio de perspectivas e ideas.

Para el contexto nacional, los líderes actuales se proyectan integradores, flexibles y efectivos en la resolución de conflictos. Esto fomenta un ambiente propicio para liderar, aprender y producir con éxito, y evitar que las relaciones interpersonales y equipos de trabajo sean afectados de manera retroactiva. De otra parte, y de acuerdo a lo evidenciado, se sugirieron algunas herramientas de resolución de conflictos individuales que pueden facilitar a los líderes su accionar e incidir en una mejor dinámica de equilibrio. En consonancia con la literatura citada, los servidores públicos del Estado Colombiano podrían mejorar en el manejo de este ambiente si practicaran más estrategias de negociación adecuadas en el ejercicio de su labor cotidiana. Sobre todo cuando se encuentren sometidos a un entorno en el cual se evidencian posturas inflexibles y cuando se presentan expectativas diversas por parte de quienes demandan sus servicios. Por ende, en el sistema de carrera administrativa de los servidores públicos es básico el manejo de estos elementos como base de liderazgo en la gestión de conflictos.

5.1. Importancia de la Comunicación Efectiva en la Gestión del Conflicto

La comunicación efectiva se convierte en un factor determinante en la relación interpersonal del líder con sus colaboradores, facilitando el encuentro y la construcción de acuerdos. Así mismo, se convierte en un factor esencial para que el líder influya de manera positiva en los demás, apoye, ayude y estimule, lo cual se debe contar con unas destrezas comunicacionales asertivas, equilibradas y eficientes, donde es fundamental el respeto, la sinceridad y la responsabilidad en lo que se dice, hacerse entender y entender a los demás. Se reconoce que el líder, al ser la persona que dirige un grupo de trabajo, debe asumir y mediar en los conflictos que se presenten en sus

colaboradores para buscar soluciones que generen bienestar personal y colectivo. Se reconoce entonces que en la gestión humana de las organizaciones el conflicto laboral y organizacional es inherente y común, y por ende, imperante la necesidad de enfrentar estas situaciones. Los líderes no viven ajenos a estas circunstancias, ya que las formas en cómo afrontan, comprenden y solucionan estos conflictos determinarán la efectividad en su liderazgo, la influencia en sus grupos de trabajo y la orientación al logro de sus objetivos.

Aunque se reconocen los aportes de los estudios anteriores, conviene destacar algunos hallazgos y reflexiones derivadas de estos. En cuanto a la gestión del conflicto, es innegable su presencia en las organizaciones. En promedio, el 70% de los conflictos reportados por los empleados se refieren a asuntos de relaciones humanas y a estilos de mando inadecuados, los cuales aún no son adecuadamente manejados por las organizaciones. En el marco de la consultoría, esta temática es esencial, pues los consultores empresariales no son inmunes a los desafíos del manejo de relaciones entre personas.

5.2. Técnicas de Negociación Aplicables en Entornos de Servicio Público

- ***Comprensión Axioma.***

Las relaciones humanas en las organizaciones son procesos sistemáticos y contextuales, basados en las experiencias y en la información que se vaya recogiendo en los ambientes, ya sea a nivel individual o colectivo. El "Axioma de Interdependencia" establece que "los comportamientos del individuo y de la otra parte de la relación están en función del comportamiento de la otra, quien de equivalente manera actúa". La relación entre dos o múltiples partes se diseña de un "modo a más" y es un "ciclo que va más allá de la reciprocidad al prever también la solidaridad". Es decir, se da en forma de "ciclo interactivo de causas y efectos", es por ello que una de las deficiencias fundamentales de multitud de libros sobre comunicación es su "tendencia a ligarnos a una noción económica de

la interacción comunicativa, que la presenta como un paso, un punto, un cambio, del no verbal al verbal y a la inversa", lo que en la vida rara vez tiene lugar sin gran esfuerzo.

- ***Metodología Harvard de Negociación***

Esta técnica fue desarrollada por el programa de Negociación de la Universidad de Harvard en la década de los años 1970 y 1980. La historia de su desarrollo salió de un libro muy famoso de negociación, en el que proponen un marco de cuatro pasos basado en intereses para la resolución de conflictos. La negociación exitosa depende de cuatro habilidades fundamentales: 1. Analizar los intereses de las partes para encontrar una solución que beneficie a ambos. 2. Debatir en pos del interés en lugar de la posición. 3. Reflexionar sobre los logros propios y ajenos. 4. Preparar el próximo paso con el fin de consolidar los avances.

6. Desarrollo de Habilidades de Liderazgo para la Motivación y Gestión del Conflicto

• Liderazgo democrático: los líderes democráticos comparten las decisiones con los miembros del grupo; en este caso, el uso deliberado del conflicto facilita la participación de los demás en la discusión de los posibles problemas y soluciones, mejorando el análisis del problema y la toma de decisiones. Sirve como medio para inspección y acción sobre los asuntos del grupo. En este tipo de liderazgo, el líder delega ciertas funciones y actividades, fomentando la participación, la comunicación y la socialización con el grupo. • Liderazgo autocrático: el líder ha sido el único responsable de guiar y organizar al grupo, planeando, controlando y exigiendo acciones. El líder toma decisiones sin consultar a los miembros del grupo. Dentro de imperativos de la disciplina y la eficiencia, el líder autocrático usualmente presenta falta de consideración por los miembros del grupo, limitando las interacciones interpersonales. •

Liderazgo liberal o laissez-faire (no directivo): este es un liderazgo no directivo en el que el líder le deja toda la libertad y autonomía al grupo para tomar sus decisiones, actuando solo como orientador o consejero. Este estilo de liderazgo tiende a ser utilizado en modo situacional, como consecuencia del desarrollo de las tareas inherentes a unas opciones democráticas o como consecuencia del desarrollo de la cohesión grupal. La elección de un tipo de liderazgo u otro va aparejada al estilo de liderazgo seguido para satisfacer las necesidades de logro, poder y afiliación derivadas de la jerarquía de necesidades. De esta forma, los seguidores del líder presionan al líder para que se comporte de una forma que permita una máxima capacitación para lograr el éxito, genere la mayor red de apoyos posibles y maximice el autocontrol entre los hijos para asegurar que se hallen en condiciones de asegurar su destino.

6.1. Identificación y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Específicas

Las autoridades que investigan este tema coinciden en que: El líder debe ser: • Demostrativo: obtendrán los más altos resultados quienes se postulen con creces, liquiden a sus adversarios y sean, finalmente, quienes se lleven merecidamente los aplausos. Su éxito será, de alguna manera, el acicate de sus seguidores.

- ✓ Organizado; en una palabra, deberá evitar dar la sensación de estar guiado por la emoción del momento y saber siempre cuál es el siguiente movimiento.
- ✓ Buen observador; por más que un líder parezca guiar con soltura un número determinado de personas, no por ello será capaz de escrutar todos los aspectos a los que, en última instancia, puede verse enfrentada su autoridad.
- ✓ Imaginativo e innovador; es decir, contener ideas nuevas que atraigan o que se puedan adaptar a las necesidades cambiantes.
- ✓ Firmeza: será este punto, junto al de ser ejemplares en su desarrollo, lo que mayorista o minorista hará a los actos de

comunicación del líder, y quien genere entusiasmo y compromiso. Nuestro líder tendrá que aplicar múltiples métodos para solucionar los conflictos insalvables, concedidos en el momento inicial y con claridad, y prudentemente, de manera que respete el pacto de supervivencia poseedor de validez por gran cantidad de personas. Un buen líder es también:

- ✓ Entusiasta: con disposición para asumir riesgos notables, para ensalzar los valores proclamados y para expresarse con gran energía. Este significado debe articularse con la firmeza.
- ✓ Un buen comunicador; es indudable que una comunicación adecuada causará entusiasmo y, con ello, mejorarán nuestros resultados: por lo tanto, seguramente consecuentes ante el carisma, se encuentren un amplio número de individuos insatisfechos; entendidos como aquellos cuyos deseos alcanzables con nuestra ayuda no están materializados. Anodinos, inconformistas, pero sobre todo, "orgullosos de sí mismos", disponen de una abundante energía que proporcionará un significativo número de incondicionales aliados, ya que los éxitos de su líder impulsarán con creces al mayor referente situacional de nuestra vida pública, el "yo".

6.2. Aplicación Práctica de las Habilidades de Liderazgo en Situaciones de Conflicto

El siguiente ejemplo de aplicación de las habilidades de liderazgo en situaciones de conflicto es referente a la comuna 10 del barrio Altos de la Torre a raíz de una riña presentada en el sector. Mientras el secretario de Gobierno se estaba aproximando al lugar donde se había presentado la riña, observó que una patrulla de la Policía Metropolitana hacía presencia en la zona. Se aproximó al carro de policía, saludó a los uniformados, quienes le contaron que se estaba presentando una alteración debido a una riña, porque en primer lugar, estaban celebrando un gol de la selección de fútbol. La información

del comando de la patrulla ubicado a los alrededores informa que no mandan apoyos, señalaban los preocupados uniformados, que sobrepasaban cinco estaturas, sin mencionar sus anchas espaldas, pero eran corteses. Se realizaron acercamientos comunitarios con las familias de los participantes en la riña e hicieron varias entrevistas. Al evento se hicieron presentes tres unidades de ambientes externos, dos de policía comunitaria, una de carros y dos del cuadrante.

Se solicitaron las placas del sectorizado al encontrarse uniformados de la policía nacional, quienes por su parte informaron que estaban en policía de inteligencia, no se les preguntó a qué oficiales pertenecían ni muchísimo menos el destino de su labor. La situación de riña fue resuelta con el ingreso de los 2 uniformados de ambientes a la celebración, que en una acción errada realizaron. Las reuniones festivas en una quebrada y con más de tres equipos de amplificación deben ser disueltas, aparte de no contar con un despeje que asegure la seguridad de las personas presentes, concebidos gracias a la nula presencia oportuna de los uniformados y al no tener el respaldo del cuadrante. Sin embargo, se disolvieron gracias a la persuasión de los uniformados en mención, por lo que se resalta su desempeño.

7. Ética y Valores en el Liderazgo Público

Por ser el servicio público una oportunidad para servir, la ética es un fundamento básico. En principio, todas las decisiones de los servidores públicos deben orientarse por criterios de transparencia, eficiencia, responsabilidad, austeridad, entre otros principios. El líder debe ser el ejemplo; debe predicar con el ejemplo. Temer al clientelismo, por las dádivas o beneficios que los particulares ofrezcan a los servidores que deban tomar decisiones en su favor o con fines de beneficencia. No solo se trata de conductas honestas e íntegras, sino del tipo de decoro y rectitud en la persona, fruto de una conducta personal y social que permite dar lo que se es y permitir

que los demás sean también. Esta actitud no está en desuso, no está pasada de moda, no es una cualidad rancia de pocas personas, ni es una virtud que se pueda aplaudir en el otro; es una disposición del ser que brota del interior; es una vocación de la felicidad densamente relacionada.

Los valores no son patrimonio exclusivo de la vida personal, sino que hacen parte de la dimensión social del individuo. Inclusive, un país, una nación pueden considerarse como un campo de cultivo de valores. Conviene llamar la atención sobre el hecho de que el Estado se fortalece si en todos los servidores públicos, además de las competencias técnicas, se identifica una clara y arraigada fundamentación en sus convicciones éticas. Creer firmemente en unos valores, defenderlos y asumir las consecuencias que su defensa exija es, en últimas, una cuestión de valentía que, sin duda, estará al servicio de los demás y al servicio de su propio proceso de desarrollo.

7.1. Importancia de la Ética y los Valores en el Ejercicio del Liderazgo Público

La responsabilidad que compartimos todos los servidores públicos y líderes es significativa. No se trata simplemente de gestionar dinero y entregar información; estamos participando en la construcción de un país y de una sociedad. Por lo tanto, agradecemos el tiempo y la claridad en los insumos que permiten condensar esta guía de liderazgo. Igualmente, nos complace saber que la presente publicación ha sido fruto del trabajo y aporte de muchos y que el contenido es fruto de una metodología que utilizó evidencia empírica, evidencia normativa y la revisión de guías y protocolos similares.

Hoy, la sociedad requiere de un modelo de liderazgo que oriente y transforme la sociedad a fin de consolidar una nación en paz, más educada y equitativa. Igualmente, la sociedad y las entidades estatales esperan líderes que inspiren el cambio y que sean capaces de asumir retos y responder por sus decisiones. La ética es un conjunto de principios, valores, normas y reglas intrínsecamente

relacionados con la moral, la conciencia individual o colectiva, y que orienta el comportamiento de las personas en cualquier ámbito de su quehacer. La cultura es el comportamiento aprendido y la forma de ser y actuar en un colectivo o en una sociedad. Está conformada por valores, normas, comportamientos, tradiciones, historia, costumbres, etc. Esto es lo que hace afirmar que existe una ética de la vida cotidiana de los seres humanos, como mi relación con los otros, mi actuar en sociedad y mi relación con lo trascendente.

7.2. Aplicación de Principios Éticos en la Toma de Decisiones en Instituciones Públicas

En esta guía se hace especial énfasis en que quienes ocupan posiciones decisivas y de liderazgo reflexionen y promuevan en sus equipos de trabajo el reflejo cuestionador desde valores éticos, a las propuestas inmediatistas y fácticas, a tomar decisiones laboriosas, transparentes, justificables y razonables, más allá de cualquier sanción. Estamos entonces ante una interrogante de corte práctico que corresponde responder con la acción. Ahora bien, ¿cómo se puede lograr este aporte real y efectivo del liderazgo en la toma de decisiones en la gestión pública de un país? Seguramente una respuesta adecuada se encuentra en seguir y analizar principios éticos.

Si es posible presentar los siguientes principios éticos en una proporción jerarquizada: el principio meteorológico, según el cual el ser humano tiende a asemejarse a las personas con las que convive y se relaciona. La impersonalidad enunciable para el servidor público a partir de la demografía: hombre o mujer, ricos o pobres, educados o analfabetas, entre otros. La profesionalización debe ser la norma de actuación para un servidor público a partir de la premisa según la cual lo específico engloba y explica lo guardado, siguiendo el planteamiento de Merton. El principio tutelar del Estado manifiesta que la administración, por ser portadora de la voluntad del Estado, ejerce un poder de imperio, en cuanto está llamada a llevar a la

práctica la voluntad general de la sociedad. El principio ético complementario implica la actuación del servidor público más allá o por fuera de un esquema de normatividad jurídica o de representación social, con base en principios y valores de índole personal, profesional y social.

8. Desafíos y Oportunidades Futuras para Líderes en el Servicio Público en Colombia

En muchos países, las realidades financieras hacen que el gasto gubernamental tenga que estar en la órbita de muchas y graves decisiones, usualmente impopulares y en la mayoría de los casos, con una muy estrecha base de apoyo, con el consiguiente desgaste político y administrativo. También, el cambio de la Constitución Nacional de 1991 que creó un nuevo modelo político, creó responsabilidades adicionales al Servicio Público, que apenas comienza a comprender el reto que conlleva vivir y trabajar en una sociedad con un espíritu diferente, que poco a poco adopta los valores y antivalores de un mundo globalizado a pesar de las dudas que al principio tuvieron muchos de sus habitantes. Otro de los grandes retos importantes está en continuar avanzando en la construcción de una cultura de servicio a las empresas estatales y a los servidores públicos.

8.1. Tendencias Emergentes en el Liderazgo Público

Especialistas estiman que el siglo XXI ha traído al liderazgo varios cambios, siendo la globalización, el auge de las nuevas tecnologías, el aumento de las consultas y participación ciudadana, la importancia dada a las redes de colaboración, la importancia del factor humano, y las innovaciones en la provisión de bienes y servicios, las tendencias que se destacan como las más sobresalientes. También se evidencian varios contextos para el nuevo liderazgo público: el antiguo, el post-burocrático y el de barricada.

El contexto antiguo describe un contexto de estabilidad, homogeneidad de los problemas y el medio, y previsibilidad en el funcionamiento de las organizaciones públicas. Bajo tales condiciones, el liderazgo efectivo demandaba habilidades morales, en la adopción de decisiones justas y en la adhesión a valores éticos de una sociedad. Por su parte, se concibe el liderazgo en el contexto de la vieja gestión pública como el vínculo a una estructura de gobierno vertical y jerárquica, centrada en el control y la planificación burocrática.

El liderazgo, en este sentido, tenía más que ver con las características del sistema político y administrativo, que con la interacción que sostenían los individuos y cada uno con su entorno. En el marco del modelo desarrollista de la modernización, se consolidó el líder carismático y mesiánico, que elevaba como suyos los intereses de un país o una causa. Se indica que la posmodernidad decae, el plan llevado a propósitos no cumplidos, los resultados no alcanzados, las soluciones inadecuadas obligando a una nueva intervención, generan estrés, desmotivación del equipo, mala imagen a la administración en general, además de propiciar condiciones para el probable nacimiento de posibles conflictos, por lo que se requiere tomar acciones motivantes y eficaces que busquen la resolución del conflicto.

8.2. Innovaciones y Mejoras Potenciales en la Gestión del Conflicto en Instituciones Públicas

- ✓ Diagnóstico del conflicto y sistemas de reporte de relaciones interpersonales que permitan interceptar problemas. Las organizaciones de la administración han desarrollado la posibilidad de un canal para resolver los conflictos o redundancias en los puestos. (Nivel Primario). Desarrollar bajo un proceso dinámico un inventario o barranquilla de fuentes generadoras de conflictos (proceso que permita afrontar los conflictos al interior de las dependencias observando el clima y la cultura organizacional). Formular técnicas para abordar dichos conflictos bajo la

supervisión y evaluación de los directivos. Que dichos reportes no conviertan la solución de los problemas en un tema administrativo delegado.

- ✓ Fortalecer las habilidades para la mediación o resolución de conflictos de los jefes inmediatos y de todos los servidores públicos. Con el fin de establecer y mejorar los procesos de comunicación e interacción entre las personas que conforman el equipo de trabajo de oficina. Estableciendo una secuencia de pasos a seguir, que tenga objetivos puntuales y con una retroalimentación eficaz. Estos procesos permitirán a los servidores públicos comprender cada vez mejor los intereses de los demás y cómo satisfacerlos sin perjuicio del propio. En consecuencia, tendrán mayores competencias para readecuar acciones, proponer estrategias y alcanzar los propios objetivos, a pesar del conflicto existente.

- ✓ Implementar procesos de selección, inducción y acompañamiento a los directivos de las áreas y de los comités de convivencia y participación ciudadana, que se caractericen por el manejo asertivo del conflicto y las relaciones interpersonales (liderazgo, orientación a resultados y delegación). (Nivel Primario). Las normas, metodologías y formatos existentes para selección e inducción de directivos nacionales y territoriales hasta el momento son procesos rígidos y formales, a pesar de que las actividades de los directivos y de los ya nombrados comités no resultan bajo la tipología de simple y no especializada.

Referencias Bibliográficas

- **Capa Benítez, C. L., & Benítez Narváez, R. M.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Capa Benítez, C. L., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Neria-Piña, E.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Neria-Piña, E., & Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso), 6* (2).

- **Ortiz Tovar, M. J.** (2019). La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales. *Fundación Universidad de América.*

- **Posada Díaz, J., Herrera Vargas, A. J., & Romero Suárez, L. F.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Romero Archbold, M. M.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Wisittigars, P., & Siengthai, S.** (2019). Competencias de liderazgo como conjunto de rasgos de personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades y valores. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo II:

"COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRABAJO EN EQUIPO"

1. Introducción a la Comunicación Efectiva y el Trabajo en Equipo

El presente modulo tiene como objetivo principal analizar las relaciones entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo con el desarrollo de competencias de liderazgo. A través de la teoría de agentes, busca explicar cómo el desarrollo de competencias personales de los líderes en una organización está relacionado con el desarrollo de interrelaciones positivas con sus colaboradores, y analiza cuál es el papel de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en el delineamiento de tales relaciones.

En Colombia, un tema que ha preocupado al gobierno en los últimos años es la adquisición y desarrollo de competencias de liderazgo en los empleados públicos. El gobierno presentó los programas con el fin de desarrollar competencias de liderazgo entre los empleados. El sistema busca fortalecer la capacidad de las entidades públicas para gobernar el país y el modelo pretende asegurar la eficiencia, eficacia, transparencia, claridad y gestión de los recursos.

Por otro lado, existen diferentes estudios que reportan fallas en el sistema de selección de servidores públicos en Colombia. El desarrollo de competencias de liderazgo en una organización es un aspecto de vital interés y, por tanto, son abundantes las investigaciones que se enfocan en identificar la relación que puede haber entre diferentes prácticas de gestión del recurso humano y la presencia de estas competencias. En este sentido, aun cuando se han realizado diferentes investigaciones con el objetivo de describir e identificar la presencia de competencias de liderazgo en las organizaciones, son pocas las que buscan controlar o evaluar la influencia de factores de nivel individual, como la autoeficacia, los valores o la personalidad, entre otros, o de factores de nivel de relación con el desarrollo de estas competencias.

1.1. La comunicación y el trabajo en equipo en el servicio público en Colombia

En Colombia, las diferentes autoridades públicas del nivel nacional, territorial y local han conceptualizado de manera uniforme la comunicación como pilar para la realización de los servicios. No obstante, la tarea de implementar formas de comunicación efectivas y en trabajos en equipo en el sector público requiere esfuerzos coordinados entre diferentes órganos del Estado y en el seno de cada entidad. El Estado colombiano concibe el trabajo en equipo como una estrategia enfocada y consensuada entre personas bajo unas determinadas duraciones, reglas, roles y objetivos, buscando realizar una tarea común que potencie esfuerzos, gestione adecuadamente los recursos y garantice el compromiso y cohesión del grupo. Lo anterior implica dos llamados sinérgicos: a la comunicación efectiva y al liderazgo.

Respecto a la comunicación efectiva, debe proyectarse en disponible, apropiada, satisfactoria, oportuna y útil al desarrollo de un trabajo en equipo robusto y a los requerimientos de los usuarios. El encuentro de estos valores posibilita a un líder supervisor con discursos adecuados ante sus colaboradores mejorar el liderazgo transformador con los resultados del equipo de trabajo. El trabajo en equipo es un factor determinante del desempeño colectivo, aumenta la satisfacción con el trabajo desempeñado, tiene efectos beneficiosos en la comunicación, contribuye a la construcción de una cultura y facilita la aparición de ideas innovadoras, amortigua el impacto de las emociones negativas; y permite, a través de la interacción entre los miembros del grupo, desarrollo competencial.

2. Marco Teórico

Recientemente, en Colombia, se ha discutido mucho sobre la necesidad de transformar la tradicional gestión pública, que ha estado caracterizada por el centralismo y la corrupción. Particularmente, en un contexto en donde los ciudadanos exigen

mayor participación en la toma de decisiones y decisiones más transparentes y eficientes. En este sentido, los servidores públicos se han visto obligados a adquirir nuevas competencias con el fin de prestar un mejor servicio en el marco de la gestión por resultados impulsada por el gobierno nacional y que enmarca el Plan Nacional de Desarrollo. Se requiere un enfoque de ciclo continuo: definición, formulación, evaluación y seguimiento, auditoría e inspección, y fortalecimiento.

Como líderes del sector público, los gerentes deben alinear todo lo que se hace a la gestión por resultados, asumiendo que esta idea nació en un escenario de escasez de recursos. Lo que significa costo-beneficio. Necesariamente, se debe exigir que lo hagan todos, alineando cada una de las áreas de la gestión por resultados, promoviendo el diálogo según reglas claras de qué es lo que se va a medir y por qué, y de cuáles serán los lineamientos que ayudarán al logro de los objetivos propuestos. En este sentido, la comunicación y la toma de decisiones tienen el espacio ganado en la gestión moderna. La propuesta busca un formato en el que el gerente funja como propietario del balance, preparando y definiendo el escenario según cada tema, no solo a nivel interno de su área, sino con las áreas que intervienen en los cinco pasos de la administración por procesos.

2.1. Definición y tipos de liderazgo

Según el liderazgo se define como un proceso donde un individuo o un grupo de individuos (líder) influyen en otros individuos (seguidores) a través de la cotidianidad del seguimiento. Es en este sentido que, en la mayoría de las ocasiones, se define el liderazgo asumiendo que es un ejercicio de influencia social. Sin embargo, se debe tener en cuenta que no todo el proceso de influencia social responde al ejercicio del liderazgo.

Liderazgo formal y liderazgo informal. En el sentido formal, quien asume el liderazgo ha sido asignado, dicho de otro modo, designado por un superior. El liderazgo formal, entonces, es la facultad para

influir en un grupo acorde al cargo que se ejerce. En cambio, el liderazgo informal no se establece en términos formales, no obedece a un cargo o a una determinación superior; define las relaciones, los valores, las actitudes y la creencia de los seguidores.

En los distintos niveles organizativos, comúnmente hay varios líderes informales. Tal es el caso de la mayoría de las organizaciones: en un grupo de trabajo o unidad de negocio, el gerente o jefe dice ser el líder. Dentro de un análisis teórico del liderazgo, se incurriría en un error clasificando a la persona en líder o no líder. Sin embargo, la realidad es más amplia y compleja. Por ende, dos personas pueden compartir múltiples atributos de líderes, pero el liderazgo no es una cuestión de poseer una serie de atributos tales como inteligencia, fortaleza física o una personalidad atractiva, sino más bien de lo que los líderes hacen y cómo se comportan, aún en el caso de que una de las tareas primordiales consista en coordinar y dirigir las actividades de sus subordinados.

2.2. Importancia del liderazgo en el servicio público

De acuerdo con la literatura, algunos autores han destacado la importancia del liderazgo en el servicio público. Se señala que el liderazgo en el servicio público "tiene particularidades respecto al sector privado, donde el énfasis está en las relaciones y no en el poder. El liderazgo en el sector público es colectivo, igualmente se direcciona hacia alguna finalidad y tiene un enfoque humanista". Por su parte, se afirma: "el liderazgo transformador y efectivo a todos los niveles del servicio público es necesario para el éxito futuro de la gestión y la administración pública". Diversos autores han insistido sobre la importancia de la efectividad en la comunicación, en la que las capacidades comunicativas de un líder público están indisolublemente unidas al proceso de liderazgo público. Se describe cómo la combinación de competencias humanas, cognitivas y técnicas es fundamental para una gestión pública efectiva y eficaz. El informe se centra en la importancia de la formación en competencias

personales y en competencias técnicas que se dedican al desempeño de funciones concretas. Al referirse a las competencias personales, se destacó los rasgos de esta colección de habilidades, biofísicos, mentales, construidos e influenciables, se exige una capacidad diferencial en el desempeño, facilita el logro de comportamientos en contextos no predecibles y una capacitación tardía a través de la experiencia.

Al interior del grupo de competencias personales, fundamentales para el liderazgo y desempeño laboral se encuentran la capacidad de gestión, las habilidades organizativas, capacidad personal, determinación y motivación para el trabajo, la autogestión, formación y desarrollo personal. Dentro del ámbito de la capacitación a través de Programas de Desarrollo Directivo, a partir de una revisión sistemática se encontraron varios ejemplos de evaluaciones de programas en liderazgo, aunque no hubo una evaluación empírica de tal noción. Se combinaron con elementos programáticos claves referidos a las competencias de liderazgo en el ámbito del dominio disciplinario, tales como el respeto, la lealtad y la puntualidad. Al respecto, el mismo desarrollo y profesionalización de la administración pública exige nuevos liderazgos, intermedios y de alta dirección, que permitan lograr los propósitos y resultados que la sitúen ante una constante demanda por parte de sectores estratégicos de la sociedad neoliberal así como globalmente.

2.3. Comunicación efectiva en el contexto del liderazgo

En las organizaciones modernas, la importancia de la comunicación con eficacia ha sido recurrente y está ligada directamente con el logro de objetivos organizacionales. Estos procesos brindan elementos centrales para el liderazgo transaccional y el transformacional, y para el método de autoliderazgo, donde la comunicación efectiva es un elemento central. La comunicación efectiva constituye un área esencial del líder, ya que con gran frecuencia es denominada como herramienta básica del liderazgo. Si

los objetivos empresariales requieren de relaciones activas y estables entre los diferentes niveles que constituyen la organización, con frecuencia fortalecidos adicionalmente con facilidad para recibir y transmitir información con los ambientes externos, no es menos cierto que el comunicador tiene la responsabilidad de transmitir la filosofía y valores de la organización, y esta misión es sumamente importante allí donde no exista un claro sistema de objetivos o donde la fuente de estos valores sea principalmente una persona, el gerente o quien asuma este liderazgo.

Considera la comunicación como una condición básica del liderazgo, en el sentido de que es el sistema comunicativo el que legitima el poder que ejerce una persona sobre el grupo. Las personas que ocupan una situación que requiere de la emisión de informaciones necesitan mantener una serie de relaciones con múltiples interlocutores. Simultáneamente, algunas de estas relaciones son muy duraderas, hasta tal punto que los mismos interactuantes pueden considerarse auténticos amigos, pero otras, sin embargo, sólo se establecen porque en un determinado momento es necesaria la comunicación. Dicha comunicación es, en gran parte, llevada a cabo a través de nuestros equipos de trabajo, que desempeñan un papel activo en la comunicación organizacional. Cada individuo en una organización tiene la responsabilidad de comunicarse con sus pares y superiores, pero también tiene la integral tarea de escuchar y comprender qué comunican los demás. La calidad de esta comunicación tiene una relación significativa con la eficacia del trabajo en equipo.

2.4. Trabajo en equipo y su relación con el liderazgo

En el caso del trabajo en equipo, las posturas constructivistas plantean que el trabajo en equipo forma y transforma a las personas, fomenta que el ser, haga, tenga y sienta de manera distinta e innovadora; y si esto se da por un líder que dirige y guía estas acciones, será posible que a través de ellas se fomente el desarrollo

de competencias de liderazgo. Además, esta postura invita a indagar sobre la cultura organizacional en torno a los vínculos laborales en esta época del conocimiento, reconociendo la importancia del trabajo en equipo como eje central, distinguible de las tareas elaborativas individuales. Es decir, se busca que los equipos de trabajo sean capaces de elaborar colectivamente sus tareas en función no solo del logro organizacional, sino de sus propios intereses personales, de su desarrollo y aprendizaje, lo que determina un irrenunciable esfuerzo por compartir conocimiento.

Otra mirada es la de la propuesta transaccional del trabajo en equipo como un mero acuerdo entre trabajadores y su líder para ejecutar en conjunto tareas específicas. Es decir, del líder se espera que asigne roles y participe eventualmente de las tareas, sin que existan rasgos o factores capaces de marcar la diferencia en cómo deben asumir su trabajo estos. La mirada liberadora, que completa estos pensamientos, nos invita a cuestionar las labores y funciones asignadas con el propósito de trascender la división social del trabajo en el cual se encuentran los individuos ubicados en diferentes trabajos dentro de la cadena productiva.

3. Desarrollo de Competencias de Liderazgo en el Servicio Público

En esta perspectiva, el sector público colombiano ha reconocido la importancia de desarrollar competencias laborales como un instrumento para el fortalecimiento de la gestión interna, el mejoramiento de los niveles de calidad y eficiencia del servicio, así como de la satisfacción del cliente. En particular, en el desarrollo de programas y estrategias orientadas a fortalecer competencias de liderazgo en los colaboradores de las entidades, para fomentar el desarrollo de una gestión con calidad en el servicio manifiesto a través de competencias que igualmente favorezcan su autodesarrollo y el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

El Decreto 431 de 2016 por el cual se establece el modelo integrado de planeación y gestión en las entidades y organismos del Estado constituye una herramienta para el fortalecimiento de la gestión institucional con una lógica eminentemente orientada al ciudadano, con productividad que conlleva la eficacia y eficiencia de la gestión y el cumplimiento de compromisos que corresponden a la eficacia, eficiencia y satisfacción del ciudadano, en cabeza del servidor público, lo cual a su vez exige una gestión comprometida con estos valores, que permitan que la razón de ser de las entidades y organismos del Estado sea el propósito de prestar un servicio de calidad a los ciudadanos y ciudadanas, en el marco de fines socialmente pertinentes. De esta evidencia acerca de la importancia del capital humano está relacionada con la magnitud del desarrollo de una adecuada gestión del desempeño para alcanzar los objetivos institucionales, preparando la institucionalización de las instituciones mecanismos especiales de planificación y evaluación de procesos de dividendos de recursos que permitan movilizarlo adecuadamente.

4. El Papel de la Comunicación Efectiva en el Desarrollo de Competencias de Liderazgo

De acuerdo a diversos teóricos, la comunicación es una herramienta fundamental en el desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito de las organizaciones y, por lo tanto, actúa en tres niveles no excluyentes. El primer nivel es considerarla como un fundamento del liderazgo, involucrando a la comunicación aspectos tales como la efectividad del líder como transmisor y receptor de información y el acto mismo de la interacción social. Si el líder debe desempeñar un rol orientador de actividades, la comunicación adquiere un estatus especial y debe desempeñarse en un nivel superior. En el marco del enfoque de Inteligencia Emocional se hace referencia al rol del líder en la regulación de las emociones del grupo. Esta idea no solo se ampara en la teoría del aprendizaje social, sino que

fundamentalmente en el aporte en su trabajo acerca de cómo los niños llevan al nivel superior, a través del habla, procesos mentales tales como la percepción, la atención, la memoria y las sensaciones.

En el siguiente nivel, la comunicación contribuye a fortalecer el liderazgo a través de la capacitación, en tanto facilita la implementación de prácticas de manera exitosa, ya sea fortaleciendo intereses compartidos o mediante un proceso persuasivo. Es más, la comunicación eficaz sirve para evitar conflictos innecesarios, redundando así en un ahorro de energía y tiempo. Finalmente, en el tercer nivel es posible afirmar que el liderazgo en sí mismo es un proceso simbólico. Por ello entendemos que un símbolo no solo es un estímulo que afecta las actitudes de alguien, sino que también, cuando los miembros internos reconocen un verdadero significado acordado de un símbolo organizacional, tienen una base para interactuar de manera cooperativa y eficiente en el logro de actividades específicas. Si bien los símbolos tienen un alto impacto emocional, información clara y precisa facilita el proceso emocional y es, a su vez, un factor clave para que los símbolos sean aceptados y comunicados con eficacia.

5. El Trabajo en Equipo como Factor Clave en el Desarrollo de Competencias de Liderazgo

Esta competencia es de suma importancia para la administración pública, pues en las instituciones y/o dependencias que operan bajo un esquema de liderazgo colectivo o compartido, se promueve e impulsa un modelo de gestión, de eficacia y eficiencia, que genera mayor bienestar para las personas y transforma de manera constante la institución. En la actualidad, la competencia de liderazgo es considerada una habilidad valiosa en el ámbito organizacional; cualquier tipo de organización requiere que sus líderes demuestren competencia en un mundo globalizado e intercultural. Esta habilidad está íntimamente ligada con la efectividad organizacional. Según los

modelos transaccionales o transformacionales, los directivos deben ser líderes capaces de conducir a su equipo a determinados objetivos.

Al tener en cuenta estas concepciones, es indudable la necesidad de formular un método de evaluación de la competencia de liderazgo basada en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo de los servidores públicos en el Distrito. Por ello, con el análisis de los resultados obtenidos, se propusieron estrategias para el desarrollo de competencias de liderazgo asociadas al rol que desempeñan dentro de las diferentes dependencias y que parten de las recomendaciones plasmadas en los planes de desarrollo institucional, los cuales reafirman la importancia de trabajar de manera colaborativa, creativa, crítica y autónoma.

6. Estudio de Casos en el Contexto Colombiano

A modo de ejemplo, se trae el caso sobre aplicación de liderazgo y la motivación a través de la comunicación y el trabajo en equipo en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de Bogotá, en el período 2015-2016.

A modo de contexto, debido a toda la reestructuración y adaptación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en un proceso de implementación, se encontraron hallazgos a la Secretaría de Hacienda funcional y se evidenció la necesidad de implementar un programa estratégico de desarrollo de competencias con el fin de atender las necesidades institucionales. Durante los años 2015 y 2016 se hicieron esfuerzos y avances significativos, pero no suficientes en el entrenamiento del equipo de alta dirección y supervisión de la Subdirección de Talento Humano. Igualmente, existe un compromiso de la alta dirección de apoyar la mayoría de las actividades encaminadas al programa de formación y se han gestionado programas de capacitación de Talento Humano.

Con el movimiento de la estructura interna, cambio de sedes y diferenciaciones operativas, la empresa necesita urgentemente desarrollar las competencias de tipo actitudinal en su área administrativa a fin de lograr una efectiva organización y atención al usuario interno y externamente con los organismos de verificación judicial. En la actualidad, con todo el rezago para adelantar y atender a las áreas de la misión institucional, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuenta con una estructura de áreas unidas por un fin común y su accionar no se encuentra aún integrado de forma efectiva. No se está estableciendo un enlace funcional con la nueva estructura y formalización de procesos, quedando sin operatividad cada día más y, a su vez, provocando un agobiante trabajo a los servidores de la entidad bogotana.

6.1. Caso 1: Implementación de estrategias de liderazgo en una entidad pública

El estudio realizado en la Contraloría General de la República arrojó información sobre el entorno de la organización, el desarrollo del negocio, la dirección superior, la gerencia y el clima organizacional, la estructura de dirección y toma de decisiones, la cultura, el sistema de retroalimentación en la dirección colegiada, y el acceso a programas de desarrollo personal y profesional, lo que permitió posteriormente establecer una meta general para la implementación de estrategias trabajando sobre ciertas competencias. El diagnóstico de desempeño departamental o de área busca establecer un diagnóstico a partir del resultado de determinadas prácticas utilizadas para el desarrollo de las competencias laborales, el cual aportará insumos para la determinación de la estrategia, el diseño de las acciones y permitirá medir los resultados del establecimiento de dichas estrategias en el cumplimiento de las metas organizacionales.

La Contraloría General de la República formuló el Plan Estratégico Multianual, el cual es coherente con las competencias de liderazgo de los dirigentes de los colaboradores; dicho plan comprende los

lineamientos estratégicos de carácter nacional, los cuales se desagregan luego en planes y programas sectoriales o regionales. Con los resultados de los diferentes diagnósticos se justifica plenamente la necesidad de contar con un modelo de desarrollo de la dirección superior, según el cual deba identificarse y formarse a quienes ocupen determinados niveles jerárquicos institucionales y, en general, a todos los servidores públicos para que asuman determinados roles institucionales orientados a la gestión por procesos y resultados. El Proyecto Integral de Desarrollo y Fortalecimiento al Liderazgo Institucional tiene como fin apoyar la implementación de la estrategia en los respectivos niveles jerárquicos y orientar a la organización entera hacia una cultura y una identidad corporativa particularmente fuerte a partir de los principios de la política de desarrollo y fortalecimiento al liderazgo institucional.

7. Recomendaciones para el Fortalecimiento del Liderazgo en el Sector Público

A partir de los hallazgos de la investigación realizada, especialmente con base en el contenido teórico abordado, se derive una serie de recomendaciones que se consideran pertinentes en cuanto al fortalecimiento del liderazgo en el sector público de Colombia, entendiéndose en este caso el liderazgo no solo desde las posiciones jerárquicas, sino centrado en el liderazgo individual, es decir, en el aporte al cambio y la adaptación en el entorno laboral, teniendo en cuenta las competencias de liderazgo a desarrollar. De igual manera, son sugerencias análogas para otras instituciones del sector público: (a) promover el diseño de modelos de gestión por competencias para cargos de la Administración Pública, que vayan acorde a los planes estratégicos de gobierno, con los recursos con los que cuentan, las competencias disponibles por cargos y consolidando el trabajo individual, de rol o colectivo, alineando con la gestión por

competencias. Es importante consolidar el trabajo por competencias, teniendo en cuenta los procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño o desarrollo de carrera, que aporten al logro de objetivos organizacionales y personales.

Dicho modelo de gestión por competencias debe ser público y accesible para los servidores. Se recomienda asumir compromisos reales en torno a prácticas de gestión humana potenciadora, que le permitan al servidor desarrollar sus competencias y asumir la responsabilidad de ser líder, después de ejercer la función. Estas prácticas permitirán a los directivos concretar un alto nivel de reto para sus trabajadores, para que puedan desplegar altos niveles de conocimiento, habilidades y competencias, además de propiciar un alto nivel de satisfacción con la labor que realiza al sentirse útiles y valiosos para la organización y la sociedad.

8. Conclusiones y Reflexiones Finales

El liderazgo hoy también conduce a levantar, dirigir, comprometer y efectuar equipos basándose en sólidos valores humanos y éticos. En relación a las dimensiones en estudio – comunicativa y del trabajo en equipo – se han identificado un considerable número de variables. Acorde con la necesidad de indagar de qué manera se construye y ejecuta el liderazgo en el ámbito público, se elaboró un enfoque específico y perspectiva del caso colombiano en la que se ha pretendido interrelacionar los distintos factores que influyen en la construcción del liderazgo de los servidores del Estado, factores entre los que se ha estimado de vital importancia las competencias de los sujetos estructurados alrededor de la dimensión comunicativa y del trabajo en equipo.

El desenvolvimiento de los líderes o de quienes ocupan responsabilidades directivas en el ámbito público viene condicionado, y posiblemente limitado en algunos casos, por diversos factores,

entre los que se ha estimado de notable importancia tanto las competencias que este tenga en la actividad comunicativa como su eficacia en el diseño y manejo de los equipos de trabajo. El liderazgo, especialmente en el ámbito público, se configura como una tarea compartida, como un proceso basado en la consigna para intervenir positiva y activamente desde el campo de la política en la canalización de las pasiones de los gobernados, con la finalidad de rediseñar, reorganizar y regenerar su escala de valores. Liderar significa entonces seleccionar y resaltar permanentemente unos valores esenciales sin los cuales no resulta posible el encuentro dialógico con el ciudadano. Sería necesario comenzar reconociendo que si bien el líder posee innegable influencia, este no alcanza su punto álgido sin la disponibilidad simbólica y estética del orador o líder político, que reactiva y activa la misma en función de su moral y de los valores que comparte con su auditorio.

Referencias Bibliográficas

- **Capa Benítez, C. L., & Benítez Narváez, R. M.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Capa Benítez, C. L., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Neria-Piña, E.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Neria-Piña, E., & Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso), 6* (2).

- **Ortiz Tovar, M. J.** (2019). La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales. *Fundación Universidad de América.*

- **Posada Díaz, J., Herrera Vargas, A. J., & Romero Suárez, L. F.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Romero Archbold, M. M.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Wisittigars, P., & Siengthai, S.** (2019). Competencias de liderazgo como conjunto de rasgos de personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades y valores. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo III:

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: POTENCIAR EL CAPITAL"

1. Introducción a la gestión del talento humano en el sector público

El talento humano se ha transformado en una de las variables del éxito organizacional, por cuanto contribuye a enfrentar el ambiente globalizado y competitivo, el cual se caracteriza por el cambio y la incertidumbre, factores que obligan a las organizaciones a ser flexibles, innovadoras y orientadas a la obtención de resultados. Cada vez son más los gobiernos que han decidido asumir en sus objetivos estratégicos y su gestión la atracción, desarrollo y retención del talento humano, si bien este es un desafío que presenta dificultades derivadas de la composición teórica del servicio civil, donde el trabajo, el esfuerzo, el compromiso e incluso la productividad son conceptos que adquieren sentido en el marco del servicio, la estabilidad y protección de los funcionarios.

Para potenciar el talento humano en el sector público es necesario realizar una transformación al interior de su gestión, basada no únicamente en lo técnico, sino en la habilidad y necesidad de parte de las organizaciones, en utilizar estos lineamientos e instrumentos para contemporizar y adaptarse a un entorno externo generalizado por los cambios. De otra forma, con la exigua distribución de recursos que el Estado ha dispuesto para la actividad nacional, no será posible enfrentar los desafíos.

Ahora bien, para posicionar al talento humano en el cumplimiento del objetivo de las organizaciones, es necesario el trabajo interno y externo del mismo talento. Su accionar no es limitado, descubre ambientes y realiza acciones en beneficio de las organizaciones, pero éstas a su vez le facilitan metas y generan un específico contexto personal. Quienes integran dicho talento, incluidas las altas autoridades, llevan a cabo funciones llamadas tradicionalmente staff o deso college, destinado a eventuales empleos sin conocer previamente su identidad.

1.1. Importancia y beneficios de una gestión eficaz del talento humano en el sector público

La actual situación de las Administraciones Públicas como consecuencia del proceso de globalización y de incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha transformado el papel del empleado público, supeditando el tradicional funcionariado al empleo laboral en muchas de las convocatorias de recursos humanos. En este sentido, las organizaciones están adscritas a un entorno de cambio exponencial, afrontando desafíos crecientes desde diferentes ámbitos. La transformación y adaptación al nuevo escenario conlleva un nuevo enfoque sobre sus empleados que, a su vez, desarrolle su potencial como personas y como agentes reproductores del conocimiento y, así, puedan actuar de manera eficaz, eficiente y efectiva en la acomodación de nuevos desafíos. En la práctica, ello requiere un nuevo enfoque en la gestión del talento humano, como se refleja en el gran interés que existe en conocer las formas de atraer, retener, potenciar y, sobre todo, comprometer a su plantilla.

En general, se considera que, a medida que las tecnologías de la información emergentes conducen a que los productos y los servicios se parezcan más entre sí, el conocimiento individual y colectivo es la única fuente de ventaja competitiva sostenible. El sistema de gestión del conocimiento se compone del conjunto de actividades que las organizaciones dirigen para identificar fuentes de información pertinentes, distribuir la información a las personas responsables, comprender y avanzar en el conocimiento y garantizar que la información y el conocimiento acumulados se difundan y puedan ser de utilidad a todas las unidades de la organización. En este aspecto, destaca la teoría de los recursos y capacidades en tanto encuentran en el capital humano la fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles y únicas.

2. Marco legal y normativo de la gestión del talento humano en Colombia

Dejando de lado la importancia que los encargados y gestores del área de gestión de talento humano pudieran dar por cosas como liderazgo, integración, métodos estadísticos, entre otros, es necesario destacar ese ambiente de orden y de regulación que reivindica a los profesionales del área, es decir, la importancia de los fundamentos legales y normativos dentro de la gestión humana como un marco de respeto y de legalidad. En este sentido, se han dado durante el paso de los años diferentes cambios legislativos relacionados con este ámbito, que han dejado sus correspondientes referentes legales, los cuales se ocupan de regular todas y cada una de las actividades y campos de acción en los cuales se desenvuelve el gestor humano en las organizaciones.

La Constitución Política de Colombia de 1991 es la máxima ley por medio de la cual se rige este país, y la cual en su artículo 154 otorga plenas facultades con respecto a disposiciones que la regulen, de allí que sea menester contar con las normas, procedimientos y políticas necesarias con el ánimo de generar el orden y la legalidad necesaria. Dentro del conjunto de disposiciones constitucionales se aprecian aquellas que están relacionadas con el manejo de personal, básicamente en lo concerniente a preparación, selección y servicios de carrera; los demás aspectos en lo que concierne a órganos de control y vigilancia, entre otras disposiciones, le han dado la posibilidad al legislador para ocuparse a través de normatividad reglamentaria. Por otro lado, existen otras nociones legales que son plenamente aplicables al talento humano, pues han permeado el manejo diario en las organizaciones. Dentro de ellas se destacan, por ejemplo, la Ley 142 de 1994, cuyo objeto es establecer el régimen de servicio público de los servicios domiciliarios; disposiciones legales como la Ley Anticorrupción, la Ley de Talento Humano, que procura garantizar un ambiente libre de acoso laboral.

2.1. Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia, en su artículo 13, manifiesta que todas las personas nacionales o extranjeras son iguales ante la ley y que el Estado no reconocerá ninguna discriminación en razón de sexo, raza, nacionalidad, lengua, religión, opinión política ni de filiación sindical. Sin embargo, la igualdad mencionada no tiene por qué ser absoluta, pues existen ciertas excepciones a esa regla, como lo fundamentó la Corte al explicar que, a través de la desigualdad constitucional, se buscan acciones afirmativas para proteger y fomentar el respeto a las minorías. Estas permiten otorgar un trato desigual, así sea temporal, siempre y cuando se fundamenten en un criterio de correlación entre el trato diferenciado que se otorga a cierto grupo de sujetos y metas de bienestar o mejora.

Dentro de estas acciones afirmativas se encuentran fines: de prevalencia del interés general, de favorecer a las personas más desfavorecidas o aquellas en cuya situación concurran circunstancias especiales que lo justifiquen; así como para reparar situaciones de injusticia manifiesta vinculada con discriminación tradicionalmente arraigada. A lo largo del tiempo, la discusión sobre el tratamiento de igualdad de oportunidades ha ido tomando mayor fuerza en el ámbito académico, político, legislativo y social, permitiendo que se vaya estructurando una normatividad en el estudio y tratamiento de los grupos tradicionalmente excluidos. El enfoque ha sido el de la discriminación positiva, que en otras palabras significa tratar de forma desigual a los grupos en capacidad de desarrollo, diferenciándolos de los demás grupos para obtener el desarrollo.

2.2. Ley 909 de 2004 - Estatuto de Personal de la Administración Pública

La creación de la ley 909 de 2004 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones", actualmente publicada como el Estatuto de Personal de la Administración Pública, se da por la

necesidad de contribuir a una cultura de la gerencia pública y con el fin de promover el desarrollo de la función administrativa. Según en el capítulo 1 del Libro IV de la Ley 909 de 2004: "Establece en sus artículos el manual específico de funciones y de competencias de los empleados públicos, entendiéndose por este, el conjunto de tareas o responsabilidades, deberes y obligaciones inherentes al cargo o función que le son encomendadas al servidor público, de acuerdo con la normatividad vigente". De lo anterior podemos resaltar que este tema realza la importancia de la definición precisa de los cargos de una organización, estableciendo claramente sus funciones y competencias.

En los artículos relacionados con las competencias y la evaluación del desempeño se hace énfasis en la valoración para el ejercicio gerencial de los empleados y de los asesores de gestión en las entidades y se establece que el nivel de competencias de estos entre en la asignación de incentivos. La evaluación de la gestión y los resultados es la base para el ejercicio gerencial. Los gerentes podrán asignar incentivos a los empleados y a los asesores de gestión de acuerdo con el nivel de competencias demostrado, en el marco del reconocimiento por calidad de la gestión y los resultados obtenidos. Este esquema de evaluación de competencias y resultados es emitido por la Comisión Nacional del Servicio Civil para todas las entidades del Estado, a excepción del Sistema General de Regalías, conforme lo dispuesto por los acuerdos especiales adoptados por la Comisión.

3. Conceptos fundamentales en la gestión del talento humano

De manera que operen satisfactoriamente. Y, en el marco de responsabilidades, relaciones organización-personal, condiciones psicosociales y fisiológicas del trabajo y actitudes profesionales, se deben destacar dos conceptos claves:

Capacitación: Concebida como el conjunto de medios utilizados con el fin de desarrollar en el individuo las habilidades, destrezas y conocimientos que le permiten desempeñar de manera eficiente las tareas propias de su cargo; la capacitación busca, entre otros, responder a intereses personales cuya realización redundaría también en beneficios para la empresa. Desarrollo: Fortalecimiento, adecuación y movilidad del personal, promoviendo su formación general e integrando los aspectos profesionales, organizacionales y humanos. Diversificación de retos, funciones y destinos. Se regula su funcionamiento a través del conjunto de normas que concretan y desarrollan el contrato individual de trabajo. Existen diferentes tipos de contratos. En el ámbito laboral público, las distintas administraciones pueden establecer vínculos contractuales con su personal laboral o al servicio de la administración.

Salario: Para las organizaciones, garantizar los sueldos y salarios es una preocupación; se necesita disponer de recursos financieros para cumplir con la obligación salarial y contribuir al desarrollo de los trabajadores, logrando así un clima laboral armónico, estabilidad y un balance de satisfacción para el empleador y empleado. Para el personal, el salario es motivo de satisfacción y necesidad en su vida; puede ser un medio de complacer sus deseos para proyectos a futuro o particulares. Existen leyes, contratos y convenios que regulan y rigen lo relacionado con el salario, su pago y las incidencias de la administración. Aportes a la seguridad social: Los aportes o contribuciones a la seguridad social representan el sustento financiero que los empleadores o trabajadores deben suministrar a los subsistemas de la seguridad social para garantizar la cobertura de prestaciones o contingencias, todo en cumplimiento de la ley.

3.1. Talento humano vs. recursos humanos

Innovación y recursos como la gestión del talento humano, configurado este último como espacio, metodología y caso práctico. La utilización de esta terminología es especialmente relevante, ya

que procura resaltar la trascendencia del concepto de talento humano sobre el más común y extendido ámbito de los denominados recursos humanos. Sin embargo, es propio de otras áreas de gestión como el marketing: identificación del talento humano de las compañías; potenciación y desarrollo del talento identificado a través de estrategias concretas; atracción y captación de nuevo talento exterior; y compromiso y fidelización del empleado una vez pasa a formar parte de la compañía.

Por lo tanto, el término recurso humano identifica a una categoría más general que engloba a todas las personas que trabajan en una organización, sin tener en cuenta el valor de sus actuaciones y sus potencialidades futuras. Así pues, es importante que las actuaciones llevadas a cabo por el conjunto de profesionales del GTH sean lícitas y legales. Por otra parte, también se pueden dividir las actuaciones centrándonos en el proceso, identificando seis actuaciones principales: atracción de empleados, que representan la segunda mitad de la ecuación. Diseño, organización, orígenes y evolución, posición competitiva, valores, cultura, visión y misión, filosofía de la alta dirección y, en definitiva, el porvenir y destino de la empresa.

3.2. Ciclo de vida del empleado en la organización

Este proceso o ciclo de vida tiene diferentes puntos de atención. Es el más importante porque de ellos depende el enganche, compromiso y nivel de desarrollo de los empleados en la organización. Además, es determinante en la decisión de dejar la empresa. Los individuos y la organización deciden sus intenciones mutuamente y tendrán un acuerdo para el proceso de vinculación y contratación. Los profesionales del área deben contar con habilidades para vender la organización, concluir las negociaciones y establecer los acuerdos jurídicos. A partir de la etapa de integración o acople, el vínculo entre la organización y el bienestar y la satisfacción de los empleados es cada vez más imperativo para retenerlos en ella.

En el desarrollo de la organización, tomando como insumo los procesos de selección y vinculación con el fin de garantizar espacios para el crecimiento profesional. De igual forma, la gestión del talento humano apoya para que los empleados logren el establecimiento de una relación sólida con la empresa, a través de la orientación, apoyo y ayuda que desde el área se brinde, con el fin de que ellos incorporen las políticas y procedimientos, tanto del área como de la compañía. En la plataforma de las actividades de la empresa aparece la planeación del desarrollo estratégico del talento humano y los planes de gestión de desempeño y el relativo al desarrollo de carrera.

4. Procesos clave en la gestión del talento humano

Evidentemente se han identificado muchos procesos de gestión del talento humano. Al respecto, es pertinente mencionar que la gestión del talento humano es un proceso que abarca las áreas de identificación, adquisición, socialización, alimentación, evaluación, retroalimentación, desarrollo, preferencias, compromisos, retribución y retiro. Existen catorce procesos básicos, los cuales podemos resumir en estrategia de las TIC, evaluación del capital humano, retribución, manejo del desempeño, administración del desarrollo, planeación para separaciones futuras y desvinculación, planeación de la fuerza laboral, suministro del capital humano, gestión del cambio, planificación, integración de los procesos de gestión de las personas y políticas y prácticas.

Ahora bien, en dependencia del enfoque, los procesos clave en la gestión del talento humano son considerados como: - Sistema de subsistemas - Sistema integrado y activo - Gestión del capital humano - Gestión por competencias. Ahora bien, en el caso de los profesionales de la bibliotecología en el sector institucional, a partir de la aplicación del plan estratégico institucional aprobado para el período, el departamento de recursos humanos implementa una serie de acciones centradas en la identificación de los perfiles laborales

como profesional de la bibliotecología, el reclutamiento y selección del personal, la capacitación, el funcionamiento de las escuelas organizacionales que se montan, el seguimiento de las actividades de evaluación del desempeño laboral y las políticas de movimientos de personal y el uso de herramientas computacionales de información departamental como insumos requisitos del programa estratégico compilado recientemente por esa dirección.

4.1. Selección de personal

La selección de personal implica seguir un proceso inevitable de buscar y recibir solicitudes de empleo. Luego, identificar a los candidatos más idóneos desde un punto de vista de competencias se define como las características que permiten evaluar a alguien como especialmente adecuado para un asunto. Por ejemplo, podremos decir que una persona posee una competencia numérica superior cuando comparamos su perfil con las competencias numéricas requeridas. Por último, la selección de personal se traduce en gestionar la inserción laboral, iniciando el proceso de nuevo desarrollo del capital profesional.

El proceso comienza con un análisis de la demanda que se realiza, necesitando el personal de que estamos hablando; en este caso, es preciso realizar una descripción del puesto que desempeñará el candidato, ya que la selección debe estar vinculada a un perfil determinado a cubrir. El proceso tiene dos partes que denominamos perfiles, que incluyen perfil y especificaciones; este último se descompone en bloques: la formación y los conocimientos del candidato, la propia experiencia profesional, y las características personales de las competencias. La última fase de este paso será la realización de un informe, y hará que esta fase del proceso sea la más duradera. En general, el proceso es idéntico, aunque su duración varía.

4.2. Capacitación y desarrollo

La importancia que tienen ambas herramientas en la integración de las personas a la empresa radica en lo siguiente: la capacitación entra por dos factores, disminuye la posibilidad de error cometido por los colaboradores y acorta su período de aprendizaje. Lo anterior significa que el nuevo colaborador tiene la posibilidad de desempeñarse a plenitud a corto plazo, lo que genera adecuada integración al lugar de trabajo. El plan de capacitación fortalece con creces la planificación del tiempo en que el nuevo colaborador debería haber logrado el máximo desempeño en sus labores. Para lograr resultados óptimos en las mismas fechas, es necesario también que esta persona se involucre con las directrices y la filosofía institucional, y solo a través de una inducción eficaz esta situación será posible. Así, es válido afirmar que una inducción y entrenamiento adecuados aseguran la eficiencia del subsistema. Por otra parte, al conseguir la compenetración del individuo, gran cantidad de futuros malos comportamientos serán prevenidos, lo que a la larga disminuirá el grado de deterioro de las relaciones sociales y aumentará la calidad de vida tanto de los mismos colaboradores como la percepción que de estos debemos tener como dirigentes.

Con respecto al desarrollo, es necesario indicar que los resultados visibles no son inmediatos; sin embargo, el ofrecer opciones de aprender y mostrarse comprometido son claves para mantener la unión con la empresa. Es importante el compromiso personal de cada uno de los miembros de la organización a través de la participación en propias acciones, estrategias y proyectos de capacitación. Suministrar recursos necesarios que garanticen dar una respuesta adecuada a las necesidades planteadas. También es necesario evaluar los resultados de las pruebas sugeridas a través de una retroalimentación oportuna al logro de métricas e indicadores que canalicen información al resto de subsistemas con relación a logros obtenidos y respuestas en términos de calidad, recursos y competencias instaladas.

4.3. Evaluación del desempeño

Su importancia radica en: - Facilitar el perfeccionamiento personal y profesional del trabajador, dándole a conocer sus puntos fuertes y en los que requiere mejorar para alcanzar los objetivos de la empresa; - Al gerente le facilita ver la situación real y exacta del rendimiento de su equipo de trabajo, dándole la oportunidad de desarrollar planes específicos, aprobación de acciones preventivas o correctivas; - Facilita el control del rendimiento de sus subordinados; - Tiene una finalidad formativa: proporciona información sobre el rendimiento del trabajador; - Potencia la eficiencia en la toma de decisiones; La evaluación del desempeño puede servir para sancionar al empleado con una influencia negativa en su remuneración y en su estabilidad laboral. Sin embargo, existen versiones no punitivas para no provocar una reacción defensiva, tales como: la evaluación del potencial, la de necesidades del trabajador, la de retroalimentación, de orientación o la institucional. La evaluación cuantitativa proporciona un conjunto de cuantificaciones que describen el rendimiento de un individuo en el trabajo. Son los métodos llamados tradicionales. Los juicios del directivo sobre el trabajador se basan en datos objetivos. Evalúa aspectos claramente definidos: asistencia, puntualidad, ausencias, errores, accidentes (la calificación se efectúa simplemente contabilizando los indicadores). Se basa en el criterio del directivo. La evaluación cognitiva o cualitativa aborda aspectos de difícil cuantificación como habilidades, conocimientos o competencias. Permiten recopilar información rica y de calidad. Ayudan a la toma de decisiones sobre el futuro profesional del trabajador.

5. Diversidad e inclusión en la gestión del talento humano

de las personas cuando no pueden mostrarse siendo como lo son y negando u ocultando así parte de sí mismas y de sus vidas. La diversidad puede incluir, pero no se acota solamente a: género,

orientación sexual, edad, discapacidad, etnias, religión, posición socioeconómica, entre otros. La diversidad supone simultáneamente acciones de inclusión y de hospitalidad, requiere del reconocimiento y un trato equitativo al interior de una organización, una comunidad o un barrio. En contraste con el autoritarismo que implica excluir a quien es diferente por el supuesto miedo al otro, serio problema porque conlleva al aislamiento, la exclusión, la discriminación, después de esa exclusión, a la historia carcelaria y violenta de la humanidad.

La diversidad e inclusión en la organización consolidan los beneficios objetivos de un producto capital: potencial humano más eficaz y eficiente, incremento de la productividad, de la innovación, promoción del mercado laboral permitiendo adquirir, retener y consolidar el mejor talento humano y generando mejor imagen y confianza del público sobre la empresa. Las políticas establecidas y el establecimiento de estos valores dominan los programas de igualdad y diversidad en territorios globales, que fluyen a través de las estructuras de recursos humanos de la matriz de la organización hacia sus filiales. Este tipo de políticas homogenizadas genera un conflicto con la base contextual por el hecho de ser universales. En casos concretos como los estados del Golfo Pérsico, la aplicación de las políticas de igualdad en la sociedad local es vista como inaceptables, implementándose esas políticas solo en el entorno expatriado.

5.1. Importancia de la diversidad e inclusión en el sector público

Hace algunas décadas, ingresar a trabajar al Estado era sinónimo de asegurar un puesto para toda la vida. Los métodos de selección no pasaban por el mérito personal y mucho menos se consideraba la diversidad social y los desafíos derivados de los cambios sociales. Sin embargo, a medida que los ciudadanos comenzaron a reclamar por la calidad de los servicios, el Estado empezó a demandar talentos por proyectos y a buscar profesionales más a tono con la dinámica social y los requerimientos de la comunidad. Resultado: la incorporación del

mérito una vez que pase la primera barrera de selección. Hoy, con la evolución de la lógica de gestión, la incorporación del mérito persiguiendo la excelencia se previene de la selección de personal ameno con las individualidades que componen al cúmulo social. Pero, ¿qué es diversidad? ¿Qué significa? ¿Qué implica? ¿En qué se diferencia de inclusión? Bien, con diversidad se hace alusión a las particularidades que individualmente o en conjunto poseen las personas seleccionadas para formar parte de una organización. Excluir a los diferentes de algún modo vuelve a la meta inútil y como poco imperfecta.

Cada una es un estado en el que se trabaja, por separado o en relación sistemáticamente. En ocasiones "se elige" a suceder o materializar con ella o acerca de ella. Pero se necesitan terapias para curar sobre ese cuerpo impuro y deshilachado. Cuidar o apacentar la diversidad es cuidar o apacentar algo que tiende a dispersarse o a caer en confusión. Mientras que con inclusión hacemos referencia a las políticas pertinentes para superar barreras y a la igualitaria forma de trato entre las personas. Es el conjunto de acciones pensadas y llevadas a cabo para que las individualidades que componen a la diversidad se sientan cómodas, valoradas, apadrinadas en la esencia que los define, de manera que identificar los intereses de cada agente resulte palpable porque las habladurías, la lógica de mandos y sobre todo la de recursos evita conformaciones sociales complejas y carreras homogéneas.

6. Retos y tendencias en la gestión del talento humano en el sector público

Durante la última década en Escocia se ha intensificado el debate acerca de la gestión del capital humano en el ámbito público, siendo cada vez más necesario que los servicios públicos tengan ejércitos de empleados bien preparados, altamente motivados, comprometidos con el valor público, con la ciudadanía, con los usuarios de los

servicios, y en especial con la gestión de altos niveles de calidad y de innovación en los servicios ofrecidos. Sin embargo, el análisis de las características del empleo en el sector público en Escocia, y en los países escandinavos donde los principios de modernidad tradicional y las políticas de bienestar social han dejado una huella nítida sobre la gestión de los recursos humanos, pone de manifiesto que para estos países no es sencillo alcanzar los servicios públicos que desean, especialmente en lo que a efectividad y eficiencia se refiere. Con todo, en la actualidad, a nivel mundial se observan propuestas para superar esta situación, y en las ciudades escandinavas también, como a menudo copian estas propuestas los países escandinavos para sus propios proyectos político-administrativos, no excluidos de ello los proyectos de las ciudades en los países escandinavos.

Dado el entorno tan competitivo y dinámico al que se enfrentan las organizaciones actualmente, la gestión del talento humano o capital intelectual se constituye como el primer factor clave para el aseguramiento de la ventaja competitiva en sectores industriales, públicos y de servicios. En el sector público se han realizado importantes esfuerzos que plantean una reformulación en las actuaciones estratégicas, como venimos analizando con la denominación de las nuevas políticas públicas, haciendo referencia a la gestión pública a través de las colaboraciones interorganizativas, provocadas por la entrada de nuevos actores con capacidad de influencia en la toma de decisiones en el ámbito público, y a la exigencia de transparencia y responsabilidad en el desempeño de las organizaciones con titularidad pública.

6.1. Digitalización de los procesos de gestión del talento humano

No basta con digitalizar la organización de la gestión del talento humano, transformar y mejorar los métodos de gestión, uso y mantenimiento de los datos que componen el capital humano utilizando las tecnologías de la información, de tal manera que sean más eficaces y eficientes y den a los recursos humanos y al resto de

la organización información en tiempo real sobre las tendencias. Es clave garantizar un tratamiento eficaz y adecuado de los mismos. Adicionalmente, pueden ser empleadas tecnologías avanzadas de conocimiento como la analítica predictiva, la analítica del comportamiento, procesamiento de lenguaje natural y generación de lenguaje natural con una mayor eficiencia en la gestión del capital humano. Para potenciar el análisis de la situación presente y de futuro atribuible a factores externos e internos a la organización.

El fin último de la digitalización es que las empresas puedan comprender mejor a sus colaboradores y clientes, entender las interacciones entre factores y tomar decisiones basadas en la información disponible. Las tecnologías y sistemas de información de recursos humanos tienen como objeto almacenar y gestionar los datos de los trabajadores con el objeto de diagnosticar la situación actual y proveer a la organización cuál es su escenario futuro. En síntesis, es llevar a cabo un análisis predictivo, valorar más de 100 variables diferentes capaces de impactar en la toma de decisiones a diferentes niveles y, conjuntamente, actuar sobre unos planes de acción a través de la analítica y la conocida inteligencia de negocio. Para llevarlo a cabo se fundamenta en diversas prácticas tales como monitorizar en tiempo real variables e indicadores clave, tomar decisiones de manera rápida a través del análisis de una cantidad masiva de información o, incluso, predecir tendencias a través de análisis avanzados y modelados de datos.

7. Conclusiones y recomendaciones para una gestión efectiva del talento humano en el sector público

Dentro del conjunto de las seis entidades de la Administración Pública Nacional que participaron en este estudio, todas realizan algunas mejoras y muchas ejecutan numerosos programas y proyectos para el mejoramiento de la calidad del talento humano; principalmente en los aspectos contractuales de ingreso a la entidad y de formación; sin embargo, no se encuentra un trabajo integral, en

el cual abarque la totalidad de acciones para la gestión del talento humano; tampoco hay acciones específicas para aquellas labores consideradas como estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la entidad; se carece de indicadores y planes específicos de mejora que, en resumen, muestren la excelencia de la entidad en esos aspectos y cómo evolucionan.

Las entidades del sector público, como buena parte del sector público en general, poseen la creencia de que la realización de concursos de méritos, la formalización de contratos y la dotación de actividades de capacitación representan verdaderos esfuerzos hacia una administración estratégica de su talento humano; caso contrario, lo constituyen en un proceso formal. La Administración Pública Nacional considera relevante e importante la determinación y definición de los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes necesarios para la adecuada y efectiva realización de los oficios correspondientes e involucrados en cada uno de los procesos o procedimientos existentes, que se gestionan dentro de la Administración Pública Nacional, tanto los propiamente del proceso de producción de bienes o servicios y de logro de los objetivos institucionales, como de los de soporte del cumplimiento de uno y otros, en general.

7.1. Principales recomendaciones para potenciar el capital humano en el sector público

- ✓ Se recomienda la realización de rankings de talento en las organizaciones para monitorizar la evolución, mejorar la toma de decisiones en la asignación de recursos y generar competencia entre las unidades.

- ✓ Eliminar de la ley las trabas burocráticas que obstaculizan la configuración de equipos de personas que trabajen en red, así como desde el punto de vista de los departamentos ministeriales y la AGE según los principios de estabilidad,

mérito y capacidad, o en el caso de las EELL, que carecen de las competencias necesarias para gestionar el equipo.

- ✓ Repensar y rediseñar el rol de los directivos en la gestión de equipos y personas. Conseguir un liderazgo estratégico, habilidades directivas y tener competencias emocionales.

- ✓ Desarrollar proyectos para dotar de conocimiento y habilidades relacionadas con los procesos de atracción, gestión y retención del talento, a todo el personal que trabaja y tiene interés en la gestión del talento. Implementar cursos que impulsen y fomenten la movilidad profesional.

- ✓ Fomentar el intraemprendimiento de los empleados en la implementación y desarrollo de nuevos proyectos. Impulsar la participación en los procesos de innovación interna.

- ✓ Fomentar la cultura de evaluación en las distintas instituciones.

- ✓ Abordar con herramientas cuantitativas una mayor fiabilidad de la evaluación y la toma de decisiones.

- ✓ Fomentar compartir las experiencias entre departamentos durante las fases de revisión de los problemas.

- ✓ Realizar contratos de alta dirección con directivos del sector privado. - Revisar el modelo retributivo.

- ✓ Impulsar un mayor número de categorías profesionales.

- ✓ Fomentar la movilidad a través de puestos mixtos de duración que pueden ser seleccionados mediante el concurso de méritos de las administraciones participantes.

Referencias Bibliográficas

- **Capa Benítez, C. L., & Benítez Narváez, R. M.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Capa Benítez, C. L., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Neria-Piña, E.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Neria-Piña, E., & Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso), 6* (2).

- **Ortiz Tovar, M. J.** (2019). La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales. *Fundación Universidad de América.*

- **Posada Díaz, J., Herrera Vargas, A. J., & Romero Suárez, L. F.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Romero Archbold, M. M.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Wisittigars, P., & Siengthai, S.** (2019). Competencias de liderazgo como conjunto de rasgos de personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades y valores. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

ESCUELA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO

UNICOLOMBO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL
CARTAGENA
¡Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social!

Cartilla de Modulo IV:

"ÉTICA Y SENTIDO DE PERTENENCIA: CONSTRUYENDO VALORES EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE COLOMBIA"

1. Introducción a la Ética y el Sentido de Pertenencia en la Gestión Pública

Los valores intangibles bien concebidos, propios y legítimos en el actuar del empleado público de los países democráticos, según una perspectiva ética y de sentido, constituyen un propósito que una empresa o institución, a través de su cultura y posicionamiento estratégico, construyen y constituyen un conjunto de verdades incorruptibles que le dan vida, cuerpo, propósito y sentido a su normatividad, a su legislación y a la estructuración de los objetivos de su planeación. Este trenzado, soportado en la ética y el sentido de pertenencia, es el principal cambio que la empresa o institución realiza sobre los valores culturales de la comunidad, el cual las diferencia y les otorga identidad, originalidad y estilo.

Lo anterior constituye el entramado medular que le permite a una empresa o una institución formal enfrentarse a los desafíos del mundo empresarial global, utilizando y fundamentando su actuar bajo parámetros de seguridad en el mundo global, bajo preceptos de solidez cultural, de eficacia y eficiencia competitiva con un alto sentido social; valores que son guiados por principios éticos propios y por un sentido de pertenencia muy original. En donde la seguridad global la constituye la permanencia del sistema y de sus miembros, aspecto propio originado en el mundo legislativo, así como en el cumplimiento de las normas éticas de comportamiento. Existen sinergias particulares entre la ética social y el sentido de pertenencia que permiten a una entidad mantener un portafolio particular y legítimo de valores culturales en el ámbito regional, nacional y mundial, que parte de su principio elemental.

1.1. Definiciones y Conceptos Clave

No puede dejarse de lado su vital importancia en la formación personal e institucional para crear identidad, sentido de pertenencia e impulsar la gestión de los servidores públicos en función del logro de los fines esenciales y de los objetivos y metas de las entidades.

Igualmente, porque se integra con el conocimiento, la formación y la pericia que debe también tener el servidor público para el desarrollo de sus funciones, pero especialmente porque en sintonía con las políticas fijadas por el Gobierno Nacional, puede adoptar reglas nemotécnicas que le faciliten el cumplimiento de los valores orientadores de su actuación. En síntesis, porque la ética de acción, además de corresponder a una opción personal, da cuenta de la unidad y coherencia de las acciones del servidor público y representa su compromiso de actuar de manera que su función sea reconocida como valiosa y ajustada a los intereses constitucionales y sociales.

Por ello, el Código es el documento que materializa los principios éticos y orienta y compromete la acción de los servidores públicos, en el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la entidad o grupo de entidades, así como con los planos jurídicos, pero especialmente, regula las interrelaciones al interior de las organizaciones, expresa la consecuencia práctica del compromiso ético, promoviéndolo. Si se quiere, si los valores influídos por las creencias, por la opción ideológica, por las virtudes y por la voluntad, se conciben como un resultado, la ética no vendría entonces modificada, pero lo que sí se podría hacer es orientar el ejercicio ético según unos parámetros éticos claros en cuyo marco, cada servidor público actúa libre y responsablemente; justamente lo que, atendiendo el enfoque por perfiles, se busca con el conocimiento y promoción del respeto a los valores, principios y normas que orientan el deber ser.

1.2. Importancia de la Ética y el Sentido de Pertenencia en la Gestión Pública

La ética y el sentido de pertenencia en la gestión pública se valora no solo a nivel nacional, sino también se institucionaliza en las organizaciones públicas. Es por eso que han definido como pilares de la función administrativa de la gestión pública en Colombia. Por su

parte, el papel de la ética y militancia en el discurso influyen en la actuación del directivo; por ejemplo, proyectos de ley como la Ley 1015 de 2006. Se justifica entonces la importancia de reflexionar sobre el aporte de la ética y el sentido de pertenencia a la gestión administrativa, esto con el fin de evidenciar el papel que deben desempeñar en la vida de las organizaciones y determinar la importancia para la sociedad de contar con funcionarios éticos que fomenten la participación de todos los integrantes de la institución.

En este sentido, cabe resaltar la importancia planteada por los representantes del Congreso de la República al afirmar que "...planear con responsabilidad para lograr el cambio en la sociedad colombiana tan necesario y urgente para vislumbrar un futuro más transparente a las relaciones humanas en su organización, partiendo de un plan de gobierno realizable con ética y sentido de pertenencia." De acuerdo con lo anterior, se observa la contribución que aporta el sentido de pertenencia para generar una colectividad que despliegue acciones en común, esto a favor del desarrollo de los objetivos organizacionales, al igual que hacía de factores internos y externos, especialmente generando niveles de confianza y compromiso entre sus integrantes, que marcan la diferencia entre una organización exitosa y una en decadencia.

2. La Ética y la Moral en la Gestión Pública

La ética y la moral en la gestión pública en Colombia son fundamentales para garantizar la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia en la administración de los recursos públicos. En el contexto colombiano, la Constitución Política de 1991 establece los principios éticos y morales que deben guiar a los servidores públicos, destacando la importancia del bien común y la defensa de los intereses generales sobre los particulares.

Un análisis crítico de la ética y la moral en la gestión pública en Colombia revela que, a pesar de los marcos normativos y las directrices establecidas, como el Código de Ética de los Servidores Públicos y el Código del Buen Gobierno, aún persisten desafíos significativos. La corrupción y los comportamientos contrarios a la ley son problemas recurrentes que ponen en evidencia la necesidad de una mayor internalización de los valores éticos y morales por parte de los servidores públicos.

Para abordar estos desafíos, es crucial fomentar una cultura de ética y moral en la gestión pública, promoviendo la educación y la formación continua en estos principios, así como fortaleciendo las instituciones encargadas de velar por su cumplimiento. Solo así se podrá avanzar hacia una administración pública más transparente y eficiente, que realmente sirva al bienestar de la sociedad colombiana.

3. El Contexto de la Gestión Pública en Colombia

El origen de la estructura administrativa de Colombia se encuentra en un intento constitucional y jurisprudencial de limitar el poder, estableciendo una serie de poderes públicos nacionales y locales, distribuidos entre el legislativo, judicial y ejecutivo. Este último, a su vez, está dividido en un número de administraciones centralizadas logradas por medio de la creación de ministerios, departamentos administrativos y unidades administrativas especiales, y en toda una serie de entidades autónomas y descentralizadas territorialmente. La realidad de nuestro país ha indicado que las propuestas establecidas legal y corporativamente han sido difíciles de cumplirse, por la limitada gerencia de las instituciones, la corrupción, la inestabilidad normativa y el pésimo manejo de las calamidades que continuamente han afectado nuestro territorio. La gestión pública ha sido fruto de una serie de reformas legales que han influido en la creación e implementación de nuevas instituciones con el ánimo de mejorar la realidad y el desarrollo del país.

La innovación de la estructura administrativa consiste más que todo en dar solución a problemas de ejecución, cambiando los procedimientos rutinarios por otros más funcionales y eficaces. Como consecuencia, la preocupación se centra en que la organización y métodos garanticen la implementación de las leyes, y un equipo de investigación ayude de manera eficaz al desarrollo político. La gestión comporta que un director motive y comprometa a sus colaboradores con la actuación conforme a metas, propósitos o planes en los que estén incluidos, distribuya adecuada y colectivamente la actividad a realizar controle y evalúe el cumplimiento de metas propias y del grupo, logrando una alta productividad. Es así como esta perspectiva de la gestión pública fortalece la visión de equipo al interior de las organizaciones públicas, aunque se genere una suerte de aislamiento de las mismas.

3.1. Reflexiones sobre el Sistema Político y Administrativo

Muchos analistas claudican frente a las dificultades para encontrar la fórmula mágica que acabe con la alianza entre lo político y lo delictivo. En nuestro afán de simplificar la realidad, muchos nos empeñamos en buscar soluciones monumentales para resolver problemas que están compuestos por una multiplicidad de diversos problemas. Colombia es un país política y territorialmente fragmentado. Tiene una estructura administrativa descentralizada, con niveles de gobierno autónomos; sin embargo, el poder está excesivamente concentrado a nivel nacional. La baja representatividad del Congreso y la inexistencia de una política real de descentralización ayudan a que sigan concentrándose competencias en Bogotá, con recursos insuficientes para cumplirlas.

Estos altos niveles de concentración contribuyen a la nebulosa relación entre el estado y la ciudadanía, fórmula ideal para que prácticas clientelistas y corruptas afloren. También influido, por supuesto, por la altísima corrupción y por el poder económico de unos partidos que, en muchas ocasiones, se comportan como empresas

clientelistas. ¿Es ético que los empleados públicos hagan estos actos corruptos en defensa de unos principios que defienden la libertad y su panoplia de derechos y siempre, claro está, en pro de la colectividad? La respuesta es obvia, no. No pueden invocar principios éticos para defender a la colectividad y anteponerlos a sus intereses personales y/o políticos.

3.2. ¿Como podemos mejorar? Una mirada desde el Liderazgo

Un buen líder sabe identificar tiempo y espacio utilizando las herramientas que mejor se ajusten a su entorno: premiar, castigar y, sobre todo, seleccionar bien a los funcionarios que conformen su equipo. Compromiso institucional: Liderar con el ejemplo permite dar variabilidad al momento de incurrir en una falta formal o ética.

Un colaborador puede cometer un error, pero si se evidencia que ha demostrado interés por mejorar, que ha rectificado su error y se ha mantenido atento al comentario y a las especificaciones de su líder, con su accionar, está reflejando su compromiso con el quehacer institucional y fomentando a su vez, la cultura del perdón y la oportunidad de mejorar en su entorno laboral. Transparencia: Generar un ambiente caracterizado por ser abierto y comunicativo, tener la capacidad de mostrar sin miedo ni temor el estado actual de la cosa, el estado de avance o el retraso de las gestiones con terceros. La reserva me genera desconfianza. Empatía y compañerismo: Demostrar predilección por unas personas genera inmediatamente desconfianza en los demás, al igual que lo genera ser amigo de todos y no actuar ante los errores y contravenciones cometidos, pero sí, gran aceptación cuando el líder a través de su ejemplo y sus conductas, tolera, guía y fortalece a sus colaboradores. Buscar ser justo, austero y estar al lado del equipo en los momentos problemáticos, demuestra a los líderes ser personas reales, que se equivocan, pero que están dispuestas a escuchar y a solucionar.

4. Desafíos Éticos Actuales en la Gestión Pública Colombiana

Ante situaciones que exigen prontas decisiones y con dilemas de gran complejidad, los nuevos modos de producción del conocimiento moral que estamos experimentando en la ciudad moderna de hecho no están ampliamente diseminados en el interior de las comunidades en que vivimos. Los sistemas de enseñanza, los medios públicos y el familismo individual/reduccionista que ellos reprodujeron difícilmente generaron dentro de nosotros un conocimiento reflexivo y contextualmente informado de naturaleza moral, pero sí establecieron las condiciones para hacer que surjan y florezcan nuevas prácticas y conflictos éticos que los sistemas tradicionales no habían tenido oportunidad de enfrentar. La corrupción generalizada concluyó que la tolerancia de edad adulta hacia el hurto manifiesto es significativamente mayor en un país que en otro.

En forma consistente con el criterio establecido por las autoridades encargadas de la definición de las competencias de las instituciones de educación superior, no exploramos en este escrito ni realizamos una caracterización de los problemas metaéticos enfocados en la pregunta sobre 'qué es la moral' y en los enfoques específicos sobre la relación entre la moral y la ley. Como tampoco nos concentramos en la necesidad de revisar en el ámbito filosófico-jurídico los distintos tipos de ley que atraviesan, sin anudarse, el mundo moral contemporáneo. Intentamos presentar una reflexión sobre las competencias que los profesionales de la administración parecen demandar, con prioridad, en estos momentos, las exigencias normativas a las que están sometidos, las dificultades prácticas que hay que enfrentar y las oportunidades que se ofrecen para aportar a la construcción de espacios públicos de reconocimiento en los que se quieran y valoren, aún en condiciones de diversidad, las buenas prácticas realizadas con la orientación de concepciones y actuaciones éticamente respetuosas y significativas.

5. El Rol de la Ciudadanía en la Promoción de la Ética en la Gestión Pública

Promover la ética en la gestión pública no sólo es un imperativo legal, sino también un pilar fundamental para el logro de los objetivos institucionales. Para demostrar la reducción de los actos de corrupción e incentivar la práctica de la gestión bajo un enfoque normativo, que promueva el cumplimiento como reacción a las sanciones, tanto la normativa internacional como la nacional han venido definiendo un conjunto de acciones dirigidas a prevenir, sancionar y erradicar la corrupción en el ejercicio de la función pública. Con el fin de promover la adopción de decisiones financiero-administrativas eficientes y eficaces en la administración pública, mantener y fomentar sanas prácticas administrativas y estimular la participación ciudadana y el control social; se han determinado en el marco legal una serie de acciones y estrategias preventivas que buscan promover valores como la moralidad, la lealtad y el compromiso, entre otros, en los empleados y servidores públicos para que orienten sus acciones y decisiones hacia el cumplimiento de la misión institucional.

Si bien es fundamental establecer controles, especialmente sobre los procesos de contratación y asignación, recaudación y manejo de fondos públicos, control interno y rendición de cuentas, estas medidas no son suficientes para sofocar la corrupción. Para prevenir, sancionar y erradicar las prácticas corruptas o deshonestas, los empleados de la administración pública, especialmente en el sector financiero, deben adoptar la ética como propia, reflejando estas aspiraciones en su trabajo diario. Para ello, cada gestor de recursos públicos sirve de referencia a los empleados de su departamento sobre cómo proceder en la práctica administrativa, personal y profesional. Asimismo, estos empleados desempeñarán un papel importante en la articulación de estas disposiciones al atender las dudas o inquietudes de los residentes del Departamento.

5.1. Participación Ciudadana

Las posibilidades efectivas que tiene un ciudadano común para decidir sobre los asuntos que afectan su vida y la de la colectividad requieren, entre otras cosas, de una infraestructura legal, de una cultura política abierta y proclive a la participación, y de una ciudadanía formada o en proceso de formación en las artes y oficios que supone su ejercicio político. Para el caso colombiano, a pesar de muchas iniciativas de descentralización democrática, aún hay dificultades en ceder las decisiones desde el centro hacia otros niveles del Estado y de propender por una participación ciudadana efectiva.

En la gestión pública colombiana, la participación ciudadana ha sido vista como el resultado de un esfuerzo para descubrir procesos, procedimientos y métodos basados en la evaluación y la medición y, de manera más general, de un proceso de "renovaciones institucionales" casi siempre externas a la sociedad, dirigidos por el Estado. El impulso de estas "renovaciones" en otras latitudes se revisa especialmente en búsquedas puntuales de soluciones particulares a problemáticas específicas en el marco de programas de política que no querían modificar sistemas sustantivos, con el loable objeto de mejorar el desempeño de sus aparatos institucionales. Son indudables entonces las muchas limitaciones y riesgos de encarar la reflexión ética y, en especial, de identificar valores y conocer sus fundamentos anclándose y partiendo desde la legislación o desde el sistema legal estatal.

En Colombia, concebir la participación ciudadana como uno de los valores organizacionales al interior de una entidad de la Generalidad de Santander se halla condicionada en la formación ética de ciudadanos, siendo la cultura política un escollo en algunos momentos. Invitar a que se haga una reflexión ética al respecto contribuirá a superar los enfrentamientos que algunos funcionarios gravitan fuertemente en la realidad administrativa y poder hacia la impunidad

y hacia la desconcentración o descentralización del Estado por tener una mirada parcial e inadecuada del concepto y de la práctica "Administración Pública".

6. Conclusiones y Recomendaciones

Reza el adagio popular, que "la mona, aunque se vista de seda, mona queda". Este sabio dicho puede ser aplicado para la cuestión ética que atañe a la gestión pública en Colombia. No sólo basta con contar con marcos teóricos, discursos, enunciados de valores y políticas institucionales que fomenten el comportamiento o personalidad ética, si esto no se condice con el sentir y la respectiva actuar de cada individuo en un plan diario, en la ejecución de sus actividades y en el respectivo trato y relaciones que lleva a cabo con sus respectivos públicos objetivo, que en este caso son la nación, la comunidad y los demás servidores públicos de la entidad.

Colombia presenta una gran riqueza cultural y biodiversidad, pero a pesar de estos escenarios positivos, también muestra carencias en zonas muy específicas como el campo social, político, económico y profesional alrededor del eje del buen desempeño ético e instruccionales. Los hechos de corrupción que aparecen con frecuencia revelan el derrotero que las instituciones públicas han desarrollado en el camino de la insensatez, las malas prácticas y la ineficaz gestión de recursos públicos. Las brechas que se observaron fueron: 1) una carencia de formación ética, 2) inexistencia de llenado de las expectativas de los agentes externos o supervisores del grupo, 3) incoherencia en la aplicación de mecanismos de cumplimiento de los valores, 4) el concepto de ética personal de cada individuo.

6.1. Síntesis del Curso de Liderazgo y Competencias para la Eficacia Administrativa

El curso buscó proporcionar a los participantes conocimientos y herramientas para conocer y mejorar las competencias laborales más importantes para desempeñarse de forma exitosa en el contexto laboral actual y adelantar un plan personal y laboral de desarrollo profesional. El programa se desarrolló en 14 semanas en jornada nocturna, con una intensidad de 70 horas, contemplando clases magistrales virtuales con actividades autónomas que permitieran el desarrollo de la competencia de conocer y mejorar las competencias básicas y laborales para convertir las fortalezas en elementos que les permitan alcanzar el éxito en el desempeño laboral futuro y elaborar planes laborales y personales de desarrollo que les permitan actuar conscientemente de forma congruente consigo mismos y con su entorno de desempeño.

Durante el proceso formativo se llevaron a cabo actividades autoformativas e interactivas y evaluaciones cortas de conocimiento que conforman una estrategia pedagógica participativa promoviendo el intercambio de experiencias, el análisis y reflexión interna y la toma de conciencia por parte de los aspectos teóricos que soportan la práctica. La sistematización de las evidencias permitió confirmar que el curso pudo generar un impacto positivo en los participantes. Tuvo una buena inscripción en ambas ofertas y en términos de lo cuantificado lograron participar 89. Los participantes valoraron muy bien el curso en términos de mejorar sus pruebas y actividades propuestas, su realización adecuada, la calidad de la información proporcionada y el acceso a los medios, pero acreditarlo sigue siendo un tema pendiente.

6.2. Recomendaciones para la Mejora de la Ética en la Gestión Pública

Establecer políticas que efectivamente obliguen a los servidores públicos a presentar anualmente su declaración patrimonial y de

ingresos. Se recomienda fortalecer los mecanismos de vigilancia, asegurando que los datos ingresados al Sistema de Información de Ética e Integridad sean creíbles y confiables, garantizando así que el servidor público en cuestión coincida con sus ingresos reportados. Así mismo, es pertinente promover y hacer uso del mecanismo de Control Ciudadano, brindando herramientas para fortalecer el control de los ciudadanos frente a cada una de las adjudicaciones y contratos de las entidades controladas directa o indirectamente, así como de los subproductos y residuos que finalmente se abandonan, generando acciones que garanticen el control específico de los ciudadanos señalados. Fortalecer la supervisión de los orígenes familiares a través de programas para la identificación temprana de situaciones de inequidad en el surgimiento de las personas, sus familias y círculos más cercanos que pertenecen a los funcionarios de la entidad, para contribuir a crear las acciones necesarias que faciliten su transformación orientada al contexto social y familiar más solidario y de imparcialidad en el ejercicio de la función pública dentro de la entidad oficial. Así mismo, realizar seguimiento permanente a la aceptación de propuestas públicas y privadas que contribuyan a garantizar la transparencia, imparcialidad y eficiencia en la prestación de sus servicios.

Igualmente, capacitar y divulgar el Estatuto Nacional de la Función Pública. Se recomienda, especialmente a la Escuela de Formación Estatal y Gubernamental, como un mecanismo que puede mejorar significativamente la imagen de los servidores públicos dentro de la sociedad, al contar con las disposiciones legales para proporcionar una referencia amplia y completa de los principios, normas y procedimientos necesarios para que puedan desempeñar sus funciones y preservar la dignidad del cargo. Adicionalmente, dotar a la administración de los procesos necesarios para la conducción eficiente, eficaz y ágil de las funciones que desempeña, convirtiéndola en una herramienta eficaz de gestión. Establecer o fortalecer mecanismos permanentes de control y evaluación de los Programas de Ética e Integridad en todas las entidades públicas

vigiladas directa o indirectamente. En el caso de entidades públicas con varias dependencias e instituciones descentralizadas, se deberán establecer mecanismos permanentes de control y evaluación de los programas en estas entidades de manera reiterada.

Referencias Bibliográficas

- **Capa Benítez, C. L., & Benítez Narváez, R. M.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Capa Benítez, C. L., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R.** (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad.*

- **Neria-Piña, E.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Neria-Piña, E., & Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso), 6* (2).

- **Ortiz Tovar, M. J.** (2019). La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales. *Fundación Universidad de América.*

- **Posada Díaz, J., Herrera Vargas, A. J., & Romero Suárez, L. F.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Reyes Guerrero, S.** (2021). Competencias de liderazgo, Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

- **Romero Archbold, M. M.** (2019). Directrices para la especialización en Gerencia del Talento Humano. *Fundación Universidad de América.*

- **Wisittigars, P., & Siengthai, S.** (2019). Competencias de liderazgo como conjunto de rasgos de personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades y valores. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso).*

INFORME SOBRE JORNADA DE CIERRE Y GRADUACIÓN DE LOS CURSOS

Programa: SERVIDORES CON ESPLENDOR CONSTRUYENDO CIUDAD

Convenio de Asociación: 002 – 2024

Fecha de realización: 06 de diciembre de 2024

Duración total: 3 horas

Modalidad: Presencial

Horario: De 9:00 a.m. a 12:00 p.m.

Número de participantes: 85 personas

Lugar de desarrollo:

- **Sede:** Auditorio del Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena - sede Centro.

DESARROLLO DE LA JORNADA

La jornada de **cierre de los cursos del programa Servidores con Esplendor Construyendo Ciudad** se llevó a cabo el **06 de diciembre de 2024**, en el **Auditorio del Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena - sede Centro**, con la participación de **85 asistentes**.

Orden del Día:

1. **Actos protocolarios básicos:** Apertura formal con la entonación del Himno Nacional de Colombia.
2. **Palabras de bienvenida:**
    - **Dr. Robinson Casarrubia Cardona**, Director de la Escuela de Gobierno y Liderazgo.
    - **Dr. Álvaro Morales**, Vicerrector Académico de la Fundación Universitaria Colombo Internacional - UNICOLOMBO.
3. **Entrega de certificaciones:** Se realizó la entrega formal de los certificados a los participantes que cumplieron con los requisitos académicos de los cursos.

4. **Palabras de cierre:**
    - **Ricardo Cano**, Coordinador del proyecto por parte de UNICOLOMBO, ofreció palabras de agradecimiento y reflexiones finales sobre el impacto del programa.
5. **Clausura formal:** Cierre de la jornada con una invitación a un espacio de refrigerio.

LOGROS Y RESULTADOS

- **Participación destacada:** Asistieron 85 personas, reflejando el impacto y compromiso generado por el programa.
- **Entrega de certificaciones:** Se certificó a los participantes que cumplieron con los requisitos de asistencia y evaluación.
- **Reconocimiento institucional:** Se destacó el esfuerzo y la dedicación de los participantes y del equipo organizador.
- **Interacción positiva:** Los asistentes manifestaron su satisfacción con los resultados obtenidos.

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA JORNADA

La jornada de cierre cumplió su objetivo de reconocer el esfuerzo de los participantes y brindar un espacio de reflexión sobre los logros alcanzados durante el desarrollo de los cursos. Las intervenciones de los directivos y la entrega de certificaciones reforzaron el compromiso institucional con la mejora continua de las capacidades de los servidores públicos.

OBSERVACIONES

1. **Organización adecuada:** El evento se desarrolló de manera fluida y ordenada.
2. **Participación activa:** Los asistentes demostraron interés y compromiso durante toda la jornada.
3. **Recomendaciones:** Se sugiere implementar un informe final consolidado con testimonios de los participantes.

ANEXO FOTOGRÁFICO









Este informe se entrega para los fines del proyecto, a los 10 días del mes de diciembre del 2024.

Atentamente;

RICARDO ANDRÉS CANO ANDRADE
Coordinador del Proyecto - UNICOLOMBO

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO

PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024

REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

Fundación Universitaria Colombo Internacional

Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno (Convaso) | TEMA/EVENTO: Ceremonia de Graduación / Certificación

LUGAR: Auditorio Unicolombo Sede el Centro | FECHA: 6-12-2024 | HORA: 10:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Stefany P. Olivera Ba	F		1047441469	NO	Comisaría de Familia	Jurídica	3107409416	SPO0411@hotmail.com	Stefany P. Olivera Ba
2	Ana Beatriz Cuello	F		45503519	Si	Apoyo logístico	Area Archivo	3234189724	anabeTel339@hotmail.com	
3	Erika Camarra	F		1047427109	NO	IE José María.	Docente	3137751565	erikagamarra@gmail	
4	Lyeds Monterrosa Fem	F		1047394744	No	IPCC	AS Admon	3158429253	lmonterrosa922@gmail.com	
5	Yulma Hamalos Rua	F		32571269	NO	IPCC	ASESOR 105-47	3004626924	control.interno@ipcc.gov.co	Yulma Hamalos Rua
6	Genesis Mendoza	F		1047	NO	Archivo	Asesor	3	nicolaffik@hotmail.com	Genesis M.
7	Carlos Alberto Jemy	M		1235	NO	E.G.L	Contratista	3508	Carlis.albe.To	Carlos Jemy
8	Carlos Cabarcas Portela	M	Afro	73005740	NO	EGL	Contratista	3042109979	Carlosalbertocabarcas@gmail.com	
9	Liolys Gonzalez	F		45552	NO	Alcaldía	Apoyo Local	3013868163	Liolys6436@Gmail.	
10	Rosa Caruballo	F		1047367	NO	JAL-2	Jurídica	3003616467	ric-karma@hotmail.com	
11	ESTELA MILENA CUSTODIO	F	—	23145360	—	NLC.LOC 3	T. Social	3114345918	estelalombanacustodio@hotmail.com	Estela M Custodio
12	Carmen Pello Londoño	F	—	33336380	—	SED	contratista	304552102	carenbello@hotmail.com	
13	Agueda I. Nuñez Londoño	F	—	45580048	NO.	Sede S.	Contratista	3126189220	cogimi204@gmail.com	Agueda Nuñez
14	Yesenia Tuirán Cabarcas	M		1.047.915.377	NO	Convivencia	Contratista	3014377887	Yesenia.Luis@hotmail	
15	Angelica Mendoza Diaz	F	—	45495268	NO	Fonprcar	Contratista	3127975077	angie.men@hotmail.ca	
16	Leidy Cecilia Lora	M	—	7	N	OAS	Geloce	3165792512	luzdelalagarza@delagarza.co	
17	Carolina Ricardo Alba	F		1069489915	No	IPCC	Asesor externo	3004172483	Caricardoa115@gmail.com	Carolina Ricardo Alba
18	Pablo Simarra	M	Afro	7306854	N	Dirección	AUX ADVO	3167033049	pablosimarra@gmail.com	
19	[illegible]	M	—	3316	NO	Dirección	Secretaria	3114147623.	—	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO

PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024

REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL

Formamos Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno y Liderazgo — TEMA/EVENTO: Ceremonia de Graduación / Certificación

LUGAR: Auditorio UNICOLOMBO Sede La Quinta. — FECHA: 6-Diciembre-2024. — HORA: 8:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
30	Robin Blanco Pizarro	M	A	73137840	N	DADIS	PU	3014077625	alvaropizarro2021@gmail.com	
31	Ana Ruth Hurtado	F	A	31354260	NO	O.A.G.R.D.	Contratista	3114089409	andruthb0127@hotmail.com	
32	Diela Simanca Villalobos	F	A	45551886	NO	OAGRD	Contratista	3233744582	Dielasimancavillalobos@gmail.com	
33	Cecilia García Martelo	F	—	1143412375	NO	O.A.G.R.D.	Contratista	3005780888	—	
34	Ramiro Rodriguez	M	—	15034532	NO	O.A.G.R.D.	Contratista	3114267567	—	
35	Juanita Paternina M	F	—	45557383	NO	apoyo logistico	apoyo a la G.	3004826161	Jpaternina1964@gmail.com	
36	Carlos A Barbosa F	M	—	73574995	NO	SPCC	Contratista	3132774075	Asesorexternoscc@gmail.com	
37	María Jesus Fonseca V	F	—	1007901700	NO	OPDS	contratista	3046518384	participacion@cartagena	
38	Carlos Enrique Pino	M	—	1001873505	NO	Apoyo Gestion SHD	Contratista	3024244586	CarlosPinocastro721@gmail	
39	Valeria Hernández P.	F	—	1047503123	NO	coop. internacional	Asesor ext	3002555638	Valeriahernandez98@gmail.com	
40	Carlos Bossio L	M	—	73128087	NO	Bomberos	Apoyo	3003287094	[illegible]	
41	Kyla Lorena Cas Noriega.	F	—	1,06943656	NO	Sec. Interior - Comisaría	Secretaria	3135439486	pilylor@hotmail.com	Kyla Lorena Cas Noriega
42	Eliana Mendoza T	F		1.143530.256	NO	Corregidora	Contratista	3157589964	Pensamientodepaz02@hotmail.com	
43	María Barrios Vega	F	—	1235042144	NO	atencion	A.E	—	—	
44	Martha Maldonado L.	F	—	45742630	No	Sec Infraest.	Ing-Asesora	Ext 3006185204	marvalaco@gmail.com	Martha Maldonado L.
45	Roslyn BENITEZ	M		9186805	SI	IPCC	Asesor	3046710458		
46	LINA [illegible]	F			NO	IPCC	Asesora			
47	Rolando Cantillo Valdez	M	—	73132685	NO	SID	ASESOR	3232863104	rolando2868@hotmail.com	
48	Juan echeniz	M	—	1143558400		OAT	Técnico	3022360	echeniz.07	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO

PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024

REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Escuela de Gobierno y Liderazgo	TEMA/EVENTO:	Ceremonia de Graduación / Certificación		
LUGAR:	Auditorio Unicolombo Sede Centro	FECHA:	6-DIC-2024	HORA:	10:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
39	Jairo lordy Romero	M		1143388445		Sec Hacienda	Asesor	3023127912	Jairolordy123@Hotmail	
40	Yaneth Ruiz	F		1047400124		U.K. Local 2	Contratista	3245803898	fanny.ruiz@outlook.com	
41	Teresa Castellar	F		45545613		Convivencia	Oficina apoyo	3177724468	Luisitadecastillo	
42	Karen M Orozco Marimon	F		1128054870	NO	coop internacional	Asesora ext.	3138944268	karenorozco@une.com	
43	LUIS JAVIER CALVO PUTTI	M	AFRO	73152804	NO	Alcaldía local 2	TECNICO OP	3005341212	luisjavercalvo@gmail.com	
44	Yesenia Arias Martinez	F		56.085.199		IPCC	OPS	3008768882	yeseniariasmartinez@gmail.com	
45	Graciela Alcazar R	F		45488816	NO	Fonpecar	Asesor externo	311-6654698	gmar37@hotmail.com	
46	Manolo Molina ♯	M	N/A	1047229298	NO	IPCC	Asesor Externo	3106496906	———	
47	YISETH Moreno Devoz	F	—	1047394120	NO	IPCC	Apoyo Gestión	3005415231	yisethdevoz01@HOTmail.com	
48	Mg Claudia Méndez	F	N/A	45487390	NO	IPCC	Asesor Externo	3169405582	mariaclaudiamendez2@hotmail.com	
49	Marcos Andrés Maza Correo	M	NA	1050956202	NO	Secretaría distrital de educación	Docente	3215861353	Marcos.mazacorreo@gmail.com	
50	ALVARO TORRES Guerrero	M	N/A	1065116897	NO	SEC INFRAESTRUCTURA	CONTRATISTA	3023911543	alvaro100910@hotmail.com	
51	Arlen Guerrero M	F	N/A	32937029	NO	OACP	Asesor	3005464876	arleenegm1402@Latinmail.com	
52	Manuel Zapatero	M	N/A	1007743047	No	DACP	Practicante	3024691230	Manuel.zg-23@Outlook.es	
53	Luis Carlos Rojas M.	M	N/A	3006952379	No	Sec Educa	Asesor	3805955	luiscarlosrojas@k	
54	Marley Lapeira Arias	F	N/A	3182152476	NO	OAI	Asesora	3182152476	marleylapeira8@gmail.com	
55	Liana Baena F	F	—	45.510.57	—	SHD - SG	Asesor Ext.	3217396360	lilianabaenaf@gmail	
56	Ligia Arroyo Vej	F	—	45690784	—	SST - SHD	Aseo - HT	3174145651	ligiarve@hotmail	
57	Juan David Manosalva O	M	—	1148706925	-	IPCC	Arq. Asesor	3042679160	juandavidhaud@gmail.com	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO

PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024

REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

Formando Profesionales Bilingües con Responsabilidad Social

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Escuela de Gobierno y Liderazgo	TEMA/EVENTO:	Ceremonia de Graduación / Certificación
LUGAR:	Auditorio Unicolombo Sede Claustro	FECHA:	06 Dic 2024
		HORA:	10:00 a.m.

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
58	Yerica Ruiz Fin	F	Afro	45558021	—	S. Planeación	Controlada	3017548037	Yericaruiz@hotmail.com	
59	LUIS J. ARRDEZ S.	M		1128053423		VALORIZACION	ASESOR EXTERNO	3053239172	inglujsjarraezsanchez@gmail.com	
60	Jesus Pajaro C	M	Afro	1047441640	NO	E G L	contratista	3215887965	Jesus.cayetanopajaro@gmail.com	Jesus Pajaro
61	julio Chamey	M		1128054193	NO	E G L	Contratista	3135939487	julio.cassiani@gmail.com	julio ch
62	Alvaro Pardo	M	—	1143342488	NO	IDARCC	Subdirector	3145388288	alvaropardo@hotmail.com	
63	Leidy Casanova	F	—	1002248456	NO	fonpecar	Aux. Juridico	3022803001	leidylauracasanova@outlook.es	
64	Miguel Contreras	M	—	1007987965	NO	E. G. L.	Contratista	3022895064	miguelcontreras@gmail.com	Miguel C.
65	Cesar Bolivar M	M	—	73.141281	NO	Transparencia	Asesor	3145158666	cesarbolivar25@gmail.com	
66	GABRIEL SERRANO S.	M	—	12.555.534	NO	TRANSPARENCIA	FUNCIONARIO	3014095028	gserranos@cartagena.gov.co	
67	Yilda Alicia Ramirez	F	—	1002195482	NO	Bomberos	Apoyo Humano	3003278204	Yaris@gmail.com	
68	Diana Cervantes	F	—	1047447496	NO	Bomberos	Apoyo Humano	3014578K	Yelos@hotmail.com	
69	Psicologia	F	—	1047395057	NO	Bombero	Apoyo Admin	3035278F	Yelis@gmail.com	
70	Carmen S. Torres	F		33285818	NO	DATT	Admvo.			carmen s torres
71	José Dario Pappa	M		3004414	NO	Archivo Gen	Contratista	3006582692		
72	Rafael Eguez C.	M	—	3024705361	NO	Valorizacion	Apoyo a la G	7343970	neysel1995@hotmail.com	
73	Julio La Rotta Jr	M	—	9706219	NO	CASND	Asesor - CAT	3104113008	Jlarrotta@gmail.com	
74	Jose Andres Torres R	M	—	3008003521	NO	Fonpecar	Abogado	1002388829	abogandrestorres@gmail.com	
75	Yenitis Suarez Ortiz	F	Afro	45524585	NO	DADIS - SSR	Profesional	3145248582	lenitisuarez07@hotmail.com	Yenitis Suarez O.
76	[illegible]	M	Afro	1128047128	NO	Tesoreria	Practicante	3015466350	[illegible]	

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ALCALDÍA DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO

PROCESO PARA EVIDENCIA DE ASISTENCIA EN CONVENIO CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024

REGISTRO DE ASISTENCIA INSTITUCIONAL

UNICOLOMBO

ENTIDAD / UNIDAD ADMINISTRATIVA: Escuela de Gobierno y Liderazgo — TEMA/EVENTO: Ceremonia de Graduación / Certificación

LUGAR: Auditorio Unicolombo Sede el Centro — FECHA: 6-DIC-2024 — HORA: 10:00am

No.	NOMBRE	GENERO	ETNIA	CEDULA	PERSONA CON DISCAPACIDAD	DEPENDENCIA	CARGO	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Sylaima Sarmiento	F.	AFRO	30895944	NO	Secretaria Talento	SECRETARIA	3106528646	Sylaimsarmiento@gmail.com	
	Hilde perez chacon	F	—	1143374580	NO	Talento Humano	Contratista	3016543594	Hildey4ever@gmail.com	Sergio Alarcon R.
	YESIKA GOMEZ	F	——		NO	TH				MEtA
	ELIZABETH ALCAZAR	F	—			S. Educacion	Aux.	3126221626	cmedardopedrahgmail.gov.co	
	Rafael J. Bermudez	M	—	73.193.495	NO	S. Educacion	P. U.	3162760463		Rafael Bermudez
	Luis Miguel. Polanco	M	—	15.613739	NO	S. Educacion	P. E	3134213861		Luis Miguel Polanco
	Victoria E. de la Rosa	F	—	20761201	NO	SED Educacion	Apoyo Gestion	3157330439		Victoria de la Rosa
	Angela B. GOMEZ	F	—	63504679	NO	Sed educacion	P. E.	3153682885		ANGELA GOMEZ
	Cesar Gutierrez	M.	—	73210647	NO	Secretaria	P. U.	3116507153		Cesar Gutierrez.

La información antes recopilada será tratada bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012

ANÁLISIS y REFLEXIONES FINALES DEL AVANCE DEL PROYECTO

El presente informe detalla el avance **Convenio de Asociación No. CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024**, suscrito entre la **Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, a través de la Escuela de Gobierno y Liderazgo**, y la **Fundación Universitaria Colombo Internacional - UNICOLOMBO**.

Así, se enmarcan los esfuerzo institucionales de cumplir el objetivo principal **fortalecer las capacidades institucionales, técnicas y humanas de los actores clave en los procesos de gobernanza y desarrollo territorial**, promoviendo la participación activa de la sociedad civil, el sector empresarial, la academia y los servidores públicos.

ANALISIS CONCLUSIVO DEL PROYECTO "ESCUELA DE GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA"

El proyecto "Escuela de Gobernanza e Innovación Pública" ha alcanzado un 60% de ejecución, reflejando avances significativos en las primeras fases de implementación. Durante este período, se llevaron a cabo las Mesas 1 y 2, que permitieron abordar temas fundamentales para la consolidación de una gobernanza efectiva y sostenible. En la primera mesa se identificaron los actores clave en el ecosistema de gobernanza local, se realizó un diagnóstico preliminar sobre los desafíos y oportunidades en materia de planificación participativa y se reflexionó sobre la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas como pilares esenciales para una gestión pública eficiente. Posteriormente, en la segunda mesa, se profundizó en el análisis situacional y en las estrategias de gobernanza, abordando temas como la planificación participativa, la transparencia, la rendición de cuentas y la corresponsabilidad en la gestión pública.

El desarrollo de estas mesas permitió la participación activa de representantes de diversos sectores, incluyendo la sociedad civil, el sector empresarial, la academia y servidores públicos, lo que demuestra un compromiso intersectorial por contribuir al desarrollo territorial. A través de estos espacios de diálogo, se identificaron indicadores clave para medir el impacto de las acciones de gobernanza y se establecieron compromisos preliminares orientados a fortalecer la articulación interinstitucional y a promover una mayor participación ciudadana. Sin embargo, a pesar de estos logros, persisten desafíos importantes, especialmente en lo que respecta a la articulación entre los actores involucrados, la capacitación técnica en el uso de herramientas digitales para la gestión de datos y la participación constante de algunos actores clave en las mesas de trabajo.

Es evidente que la formación continua y la implementación de sistemas de monitoreo son esenciales para garantizar la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados. En este sentido, se ha propuesto desarrollar sesiones adicionales de capacitación en herramientas digitales, establecer un sistema de monitoreo continuo para dar seguimiento a los compromisos

adquiridos y fomentar espacios de diálogo más frecuentes que permitan fortalecer la confianza y el compromiso entre los actores involucrados.

El análisis hasta este punto refleja que el proyecto ha logrado sentar bases sólidas para la construcción de un modelo participativo de gobernanza territorial. Las reflexiones surgidas en las mesas de trabajo han permitido identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad, estableciendo así un marco claro para las siguientes fases de implementación. Aunque los desafíos persisten, los avances logrados hasta ahora representan un paso significativo hacia el fortalecimiento de la gobernanza y la innovación pública en Cartagena. El éxito en las siguientes etapas dependerá de la capacidad de implementar de manera efectiva las acciones correctivas propuestas y del compromiso continuo de todos los actores involucrados en este proceso.

ANÁLISIS CONCLUSIVO DEL PROYECTO "SERVIDORES CON ESPLENDOR CONSTRUYENDO CIUDAD"

El proyecto **"Servidores con Esplendor Construyendo Ciudad"**, desarrollado en el marco del **Convenio de Asociación No. CD-ESCGOB-CONVASO-002-2024**, representa una apuesta integral por fortalecer las capacidades técnicas, operativas y humanas de los servidores públicos del Distrito de Cartagena. Este programa, concebido como una estrategia para optimizar la gestión pública, ha buscado no solo impartir conocimientos teóricos, sino también generar una transformación en las prácticas cotidianas de los participantes. A través de una oferta formativa diversa y especializada, el proyecto ha logrado impactar a un total de **325 servidores públicos**, distribuidos en cursos, talleres y jornadas estratégicas, abarcando áreas clave como la transparencia, el liderazgo, el uso del lenguaje claro, la innovación tecnológica, el dominio del inglés básico y la mejora en procesos administrativos fundamentales.

El desarrollo del proyecto incluyó un equilibrio entre la formación presencial y virtual, destacando el uso de herramientas tecnológicas a través de la plataforma Moodle, lo que permitió optimizar el alcance de las sesiones y garantizar una experiencia educativa accesible y flexible. Este modelo híbrido facilitó no solo la participación activa de los asistentes, sino también el acceso permanente a materiales formativos, promoviendo un aprendizaje autónomo y continuo. Además, los cursos y talleres se diseñaron con un enfoque práctico, utilizando metodologías como ejercicios interactivos, estudios de caso, juegos de rol y simulaciones, lo que contribuyó a reforzar los aprendizajes adquiridos y a conectarlos directamente con las realidades del ejercicio público.

Desde la fase inicial, el proyecto mostró un alto grado de planificación y organización, con una convocatoria efectiva y una alta participación en cada uno de los espacios propuestos. La **Jornada de Apertura**, realizada el 25 de octubre, sirvió como un espacio simbólico y

operativo para enmarcar los objetivos del programa, alinear las expectativas de los participantes y fortalecer el compromiso institucional con la formación de calidad. A partir de allí, se desarrollaron cinco cursos temáticos: **Transparencia y Buen Gobierno**, **Competencias de Liderazgo**, **Lenguaje Claro**, **Innovación y Transformación Digital** y **Curso Básico de Inglés**, cada uno con objetivos específicos alineados a las necesidades identificadas en el diagnóstico preliminar.

Asimismo, se realizaron tres talleres especializados en áreas críticas para la administración pública: **Contratación Estatal**, **Atención al Ciudadano** y **Gestión Documental**. Estos espacios intensivos permitieron profundizar en aspectos prácticos y brindar herramientas concretas para enfrentar los desafíos propios de cada temática abordada. Finalmente, la **Jornada de Clausura**, llevada a cabo el 6 de diciembre, no solo representó el cierre formal del programa, sino también una oportunidad para reconocer el esfuerzo y la dedicación de los servidores públicos capacitados.

El impacto del proyecto **"Servidores con Esplendor Construyendo Ciudad"** ha sido significativo, no solo en términos cuantitativos, reflejados en el número de participantes capacitados, sino también en el fortalecimiento de competencias esenciales para la administración pública. Se ha observado una mejora en la disposición de los funcionarios para adoptar prácticas más transparentes, eficientes y orientadas al servicio ciudadano, lo que representa un avance tangible hacia una gestión pública más moderna y efectiva.

Sin embargo, el proceso también ha dejado en evidencia algunos desafíos importantes. La adaptación a la modalidad virtual, aunque en su mayoría exitosa, presentó ciertas dificultades técnicas y de conectividad para algunos participantes. Asimismo, se identificaron áreas donde es necesario reforzar la capacitación continua, especialmente en el uso de herramientas tecnológicas y en el seguimiento a la implementación de lo aprendido en los entornos laborales.

En términos generales, el proyecto ha cumplido con los objetivos propuestos, alcanzando una ejecución del **100%** de las metas establecidas. Las experiencias obtenidas durante su desarrollo proporcionan un marco de referencia valioso para futuras iniciativas similares. El compromiso demostrado por los participantes, los facilitadores y las instituciones involucradas ha sido clave para el éxito de esta experiencia formativa. Ahora, el reto principal consiste en garantizar que los aprendizajes adquiridos trasciendan las aulas y se traduzcan en acciones concretas que impacten positivamente en la gestión pública de Cartagena.