

4. CO-INNOVACIÓN EN LA FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS: POTENCIANDO COMPETENCIAS BLANDAS EN EL GOBIERNO ABIERTO¹⁶

Co-Innovation in Public Servants' Training: Enhancing Soft Skills in Open Government

Alvaro Javier Burbano Torres¹⁷

Isabel Alejandra Burbano Quiroz¹⁸

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.¹⁹

¹⁶ Derivado del proyecto de intervención del curso sello CLAD *Principios básicos del Gobierno Abierto: una perspectiva Iberoamericana*. Ofrecido por la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Durante el curso, se puso en práctica el Modelo de Liderazgo CLAD para la Innovación Pública, el cual implica el acompañamiento, seguimiento y evaluación de la transferencia de conocimientos. Aprobado con mención distinguido.

¹⁷ Tecnólogo en Administración Financiera, Universidad CESMAG, Contador Público, Universidad Cooperativa de Colombia, Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad de la Salud, Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano en convenio con la Universidad de Nariño, Magíster en Docencia, Universidad de La Salle, Magíster en Administración en Salud, Universidad Mariana, asesor y consultor de entidades públicas, capacitador, educador e investigador adscrito al grupo de investigaciones Política, Derecho y Gestión Pública de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), correo electrónico: alvaro.burbano@esap.edu.co – aburbanotorres@gmail.com - ORCID 0009-0008-0245-1602.

¹⁸Estudiante de noveno semestre de Psicología, Universidad Mariana. Co-investigadora en competencias y desarrollo organizacional, correo electrónico: isabelal.burbano@umariana.edu.co – iburbanoquiroz@gmail.com – ORCID 0009-0006-4327-3211.

¹⁹ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

CO-INNOVACIÓN EN LA FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS: POTENCIANDO COMPETENCIAS BLANDAS EN EL GOBIERNO ABIERTO

Alvaro Javier Burbano Torres y Isabel Alejandra Burbano Quiroz

RESUMEN

El presente capítulo reflexiona sobre el desarrollo de competencias blandas y las implicaciones del gobierno abierto en la gestión pública colombiana, promoviendo la co-creación de políticas que fortalezcan la democracia y mejoren la calidad de vida de la sociedad.

Se explora el concepto de gobierno abierto, enfoque que impulsa la transparencia, el acceso a la información pública, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la colaboración y la innovación.

Además, se profundiza en las acepciones de competencias, particularmente en las competencias blandas que desarrollan el componente 'Ser', y este, actuando como factor multiplicador de los demás elementos que componen la competencia. El desarrollo de estas habilidades posibilita una interacción efectiva con los ciudadanos, lo que a su vez facilita la comprensión de sus necesidades y la adaptación a los desafíos laborales.

Más aún, se explora la co-innovación, basada en la idea de que la unión de conocimientos, recursos y perspectivas diversas generan ideas más creativas y soluciones efectivas. El objetivo es aprovechar la inteligencia colectiva para resolver desafíos complejos y lograr un impacto positivo en la sociedad.

En sí, es relevante destacar la estrecha interrelación entre las competencias blandas y los fundamentos del gobierno abierto. Bajo un enfoque de co-innovación que impulsa su desarrollo, se fortalece el aspecto humano de los servidores públicos, permitiéndoles interactuar eficazmente con los ciudadanos y adaptarse a los cambios.

Palabras Clave: Competencias blandas; gobierno abierto; transparencia; participación ciudadana; rendición de cuentas; co-innovación; inteligencia colectiva.

ABSTRACT

This chapter reflects on the development of soft skills and the implications of open government in Colombian public management, promoting co-creation of policies that strengthen democracy and improve societal well-being. The concept of open government is explored, emphasizing transparency, access to public information, accountability, citizen participation, collaboration, and innovation.

Furthermore, it delves into the meanings of competencies, particularly soft skills that develop the 'Being' component, acting as a multiplier for other elements comprising the competency. Developing these skills enables effective interaction with citizens, facilitating understanding of their needs and adapting to work challenges.

Moreover, co-innovation is explored, based on the idea that the union of diverse knowledge, resources, and perspectives generates more creative ideas and effective solutions. The goal is to harness collective intelligence to address complex challenges and achieve positive societal impact.

In essence, the close interrelation between soft skills and the foundations of open government is relevant. Under a co-innovation approach that drives its development, the human aspect of public servants is strengthened, enabling them to interact effectively with citizens and adapt to changes.

Keywords: Soft skills; open government; transparency; citizen participation; accountability; co-innovation; collective intelligence.

INTRODUCCIÓN

“Una inteligencia encaminada a la solución de problemas; una inteligencia capaz de convertir las ideas en acciones, los proyectos en obras”

Fernando Vásquez Rodríguez (2007)

En el actual entorno, donde la administración pública enfrenta desafíos cada vez más complejos, resulta vital contar con servidores públicos capacitados en competencias blandas. Estas habilidades les permitirán responder eficazmente a las demandas ciudadanas y fomentar una gestión transparente y participativa. Este estudio tuvo como objetivo analizar y resaltar la importancia de la co-innovación en la capacitación de servidores públicos, como estrategia para fortalecer las competencias blandas en el gobierno abierto. Se busca evidenciar cómo la colaboración y la innovación conjunta entre distintos actores, tanto internos como externos a la organización pública, pueden impulsar el desarrollo de habilidades y capacidades que fomenten una cultura de transparencia, participación ciudadana y mejora continua en la gestión pública.

La argumentación se fundamentó en el método de investigación documental de Miguel S. Valles que involucra la revisión de trabajos recogidos en archivos oficiales, bibliografía de investigaciones, estudio de casos y experiencias prácticas (benchmarking) vinculados a competencias blandas en gobierno abierto y co-innovación, derivada del marco teórico de la propuesta de intervención del curso sello CLAD "Principios Básicos del Gobierno Abierto: Una Perspectiva Iberoamericana".

Las páginas de este capítulo se dedicarán a ofrecer una aproximación en primer lugar, a algunos elementos teóricos y legales que definen y contextualizan el concepto de competencias blandas, resaltando su relevancia en el ámbito público. En segundo lugar, se aborda el gobierno abierto, haciendo hincapié en una gobernanza inclusiva y colaborativa, por último, la reinención de la gestión pública mediante la colaboración.

Su propósito es reflexionar sobre la importancia de la co-innovación en la formación de servidores públicos, en el marco del gobierno abierto, para potenciar competencias blandas. Se abordarán los beneficios que esta práctica puede generar en la gestión pública y se presentarán recomendaciones para su implementación. La co-innovación se revela como

una estrategia clave para formar servidores públicos preparados, con habilidades flexibles y una visión orientada hacia la transparencia y la participación ciudadana.

I. COMPETENCIAS BLANDAS: EL PODER DE LAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO

El presente estudio se adentra en el fascinante mundo de las competencias blandas, explorando su impacto en el ámbito público. A medida que avanzamos en esta investigación, descubrimos cómo estas habilidades socioemocionales pueden transformar la dinámica del sector público, promoviendo una gestión más eficaz, transparente y colaborativa.

Definición y relevancia de las competencias blandas.

Antes de profundizar en las competencias blandas es conveniente un preámbulo en la definición de competencia y sus elementos. El artículo 2.2.4.2. del Decreto 815 de 2018 define la competencia.

Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (Decreto N°815, 2018)

De donde se deduce que la competencia puede ser definida como la capacidad integral de una persona para desempeñarse de manera efectiva en una determinada área o actividad. Esta capacidad se compone de diferentes elementos que interactúan entre sí:

1) Saber: Comprende el conocimiento científico y tácito que una persona posee en relación con una disciplina o campo específico. Incluye los conceptos, teorías, principios y reglas que son necesarios para comprender y abordar situaciones dentro de ese ámbito.

2) Saber hacer: Se refiere a la destreza motora y las habilidades prácticas que una persona adquiere a través de la experiencia y la práctica. Implica la capacidad de aplicar el

conocimiento de manera eficiente y efectiva en situaciones concretas, utilizando técnicas, herramientas y procedimientos específicos.

3) El ser: Se refiere a la actitud y disposición de una persona para enfrentar desafíos, adaptarse a nuevas circunstancias y trabajar en equipo. Incluye rasgos como la motivación, la confianza en sí mismo, la perseverancia, la ética y la responsabilidad. Más adelante de este componente derivaremos las competencias blandas en función de un nuevo elemento en el concepto de competencia.

Al profundizar un poco más, Howard Gardner (1983) conduce a un nuevo modelo de entendimiento consignado en la teoría de las inteligencias múltiples que enmarca la complejidad de relaciones de diferentes capacidades específicas. De donde se colige, la interrelación de los componentes de la competencia y se afinan en la conducta.

En lo que respecta a la inteligencia, se la concibe como una aptitud cognitiva que posibilita a un individuo procesar datos, asimilar ideas, solucionar desafíos y ajustarse al entorno de forma eficiente. La inteligencia guarda una estrecha vinculación con la dimensión "Hacer Saber" de la competencia, dado que engloba la habilidad de emplear el razonamiento analítico, creativo y crítico para comprender y afrontar circunstancias de índole compleja.

Al inferir que la inteligencia de aplicar el pensamiento en la práctica se expresa mediante la interacción de los componentes que configuran la competencia. Estos componentes abarcan el conocimiento científico-tácito, la destreza motora, la habilidad cognitiva y la actitud. La amalgama y evolución de estos elementos posibilitan el perfeccionamiento de las conductas y rendimientos individuales.

Es relevante resaltar que cada organización posee singularidades que podrían demandar enfoques ajustados a su contexto particular. En concordancia con las ideas de la PhD Salgado, es esencial contemplar el comportamiento de los trabajadores. En consecuencia, resulta de vital importancia enfocar la atención en el componente "ser" de la competencia, dado que este actúa como un catalizador de los demás elementos, influyendo en función de la conducta.

Para facilitar la comprensión, se presenta la siguiente fórmula estructurada:

$$\left(\frac{Saber}{Conocimiento} + \frac{Saber Hacer}{Destreza Motora} + \frac{Hacer Saber}{Habilidad Cognitiva} \right) * \frac{Ser}{Actitud}^{20}$$

En la fórmula se observa que los tres elementos: saber, saber hacer y hacer saber, suman, mientras que el cuarto elemento, el ser, actúa como un multiplicador. Este último elemento, impulsado por el desarrollo de competencias blandas, potenciará el desempeño individual de los servidores públicos, repercutiendo positivamente en el desempeño institucional.

Ahora bien, la interrelación entre las “competencias blandas” y el componente “ser” de la competencia concierne a cómo las aptitudes emocionales e interpersonales influyen en el desenvolvimiento y las relaciones personales. El factor “ser” de las competencias blandas se enfoca en la disposición, valores y actitud de una persona hacia el trabajo, los demás y la vida en su conjunto.

El desarrollo de competencias blandas vinculadas al “ser” implica cultivar una mentalidad positiva y proactiva, ser consciente de los propios valores y principios, y enfocarse en el crecimiento personal. Estas habilidades habilitan a la persona a tomar decisiones éticas, demostrar empatía y comprensión hacia los demás, asumir responsabilidad por sus acciones y enfrentar desafíos con resiliencia y una actitud positiva.

Además, el desarrollo de competencias blandas relacionadas con el “ser” también se relaciona con el bienestar y la satisfacción personal. Al cultivar una actitud positiva, una mayor conciencia de uno mismo y una disposición abierta hacia los demás, las personas pueden experimentar un mayor sentido de propósito, satisfacción en el trabajo y equilibrio en su vida personal.

Por lo tanto, la competencia blanda, se refiere a las habilidades, actitudes y comportamientos personales que permiten a una persona interactuar y relacionarse efectivamente con otros individuos en diversos contextos.

²⁰ Entiéndase la fracción como una unidad. Es decir, la “unidad” se refiere a un concepto que representa un único elemento indivisible en connotaciones relacionada a la unicidad, la cohesión y la integridad.

Es importante resaltar en esa referencia el comportamiento que puede ser aprendido, y modificado a lo largo del tiempo a través de la adquisición de nuevas habilidades, experiencias y su retroalimentación.

El “ser” de una persona, es decir, sus características personales y su forma de ser, puede influir en su comportamiento. Por ejemplo, si una persona tiene una actitud positiva, una ética sólida y una disposición colaborativa, es más probable que su comportamiento refleje estas cualidades en su interacción con los demás. Del mismo modo, si una persona valora la honestidad y la integridad, es probable que sus acciones estén alineadas con estos valores.

Por otro lado, el comportamiento también puede influir en el “ser” de una persona. Las experiencias y acciones repetidas pueden moldear y modificar las actitudes, creencias y valores de una persona. Por ejemplo, si una persona se involucra en comportamientos de liderazgo y obtiene éxito en su desempeño, es probable que desarrolle una identidad más fuerte como líder y que su “ser” se vea influenciado por esta experiencia.

Es decir, son una espiral de incidencias entre el “ser-comportamiento-ser” de ahí que el comportamiento humano sea objeto de investigación en diversas disciplinas, como la psicología, la sociología y la antropología, con el objetivo de comprender las motivaciones, los patrones y las influencias que subyacen a las conductas humanas.

Por último, la relevancia de la aplicabilidad de las competencias blandas radica en la suma de la interrelación de los elementos de la competencia por la influencia en el “ser” que cimienta valores inherentes en la persona como integridad, responsabilidad y ética, entre otros, que contribuyen a generar confianza, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la relación con los ciudadanos.

La influencia de las competencias blandas en el entorno laboral público.

Las competencias blandas relacionadas con el “ser” son especialmente relevantes en entornos laborales y organizacionales, ya que influyen en la forma en que los empleados interactúan entre sí, toman decisiones, resuelven problemas y se adaptan a los cambios.

Martha Alles (2008) propone una clasificación de competencias blandas basada en las siguientes categorías:

- Competencias personales: Son aquellas relacionadas con el desarrollo y la gestión personal. Incluyen competencias como la autoconfianza, la autogestión, la responsabilidad, la adaptabilidad, la creatividad y la orientación al logro.
- Competencias interpersonales: Se refieren a las habilidades para relacionarse efectivamente con otras personas. Incluyen competencias como la comunicación efectiva, la empatía, la negociación, el trabajo en equipo, la colaboración, la resolución de conflictos y la capacidad de influencia.
- Competencias de liderazgo: Son competencias relacionadas con la capacidad de dirigir, motivar y guiar a otras personas. Incluyen competencias como la visión estratégica, la toma de decisiones, el liderazgo inspirador, la capacidad de delegar, la gestión del cambio y la habilidad para inspirar y motivar a los demás.

El Decreto N°815 de 2018 categoriza las habilidades en dos grupos: 1) aptitudes funcionales del trabajo y 2) habilidades conductuales, dividiéndolas además en categorías comunes y por nivel jerárquico. El Artículo 2.2.4.6. del mismo decreto aborda los criterios de las aptitudes conductuales de la siguiente manera: “Responsabilidad por personal a cargo habilidades y aptitudes laborales, responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones. iniciativa de innovación en la gestión, valor estratégico e incidencia de la responsabilidad” (Decreto N°815, 2018).

Con base en los criterios aludidos las competencias comportamentales desempeñan un papel fundamental en el entorno laboral público. Estas habilidades y actitudes personales impactan directamente en la efectividad, productividad y calidad del trabajo de los servidores públicos.

Ahora bien, el concepto de “competencias comportamentales” definido en el Decreto 815 de 2018 se relaciona estrechamente con el concepto de “competencias blandas”. Ambos términos se utilizan para referirse a las habilidades, actitudes y comportamientos que van más allá de los conocimientos técnicos y que son necesarios para el desempeño efectivo en un entorno laboral.

Las competencias laborales de las personas que integran la organización constituyen un elemento central en la construcción de capacidades estatales. Por eso el concepto de competencia atraviesa todas las etapas del ciclo laboral y resulta un elemento aglutinante de la gestión de las personas en toda institución. (CLAD, 2018, p. 24)

Por otro lado, el concepto de “competencias blandas” se utiliza de manera más amplia y global para describir las habilidades socioemocionales, interpersonales y de comunicación que son necesarias en cualquier entorno laboral, incluyendo el sector público. Estas competencias blandas también abarcan aspectos como la inteligencia emocional, el liderazgo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, entre otros.

Para determinar la influencia de las competencias blandas en el ámbito laboral público, es conveniente retomar el concepto de valor público inmerso en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

El modelo en su versión actualizada se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (Función Pública, 2021, p. 20)

En este contexto, se define el concepto de valor público “entendido como los cambios sociales - observables y susceptibles de medición - que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar”. (BID – CLAD, 2007 como se citó en Marco General MIPG, 2021). En otras palabras, se refiere a

Los resultados que un Estado debe alcanzar (observables y medibles) para dar respuesta a las necesidades o demandas sociales, resultados asociados a los cambios sociales producidos por la acción gubernamental y por las actividades y productos entregados por cada institución pública. (Marco General MIPG, 2021, p. 15)

Por otra parte, “el Modelo concibe al talento humano como el capital más importante con el que cuentan las organizaciones, y, por tanto, es un gran factor crítico de éxito para que

estas tengan una buena gestión y logren sus resultados para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos.” (Marco General MIPG, 2021, p. 25).

De lo anterior se deduce que el marco de referencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) destaca la importancia del talento humano como factor crítico de éxito que se desarrolla desde la dimensión del talento humano, a través de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).

El propósito de esta política es permitir que las entidades cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral. (Función Pública, 2023)

De donde se desprende que las competencias blandas desempeñan un papel significativo en el ámbito laboral público. Estas competencias, como la comunicación efectiva, la empatía, la colaboración, el liderazgo, la capacidad de adaptación, el aprendizaje continuo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión del tiempo, flexibilidad y adaptabilidad, resiliencia, pensamiento crítico, pensamiento sistémico, orientación al logro, creatividad e innovación, ética y responsabilidad, entre otras, influyen en el desempeño y la productividad de los servidores públicos.

Las competencias blandas facilitan la interacción con los ciudadanos y contribuyen a generar resultados que atienden las necesidades y demandas sociales. Una comunicación efectiva y empática permite establecer vínculos más sólidos con la ciudadanía, comprender sus necesidades y ofrecer respuestas adecuadas. Asimismo, el liderazgo y la capacidad de adaptación son esenciales para enfrentar los desafíos y cambios constantes en el entorno laboral público. Relación que enfatiza el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD):

Desde el planteamiento inicial establecemos la asociación indisoluble entre competencia y valor público, entre capacidades y resultados (y por tanto metas e indicadores). Si las competencias no están ancladas en resultados por lograr se convierten en requerimientos vacíos que invitan a agregar un listado extenso y general de capacidades deseables. (CLAD, 2018, p. 13)

Además, las competencias blandas promueven la integridad y calidad en el servicio público. Valores como la ética, la responsabilidad y la transparencia son fundamentales para generar confianza en la ciudadanía y garantizar la prestación de servicios públicos de calidad.

La voluntad política de los Gobiernos ha quedado plasmada en los propósitos y principios que se expresan en cada Carta Iberoamericana suscrita por los representantes de los países. Sin embargo, la implementación concreta de cada una de ellas, y la sostenibilidad de las innovaciones, está en buena medida vinculada a las competencias que los servidores públicos pongan a disposición de sus respectivas administraciones para hacer foco en la gestión de procesos, la entrega de servicios y la generación de valor público creciente. (CLAD, 2019, p. 62)

En resumen, las competencias blandas tienen una influencia significativa en el ámbito laboral público desde la dimensión del talento humano. Estas competencias contribuyen a una gestión efectiva y eficiente, generando resultados que atienden las necesidades y demandas sociales, promoviendo la integridad y calidad en el servicio, y fortaleciendo la relación entre los servidores públicos y la ciudadanía.

II. GOBIERNO ABIERTO: HACIA UNA GOBERNANZA INCLUSIVA Y COLABORATIVA.

Partiendo de la definición del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD frente a Gobierno Abierto consignada en la Carta Iberoamericana, se entenderá como:

El conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen Gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrandose e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo. (CLAD, 2019, p. 32)

La definición proporcionada en la Carta Iberoamericana, establece como pilares: la transparencia, la participación ciudadana, la rendición de cuentas, la colaboración y la

innovación. Este enfoque busca fortalecer la gobernanza pública y el buen gobierno, involucrando a los ciudadanos en la toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas. A través de la apertura de datos, la inclusión de la sociedad civil y el uso de nuevas tecnologías, se promueve la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo. El Gobierno Abierto persigue generar confianza, eficiencia y creatividad en la gestión pública, abordando los desafíos de manera colaborativa y adaptándose a los cambios del entorno. Así las cosas:

Las políticas y acciones de Gobierno Abierto que lleven a cabo los países deberán buscar crear valor público teniendo por finalidad la concreción del derecho de los ciudadanos a un buen Gobierno, que se traduzca en un mayor bienestar y prosperidad, en mejores servicios públicos y calidad de vida de las personas, para contribuir al fortalecimiento de la democracia, afianzar la confianza del ciudadano en la administración pública y el desarrollo efectivo de las máximas del bien común, el buen vivir y la felicidad de las ciudadanas y ciudadanos bajo una perspectiva de desarrollo sostenible, inclusión y respeto a la dignidad humana y la diversidad cultural. (CLAD, 2019, p. 32)

Ahora bien, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD resalta la importancia de las políticas y acciones de Gobierno Abierto en la creación de valor público y en la búsqueda del bienestar y la prosperidad de los ciudadanos. Se enfatiza la necesidad de mejorar los servicios públicos y la calidad de vida de las personas, con el objetivo de fortalecer la democracia, generar confianza en la administración pública y promover el bien común. Además, se hace hincapié en la importancia de abordar el desarrollo sostenible, la inclusión, el respeto a la dignidad humana y la diversidad cultural en el contexto del Gobierno Abierto.

Antes de abordar los pilares del gobierno abierto, es importante resaltar que estos constituyen los fundamentos esenciales para la construcción de un enfoque que busca guiar, dirigir y controlar un Estado de manera efectiva. En este contexto, el elemento “ser” de la competencia desempeña un papel fundamental como multiplicador de la conducta humana en la toma de decisiones y la interacción con los ciudadanos. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo instituye que:

El Gobierno Abierto supone una transición institucional sin precedentes en la búsqueda de nuevos modelos de gobernanza, fundados en la recuperación de la confianza y legitimidad de la acción pública, y buscando contar con la ciudadanía como centro y protagonista de su propio desarrollo. (CLAD, 2019, p. 32)

En otras palabras, si los gobernantes y funcionarios públicos internalizan los valores y principios del Gobierno Abierto, como la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, su accionar estará orientado a promover el bienestar colectivo y a responder a las necesidades y demandas de la ciudadanía. En este sentido, el "ser" se convierte en un multiplicador que impulsa una cultura de apertura, colaboración e innovación en la gestión pública. “Se considerarán bajo una lógica sistémica, en la que cada uno contribuye al logro de los otros de manera orgánica e interdependiente” (CLAD, 2019, p. 32).

Es decir, a través de una cultura de transparencia, honestidad, integridad y respeto, que se instituyen en el “ser” se promueve la confianza en las instituciones y se genera un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los ciudadanos.

Pilares del gobierno abierto.

Los pilares fundamentales del gobierno abierto constituyen la base de una gestión pública más transparente, participativa y orientada hacia la colaboración.

Transparencia y acceso a la información pública. El acceso a la información pública es inherente en la transparencia, en este sentido, la coexistencia de la transparencia en el acceso a la información implica que la transparencia solo puede ser efectiva si se garantiza un acceso real y significativo a la información por parte de los ciudadanos.

La transparencia implicará dos ámbitos cruciales: el derecho de acceso a la información que está en poder de las instituciones públicas y que puedan solicitar los ciudadanos, y también la obligación de los Gobiernos de poner a disposición de la ciudadanía, de forma proactiva, aquella información que den cuenta de sus actividades, del uso de los recursos públicos y sus resultados, con base en los principios de la publicidad activa (...). (CLAD, 2019, p. 33)

Planteamiento que se considera y desarrolla en Colombia, a través de la Ley 1712 de 2014 en la que se destaca la estrecha relación entre la transparencia y el acceso a la información en el ámbito gubernamental. Ambos conceptos son interdependientes y se refuerzan mutuamente en el contexto del Gobierno Abierto.

Rendición de cuentas públicas. La rendición de cuentas se refiere a la obligación que tienen los actores gubernamentales de dar explicaciones y justificar sus acciones y decisiones ante la ciudadanía y otros órganos de control. El objetivo es promover la transparencia, la responsabilidad y la confianza en la gestión pública.

Deberán propender al perfeccionamiento de mecanismos (sistemas) de rendición de cuentas que desarrollen no solo su dimensión horizontal, entendida como las relaciones de control y vigilancia que establecen entre sí las agencias gubernamentales, sino, además, a sus dimensiones vertical, que supone el desarrollo y fortalecimiento de mecanismos para que la sociedad pueda exigir cuentas a sus representantes, (...). (CLAD, 2019, p. 33)

En este contexto, el concepto resalta dos dimensiones importantes de la rendición de cuentas:

a) Dimensión horizontal: Hace referencia a las relaciones de control y vigilancia que se establecen entre las diferentes agencias gubernamentales. Esto implica que los distintos entes gubernamentales deben supervisarse y controlarse mutuamente para garantizar que actúen de manera ética y eficiente en el cumplimiento de sus funciones. La dimensión horizontal busca evitar la concentración excesiva de poder y fomenta la colaboración entre las entidades para mejorar la gestión pública.

b) Dimensión vertical: Se refiere al desarrollo y fortalecimiento de mecanismos que permitan que la sociedad civil pueda exigir cuentas a sus representantes y funcionarios gubernamentales. Es decir, los ciudadanos deben tener la posibilidad de fiscalizar y cuestionar las acciones y decisiones de sus gobernantes para garantizar que estos actúen en beneficio del interés público y cumplan con sus responsabilidades. La dimensión vertical busca empoderar a la ciudadanía, promover la participación ciudadana y asegurar que el gobierno sea realmente responsable ante la población.

Participación ciudadana. La participación ciudadana también se enmarca en los derechos fundamentales de los ciudadanos. En concordancia con la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, se reconoce que los ciudadanos tienen el derecho de participar en la toma de decisiones que afectan su vida y su entorno. Esto implica que las autoridades deben facilitar y promover la participación ciudadana, brindando espacios de diálogo, información y consulta que permitan la incorporación de las voces ciudadanas en las políticas públicas.

Se entenderá la participación ciudadana como el proceso de construcción social de políticas públicas que, conforme al interés general, canaliza, da respuesta o amplía derechos fundamentales, reforzando la posición activa de la ciudadanía en la gestión de los asuntos públicos, en concordancia con lo establecido en la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública de 2009. (CLAD, 2019, p. 34)

En los artículos 40, 103, 105, 270 y 271 de la Constitución Política de Colombia de 1991, se establece la trascendencia de la participación ciudadana como un elemento esencial de la estructura democrática. La noción de participación ciudadana se comprende como el procedimiento a través del cual los individuos ejercen su prerrogativa de intervenir activamente en la toma de elecciones y en la administración de los temas públicos.

Colaboración e innovación pública y ciudadana. La colaboración e innovación tanto por parte de los actores públicos como de la ciudadanía desempeñan un papel fundamental en la mejora de la gestión pública. La colaboración implica la unión de esfuerzos y la participación conjunta de diferentes actores para abordar los desafíos y encontrar soluciones efectivas. Por otro lado, la innovación implica la búsqueda y aplicación de nuevas ideas, enfoques y tecnologías que permitan mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios públicos. La colaboración e innovación pública y ciudadana promueven la creación de sinergias, el intercambio de conocimientos y la generación de soluciones más creativas y adaptadas a las necesidades de la sociedad. CLAD (2019) “se entiende como la generación de nuevos espacios de encuentro, diálogo y trabajo que favorezcan la cocreación de iniciativas y coproducción de nuevos servicios públicos” (p. 35).

El objetivo del gobierno abierto es estimular la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones y la creación conjunta de soluciones. En el ámbito de la Asistencia Técnica Territorial (ATT), la co-innovación implica la inclusión de diversos actores, tales como ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y empresas, en la generación de conocimiento y la búsqueda de soluciones colaborativas. En este contexto, las competencias blandas, como el trabajo en equipo, la empatía y el liderazgo, desempeñan un papel fundamental al facilitar una colaboración efectiva entre estos actores.

El promover nuevos enfoques, metodologías y prácticas para potenciar y fortalecer la innovación al interior de las instituciones públicas y favorecer la colaboración con otros actores de la sociedad, el sector privado, las organizaciones del tercer sector, entre otros. (CLAD, 2019, p. 35)

Aunque la co-creación y la co-innovación comparten la idea de colaboración entre múltiples actores, difieren en sus objetivos y alcance. Mientras que la co-creación se centra en la participación conjunta de diferentes partes interesadas en la generación de ideas y soluciones, la co-innovación se enfoca en la colaboración para impulsar la innovación y el desarrollo de proyectos o iniciativas. Si bien la co-creación puede desempeñar un papel importante dentro de la co-innovación, esta última abarca un enfoque más amplio, buscando generar resultados innovadores en diversos campos de actividad.

Por otro lado, los principios fundamentales del gobierno abierto, como la ética pública e integridad, interoperabilidad, responsabilidad pública y corresponsabilidad con la ciudadanía, y la innovación pública, entre otros, desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de la gobernanza democrática. La ética pública e integridad son esenciales para garantizar la honestidad, transparencia y la confianza en la gestión de los asuntos públicos. La interoperabilidad permite la integración y el intercambio efectivo de datos y servicios entre diferentes entidades, promoviendo una administración más eficiente y facilitando la participación ciudadana. La responsabilidad pública y la corresponsabilidad con la ciudadanía implican el compromiso de rendir cuentas, responder a las demandas de la sociedad y fomentar la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil. Por último, la innovación pública fomenta la búsqueda de soluciones creativas y eficientes a los desafíos públicos, a través de la implementación de nuevas tecnologías y enfoques. Estos pilares, en

conjunto, promueven la apertura, la transparencia y la participación ciudadana, fortaleciendo así la legitimidad y el buen gobierno en beneficio de la sociedad en su conjunto.

La importancia del gobierno abierto en la gestión pública.

Tomando en cuenta la diversidad de contextos en Iberoamérica y reconociendo que no existe una única solución para promover y llevar a cabo el Gobierno Abierto, se busca utilizar la experiencia internacional comparada y los estándares establecidos en políticas de Gobierno Abierto en todo el mundo. En este sentido, se proponen una serie de medidas que, basadas en los principios delineados en esta Carta, permiten materializar, habilitar y poner en práctica la implementación efectiva del Gobierno Abierto. Estas medidas buscan adaptarse a las realidades locales y generar un marco operativo que promueva la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Gobierno Abierto es, en toda su amplitud y significación, un tema de alcance político y de defensa de derechos, de redistribución y trabajo conjunto en la toma de decisiones públicas; del uso de las nuevas tecnologías de la información (TIC) para la reducción de las desigualdades y asimetrías. (CLAD, 2019, p. 30)

El gobierno abierto desempeña un papel fundamental en la "nueva gerencia pública", un enfoque que busca modernizar y mejorar la gestión del sector público. En este contexto, el gobierno abierto promueve la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas como elementos esenciales para una administración más eficiente y efectiva. Al abrir los datos y la información pública, se fomenta la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, lo que permite una toma de decisiones más informada y basada en evidencia. Además, el gobierno abierto fomenta la innovación y el uso de nuevas tecnologías para mejorar los servicios públicos y responder de manera ágil a las necesidades de los ciudadanos.

Una experiencia de éxito en el ámbito del gobierno abierto se puede encontrar en Colombia, Departamento de Nariño, Municipio de Pasto.

“REPARA²¹: Red Participativa de Reparación y Acción” es una estrategia implementada por la Secretaría de Infraestructura y Valorización de la Alcaldía Municipal de Pasto y se funda en los pilares de gobierno abierto la transparencia, la participación ciudadana, el rendimiento de cuentas y la colaboración entre los actores involucrados en la gestión pública.

La propuesta de intervención REPARA integra los convenios solidarios de conformidad con la Ley 1551 de 2012 que los define como “la complementación de esfuerzos institucionales, comunitarios, económicos y sociales para la construcción de obras y la satisfacción de necesidades y aspiraciones de las comunidades” bajo dos modalidades, la primera, , las entidades territoriales del orden municipal o distrital pueden celebrar convenios solidarios con organismos de acción comunal y la segunda, las entidades territoriales del orden departamental y municipal pueden celebrar directamente convenios solidarios con juntas de acción comunal para la ejecución de obras hasta por la mínima cuantía, instituyendo la participación ciudadana y los denomina REPARA SOLIDARIAMENTE, por otro lado, articula en la iniciativa a particulares y/o empresas en la donación de material o mezcla asfáltica. Ahora bien, fue necesario desarrollar una aplicación móvil que lleva su nombre APP REPARA para la implementación de la transparencia y acceso a la información pública de la iniciativa y generar los reportes para la rendición de cuentas.

A través de la estrategia REPARA, la Secretaría de Infraestructura y Valorización promueve la interacción directa con la comunidad y garantiza una pronta y efectiva solución a los problemas viales. Este premio destaca el desempeño institucional y reconoce experiencias exitosas que promueven la legalidad, el emprendimiento, la equidad y la innovación pública.

²¹ REPARA. Esta iniciativa recibió el primer lugar en la categoría departamental del Premio Nacional de Alta Gerencia y Casos Exitosos de la Administración Pública en Colombia, galardonando a la Alcaldía de Pasto. Líder de la iniciativa: Ing. Nilsa Rocío Villota Rosero, Profesional en Ingeniería Civil, Candidata a Magíster en Ingeniería de Pavimentos. Secretaria de Infraestructura y Valorización. Equipo de apoyo: Edgar Camilo Ramírez Melo, Ingeniero electrónico desarrollador de la App REPARA. Dr. Hammer Andrés Rengifo Zamora, Abogado, Locución y Periodismo, Coordinador de comunicaciones de la Secretaría de Infraestructura y Valorización. Magíster Alvaro Javier Burbano Torres. Tecnólogo en Administración Financiera y Profesional en Contaduría Pública, Especialista en Gerencia y Auditoria de la Calidad de la Salud. Magíster en Docencia y Magíster en Administración en Salud, Asesor Administrativo y Financiero de la Secretaría de Infraestructura y Valorización. Función Pública (2023). Consultado [28/06/2023] bit.ly/44RUB3e

El Modelo focaliza su atención en las organizaciones y sus servidores públicos, específicamente en las prácticas y procesos que adelantan para transformar insumos en resultados y en generar los impactos, es decir, su foco es tanto la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de la sociedad (garantizar los derechos, resolver problemas sociales, satisfacer una necesidad de la sociedad, implementar programas concretos, entre otros). (BID 2015a como se cita en Marco General, 2021, p. 25)

III. SINERGIAS ENTRE CO-INNOVACIÓN, GOBIERNO ABIERTO Y COMPETENCIAS BLANDAS.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) pretende facilitar la investigación en el ámbito de la gestión institucional y el reconocimiento de modelos exitosos que puedan ser adaptados en diversas instituciones y organismos gubernamentales. Como se expone en el Decreto N°1499 (2018) “Artículo 2.2.22.1.4 Funciones del Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. (...) 10. Promover la investigación en materia de gestión institucional y la identificación de buenas prácticas susceptibles de ser replicables en las entidades y organismos públicos” (p. 3).

La presencia de normativas, usos y costumbres que respaldan y salvaguardan la habilidad de individuos y entidades para participar de manera sustancial en la esfera pública es un requisito fundamental que faculta a ciudadanos, sociedad civil y otras agrupaciones para liderar e implementar cambios audaces en el ámbito del gobierno abierto. El artículo 2.2.22.3.7 del Decreto N°1499 (2018) “(...) 2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación y desarrollo del Modelo, en el respectivo departamento, distrito o municipio” (p. 3).

Se redefine en la categoría de Administración del Capital Humano. Constituye el epicentro del MIPG, por lo tanto, la relevancia de una satisfactoria calidad en el ámbito laboral, cultivando destrezas y capacidades necesarias, y supervisar el rendimiento; todo esto dentro del contexto de la honestidad y los principios del servicio gubernamental.

Los pilares fundamentales del gobierno abierto se entrelazan de manera crucial con el desarrollo de competencias blandas. La transparencia, participación ciudadana, colaboración y rendición de cuentas encuentran su fortaleza en habilidades interpersonales y actitudes que fomentan una gestión pública efectiva y receptiva a las necesidades ciudadanas. Estas competencias empoderan a los servidores públicos para promover una cultura de apertura y diálogo, generando un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua en las instituciones gubernamentales.

Transparencia focalizada: que comprende las estrategias de liberación de información pública en formato abierto relacionada con cuestiones específicas, cuyo propósito es mejorar el conocimiento sobre algún problema público, con el objeto de fortalecer el proceso de toma de decisiones ante situaciones complejas y una adecuada rendición pública de cuentas. (CLAD, 2019, p. 42)

Incluye las tácticas de divulgar datos públicos en formato accesible sobre asuntos públicos por medio de la tecnología de la información.

Por otro lado, en el marco de esta Carta (CLAD, 2019):

(...) se asumirá a la innovación ciudadana como el involucramiento y compromiso activo de los ciudadanos en iniciativas que buscan contribuir al interés general, a fin de alcanzar una mayor inclusión y promover la cultura de la igualdad mediante prácticas colaborativas y trabajo en red. (p. 35)

Entendiendo la innovación ciudadana como la participación y creativa de los ciudadanos en la creación, diseño y aplicación de soluciones novedosas para abordar desafíos sociales, utilizando tecnologías y enfoques colaborativos.

Supone reconocer las capacidades disponibles en la propia sociedad y los beneficios que estos pueden aportar en el diseño e implementación de políticas públicas, dejando atrás el enfoque de una ciudadanía receptora pasiva de acciones institucionales, para convertirse en protagonista y productora de sus propias soluciones. (CLAD, 2019, p. 35)

En conjunto, las políticas públicas promovidas en un entorno de gobierno abierto pueden beneficiarse de las competencias blandas de los servidores públicos, lo que mejora la

calidad de la participación ciudadana y la implementación de acciones orientadas al bienestar y desarrollo de la comunidad.

La sinergia entre políticas públicas, competencias blandas y gobierno abierto en un enfoque de co-innovación implica una colaboración activa y creativa entre distintos actores, incluyendo servidores públicos, ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y expertos, con el objetivo de diseñar, implementar y evaluar políticas que respondan de manera efectiva a las necesidades y demandas de la sociedad.

En este enfoque, las competencias blandas, como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de conflictos, juegan un papel crucial al fomentar la colaboración y la participación de todos los involucrados en el proceso de políticas públicas. Estas habilidades permiten una interacción más abierta y constructiva entre los diferentes actores, facilitando la generación de ideas innovadoras y soluciones conjuntas.

El gobierno abierto, por su parte, proporciona el marco necesario para la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en todo el ciclo de las políticas públicas. La co-innovación se nutre de este entorno al involucrar a los ciudadanos y otras partes interesadas en la identificación de problemas, la formulación de propuestas y la evaluación de resultados. La colaboración entre el gobierno y la sociedad civil en la co-creación de políticas aumenta la legitimidad y la efectividad de las decisiones tomadas.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

La discusión entre políticas públicas, competencias blandas y gobierno abierto se centra en la interrelación y la influencia mutua de estos tres elementos en la mejora de la toma de decisiones y la calidad de las políticas gubernamentales. Esta discusión resalta cómo las competencias blandas de los actores involucrados, tanto en el gobierno como en la sociedad civil, desempeñan un papel fundamental en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas efectivas y con impacto positivo.

Las competencias blandas, que incluyen habilidades de comunicación, empatía, trabajo en equipo y resolución de conflictos, son esenciales para lograr una participación

ciudadana significativa y una colaboración intersectorial efectiva en el proceso de diseño y ejecución de políticas. Estas habilidades permiten una comunicación abierta y empática entre los diferentes actores, facilitando la comprensión de diversas perspectivas y la construcción de soluciones consensuadas.

El gobierno abierto, por su parte, proporciona el marco para la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas en todo el ciclo de las políticas públicas. Facilita la apertura de datos y la información, permitiendo que los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil accedan a información relevante para contribuir en la toma de decisiones y evaluar los resultados de las políticas implementadas.

En esta discusión, se reconoce que las competencias blandas de los servidores públicos y otros actores gubernamentales son esenciales para crear un entorno de trabajo colaborativo y participativo que fomente la co-creación de políticas basadas en las necesidades reales de la población. Al mismo tiempo, el gobierno abierto promueve una mayor inclusión y diversidad de voces en el proceso de formulación de políticas, lo que a su vez enriquece la toma de decisiones y mejora su implementación.

Las inferencias extraídas de los hallazgos sugieren que la integración de competencias blandas en el contexto de políticas públicas y gobierno abierto puede potenciar la efectividad y el impacto de las iniciativas gubernamentales. La presencia de competencias como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos en los servidores públicos y actores involucrados está relacionada con una mayor colaboración, participación ciudadana y transparencia en el proceso de políticas públicas.

Sin embargo, es importante destacar algunas limitaciones identificadas en este estudio. Se observa la necesidad de una mayor investigación y análisis en torno a cómo se pueden evaluar y medir de manera objetiva las competencias blandas en el ámbito gubernamental y cómo se correlacionan directamente con la mejora de los resultados de las políticas. Además, se requiere un estudio más profundo sobre las posibles barreras y desafíos en la implementación exitosa de iniciativas que integren competencias blandas en un enfoque de gobierno abierto, considerando factores contextuales y culturales.

A manera de conclusión, la sinergia entre la co-innovación, el gobierno abierto y el desarrollo de competencias blandas emerge como un enfoque esencial para modernizar y fortalecer las prácticas de gestión en las organizaciones públicas. La integración de estas dimensiones permite mejorar la eficiencia operativa, promover la participación ciudadana y generar soluciones creativas a los desafíos gubernamentales actuales. Además, se destaca la importancia de una planificación estratégica que priorice la formación continua en competencias blandas y fomente la cultura de colaboración e innovación.

En segundo lugar, se reconoce que la implementación exitosa de esta sinergia enfrenta desafíos, como la resistencia al cambio, la falta de recursos y la necesidad de liderazgo comprometido. Sin embargo, estas barreras pueden superarse mediante la adopción progresiva, la comunicación efectiva y el involucramiento de todos los actores relevantes. Además, se vislumbra un horizonte prometedor en el cual las organizaciones públicas, al adoptar esta sinergia, pueden generar un impacto transformador en la calidad de los servicios, la confianza ciudadana y la eficacia gubernamental.

En tercer lugar, La co-innovación, el gobierno abierto y el desarrollo de habilidades socioemocionales son fundamentales para fortalecer el desempeño y la transparencia en las instituciones gubernamentales. La integración de estas dimensiones impulsa la colaboración, participación ciudadana y soluciones innovadoras, promoviendo un gobierno abierto, eficiente y orientado al servicio. Para lograr un cambio cultural sostenible, se debe fomentar la adopción de estas prácticas en todos los niveles, brindando formación continua y cultivando una cultura de innovación y transparencia. Así, las instituciones podrán enfrentar desafíos y adaptarse a un entorno cambiante.

Por último, en la prospectiva es conveniente considerar la inclusión de técnicas cualitativas de investigación social, como entrevistas en profundidad, grupos focales, con actores clave en organizaciones gubernamentales, expertos en competencias blandas y líderes en proyectos de gobierno abierto. Esto permitiría capturar percepciones y experiencias enriquecedoras que pueden aportar insights valiosos sobre cómo las competencias blandas impactan en la práctica de la co-innovación en un contexto de gobierno abierto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010). Las buenas prácticas en recursos humanos. Gestión por competencias. En *Nuevo enfoque diccionario de competencias la trilogía, las 60 competencias más utilizadas*. Ediciones Granica S.A.
- Constitución Política de la República de Colombia. Gaceta Constitucional 114. 4 de julio de 1991. (Colombia).
- Burbano T. A. (2018). *Modelo de evaluación del desempeño para el desarrollo del talento humano por competencias laborales en el centro de salud San Juan Bautista Empresa Social del Estado Pupiales, Nariño* [Tesis de Maestría] Repositorio Universidad Mariana.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] (2023). *#ClaseAbierta Conclusiones Curso CLAD "Principios básicos del Gobierno Abierto* [Video]. YouTube. bit.ly/43YFALE
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2018). *Competencias laborales en el sector público*. Editorial CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2019a). Guía referencial iberoamericana de competencias laborales en el sector público. En *Cartas iberoamericanas*. Editorial CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2019b). Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. En *Cartas iberoamericanas*. Editorial CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2019c). Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública. En *Cartas iberoamericanas*. Editorial CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2019d). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. En *Cartas iberoamericanas*. Editorial CLAD.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Función Pública. (s.f.). *Bienvenidos al micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. [MIPG - MIPG - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](http://funcionpublica.gov.co)

Función Pública. (27 de marzo de 2023). *Marco general MIPG v5*. [Documentos - MIPG - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](http://funcionpublica.gov.co)

Decreto 1499 de 2017. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. 11 de septiembre de 2017. Diario Oficial 50.353.

Decreto 815 de 2018. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. 8 de mayo de 2018. Diario Oficial 50.587.

Salgado, E. (2006). *Monografías de Administración: Dos textos sobre el desempeño individual de las organizaciones*. Ediciones UniAndes.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing Corporation.