

Documento de mapeo y hoja de ruta de procedimientos, procesos, actividades y tecnologías de la PGN referentes a la Gestión del Conocimiento y la Innovación



Procuraduría General de la Nación
Instituto de Estudios del Ministerio Público





Documento de mapeo y hoja de ruta de procedimientos, procesos, actividades y tecnologías de la PGN referentes a la Gestión del Conocimiento y la Innovación

Procuraduría General de la Nación
Instituto de Estudios del Ministerio Público

Presentada por:

InnovaHub



INNOVAHUB



Introducción

El presente documento responde a un subproducto del primer componente de la propuesta de InnovaHub en el marco del contrato con la Procuraduría General de la Nación (PGN). En este se desarrolla un mapeo de los procedimientos, procesos, actividades y tecnologías que se encuentran en la Procuraduría General de la Nación para implementar el modelo de gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.

Para identificar los componentes que permiten desarrollar este mapeo, el equipo de InnovaHub ha partido de dos elementos estructurales; en primer lugar, la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión promulgado por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia; por otro lado, los lineamientos brindados por la Procuraduría General de la Nación sobre la gestión del conocimiento y la innovación en su Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPGN). A partir de estos elementos se han identificado cuatro fases determinantes para la implementación y consolidación de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad: generación y producción del conocimiento, herramientas de uso y apropiación del conocimiento, analítica institucional y cultura de la difusión y la transmisión.

A partir de las fases de la gestión del conocimiento y la innovación planteadas anteriormente, el mapeo planteado ha sido desarrollado teniendo como base la recolección y análisis de información de las siguientes fuentes: reuniones con dependencias de la Procuraduría que coordinan el tema de gestión del conocimiento, indagación del portal institucional de la PGN para la identificación de procesos o productos de gestión del conocimiento; encuestas a servidores públicos de la entidad sobre el tema; finalmente, entrevistas a servidores públicos de distintas dependencias acerca de los procesos de gestión de conocimiento en cada una de sus áreas. Esta indagación desde múltiples herramientas de recolección de información y su análisis, permitió consolidar una serie de recomendaciones sobre gestión del conocimiento en la Procuraduría. Las recomendaciones propuestas a partir de este mapeo se estructuran en una hoja de ruta que, a través de una serie de pasos, permitirá que el Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP) sea un actor determinante en la promoción de la gestión del conocimiento en la Procuraduría General de la Nación.

Con el objetivo de dar cumplimiento a la orientación del mapeo, el documento se encuentra dividido en los siguientes apartados: i) Gestión del conocimiento y la innovación en la PGN, en la que se hará una descripción de cómo se articula la gestión del conocimiento en el Modelo Integrado de Planeación de la PGN; ii) Componente exploratorio, en el que se hará una descripción y análisis de las reuniones iniciales con las dependencias claves en el tema de gestión del conocimiento, como también, de la indagación en la página web de la entidad; iii) Componente de información cuantitativa, en el que se hará descripción y análisis de las encuestas implementadas en el marco de este proceso; iv) Componente de información cualitativa, en que se elabora una descripción y análisis de las entrevistas implementadas dentro de este proceso; finalmente, v) Recomendaciones y hoja de ruta de la gestión del conocimiento y la innovación en la PGN, en que a partir de los tres componentes anteriores se proponen unas recomendaciones y la hoja de ruta para que el IEMP fortalezca, desde su misionalidad, la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad.



Contenido

Introducción	5
Contenido	6
Tabla de gráficos	8
Gestión del conocimiento y la innovación en la Procuraduría General de la Nación	9
Componente exploratorio	13
Generación y producción del conocimiento	14
Herramientas de uso y apropiación del conocimiento	16
Analítica institucional	19
Cultura de la difusión y la transmisión	20
Componente de información cuantitativa	23
Componente de información cualitativa	40
Las preguntas iniciales	42
Herramientas para crear, innovar o experimentar	43
Herramientas para buscar información	46
Herramientas para analizar información	48
Herramientas para conocer qué pasa en la entidad y para aprender	49
Preguntas de opinión o percepción del proceso	50
Recomendaciones y hoja de ruta de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la PGN	53
Hoja de ruta de gestión del conocimiento en la PGN	54
Paso 1 (Nivel de importancia alta):	55
Paso 2 (Nivel de importancia alta):	55
Paso 3 (Nivel de importancia alta):	55
Paso 4 (Nivel de importancia media):	55
Paso 5 (Nivel de importancia media):	55
Hoja de ruta para generación y producción del conocimiento	55
Paso 1 (Nivel de importancia alta):	56
Paso 2 (Nivel de importancia alta):	56
Paso 3 (Nivel de importancia alta):	56
Paso 4 (Nivel de importancia media):	56
Paso 5 (Nivel de importancia media):	56

Experiencias internacionales	57
Hoja de ruta para el uso y apropiación de herramientas	57
Paso 1 (Nivel de importancia alta):	57
Paso 2 (Nivel de importancia alta):	58
Paso 3 (Nivel de importancia alta):	58
Paso 4 (Nivel de importancia media):	58
Paso 5 (Nivel de importancia media):	58
Experiencias internacionales	58
Tendencias tecnológicas	59
Hoja de ruta para la analítica institucional	59
Paso 1 (Nivel de importancia alta):	60
Paso 2 (Nivel de importancia alta):	60
Paso 3 (Nivel de importancia alta):	60
Paso 4 (Nivel de importancia media):	60
Paso 5 (Nivel de importancia media):	60
Experiencias internacionales	61
Tendencias tecnológicas	61
Hoja de ruta para la cultura de la difusión y la transmisión	61
Paso 1 (Nivel de importancia alta):	62
Paso 2 (Nivel de importancia alta):	62
Paso 3 (Nivel de importancia media):	63
Experiencias internacionales	63
Apropiación de tecnología para la gestión del conocimiento: Necesidades de capacitación y adquisiciones tecnológicas	64
Conclusiones	67
Referencias	68
Anexos	69

Tabla de gráficos

Gráfico 1: Estructura gestión del conocimiento PGN	10
Gráfico 2: Participación según el nivel de la dependencia (Nacional o Territorial)	25
Gráfico 3: Nivel del funcionario de acuerdo con la función que desempeña dentro de la entidad	26
Gráfico 4: Tipo de vinculación de los funcionarios encuestados	26
Gráfico 5: Dependencias encargadas de coordinar la gestión del conocimiento en la Procuraduría General de la Nación según los funcionarios	27
Gráfico 6: Participación en grupos de investigación	28
Gráfico 7: Uso de herramientas, mecanismos o recursos que permiten realizar pruebas piloto, prototipos o experimentos sobre actividades o procesos a implementar	29
Gráfico 8: Elementos que permiten fortalecer las funciones en cuanto a generación y producción del conocimiento	30
Gráfico 9: Organización, clasificación y sistematización de información misional	31
Gráfico 10: Motivo por el cual organiza, clasifica y sistematiza la información	32
Gráfico 11: Herramientas para organizar, clasificar y sistematizar la información	33
Gráfico 12: Elementos para fortalecer las funciones en cuanto a herramientas de uso y apropiación del conocimiento	34
Gráfico 13: Uso de portales y sistemas de la PGN para la visualización y análisis de la información	35
Gráfico 14: Uso de portales y sistemas de la PGN para la visualización y análisis de la información	35
Gráfico 15: Elementos para fortalecer las capacidades de analítica institucional	36
Gráfico 16: Medios para conocer procesos que se llevan a cabo en la entidad	37
Gráfico 17: Medios que la PGN utiliza para la publicación de información	38
Gráfico 18: Espacios para la generación, difusión y divulgación de nuevas ideas al interior de la PGN	39



Gestión del
conocimiento y
la innovación en
la **Procuraduría
General de la
Nación**



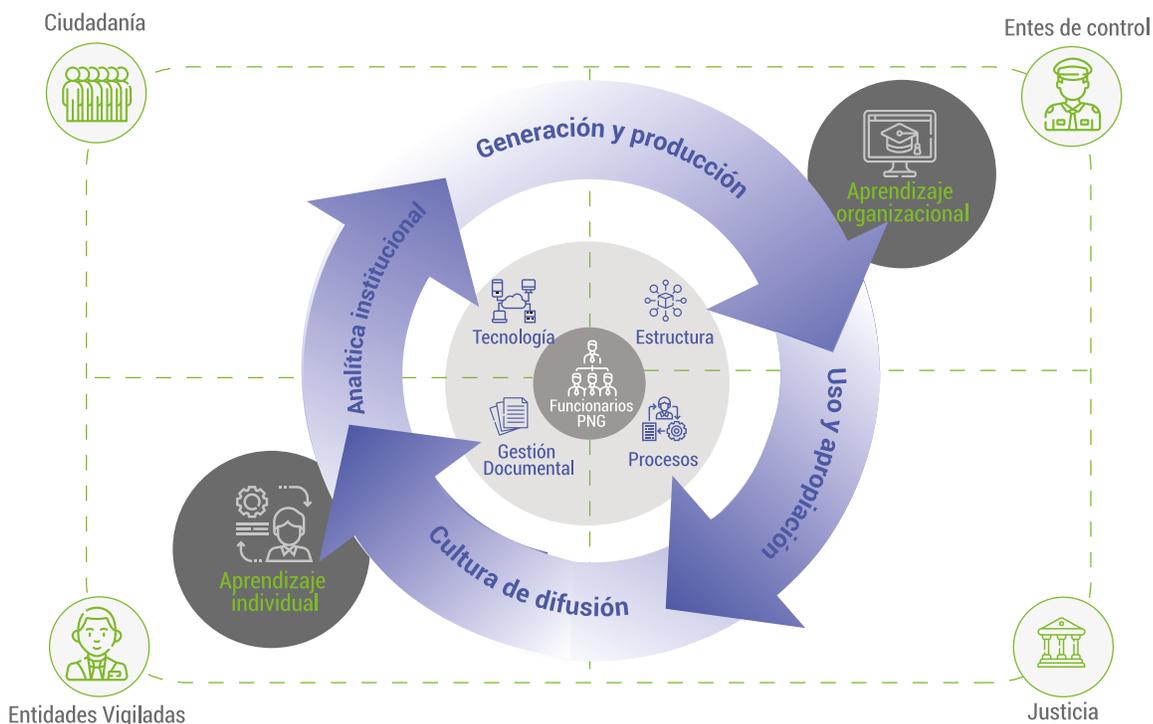
Gestión del conocimiento y la innovación en la Procuraduría General de la Nación

En este apartado se presenta las orientaciones que en gestión del conocimiento se han propuesto en la Procuraduría General de la Nación (PGN), teniendo como referente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la PGN (MIPGN). Esta propuesta cuenta con cuatro ejes, en cada uno de estos se describirán las acciones y las dependencias que tienen un rol determinante en su implementación. Los cuatro ejes son:

- Generación y producción de conocimiento.
- Herramientas de uso y apropiación.
- Analítica institucional.
- Cultura de la difusión.

De acuerdo con el MIPGN, estos cuatro ejes se articulan con servidores públicos, procesos de la entidad y tecnología empleada para consolidar la gestión del conocimiento. En el siguiente gráfico se expone con mayor detalle la forma en que estos cuatro ejes se articulan con los grupos de valor y lo que se espera de la gestión del conocimiento en cuanto al fortalecimiento del aprendizaje organizacional y de los servidores públicos y contratistas de la entidad.

Gráfico 1: Estructura gestión del conocimiento PGN



Fuente: PGN-Bakertilly, s.f.

En el centro del proceso se encuentran los servidores públicos de la entidad que, a través de la estructura organizacional, los procesos avalados, la gestión documental y la tecnología dispuesta, ejecutan las cuatro fases de gestión del conocimiento. Esta ejecución permite el aprendizaje de cada servidor público y contratista de la PGN al igual que el aprendizaje de

la organización como un todo. Este proceso conlleva a fortalecer el trabajo con los públicos de valor de la entidad: entidades vigiladas, ciudadanía, entes de control y justicia. Entendido el modelo de gestión del conocimiento en la PGN en los siguientes párrafos se hará la descripción de cada uno de los ejes, las acciones y dependencias claves en su ejecución.

En la **generación y producción** de conocimiento están relacionadas todas las actividades que conducen a la investigación, la innovación y la experimentación, a través de las cuales se genera conocimiento; por ejemplo, las dependencias misionales tienen un rol de generación permanente de conocimiento en sus procesos para identificar, prevenir, intervenir, sancionar y luchar contra la corrupción y la mala administración, así como garantizar derechos, cumplir deberes y salvaguardar el ordenamiento jurídico. Es por este motivo que la generación y producción de conocimiento se puede desarrollar en múltiples dependencias de la entidad; sin embargo, se identifican estas dependencias claves en este eje para el modelo de gestión del conocimiento:

- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Laboratorio de innovación de la PGN- ProcuraLAB

En consistencia con el modelo, todos los productos, orientaciones o procesos de conocimiento creados en la fase de generación son implementados a través de **herramientas de uso y apropiación**. Estas herramientas se relacionan con la tecnología existente en la PGN; como también, en herramientas adicionales que permiten que el conocimiento fluya a través de la organización. En esta fase hablamos tanto de tecnología digital (software, programas, aplicaciones) como también de herramientas como boletines, publicaciones, carteleros, infografías y visualizaciones análogas. En este eje se busca identificar y gestionar aquellas herramientas y procesos que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos, información y conocimiento de la entidad. El objetivo es que tanto servidores públicos como ciudadanía puedan interactuar con el conocimiento que se genera en la entidad y esto se logra a través de portales, bases de datos, repositorios, sistemas de inteligencia de negocios, tableros de control, visualizadores, entre otros.

El propósito de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento es facilitar la implementación de los demás ejes a través de la organización de los datos, de la información y del mismo conocimiento en sistemas virtuales o físicos para que pueda ser utilizado por los diferentes grupos de valor (ciudadanos, servidores públicos, entidades vigiladas, otros entes de control, justicia, etc.).

Se identifican como dependencias claves para esta fase:

- Grupo de arquitectura institucional de la PGN.
- Unidad de Gestión de la Información e inteligencia UGII.
- Grupo de Gestión Documental.
- Oficina de sistemas.
- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Grupo de relatoría.

El conocimiento producido en la PGN es un capital muy importante a la hora de tomar decisiones frente a modificar procesos u orientar acciones con respecto a planes, programas y proyectos que permitan desarrollar mejor la misionalidad de la entidad. Ese es objetivo del eje de gestión del conocimiento denominado **analítica institucional**, incorporar en la Procuraduría el aprovechamiento de los datos, la información y el conocimiento generado para tomar decisiones informadas sobre aspectos relevantes del accionar de la entidad.

La analítica institucional permite identificar patrones, conductas, anticipar comportamientos, identificar aspectos críticos, hacer análisis prospectivo, entre otros. Como todos los anteriores ejes, estos deben ser adelantados en todas las dependencias de la entidad, principalmente en aquellas donde se toman decisiones sobre procesos misionales, se busca que la analítica institucional permita la toma de decisiones a partir de la evidencia. En el marco de la estructura administrativa de la entidad se identifican las siguientes dependencias como nodos relevantes en el fortalecimiento y ejecución de este eje:

- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Unidad de Gestión de la Información e Inteligencia (UGII).
- Oficina de Planeación.

Finalmente, el eje de **Cultura de la Difusión** está orientado a la comunicación y divulgación del conocimiento en la entidad a través de canales oficiales y no oficiales. Es importante aclarar que se busca divulgar y compartir el conocimiento tácito (aquel que tienen los servidores públicos a partir de la experiencia, que les permite orientar a los demás servidores públicos y contratistas sobre qué decisiones tomar y qué procedimientos ejecutar para evitar errores y problemas futuros); como también, el conocimiento explícito (el que ha consolidado la entidad en formatos, documentos, publicaciones, repositorios, piezas audiovisuales, entre otros).

La difusión del conocimiento se orienta principalmente en acciones de comunicación adelantadas por la oficina de prensa de la entidad; como también a procesos de formación y capacitación adelantados por las dependencias interesadas en fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades de los servidores públicos. Desde la Procuraduría se identifican las prácticas colaborativas y la capacitación como dos componentes importantes para la implementación de este eje.

Por otro lado, las siguientes dependencias tienen un rol importante en el fortalecimiento de este eje en la Procuraduría General de la Nación.

- Oficina de prensa de la PGN.
- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Unidad de Gestión de la Información e Inteligencia (UGII).
- Oficina de Planeación.
- Oficina de Sistemas.

A partir de la descripción realizada sobre los cuatro ejes de gestión de conocimiento en la Procuraduría, en los próximos apartados de este documento se analizará el estado de cada uno de estos en la entidad. En primer lugar, a través de una revisión de la información de la página web de la entidad, como también de reuniones con actores claves del proceso; en segundo lugar, a través de una encuesta implementada en todas las dependencias de la entidad; finalmente, haciendo un análisis de entrevistas practicadas a servidores públicos con una amplia experiencia de trabajo en la Procuraduría.



Componente
exploratorio



Componente exploratorio

Como componente inicial del análisis del mapeo, este apartado se centra en revisar información recolectada a través de dos acercamientos exploratorios: la revisión de la página web de la entidad y las reuniones introductorias que adelantó el equipo de InnovaHub orientado por el IEMP con dependencias claves en la gestión del conocimiento. Con la intención de mantener la estructura de ejes propuestas en el MIPGN, se hará una descripción de los hallazgos a partir de los cuatro ejes de la gestión del conocimiento.



Generación y producción del conocimiento

La investigación, la experimentación y la innovación son componentes importantes en la gestión del conocimiento en cualquier entidad de orden nacional, departamental, municipal o distrital. En la PGN las investigaciones permiten tomar decisiones claves frente al cumplimiento de su misionalidad, la experimentación genera la modificación de procesos y nuevas alternativas para mejorar actividades, finalmente la innovación es un componente que ninguna entidad puede marginar; en la Procuraduría innovar permite modificar procesos que pueden ser cuellos de botella a la hora de dar cumplimiento de la misionalidad de la entidad.

A partir del análisis realizado a través del componente exploratorio se han identificado áreas o dependencias muy importantes para la generación y producción del conocimiento, estas son el Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP) y el Laboratorio de innovación de la PGN, ProcuraLAB.

El **Instituto de Estudios del Ministerio Público** adelanta procesos de investigación para generar conocimiento y en sus objetivos se encuentra la investigación para el fortalecimiento técnico del Estado. En este ejercicio reúne a investigadores y contrata actividades de investigación. Las funciones del IEMP en cuanto a la investigación son las que se presentan a continuación:

- Realizar estudios que tengan por objeto orientar la lucha contra la corrupción administrativa y promover la protección de los derechos humanos, así como estimular las actividades que con el mismo fin realicen otras entidades estatales.
- Organizar actividades de investigación, cursos y otros eventos académicos sobre los diferentes temas que interesen al Ministerio Público, en los que podrán participar personas ajenas a la entidad.

Basados en estas funciones, el IEMP ha adelantado desde sus inicios investigaciones que se ponen a disposición de los servidores de la PGN y grupos de valor a través de medios impresos y digitales. En los portales de la entidad y del Instituto se puede acceder a estas investigaciones y a los demás productos de generación de conocimiento. A continuación, se presentan algunos de los proyectos de investigación asociados a los objetivos misionales de la PGN aprobados para 2020:

Proyectos exploratorios:

- El pos-acuerdo y su conexión con las repuestas del Estado ante la violencia familiar en Colombia: impactos en la convivencia y la prevención.

- Defensa y protección a líderes y poblaciones vulnerables.
- Conflicto de intereses: efectividad de las herramientas existentes para reporte de conflicto de interés en la Procuraduría General de la Nación y en las entidades públicas colombianas.

Proyectos de investigación:

- Migrantes, discriminación y Estado.
- COVID-19 y trabajo remoto.
- Los conversatorios éticos como espacio de cambio comportamental.
- Análisis de la apropiación, por parte de la ciudadanía, de las decisiones de la Corte Constitucional y de la Procuraduría General de la Nación.
- Experiencias significativas de veeduría ciudadana, en las subregiones con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), que favorecen la implementación del Acuerdo de Paz.

Es importante que el resultado de estas investigaciones sea punto de partida para fortalecer los ejes de analítica institucional, herramientas de uso y apropiación y cultura de la difusión; ya que de esta manera los hallazgos de estos procesos investigativos pueden ser conocidos por servidores públicos y contratistas, como también permitir la toma de decisiones a partir de la evidencia. Por otro lado, identificar en todas las dependencias a través de una encuesta o entrevistas, problemáticas o necesidades que orienten nuevas investigaciones a corto y mediano plazo.

Es pertinente señalar que, en su labor de investigaciones, el IEMP no actúa de manera aislada a las funciones preventivas o disciplinarias de la PGN. De hecho, se observa que también sirve como aliado interinstitucional para la generación de investigaciones al interior de las Procuradurías Delegadas, apoyando en orientación metodológica o en el proceso de publicación y difusión de estudios que surgen en estas dependencias. Entre los proyectos de investigación priorizados se observa por ejemplo que el proyecto sobre experiencias de veedurías ciudadanas se está adelantando en conjunto con la Procuraduría Delegada Seguimiento Acuerdo de Paz y la Procuraduría Delegada para la Vigilancia Preventiva de la Función Pública.

Como uno de los grupos de trabajo de la IEMP, se encuentra ProcuraLAB, el laboratorio de Innovación, que es una unidad de apoyo que tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora o nuevos procesos y proyectos, a través de la aplicación de experimentos y otras metodologías que permitan encontrar soluciones costo efectivas, basadas en la evidencia recogida en el campo de aplicación respectivo. Actualmente, en este espacio el IEMP lidera en conjunto con Innovations for Poverty Actions (IPA) el desarrollo de dos pilotos para medir e identificar oportunidades de mejora en procesos de transparencia y derechos humanos gracias a la financiación del crédito PGN-BID.

- En el primer piloto se exploran mecanismos que permitan incrementar el reporte al Índice de Transparencia y Acceso a la Información (ITA) por parte de los sujetos obligados en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
- El segundo piloto tiene como fin el fortalecimiento de las campañas educativas y de conciencia frente a la prevención de la xenofobia, llevadas a cabo por la delegada de DD.HH.

Adicionalmente, ProcuraLAB, ha adelantado por lo menos otros cinco procesos de innovación pública de manera independiente al crédito PGN-BID entre los que se destaca: i) participar

en la versión 8 de Catalizadores de la Innovación, de MinTIC; ii) participar como miembro en el Comité Nacional de Innovación Pública – CNIP; iii) liderar una investigación sobre la percepción de los migrantes venezolanos frente a actitudes discriminatorias y el Estado; iv) liderar una investigación sobre el efecto del trabajo remoto en el bienestar y la productividad de funcionarios de la PGN; y v) liderar una investigación sobre las percepciones de la ciudadanía sobre las decisiones de la Corte Constitucional.

La experimentación busca en las entidades reducir el riesgo en la pérdida de recursos por la implementación de actividades y proyectos sin un prototipado previo que permita identificar falencias o problemas. El experimentar permite la implementación de pruebas piloto, prototipos o experimentos en escenarios controlados, además de comprobar y analizar los resultados obtenidos y finalmente aceptar, ajustar o descartar la idea o propuesta planteada. ProcuraLAB se convierte en un espacio fundamental para el desarrollo de proyectos, consecución de aliados y coordinación de procesos de innovación pública en la Procuraduría.

Finalmente, tanto la investigación como la experimentación realizadas en el IEMP deben ser promovidos en la entidad para fortalecer la innovación dentro de las actividades, proyectos y demás procesos misionales que se adelanta en la entidad. Se identifica como un reto por parte del IEMP consolidar un proceso de innovación que, partiendo de la investigación y la experimentación misionales de su quehacer, permee de una cultura de innovación pública la Procuraduría General, las procuradurías regionales, provinciales y distritales.



Herramientas de uso y apropiación del conocimiento

El conocimiento que se genera a diario en las entidades requiere para su efectiva gestión, del uso de herramientas que permitan obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente la información que se produce en cada una de sus áreas, oficinas y dependencias. Dicha efectividad se alcanza con la utilización constante y organizada de las herramientas y conlleva a procesos de apropiación por parte de quien las usa para sus labores cotidianas, en este caso específico, los servidores públicos (Departamento Administrativo de la Función Pública, p. 98).

Este eje es fundamental para la gestión y la innovación del conocimiento si se tiene en cuenta que una adecuada organización de los datos al interior de las entidades posibilita la implementación de los demás ejes y su propósito general de producir, analizar y difundir la información.

Al interior de la PGN distintas áreas han venido implementando una serie de herramientas orientadas a facilitar la clasificación y organización de la información, lo que evidencia avances significativos en el arduo proceso de transformar datos e información en conocimiento. Hay que resaltar también que los nuevos desarrollos en materia tecnológica están encaminados a brindar un mejor y más sencillo acceso a la información, complemento ideal para alcanzar las metas que propone el presente eje.

La arquitectura empresarial como proceso que ayuda a definir los pasos para alcanzar los objetivos misionales de la PGN es uno de los desarrollos que se enmarcan en este eje en cuanto contempla un esquema de capacidades asociadas entre la gestión estratégica institucional, la gestión de tecnologías de la información, la gestión del riesgo y el cumplimiento, la gestión del diseño de servicio y la gestión de la evaluación y el control.

Además, desde su formulación, la arquitectura institucional se encuentra alineada con el Modelo integrado de Planeación y Gestión de la Procuraduría (MIPGN) lo que significa que las políticas operacionales funcionan de la mano con el portal de servicio al ciudadano, la plataforma de gobierno digital, las herramientas de transparencia y acceso a la información y en general con otros mecanismos con los que ya cuenta la entidad.

Dentro de los hallazgos identificados sobresale el apoyo que el grupo de arquitectura empresarial de la PGN viene brindando a la gestión y manejo de datos en las procuradurías regionales y provinciales, elemento fundamental para la coordinación y armonización de los procesos entre el nivel central y el nivel territorial.

La innovación a través de herramientas tecnológicas también se ve representada dentro de la PGN con la implementación y desarrollo de doce modelos analíticos por parte del Grupo de analítica y gobierno de datos de la PGN - Consultoría EY Bicode y la UGII. Los modelos desarrollados tienen como objetivo la formalización de la información, de tal forma que la toma de decisiones se encuentre sustentada en datos seguros y confiables.

Cada uno de los prototipos se especializa en un tema de vital importancia para la misionalidad de la entidad y si bien su desarrollo parte del mismo grupo de especialistas, son las oficinas asociadas a la temática las que se encargan de otorgar permisos y controlar su uso con el fin de salvaguardar la información. Los modelos que actualmente se encuentran en funcionamiento sirven como soporte para el análisis de asuntos como: riesgos de contratación, búsqueda inteligente PGN-JEP, restitución de tierras, clasificación de procesos SIM, conflicto de intereses en contratación, seguimiento a los acuerdos de paz, seguimiento a la política pública de víctimas, conflicto de intereses en actividad procesal, Covid 19, redes sociales, análisis SIM y gestión de información a través de la publicación de cinco grupos de datos abiertos que facilitan la consulta tanto para funcionarios de la entidad como para la ciudadanía en general.

El principal desafío para continuar fortaleciendo la labor de este nuevo tipo de herramientas al interior de la entidad reside principalmente en encontrar una transición efectiva entre la consultoría encargada del desarrollo de los modelos y el equipo de la UGII, unidad que hasta ahora se encuentra en proceso de conformación y quién será la encargada de prolongar y fortalecer las tareas hasta ahora realizadas. Adicionalmente, esta unidad deberá integrarse y coordinar de manera articulada sus labores con las de otras dependencias como son el IEMP y ProcuraLAB.

Otro de los retos en cuanto al manejo de los modelos consiste en hallar la forma de preservar el conocimiento tácito o intangible que se genera a través de las capacitaciones sobre su uso. Lo anterior debido a que es latente la preocupación frente al tema de que muchos de los funcionarios que conocen a fondo sobre su funcionamiento están vinculados a la entidad por medio contratos prestacionales que no garantizan una permanencia prolongada en la PGN. Así mismo, el reto será darle la sostenibilidad financiera a la infraestructura que se requiere para mantener el uso de estos modelos en la nube, y lograr que el acceso a estas herramientas se pueda garantizar para un mayor número de funcionarios de la PGN.

Además de identificar nuevos instrumentos, este eje tiene como objetivo, evaluar los sistemas de información, las bases de datos y el empaquetamiento de estos, con la intención de reconocer las herramientas existentes y, en caso de que sea necesario, mejorarlas (Departamento Administrativo de la Función Pública, p. 99). En este sentido la tarea de la oficina de sistemas ha sido fundamental para la gestión del conocimiento al interior de la PGN. Su labor ha estado enfocada en la actualización de plataformas, redes, servidores y

equipos que venían trabajando con tecnología de hace más de quince años, sin desconocer también que han impulsado nuevos desarrollos que facilitan la operación de cada una de las áreas de la entidad.

La renovación tecnológica de la PGN se ha visto reflejada tanto a nivel central como a nivel territorial, para la sede central se ha adquirido alrededor de 1000 nuevos computadores, mientras que en el resto del país las procuradurías provinciales y regionales han sido dotadas con 1200 nuevos equipos. Lo anterior sumado a la entrega de 25 salas de audiencia dotadas para audiencias virtuales, 3 para el nivel central y las restantes 22 distribuidas en las sedes territoriales de la entidad.

En cuanto a los desarrollos es importante resaltar avances en la tecnología de Blockchain, expediente electrónico, Core Servidor, inteligencia de negocios y analítica, mapa PGN y la migración de información proveniente de correo electrónico para almacenamiento en la nube. Además, en conjunto con el grupo de arquitectura empresarial, la oficina de sistemas ha llevado a cabo la implementación “Mega Hopex”, herramienta que sirve como repositorio de información de la entidad.

Otras herramientas de vital importancia para el funcionamiento de la PGN tales como el Sistema de Información de Gestión Documental Electrónico y de Archivo-SIGDEA y Sistema de Información Misional – SIM también han sido objeto de actualización constante y mejora por parte de la oficina de Sistemas y el grupo SIM, lo que sin duda alguna permite una mejor gestión de los datos y facilita la labor de los funcionarios. También se tiene proyectado contar con nuevo modelo de gobierno para la entidad.

En lo que concierne al acceso a los datos, a través de mapeo se logró identificar que la PGN cuenta con un portal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, este sitio se aloja en la página web de la entidad y permite la consulta de información desagregada de los reportes de sujetos obligados por la Ley de Transparencia para el índice de transparencia y acceso a la información en temas relacionados con normatividad, procesos de calidad y gestión, presupuesto, contratación, trámites y servicios, inscripción en bases de datos, control y planeación.

En los procesos de gestión del conocimiento, el acceso a los datos promueve la innovación en tanto que los ciudadanos como los servidores públicos pueden contar con la información y con análisis para la identificación de oportunidades que posteriormente pueden ser implementadas en soluciones innovadoras, en un mejor diseño y seguimiento de políticas públicas para fortalecer la relación ciudadano- Estado (Departamento Administrativo de la Función Pública, p. 99).

Como principales recomendaciones se identifican el fortalecimiento del trabajo del grupo de arquitectura empresarial para estructurar las herramientas de uso y apropiación del conocimiento, el fortalecimiento del papel de la UGII para promover el uso de dichas herramientas en todas las dependencias y, la consolidación por parte de alguna dependencia del conjunto de bases de datos interoperables que utilicen información de distintas áreas y puedan ser usadas por todos los servidores públicos de la entidad. La identificación de cuál es la unidad llamada a realizar esta tarea está pendiente en virtud de que este rol no quedó en cabeza de la UGII. Por las reuniones adelantadas el IEMP parece ser una de las dependencias que podría asumir el rol de consolidar datos e información al interior de la PGN.



Analítica institucional

La analítica institucional es el eje de la gestión del conocimiento que permite convertir los datos producidos por la entidad en conocimiento útil para la toma de decisiones por medio de su análisis. Cuenta con tres tipos de fuentes: (i) los datos operativos, referentes al funcionamiento de la entidad (ii) los datos misionales que obedecen a la información registrada sobre los procesos y políticas correspondientes al cumplimiento de su misión y (iii) los datos externos, relacionados con información pública de carácter macroeconómico, geográfico o demográfico que puedan ser utilizados para alimentar modelos de analítica institucional (Departamento Administrativo de la función Pública, 2020).

Progresivamente la PGN a través del grupo de analítica y gobierno de datos, la consultoría EY Bicode y la UGII ha apostado por el desarrollo de doce modelos analíticos con el fin de garantizar la toma de decisiones basada en datos seguros, oficiales e infalibles. Uno de los productos resultantes de dicha consultoría es un portal de gestión de información y analítica que sirve como herramienta fundamental para el cumplimiento efectivo de los objetivos misionales de la entidad.

Debido a que la PGN no contaba con un equipo especializado en el desarrollo de este tipo de herramientas fue necesaria la creación de la UGII. Actualmente esta unidad se encuentra en proceso de empalme con la firma consultora encargada de la creación e implementación de los modelos analíticos. El principal desafío a futuro será continuar con la evolución de los modelos ya existentes, el acompañamiento en la ejecución de la segunda ola del programa de calidad de datos y la publicación del sexto conjunto de datos abiertos.

A nivel territorial algunas procuradurías regionales y provinciales han comenzado a utilizar las nuevas herramientas para obtener mejores resultados en sus procesos. Sin embargo, debido a que el desarrollo de los modelos esta centralizado, el acceso a la información ha sido en muchos casos un impedimento.

La implementación de este tipo de herramientas no solo permite un análisis de indicadores tradicional que se encarga de describir el ahora, sino que genera un análisis descriptivo, predictivo y prospectivo, efectuado a través de datos históricos, para predecir y probar distintos escenarios de la gestión institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública, p. 99).

Además del desarrollo tecnológico representado en la implementación de los modelos analíticos, la consultoría propone como complemento al proyecto, la creación de un grupo de agentes de analítica con el firme propósito de aumentar la transferencia de conocimiento relacionada con el manejo de datos al interior de la entidad. Este grupo también fungiría como un enlace permanente entre la UGII y las demás dependencias de la PGN para la solución de inquietudes y solicitudes en el manejo de las herramientas. Si bien se trataría de un grupo especializado en procesos de analítica, se plantea la posibilidad de capacitar a los profesionales en habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas y comunicación efectiva para lograr niveles adecuados de relacionamiento con las demás áreas de la entidad.

El eje de analítica institucional además del tratamiento de datos para la toma de decisiones, propicia el seguimiento y la evaluación de la gestión a través del direccionamiento Estratégico y Planeación. Frente a este tema se destacan los avances de la oficina de planeación de la Procuraduría General de la Nación, orientados principalmente a la generación de modelos, la

implementación y seguimiento a sistemas de apoyo a los procesos de planificación y control de la gestión, y la generación de planes institucionales que brindan una serie de lineamientos para el funcionamiento de la entidad.

El marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar, controlar y mejorar la gestión de la entidad es el MIPGN, adoptado por medio de la resolución 124 de 2020. Este modelo se complementa y se articula con todos los sistemas ya existentes en la entidad en pro de generar resultados que logren los objetivos institucionales según sus funciones constitucionales y legales (Procuraduría General de la Nación, 2020).

En el mismo sentido de guiar la labor de la PGN tanto a nivel central como a nivel territorial, la oficina de planeación de la entidad ha venido implementando el Plan Estratégico Institucional 2017-2021 “Por una Procuraduría Ciudadana” en el cual se establecen los objetivos generales, los ejes de acción y las metas e indicadores que permiten evaluar la gestión de cada una de las áreas de la entidad.

Precisamente uno de los ejes estratégicos que plantea el plan está relacionado con la necesidad de fortalecer la planeación y la gestión estratégica institucional, a través de un talento humano que, dé ejemplo de servicio público, y de una gestión del conocimiento y de las TIC al servicio de la misionalidad. Lo anterior sumado al nuevo esquema de gestión del conocimiento propuesto en el MIPGN permite que este y los demás ejes cumplan su propósito general de administrar el conocimiento de la entidad para mejorar sus productos y servicios.

Como parte de la analítica institucional, la oficina de planeación de la Procuraduría General de la Nación también cuenta con la herramienta Strategos cuya principal función es ayudar a formular y determinar las estrategias para el logro de los resultados esperados. Se trata de un sistema transversal a toda la entidad que opera bajo metodología BSC y está personalizado de acuerdo con sus necesidades. Su uso permite obtener conocimiento producto de la gestión y fortalecer la toma de decisiones.



Cultura de la difusión y la transmisión

El eje “cultura de compartir y transmitir” es fundamental en la difusión y refuerzo de la gestión del conocimiento, en este se evidencia la estrategia y visión comunicativa de la entidad, así mismo, busca la consolidación de redes de conocimiento y la construcción o fortalecimiento de metodologías de enseñanza-aprendizaje, lo que permite la conservación de la memoria institucional, la retroalimentación y el aprendizaje a partir de las experiencias compartidas. (Departamento Administrativo de la función Pública, 2020)

Una de las estrategias desarrolladas por la Procuraduría General de la Nación para difundir el conocimiento entre sus colaboradores consiste en la publicación y envío constante de comunicaciones a través de herramientas como la intranet y la página web de la entidad. Esta labor está a cargo de la oficina de prensa de la entidad y la información que se publica está relacionada con nuevos procedimientos, convocatorias para capacitaciones, uso de sistemas internos y en general todo tipo de noticias y novedades de vital importancia para el buen funcionamiento de las diferentes áreas y dependencias de la entidad. Procesos como la implementación de los doce modelos analíticos desarrollados por EY Bicode y la UGII han sido divulgados a través de estos medios con el propósito de transferir conocimiento en cuanto a manejo y utilización de estas nuevas herramientas.

Generar una cultura de la difusión y la transmisión al interior de las entidades también implica incentivar procesos de aprendizaje continuo para los servidores y funcionarios, procesos que se ven representados en espacios de retroalimentación y participación, comunidades de práctica y capacitaciones en temas de posibiliten un mejor desempeño de sus funciones. Dentro de la PGN, el IEMP es la unidad encargada de realizar programas de capacitación en áreas jurídicas, técnicas y de talento humano. Su carácter académico le permite además adelantar y apoyar investigaciones científicas, económicas, históricas, políticas y de otra naturaleza, que contribuyan al cumplimiento del quehacer misional del ministerio público.

En lo corrido de 2020 la división de capacitaciones, perteneciente al IEMP, ha realizado alrededor de noventa eventos de formación a nivel nacional por medio de los cuales se ha logrado impactar 12.576 funcionarios y servidores. Las temáticas abordadas han estado relacionadas con manejo de conflictos interpersonales, participación ciudadana, ética para una nueva Colombia, Covid 19, contratación estatal, vida laboral, vida en el hogar y liderazgo de equipos.

En el mismo sentido de generar procesos de aprendizaje, la oficina de sistemas ha dispuesto diferentes espacios de capacitación para servidores públicos de la PGN en el uso y funcionamiento de herramientas y plataformas tecnológicas. Estos escenarios son fundamentales para la labor de los colaboradores quienes a diario se encuentran con solicitudes y necesidades puntuales sobre la utilización de sistemas como el SIM. A partir de las reuniones con funcionarios de esta área se pudo identificar que los temas más frecuentes en las capacitaciones giran en torno a creaciones de usuario, firma electrónica y aspectos generales del SIGDEA.

Además de contribuir al desarrollo de este eje por medio de la implementación de procesos de enseñanza, el IEMP promueve la difusión y trasmisión del conocimiento a través de la elaboración de cartillas, revistas, guías, folletos y otros materiales impresos que se distribuyen con fines educativos al interior de la entidad. Finalmente, el IEMP también ha desarrollado una red de formadores y una red de investigadores con otros funcionarios de la PGN y el Ministerio Público, que es instrumental para la difusión y transmisión del conocimiento.

Actualmente el IEMP cuenta con una librería a la cual se puede acceder virtualmente través de un archivo PDF en el que se encuentran cerca de 70 publicaciones con precio de venta. Como posible mejora se podría pensar en una pasarela de compras o una plataforma más interactiva que permita un mejor relacionamiento con los internautas.

En el proceso de transmisión del conocimiento es necesario resaltar la importancia de documentar información. Este propósito es llevado a cabo por IEMP a través de tres revistas que se encuentran dentro de su producción editorial: Rostros y rastros es la revista del observatorio de derechos humanos y cuenta con 21 ejemplares a la fecha, Innova es otra de las publicaciones en la que se abordan temas relacionados con innovación en el servicio público y retos de las políticas públicas en el postconflicto. Por su parte la revista Integritas constituye un espacio abierto de pensamiento sobre valores, disposiciones, actitudes, toma de decisiones, uso de la razón práctica, y prácticas de respeto y cuidado de lo público, que se publica con una periodicidad semestral, dirigida a la sociedad civil, y en especial, a los profesionales y académicos dedicados a la enseñanza de la ética.

Además de las publicaciones antes mencionadas, la página web de la Procuraduría brinda un espacio para consulta de informativos institucionales de carácter interno y obras coleccionables de interés general. La información se encuentra catalogada por dependencia y cuenta con cerca de 31 documentos de las siguientes oficinas: Delegada de asuntos

agrarios, Delegada para la protección de los derechos de la infancia, la adolescencia y la familia, Delegada para la descentralización de las entidades territoriales, IEMP, Delegada para la función pública y Oficina de prensa (boletín de la oficina denominado Procurando). Cualquier obra editorial, se puede solicitar a través de un formulario.

A partir del mapeo realizado se identifica la necesidad de una reformulación en términos de repositorio y biblioteca, implementando mejoras como buscadores por año, dependencia y temáticas relevantes, esto permitiría fortalecer la divulgación del conocimiento en la entidad; como también, facilitar las búsquedas de la información.

Preservar y registrar la memoria institucional es otro de los elementos claves para generar una cultura de la difusión y la transmisión del conocimiento, en este sentido la presencia de repositorios de información y bibliotecas al interior de las entidades es fundamental ya que garantizan el acceso a datos e investigaciones a largo plazo. Para este fin, el IEMP cuenta con la Biblioteca Florentino González, por medio de la cual se ofrece a los servidores públicos y a la ciudadanía más de 10.000 títulos que abarcan todas las áreas del derecho y la legislación vigente. Allí también se puede consultar la memoria institucional de la PGN.

Si bien, la prestación de servicios de información en la biblioteca sirven como apoyo al cumplimiento de las funciones de colaboradores y como estímulo a la investigación y desarrollo intelectual, esta herramienta no cuenta con un desarrollo virtual que posibilite el acceso a través de medios remotos, lo que sin duda alguna se presenta como una oportunidad de mejora, más si se tiene en cuenta situaciones como las que se viven actualmente por causa de la pandemia del COVID – 19, donde la consulta de la información no se puede realizar de manera física o presencial.

En la tarea de preservar la memoria institucional también hay que destacar la labor que realiza el grupo de relatoría de la PGN, a través de la compilación, administración y divulgación de la información institucional, con el fin de promover la efectividad del libre ejercicio del derecho de información y el apoyo al cumplimiento de las funciones de la entidad.

Según sus principios, la relatoría dentro de las entidades públicas es un instrumento que permite la preservación de la memoria, lo cual posibilita la coherencia jurídica de las diversas decisiones derivadas del ejercicio del poder del Estado.



Componente
: de **información**
cualitativa



Componente de información cuantitativa

Como parte del ejercicio de mapeo realizado por el equipo de InnovaHub para la recolección de información sobre el estado actual de la gestión del conocimiento y la innovación en la PGN, se aplicaron 83 encuestas que permitieron reconocer las prácticas, mecanismos y necesidades que se generan en la entidad con relación al tema.¹

La encuesta² contó con un total de dieciocho preguntas, de las cuales catorce estaban distribuidas en los cuatro ejes de la gestión del conocimiento. Las preguntas restantes indagaban por aspectos como el tipo de vinculación, el nivel del encuestado de acuerdo con las funciones que desempeña en la entidad, la dependencia de la cual hace parte y una pregunta orientada a que los encuestados identificaran cuál o cuáles consideraban ellos que eran la o las dependencias encargadas de coordinar los procesos de gestión del conocimiento al interior de la entidad.

La encuesta se realizó a través de un formulario digital que fue difundido por medio de los canales oficiales de la PGN con el objetivo de que cualquier funcionario adscrito a la entidad sin importar si hacía parte del nivel central o del nivel territorial pudiera diligenciarla. Luego de la publicación del formulario, se estableció un tiempo límite de dos semanas para su diligenciamiento, al finalizar ese plazo la encuesta arrojó un total de 83 respuestas que se presentan a continuación a modo de análisis.

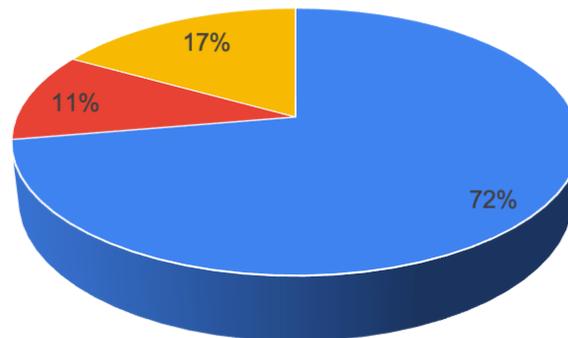
Inicialmente hay que decir que la encuesta fue respondida por funcionarios de 53 áreas diferentes de la PGN, entre las cuales se encuentran dependencias del nivel central, procuradurías delegadas, regionales, provinciales y en general varios grupos de la entidad. Dentro de este universo se resalta mayoritariamente la participación de servidores adscritos al IEMP, la oficina de sistemas y la división financiera. Más que enlistar todas las dependencias que estuvieron representadas en la encuesta, este ítem de la encuesta permite reconocer la participación tanto del nivel central como del nivel territorial de la PGN.

1 El objetivo era tener un mayor número de respuestas por lo que se intentó enviar la encuesta desde comunicaciones internas de la PGN. Adicionalmente, se solicitó apoyo a la Unidad Ejecutora del Crédito BID, pidiendo su ayuda para que la comunicación saliera desde otra unidad de mayor jerarquía (Despacho del Procurador o de la Vice Procuradora) de modo que se aumentara el número de respuestas. Lamentablemente esto no fue posible y debido a la carga laboral de los funcionarios de la PGN solo se alcanzó esta tasa de respuesta para el instrumento.

2 El formato de encuesta aplicado a los funcionarios de la PGN hace parte del presente documento como anexo 1.

Gráfico 2: Participación según el nivel de la dependencia (Nacional o Territorial)

Participación según el nivel de la dependencia



■ Nivel central ■ Procuradurías Regionales ■ Procuradurías Provinciales

El nivel central de la PGN concentrado en la ciudad de Bogotá fue el que tuvo mayor participación en la encuesta (72 % equivalente a 60 respuestas), una cifra que se encuentra dentro de lo esperado si se tiene en cuenta que el 50.7% de los funcionarios de la PGN se encuentran en el nivel central. Dentro de esa cifra, el IEMP es la unidad que cuenta con mayor representatividad, seguido de otras dependencias como las oficinas de sistemas y planeación. Un análisis correspondiente a esta tendencia puede estar relacionado con el hecho de que el proceso general de mapeo del cual hace parte la presente encuesta surgió como un proyecto dirigido por IEMP, lo cual podría relacionarse con un mayor conocimiento del proceso por parte de los funcionarios de esa área. Las demás respuestas se encuentran distribuidas de forma similar entre las distintas dependencias que componen la PGN a nivel central, por lo cual no es preciso atribuir una causa específica a su grado de participación.

En cuanto al nivel territorial se destaca la participación de las procuradurías provinciales, representadas en mayor medida en la seccional Vélez (Santander), así como la cooperación para el diligenciamiento de la encuesta por parte de las procuradurías regionales cuyo mayor número de respuesta estuvo concentrado en oficina ubicada en el departamento del Vichada. Si bien, el porcentaje de participación a nivel regional (28%) es poco en comparación con la cantidad de respuestas obtenidas a nivel central, hay que tener en cuenta que como se mencionaba inicialmente, el 50.7 del total de los funcionarios desarrolla su actividad desde la centralidad.

Sin embargo, este ejercicio demuestra que se puede aumentar la participación de las procuradurías regionales focalizando los esfuerzos en estrategias que permitan una mayor difusión y divulgación de los planes, programas y proyectos que se desarrollan desde el nivel central.

Gráfico 3: Nivel del funcionario de acuerdo con la función que desempeña dentro de la entidad



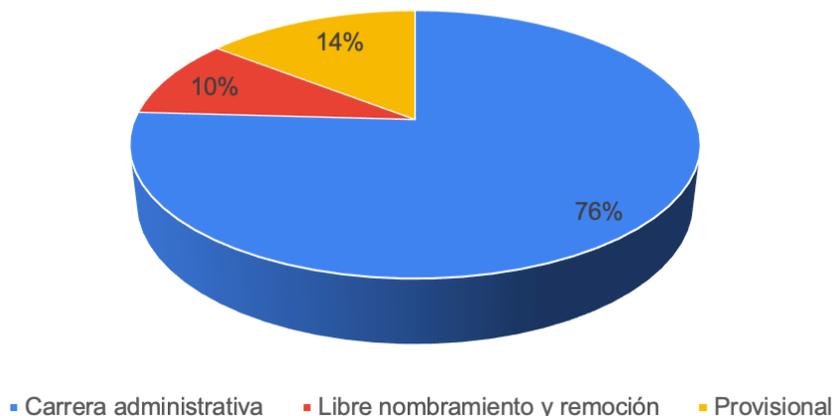
Del total de encuestas, el 42% fueron diligenciadas por profesionales universitarios de la entidad, siendo este el nivel más representativo dentro de todas las opciones. El grado de asesor le sigue en orden de relevancia con un total de 17 respuestas que equivalen a un 20 %. Por su parte, los servidores de la PGN que fungen como técnicos administrativos figuran en el tercer escalón del gráfico con el 13% de respuestas. El nivel más alto (director) también se encuentra representado en la encuesta con 3 formularios diligenciados.

Lo resultados anteriores guardan estrecha relación con la distribución de funciones con la que actualmente cuenta la PGN, en donde el grupo más representativo obedece al de los profesionales con un 38.74% del total de todos los funcionarios de la entidad.

Otro de los niveles que fue incluido a través de la opción “otros” y que cuenta con cierto grado de representatividad es el de Sustanciador cuya labor de asocia a los funcionarios encargados de ayudar en el análisis, redacción, elaboración y estructuración un de proyectos de tipo jurídico. Las demás repuestas se distribuyen entre los niveles de secretario, oficinista, técnico investigador y operario.

Gráfico 4: Tipo de vinculación de los funcionarios encuestados

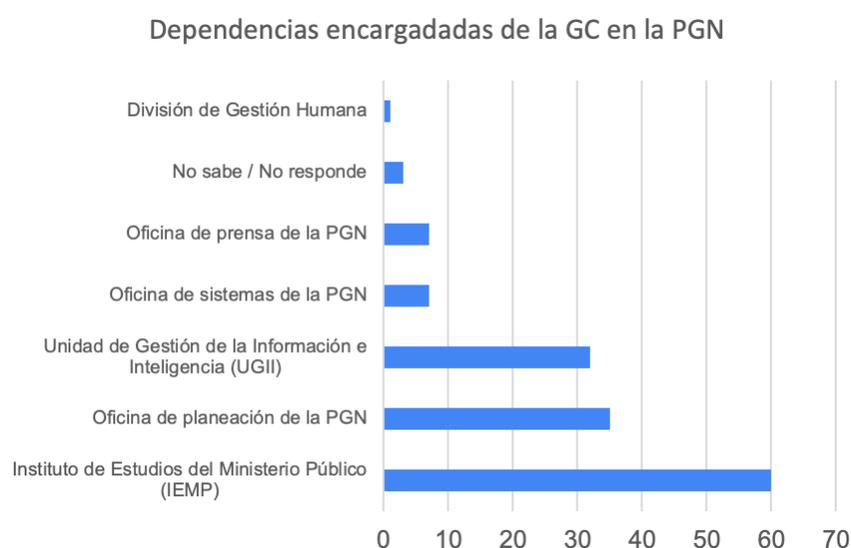
Tipo de vinculación de los funcionarios encuestados



Los funcionarios vinculados a la PGN por medio de carrera administrativa superan ampliamente en número de respuestas a los demás colaboradores que diligenciaron la encuesta. En total representan un 76 % del total, lo que equivale a 63 respuestas.

La verificación de los datos permitió reconocer que tanto en el nivel central como en el nivel territorial los servidores clasificados bajo esta categoría de empleo fueron los que más accedieron a contestar cada una de las preguntas formuladas. Por su parte los empleos provisionales caracterizador por su carácter transitorio y excepcional representan el segundo porcentaje con mayor número de respuestas (12 en total). El 10% restante hace parte de funcionarios de la PGN vinculado a través de empleos de libre nombramiento y remoción.

Gráfico 5: Dependencias encargadas de coordinar la gestión del conocimiento en la Procuraduría General de la Nación según los funcionarios



La pregunta orientada a que los funcionarios identificaran cuál o cuáles consideraban ellos que eran la o las dependencias encargadas de coordinar los procesos de gestión del conocimiento al interior de la entidad, permitió reconocer al IEMP como la Unidad delegada para cumplir esta función. El 41% del total de los encuestados relacionó las actividades de capacitación e investigación que desarrolla el IEMP con la administración y buen uso de los saberes al interior del PGN. Estos resultados confirman los hallazgos encontrados en la fase exploratoria del mapeo en los cuales era común ver procesos relacionados con la función del IEMP en cada uno de los cuatro ejes de la gestión del conocimiento.

La oficina de planeación es otra de las áreas que los encuestados asocian con la tarea de gestionar el conocimiento en la PGN. Su labor de planificación, control de la gestión y generación de planes institucionales para el funcionamiento de la entidad además de la capacitación a funcionarios en algunos temas específicos guarda relación con su segundo lugar en la lista.

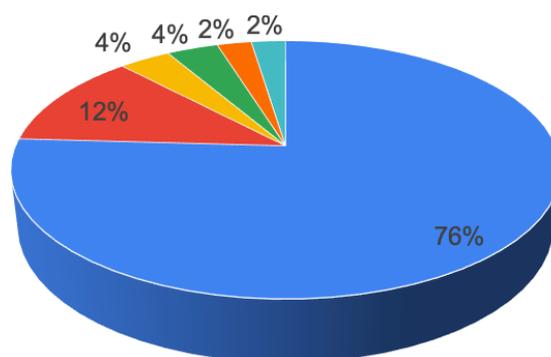
El tercer gran porcentaje de respuestas (32%) estuvo concentrado en la elección de la UGII como dependencia encargada de esta labor. Si bien la UGII es un grupo que hasta ahora se encuentra en proceso de conformación, su aparte para el diseño de los nuevos modelos

analíticos de la entidad le ha dado reconocimiento en el manejo y administración de los datos, insumo principal para la generación de conocimiento y en la analítica institucional. El 13 % restante de las respuestas se distribuyó entre la oficina de prensa, área importante para los procesos de difusión y transmisión, la oficina de sistemas como dependencia fundamental para la implementación de herramientas que permiten el uso y la apropiación del conocimiento y la opción no sabe no responde (solo 3 respuestas) seguida de la división de gestión humana.

Luego de los cuatro aspectos analizados anteriormente, la encuesta incluía preguntas relacionadas con cada uno de los ejes de la gestión del conocimiento. Los resultados se presentan a continuación.

Del eje 1 denominado generación y producción del conocimiento hicieron parte los siguientes elementos.

Gráfico 6: Participación en grupos de investigación



- Ninguno de los anteriores
- Grupos de investigación de su área
- Grupos de investigación que se trabajen en conjunto con otras áreas de la PGN
- Grupos de investigación reconocidos por Colciencias
- Grupos de investigación en asociación con otras entidades
- Investigación autónoma para el desarrollo de las labores diarias

El primer elemento de análisis dentro del eje de la generación y producción del conocimiento está relacionado con la participación de los funcionarios en espacios de investigación que le permitan o faciliten cumplir los objetivos de su área. Teniendo en cuenta que una de las acciones que propone el eje es el fomento a la investigación, se presentaron varias opciones de respuesta para conocer si algunos de estos escenarios estaban presentes en las dependencias de la PGN. Sin embargo, los resultados evidencian que el 76 % de los servidores públicos que diligenciaron la encuesta no hacen parte de ningún grupo de estudio que esté relacionado con las funciones misionales de su dependencia.

Este resultado está directamente relacionado con otro de los hallazgos encontrados en la fase exploratoria del mapeo, en la cual se evidencia que la mayoría de los procesos de generación y producción del conocimiento se concentran en unas áreas específicas de la

Procuraduría General de la Nación, relacionadas principalmente con el Instituto de Estudios del Ministerio Público. Lo anterior plantea un reto importante para la IEMP relacionado con la necesidad de promover escenarios de investigación que logren permear las demás áreas de la entidad y que se extiendan más allá de sus fronteras. Esto contribuirá al desarrollo de nuevos espacios de generación y producción del conocimiento y tendrá consecuencias positivas para el funcionamiento misional de las dependencias involucradas.

De los funcionarios que optaron por otra opción de respuesta, un 12% afirmó pertenecer a algún grupo de investigación de su área, lo que significa que en algunas dependencias se estimula el estudio de temas relacionados con las funciones específicas de esa dependencia.

Otros servidores por su parte participan en grupos de investigación que se trabajan en conjunto con otras áreas de la PGN, posibilitando en gran medida el flujo de conocimiento y la articulación entre dependencias, elemento fundamental para alcanzar los objetivos misionales de la entidad. Se resalta también la participación de funcionarios en grupos de investigación reconocidos por Colciencias, lo que evidencia procesos serios que se han logrado mantener a lo largo del tiempo y que aportan al estudio de una temática relevante para la entidad a través de publicaciones periódicas.

Finalmente, y con un porcentaje menos representativo se encuentran quienes dicen pertenecer a un grupo de investigación en asociación con otras entidades (2%) y quienes argumentan que llevan a cabo procesos de investigación de forma autónoma sin necesidad de integrar un equipo.

Gráfico 7: Uso de herramientas, mecanismos o recursos que permiten realizar pruebas piloto, prototipos o experimentos sobre actividades o procesos a implementar

Uso de herramientas para realizar pruebas piloto o experimentar



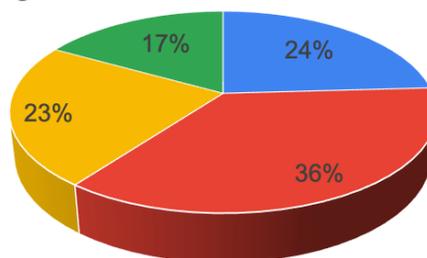
La experimentación en los procesos a través de prototipos o pruebas piloto es otra de las acciones que hacen parte del eje de la generación y producción del conocimiento. Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de indagar sobre la existencia de estos procesos en las dependencias de la PGN, se planteó la siguiente pregunta: ¿En sus labores cotidianas, utiliza alguna herramienta, mecanismo o recurso que le permita realizar pruebas piloto, prototipos o experimentos sobre actividades o procesos a implementar?

El 88% de los funcionarios que diligenciaron la encuesta manifestaron no utilizar ninguna herramienta relacionada con ensayos controlados dentro de sus procedimientos. De estos, un 22% indicó que dentro de las funciones relacionadas con su cargo no aplica el uso de este tipo de mecanismos. El 66% restante de respuestas negativas se distribuyó entre los funcionarios que simplemente no identificaron un recurso que les permitiera realizar este tipo de acciones (55%) y otros que optaron por la opción de respuesta No sabe/ No responde (7%).

Por su parte, los funcionarios que respondieron afirmativamente a esta pregunta (22%) estuvieron condicionados a identificar cuál o cuáles eran las herramientas o mecanismos que les permitían llevar a cabo estas actividades. De las doce respuestas obtenidas se destacan: el sistema de gestión de calidad como recurso que permite realizar acciones de mejora en los procesos, el Laboratorio de Innovación como espacio para la generación de nuevos proyectos y los cuestionarios, encuestas y formatos como herramientas que posibilitan la recolección de información para análisis y toma de decisiones.

Gráfico 8: Elementos que permiten fortalecer las funciones en cuanto a generación y producción del conocimiento

Elementos para fortalecer funciones en cuanto a generación del conocimiento



- Apoyo a mi unidad por parte del laboratorio de innovación de la PGN
- Creación de espacios destinados a la capacitación en temas relacionados con innovación pública.
- Fomento a la investigación a través de la creación de grupos o espacios.
- Implementación de herramientas y mecanismos que permitan idear y experimentar

La mayor parte de los funcionarios de la PGN que hicieron parte de esta encuesta (36%), encuentran en los procesos de formación y capacitación la oportunidad para fortalecer sus capacidades en cuanto a la generación y producción del conocimiento. En este escenario el IEMP se convierte en un aliado fundamental para seguir consolidando los espacios que ya existen, ampliar su cobertura y para generar nuevos programas en los que se incluyan temas relacionados con la innovación en el sector público.

En ese mismo sentido, un 24% de los encuestados coinciden en afirmar que el desarrollo de las funciones por parte de su dependencia se podría fortalecer con el apoyo del ProcuraLAB. Estos nuevos espacios de maniobra permitirían al Laboratorio la ampliación y consolidación de sus prácticas relacionadas con la identificación de oportunidades de mejora.

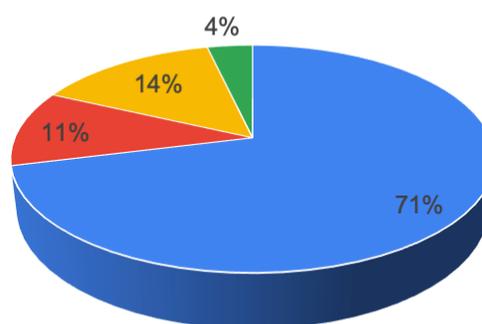
El fomento a la investigación a través de la creación de grupos o espacios aparece nuevamente como uno de los desafíos más importantes del IEMP para la generación del conocimiento y

la innovación en la entidad, en total representa un 23 % del total de respuestas recibidas. Por su parte, la implementación de herramientas y mecanismos que permitan idear y experimentar se divisa como otra de las posibles opciones para robustecer las funciones de las dependencias en lo relacionado con la obtención de nuevo conocimiento. Si bien la pregunta anterior evidenciaba el poco uso de estos recursos, un posible análisis puede estar asociado a que en el momento no existen tales herramientas o las que existen no cumplen con la labor de introducir mejor significativas a los procesos o procedimientos.

Del eje 2 denominado herramientas de uso y apropiación hicieron parte los siguientes elementos de análisis.

Gráfico 9: Organización, clasificación y sistematización de información misional

¿Organiza, clasifica y sistematiza información relacionada con los procesos misionales de su área?



■ Si ■ No ■ No aplica para mi cargo ■ No sabe / No responde

El segundo eje de la gestión del conocimiento propende por la identificación de procesos que permiten obtener, organizar, sistematizar, guardar y compartir fácilmente los datos e información de la entidad. Por tal motivo era importante reconocer si los funcionarios entrevistados realizaban este tipo de acciones como parte de sus labores diarias.

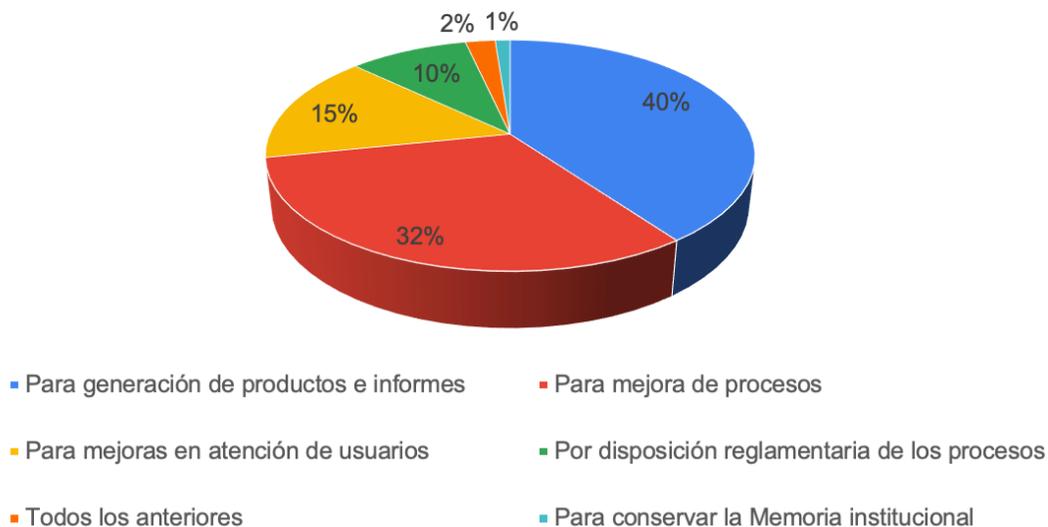
En efecto, los resultados evidencian que la mayoría de los servidores públicos de la PGN llevan a cabo los procesos de organización y clasificación de la información, lo que sin duda representa un avance importante para la entidad en cuanto a la gestión del conocimiento, ya que cumplir con los objetivos de este eje posibilita el funcionamiento efectivo de los demás componentes del proceso.

En cuanto a las respuestas negativas vale la pena hacer la diferenciación entre los colaboradores que no realizan esta acción porque consideran que no está relacionada con las labores que le fueron encomendada en su trabajo (14%) y quienes simplemente no otorgan una razón del porque no realizan ninguna de las acciones asociadas a la sistematización y organización de la información (11%).

También es posible reconocer a través de la gráfica, el porcentaje de encuestados que no lograron identificar si dentro de su quehacer diario ejecutaban estas actividades (4%) por lo cual su mejor opción fue no sabe/no responde.

Gráfico 10: Motivo por el cual organiza, clasifica y sistematiza la información

Motivo por el cual organiza, clasifica y sistematiza la información

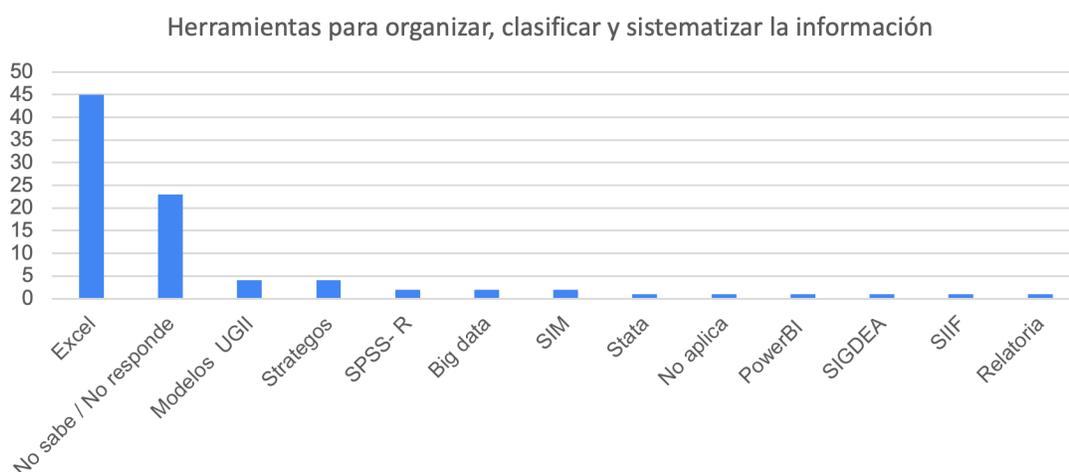


Existen varios motivos por los cuales los funcionarios de la PGN se dan a la tarea de organizar, clasificar y sistematizar la información. Uno de los más importantes está relacionado con el hecho de que mantener ordenados los datos producto de sus labores cotidianas les permite cuando sea necesario, la generación de informes a través de los cuales se deja en evidencia la gestión de su dependencia. Otra de las razones, ligada en gran forma a lo que se estipula en el segundo eje de la gestión del conocimiento y la innovación, obedece a que un buen manejo de la información se traduce en mejoras significativas para los procesos. En total, un 72 % de las respuestas obtenidas a través de las encuestas se fundamentan en estos dos motivos.

Para algunas funciones de la PGN relacionadas con la atención al público, la organización de la información es vital, pues de ello depende que se puedan brindar respuestas rápidas y bien estructuradas a las solicitudes, peticiones y requerimientos que diariamente llegan a la entidad.

Otra causa que motiva la organización de la información por parte de los funcionarios está asociada a lo que se dispone como regla general de los procesos de la entidad, principalmente lo que tiene que ver con el sistema de gestión de calidad y la necesidad de contar con datos precisos para la generación de lineamientos y directrices. Finalmente, una respuesta incluida a través de la opción “otras” argumenta que la acción de organizar, clasificar y sistematizar información contribuye a la conservación de la memoria institucional de la entidad.

Gráfico 11: Herramientas para organizar, clasificar y sistematizar la información



Además de indagar por las prácticas de los funcionarios en cuanto a gestión del conocimiento, las preguntas asociadas al eje número dos también estaban enfocadas en reconocer cuáles son las herramientas que permiten la organización, clasificación y sistematización de la información en las distintas dependencias de la PGN.

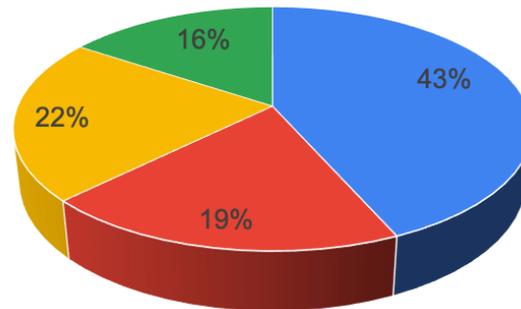
A partir de los resultados, se logró identificar que cuando se trata de organizar, clasificar y sistematizar información, el 72 % de los funcionarios acude a las funciones que le ofrece Excel como hoja de cálculo. Este programa cuenta con múltiples funciones que abren un abanico de posibilidades para cualquier servidor público en cuanto a la clasificación, organización recolección y análisis de información, lo que lo convierte en la principal opción para los funcionarios de la PGN.

Con un porcentaje mucho menos significativo se encuentran las demás opciones de respuesta, entre las que se destacan el Sistema de Gestión Documental Electrónico y de Archivo (SIGDEA) con un 7% de total obtenido, el formato de almacenamiento para documentos digitales PDF (3%), el Sistema de Información Misional (SIM) con igual número de respuestas (3) y Word como programa de procesamiento de textos (2%).

El restante 12 % de las respuestas se distribuyen en las opciones no sabe/no responde, en servicios de alojamiento como Drive, en sistemas de análisis y presentación de datos especializados como BI y CMS, en organización propia a través de carpetas digitales, y en Sistemas como el de Gestión de Calidad.

Gráfico 12: Elementos para fortalecer las funciones en cuanto a herramientas de uso y apropiación del conocimiento

Elementos para fortalecer las funciones en cuanto a herramientas de uso y apropiación del conocimiento



- Aumentar la oferta de capacitaciones relacionadas con el tema

La necesidad de contar con más espacios de formación y capacitación aparece nuevamente como el elemento más importante para el fortalecimiento de las funciones según lo expresado por los servidores de la PGN. Al igual que en el eje anterior, esta opción representa el mayor número de respuestas con un 43 % del total. Esto significa que es menester de la entidad en cabeza del IEMP, brindar nuevos programas y escenarios que permitan adquirir nuevos conocimientos, en este caso relacionados con el uso de herramientas que posibiliten la organización de la información y simplifiquen los procesos.

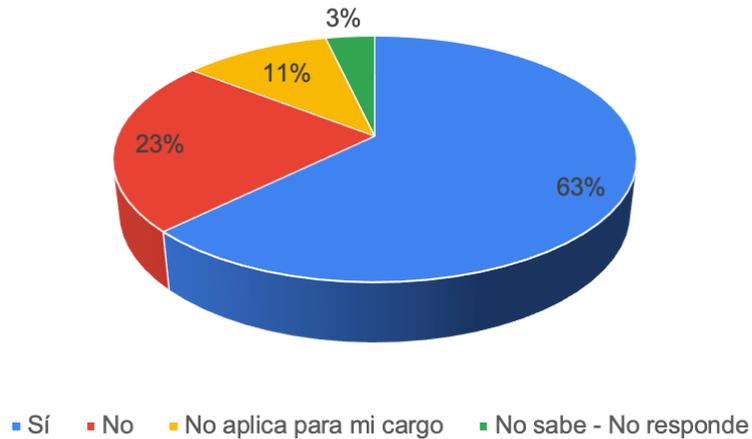
Estipular lineamientos generales para la organización de la información es otro de los aspectos claves para el buen funcionamiento de las dependencias que hacen parte de la entidad. Procesos como este permitirán tener uniformidad en las tareas y procedimientos, lo que ciertamente contribuirá a un mejor desarrollo de las funciones. Para lograr este objetivo, la labor de la oficina de Planeación es fundamental, de ahí que tal vez su mayor reto está relacionado con la necesidad de fortalecer los mecanismos y sistemas que ya existen para la gestión de la información y con la implementación y puesta en marcha de nuevas herramientas que optimicen estas tareas. Precisamente este último elemento captó el tercer mayor porcentaje (19%) de respuestas frente a la pregunta planteada.

Por último y por eso no menos importante se ubicó la opción de respuesta relacionada con la posibilidad que expresan los funcionarios de contar con mayor acceso a la información que se produce en la entidad. Si bien, es un tema complejo que encuentra su principal fundamento en el tipo de datos que maneja la entidad y la seguridad que estos requieren, el hecho de que muchos funcionarios a través de las distintas fases del mapeo se refieran a este aspecto como un elemento que dificulta el buen desempeño de sus funciones, amerita la revisión por parte de las dependencias competentes.

Del eje 3 denominado analítica institucional hicieron parte los siguientes elementos de análisis.

Gráfico 13: Uso de portales y sistemas de la PGN para la visualización y análisis de la información

¿Utiliza usted los portales y sistemas de la PGN para visualizar y analizar información?



El eje número tres de la gestión del conocimiento y la innovación tiene como objetivo principal convertir los datos producidos por la entidad en conocimiento útil para la toma de decisiones por medio de su análisis. Partiendo de esta definición, la primera pregunta de este componente estuvo orientada a reconocer si los funcionarios, utilizaban los portales y sistemas dispuestos por la PGN para la visualización y análisis de la información. Los resultados obtenidos son satisfactorios pues muestran que un 63% de los servidores públicos encuestados si utilizan este tipo de herramientas para el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, un 23 % aseguró no hacer uso de sistemas destinados a esta labor, lo que deja abierta la posibilidad a que se trate de una cuestión asociada al desconocimiento de los mecanismos o al uso de otro tipo de herramientas destinadas para el mismo fin.

Por su parte, un 11 % de los funcionarios optó por elegir la opción no aplica para mi cargo, lo que indica que algunos servidores encuestados consideran que sus labores están poco relacionadas con el análisis de información. Finalmente, 3 colaboradores prefirieron la opción no sabe/no responde ante la dificultad para identificar si dentro de las labores que realizan diariamente se encuentran las asociadas a la evaluación de los datos.

Gráfico 14: Uso de portales y sistemas de la PGN para la visualización y análisis de la información



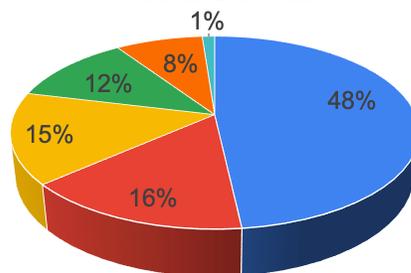
Encontrar nuevamente a Excel como la herramienta principal para llevar a cabo procesos relacionados con la gestión del conocimiento y la innovación, en este caso específico asociados a la analítica institucional, reconfirma la importancia de este programa no solo para los funcionarios de la PGN sino en general para toda la entidad. Teniendo en cuenta que según los resultados obtenidos se trata de una herramienta primordial para el desarrollo de las funciones en la PGN, sería fundamental ofrecer a los funcionarios espacios más amplios de capacitación en cuanto al uso y aprovechamiento de sus funciones. Lo anterior contribuiría al fortalecimiento no solo de sus capacidades ofimáticas sino también a la consolidación de nuevos escenarios de analítica institucional.

Otro porcentaje representativo de respuestas (23%) se concentró en la opción no sabe/no responde lo cual indica que algunos funcionarios no tienen claridad frente a qué herramienta les permite realizar este tipo de tareas. Por su parte, los modelos analíticos desarrollados por la Unidad de Gestión de la Información e Inteligencia (UGII) ocupan el tercer lugar en relevancia en cuanto a herramientas para analizar información, lo que evidencia la poca difusión que el programa ha tenido al interior de entidad. Su escaso porcentaje de respuestas (solo 4%) se presenta como una oportunidad y al mismo tiempo un desafío para dar a conocer sus funcionalidades e incentivar su uso por parte de los funcionarios de la PGN.

Las demás opciones representadas en el gráfico fueron elegidas por uno o máximo dos encuestados. Se destacan algunos programas estadísticos y de análisis de datos como SPSS, Big Data, Stata, Power BI y sistemas institucionales como el SIM y el SIGDEA.

Gráfico 15: Elementos para fortalecer las capacidades de analítica institucional

Elementos para fortalecer las capacidades de analítica institucional



- Creación de espacios destinados a la capacitación en herramientas que ya existen en la entidad.
- Posibilitar un mayor acceso a los modelos analíticos desarrollados por UGII
- Mejoras en las herramientas que actualmente se utilizan para la visualización de los datos
- Mayores desarrollos tecnológicos
- No sabe / No responde

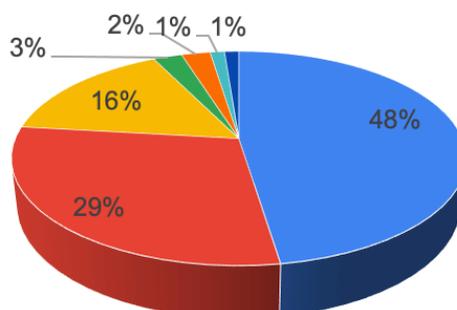
La generación de espacios de capacitación y formación nuevamente se configura como el elemento más importante para fortalecer las capacidades de los funcionarios de la PGN. Un 48% de ellos considera que recibir nuevos conocimientos permitiría introducir mejoras en los procesos de analítica institucional. Por su parte y guardando estrecha relación con lo que ya se identificaba en párrafos anteriores, los encuestados aseguran que un mayor acceso a los modelos analíticos desarrollados por la UGII también contribuiría al fortalecimiento de este eje al interior de la entidad.

Otros elementos encontrados en esta pregunta están relacionados con la posibilidad de mejorar las herramientas que actualmente se utilizan para la visualización de los datos. Este aspecto también forma parte de los hallazgos de la fase exploratoria del mapeo y se asocia principalmente a los buscadores que hacen parte de la página web de la entidad, los cuales no siempre posibilitan la realización de búsquedas específicas y detalladas a partir de las palabras claves que un funcionario o un ciudadano pueda introducir. Además de los elementos ya descritos, los funcionarios también encuentran en los nuevos desarrollos tecnológicos, una posible solución para fortalecer las capacidades de analítica institucional.

Del eje 4 denominado cultura de la difusión y la transmisión hicieron parte los siguientes elementos de análisis.

Gráfico 16: Medios para conocer procesos que se llevan a cabo en la entidad

Medios que utiliza para conocer procesos de la entidad



- Dirigirse específicamente a la persona que está a cargo del proceso
- Consultar a un compañero cercano
- Enviar un correo electrónico
- Preguntar a través del grupo de WhatsApp de la oficina
- Formular la pregunta en una reunión semanal o mensual
- Internet - Relatoria
- SIGDEA-SIM-Página Web

El cuarto eje de la gestión del conocimiento evidencia la estrategia y visión comunicativa de la entidad, así mismo, busca la consolidación de redes de conocimiento y la construcción o fortalecimiento de metodologías de enseñanza-aprendizaje.

A partir de una serie de opciones, la primera pregunta de este eje estaba orientada a conocer las prácticas de los funcionarios de la PGN frente a una situación real: ¿Qué medio utilizar para conocer acerca de un proceso que se esté llevando a cabo en la entidad? Los resultados obtenidos demuestran que el mejor medio para conocer el estado de los procesos es dirigirse a la persona que está a cargo. Esto posibilita la obtención de la información a través de la fuente primaria, propicia la generación de redes de conocimiento y en caso de ser un funcionario de otra oficina, ayuda a la articulación entre dependencias.

Otras de las opciones con mayor porcentaje de respuestas están relacionadas con la consulta a un compañero cercano (29%) y el envío de un correo electrónico (16%). Las demás repuestas contaron con porcentajes mucho menos representativas y se distribuyeron en

alternativas como: Preguntar a través del grupo de WhatsApp de la oficina (2%), preguntar en una reunión semanal o mensual (2%), consultar en internet o en el espacio de la relatoría (1%) y finalmente, informarse a través de sistemas institucionales (SIGDEA-SIM).

Gráfico 17: Medios que la PGN utiliza para la publicación de información

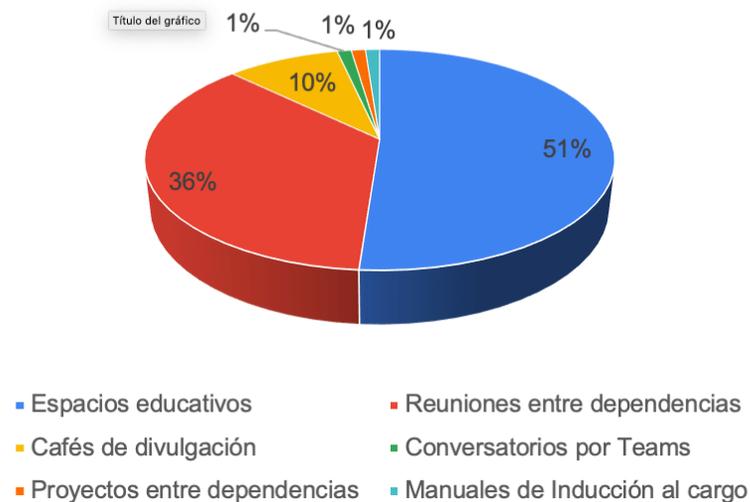


La segunda pregunta que hizo parte de este eje tenía como objetivo reconocer las estrategias de comunicación de la entidad a través de los funcionarios encuestados. A partir de las respuestas obtenidas se logró identificar que la PGN publica información a través de diferentes medios como la página web (54%) y las redes sociales oficiales (12%). Estos dos porcentajes suman un 66% del total, lo que indica que la estrategia de comunicación de la entidad, según los colaboradores es mayoritariamente digital.

Los servidores de la entidad también consideran que gran parte de la información importante se hace pública a través de documentos oficiales como actos administrativos o resoluciones. Este tipo de medio mucho más asociado al aspecto jurídico concentro el 22% de las respuestas. Las demás respuestas se distribuyeron en otros medios como el correo electrónico, el portal de datos abiertos y canales locales como la intranet y los boletines de la oficina de prensa.

Gráfico 18: Espacios para la generación, difusión y divulgación de nuevas ideas al interior de la PGN

Espacios para la generación y difusión de nuevas ideas



Los espacios de generación y difusión al interior de las entidades son fundamentales para la gestión del conocimiento en la medida que permiten que los funcionarios lleven a cabo procesos de ideación enfocados en el mejoramiento de sus funciones y a su vez compartan los avances de sus proyectos. Los servidores de la PGN consideran que para generación de nuevas ideas es importante contar con espacios educativos que estimulen la investigación orientada al mejoramiento de las funciones. Esto se traduce al igual que en los tres ejes anteriores, en capacitaciones y programas de formación.

Las reuniones entre dependencias lograron concentrar el segundo grupo de respuestas (36%). Este tipo de espacios cumpliría a plenitud uno de los objetivos establecidos en el cuarto eje de la gestión del conocimiento relacionado con compartir experiencias y lograr la articulación entre áreas y oficinas.

Por su parte, los cafés de divulgación son una estrategia cuyo propósito es generar espacios informales en torno a compartir una taza de café con otros funcionarios. Estos escenarios promueven una mayor cohesión entre los miembros de la entidad y posibilitan el conocimiento de avances y la solución de problemas relacionados con sus funciones. Esta opción representa para los funcionarios de la PGN, una nueva posibilidad para la generación de ideas.



Componente
: de **información**
cualitativa



Componente de información cualitativa

En el marco del presente mapeo, el equipo de InnovaHub implementó ocho entrevistas para identificar el estado de la gestión del conocimiento en dependencias específicas de la entidad. Las dependencias en la cuales se adelantaron entrevistas fueron las siguientes:

- División centro de atención al servidor.
- Delegada para los derechos humanos.
- Veeduría.
- Delegada para las entidades territoriales y el diálogo social.
- Grupo de relatoría.
- Delegada para asuntos ambientales y agrarios.
- División de centro de atención al público.
- División de registro, control y correspondencias.

En el marco de la identificación se buscó que fueran dependencias que tuvieran un papel importante en la gestión del conocimiento, pero que no se hubiera identificado información a profundidad a través de los demás componentes del mapeo.

Las entrevistas realizadas son semiestructuradas, cuentan con unas preguntas guía, pero se pueden ahondar con mayor profundidad con nuevas preguntas de ser necesario, las preguntas están orientadas a identificar cómo se hace gestión del conocimiento en cada una de las dependencias. A continuación, se presentan las preguntas realizadas:

1. ¿Cuáles son los principales objetivos que desarrolla su dependencia dentro de la PGN?
2. ¿En sus años de experiencia qué herramientas o procesos le han permitido cumplir esos objetivos?
3. ¿Sabe o ha escuchado qué es o de que se trata la gestión del conocimiento?
4. ¿Cuéntenos cómo se implementa la gestión del conocimiento en su dependencia?
5. ¿Qué herramientas o procesos utiliza en sus labores cotidianas: para analizar información; para buscar información; para conocer qué pasa en la entidad, para aprender; crear, innovar o experimentar?
6. ¿Cree usted que los servidores de esta área cuentan con conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones?
7. A partir de lo anterior ¿Cuál o cuáles considera usted que son las mayores necesidades para la gestión del conocimiento en su área o dependencia?

Con respecto a las personas que respondieron las entrevistas, se buscó que estas fueran funcionarios públicos con amplia experiencia en la PGN y en la dependencia, que pudieran hablar en nombre de la dependencia y que tuvieran conocimiento de las herramientas y procesos que se utilizan en las labores cotidianas para desarrollar las actividades de la dependencia.

En los siguientes párrafos se brindará una descripción y análisis de los hallazgos identificados en las entrevistas implementadas, esto se hará a través de la exposición de las respuestas brindadas partiendo de las preguntas formuladas.



Las preguntas iniciales

Uno de los aspectos de interés inicial en el marco de las entrevistas fue indagar qué tanto sabían los entrevistados con respecto a la gestión del conocimiento. Algunos de los entrevistados respondieron abiertamente que no tenía un conocimiento claro de lo que significaba, o que tenía algunas ideas pero que estarían interesados en tener mayores claridades al respecto, por lo que el equipo de InnovaHub realizó una breve descripción de la gestión del conocimiento y de sus fases en el marco del MIPGN.

Por otro lado, algunos de los entrevistados mencionaron que esta obedecía al manejo de información (Veeduría), la relacionan como procesos para adquirir conocimiento relacionados con la entidad (Centro de atención al público), la relacionan como un elemento que se debe fortalecer para evitar la pérdida de memoria institucional (Delegada de entidades territoriales) y, por su parte en el Centro de atención al servidor se relaciona con el Laboratorio de innovación y con la necesidad de gestionar ideas para mejorar los procedimientos.

Por otro lado, se identifica como una de las respuestas más detalladas las brindadas por Carmen Helena Gómez y Diego Francisco Álvarez de la Delegada de asuntos ambientales y agrarios. Para Carmen gestión del conocimiento tiene que ver con la consolidación de la memoria de la entidad, no solamente del nivel central sino también de las territoriales; igualmente identifica como un reto el acceso a la información en todas las dependencias; finalmente, considera que la PGN tiene un reto frente a la gestión del conocimiento en cuanto a aspectos del manejo de información delicada o reservada. Por su parte Diego menciona que la gestión del conocimiento se encarga de identificar buenas prácticas o casos ejemplo, con el objetivo de capacitar a otros servidores.

En general, las respuestas brindadas en las entrevistas sobre qué es la gestión del conocimiento se asocian con los ejes planteados en el MIPGN, principalmente con los ejes de herramientas de uso y apropiación, cultura de compartir y difundir y generación y producción del conocimiento; como recomendación se puede incentivar en el desarrollo de elementos comunicativos y de formación en el eje de analítica institucional, como también el entender la gestión del conocimiento como una estructura que articula los cuatro ejes para garantizar el fortalecimiento de las actividades y los procesos de la entidad.

Otro de los elementos indagados frente a la gestión del conocimiento, se refiere a una percepción sobre cómo consideran los entrevistados se está implementando la gestión del conocimiento en su dependencia. En el Centro de atención al servidor se considera que la gestión del conocimiento se involucra en todo el proceso de su trabajo, ya que se relaciona con la gestión documental, procedimientos de la dependencia, uso de formatos y manejo de indicadores. Además, se menciona que en el Centro se ha generado una estrategia para que varias personas tengan conocimiento de los procedimientos, esto con el fin de que no se generen traumatismos o inconvenientes por la ausencia de algunos servidores. Algo similar sucede en la Veeduría, donde se describe la implementación como el manejo y la salvaguarda de información a través de expedientes físicos, por otro lado, como el proceso que se maneja en la dependencia que permite que la información esté disponible rápidamente. De la misma manera que en el Centro de atención al público, donde se promueve la consulta periódica de la página oficial de la entidad para estar actualizados en los procesos, como también en los sistemas de información que se utilizan diariamente en sus labores. En la Delegada de entidades territoriales y dialogo social se ha consolidado una implementación de gestión del conocimiento a través de grupos de WhatsApp, que permiten tener una comunicación directa con los servidores en territorio sobre temas específicos del trabajo. Finalmente, en

La División de registro, control y correspondencia se menciona que las labores se realizan apoyándose en sistemas de información.

Otra línea de respuestas obedece a las brindadas por el Grupo de relatoría, en el que relaciona la gestión del conocimiento con la mejora de procesos que permiten generar nuevas resoluciones sobre el trabajo de la dependencia; el análisis de temas relevantes a través de las publicaciones que se generan y la difusión de actos administrativos a través del portal de transparencia de la entidad. Por su parte, en la Delegada de entidades territoriales y dialogo social se menciona que se ha experimentado con la georreferenciación de la información. En la División de registro, control y correspondencia, en la que se trabaja con sistemas de información, se generan periódicamente nuevas estrategias para atender el volumen de solicitudes y peticiones.

Algunas respuestas sobre la implementación de la gestión del conocimiento se relacionan con el fortalecimiento de compartir y difundir conocimiento; para Diego Álvarez de la Delegada de asuntos ambientales y agrarios es importante capacitar sobre casos relevantes, hacer acompañamiento y vigilancia sobre temas claves de la delegada y consolidar un repositorio organizado con la información. Por su parte en la División de registro, control y correspondencia, se menciona que los nuevos procesos son socializados con todos los servidores con el propósito que todos sepan lo que sucede en la división.

Frente a los retos que tienen la implementación de la gestión del conocimiento en una dependencia, tal vez una de las respuestas más dicientes fue la de la Procuraduría delegada para los derechos humanos. La entrevistada menciona que si bien se cuenta con un proceso solido en materia del manejo de derechos humanos en contextos y circunstancias específicas; la gestión del conocimiento podría fortalecer el trabajo de la delegada a través de análisis prospectivo, que permitan la anticipación y la emisión de alertas tempranas. Esto a través de un análisis de datos que permitan anticipar fenómenos que afecten los derechos humanos.

Un caso en que se puede mencionar que se adelanta analítica institucional es en la División de registro, control y correspondencia en que se utilizan bases de datos para la toma de decisiones, como también, el uso de datos históricos para guiar la funciones en el futuro.

Como balance, se identifica en esta pregunta una implementación de gestión del conocimiento centrada en las fases de herramientas de uso y apropiación, como también en la de cultura de compartir y difundir; en casos esporádicos se mencionan implementación en generación y producción. Finalmente, se identifican desafíos en el eje de analítica institucional y el análisis prospectivo.



Herramientas para crear, innovar o experimentar

La acción de crear, innovar o experimentar se relaciona directamente con la generación y producción del conocimiento al interior de las entidades. En la Procuraduría General de la Nación se identifican algunas herramientas que permiten cumplir ese propósito, así como algunos desafíos y necesidades que dificultan la posibilidad de introducir mejoras significativas en los procesos que se llevan a cabo dentro de las dependencias entrevistadas.

En general, las entrevistas permiten identificar que muchos de los procesos de innovación y

experimentación al interior de la PGN están dados principalmente por iniciativa propia de sus servidores, entendiendo esta como la capacidad que tienen las personas para idear, inventar o emprender cosas o mecanismos en pro de alcanzar mejores resultados. Es decir, que la búsqueda de nuevas herramientas para el perfeccionamiento de las labores no se presenta en un escenario ideal en el que la entidad, el área o la oficina sea quien lidere los proyectos de impulso a la innovación.

Lo anterior se encuentra representado en tres de los testimonios obtenidos a través de las entrevistas. Por un parte los representantes de la Delegada para los asuntos ambientales y agrarios afirman que existe la necesidad de contar con más apoyo y más acompañamiento en el uso de nuevos softwares que facilitan y mejoran sus productos, así como la necesidad de ampliar la mirada a nuevas formas de exponer los resultados de su gestión. Estas afirmaciones se presentan en el contexto de la utilización de programas como Canvas o Illustrator, los cuales son empleados al interior de la delegada para la generación de presentaciones e infografías cuyo público objetivo son las comunidades implicadas en cada uno de los procesos.

El principal desafío en torno a la utilización de estas nuevas herramientas está relacionado con el hecho de que los productos gráficos y visuales no gozan de la misma credibilidad de un documento escrito, pero por el contrario si permiten que la información se presente de una forma más dinámica y amigable, elementos fundamentales si se tiene en cuenta el público al cual van dirigidos.

En la misma línea, el portavoz del Grupo de relatoría de la entidad es reiterativo a la hora de manifestar que la innovación y creación de nuevos procesos se da principalmente por medio de la contratación de consultoras externas a la entidad, quienes se encargan de proponer nuevos desarrollos para la mejora de los procedimientos. Si bien esto representa avances para la PGN, el entrevistado considera que estos procesos no se pueden llevar a cabo sin intermediación de un agente externo debido a que el grupo no cuenta con herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus funciones. Alude principalmente al impedimento de contar con programas como Adobe para la publicación de textos en los que es necesario contar con hipervínculos.

En el caso del Centro de Atención al Servidor (CAS), la creación, innovación y experimentación está relacionada con la búsqueda de nuevas programas o herramientas tecnológicas que permitan un manejo más óptimo y confiable de los datos que se producen al interior de la dependencia. Principalmente se hace referencia a la necesidad de migrar información de libranzas que actualmente se encuentra alojada en archivos de Excel a un nuevo software que permita una manipulación más efectiva de la información, lo anterior teniendo en cuenta que las bases de datos sobrepasan los 30.000 registros y ya evidencian algunas fallas para procesos de análisis, lo que además podría repercutir en pérdida de la información. El tránsito hacia una nuevo programa o plataforma se ha realizado de forma autónoma por parte de los funcionarios del CAS, sin embargo, según la entrevistada, es un proceso que requiere de asistencia por parte de otras dependencias como el Laboratorio de Innovación pues los funcionarios no cuentan con todos los conocimientos para lograr el traslado de tal cantidad de datos.

Dentro de los hallazgos también hay que resaltar el uso de algunas herramientas innovadoras que han cobrado vital importancia principalmente en el contexto actual de pandemia en el que la mayoría de los procesos se han tenido que llevar a cabo de forma remota. En lo que tiene que ver con la Veeduría se resalta a modo de experimentación, el uso de la firma digital para la expedición de autos y otras comunicaciones por parte de abogados instructores y abogados comisionados lo que ayuda a descongestionar la labor del Veedor. Además, dentro

de la misma dependencia, la plataforma de comunicación y colaboración Microsoft Teams ha permitido la realización de audiencias y declaraciones con todos los protocolos necesarios para este tipo de diligencias, estos procesos alivianan la carga de las procuradurías regionales y provinciales en tanto se toman testimonios a través de la virtualidad.

El mejoramiento de los procedimientos que se encuentran vigentes en las dependencias es percibido también por algunos de los entrevistados como una forma de innovar en sus objetivos misionales. Este es el caso de la División de registro, control y correspondencia de la PGN en la cual se realizan mediciones periódicas en conjunto con el contratista a la labor que desarrollan las personas encargadas de la operación. Así mismo se implementan algunas mejoras a los sistemas de información de acuerdo con las necesidades que deja en evidencia la situación de pandemia.

Por otra parte, la creación de una matriz de Excel en One Drive para la realización de informes de seguimiento territorial ha representado para la Delegada de entidades territoriales y diálogo social, la forma de crear e innovar en sus procedimientos en cuanto: (i) se incluye información relevante que permite generar alertas de los que sucede en cada departamento (ii) se mantiene una comunicación fluida entre las procuradurías provinciales y regionales y el nivel central. Al final este proceso servía como insumo para que un grupo de analítica expusiera a través de estadísticas, los temas de mayor importancia en la semana.

Si bien el entrevistado asegura que existen muchos programas que realizan esta labor de forma automática, este proceso significó un avance para la Delegada de entidades territoriales y diálogo social, pues permitió identificar nuevas oportunidades de actuación para ser más efectivos en la labor que desempeña al interior de la PGN.

Por otra parte, en el marco de la actividad misional preventiva, la Delegada para los derechos humanos identifica como procesos asociados a la generación de conocimiento a través de la creación e innovación, la formulación de talleres de formación y la generación de mesas de trabajo. Estas iniciativas según Margarita Orozco, representante de la dependencia, propician escenarios alternativos por medio de los cuales se logra un relacionamiento con las comunidades en pro de fortalecer sus capacidades y conocimientos en relación con los derechos humanos, cumpliendo así uno de los objetivos misionales encomendados a esta área.

Este tipo de procesos alejados del componente tecnológico y más asociados a la parte vivencial también son reconocidos por parte de los representantes de la Delegada de asuntos ambientales y agrarios de la PGN como una nueva forma de innovar en sus labores diarias. Los entrevistados resaltan como un valor agregado de la actual Procuraduría, la invitación constante a recorrer los territorios y conocer de primera fuente los problemas de la ciudadanía. En plena concordancia con el lema “Por una procuraduría Ciudadana” los procesos de gestión del conocimiento al interior de esta dependencia también se generan a través del contacto directo con las comunidades.

Otra de las estrategias implementadas por parte de la Delegada de asuntos ambientales y agrarios consiste en trabajar juntamente con organizaciones de la sociedad civil como DeJusticia y el Cinep para la creación de campañas de medios denominadas “twiteratones” a través de las cuales se busca la divulgación de algunos procesos bandera como la protección de la sierra nevada de Santa Marta. El trabajo de la mano de estas organizaciones permite un mayor impacto en la sociedad civil debido a que como medio de difusión se utilizan las redes sociales de estas colectividades las cuales cuentan con un gran número de seguidores que interactúan constantemente con sus publicaciones.

Finalmente, en otros escenarios como la División Centro de Atención al Público los funcionarios consideran que en sus labores cotidianas no hay espacio para la innovación y la experimentación pues al tratarse de tareas netamente operacionales los procedimientos siempre se encuentran establecidos de la misma manera. Los pocos espacios destinados a cumplir con el propósito de este eje desde su dependencia los relacionan con la posibilidad de crear o introducir algunas mejoras en los formatos de Excel a través de los cuales la ciudadanía presenta sus solicitudes o peticiones.



Herramientas para buscar información

La búsqueda y obtención de la información al interior de la Procuraduría General de la Nación se da principalmente a través de herramientas propias que almacenan datos y registros relacionados con los objetivos misionales de la entidad. Dos preguntas incluidas dentro de la entrevista permitieron identificar que el uso constante de Sistemas de Información como el SIM o el SIGDEA ha generado ciertos procesos de apropiación entre los servidores públicos y las herramientas que se traducen en un manejo confiable de la información.

El Sistema de Información Misional (SIM) se constituye según los testimonios de los entrevistados en la principal herramienta para la búsqueda de información al interior de la entidad. En todas las dependencias sirve como medio para la consulta previa antes de generar cualquier proceso lo que sin duda alguna facilita la labor del servidor ante cualquier instancia de posible actuación. En escenarios como el Grupo de Relatoría, el SIM permite el registro y actualización de información relacionada con la memoria institucional de la entidad, mientras que en otras dependencias como la Delegada para entidades territoriales y dialogo social, posibilita las consultas de actuaciones que se están realizando en cada departamento a través de los procuradores regionales y provinciales. A pesar de que es una herramienta que cuenta con información completa para cualquier proceso interno, representantes de algunas oficinas como la Delegada para asuntos ambientales y agrarios consideran necesario introducir mejoras en su diseño con el fin de hacer más amable el registro, alimentación y trámite de la información.

El papel del SIM en la PGN se complementa con otras herramientas de uso diario como el Sistema de Gestión Documental Electrónico y de Archivo (SIGDEA). En algunas dependencias de la entidad como la División centro de atención al público, el centro de atención al servidor y la División de registro, control y correspondencia en las cuales se desarrollan funciones relacionadas con atención, el sistema ayuda en la recepción y registro de peticiones y solicitudes por parte de la ciudadanía o de los mismos colaboradores de la entidad. En otras dependencias como la Veeduría, el SIGDEA facilita la labor de los abogados en cuanto permite la búsqueda de información sobre reportes o historiales de procesos disciplinarios.

Otros de los sistemas de información que los entrevistados identifican como herramientas útiles para los procesos de búsqueda son el Sistema de Información de Registro de Sanciones y Causas de Inhabilidad (SIRI) y el Sistema Administrativo y Financiero (SIAF). El primero es utilizado principalmente para la consulta y expedición del certificado de antecedentes disciplinarios, el cual se obtiene ingresando datos como la cedula de ciudadanía en el caso de las personas naturales y el NIT para personas jurídicas. Por su parte el SIAF como sistema de información apoya las labores de recibo de correspondencia y gestión de nómina y procesos contables.

Lo relacionado con cumplimiento de metas y generación de informes de gestión se adelanta en la División Centro de Atención al Público y en la División de registro, control y correspon-

dencia a través de la herramienta Strategos. Este sistema está bajo la supervisión de la oficina de planeación y permite monitorear los procesos de planificación y control de la gestión, en particular, para formular e implementar estrategias al interior de la entidad. Por su parte, la generación de certificaciones, procesos de posesiones y manejo de libranzas, se realiza por medio del Sistema de Información y Asesorías Técnicas-SIAT el cual sirve como herramienta fundamental para el desarrollo de algunas funciones en el Centro de Atención al Servidor.

Uno de los principales desafíos frente al acceso a la información a través de las herramientas y sistemas internos consiste en los permisos que se otorgan a las dependencias para la consulta de datos y registros. En las entrevistas, algunas demandas propendían por la posibilidad de contar más autorizaciones en pro de obtener mayores insumos para el desarrollo de sus objetivos misionales.

Además de los sistemas de información de la entidad, seis de los ocho entrevistados coinciden en la utilización constante del internet como un recurso indispensable para el acceso a la información. Las búsquedas que se realizan están asociadas a la función misional de cada dependencia, aunque hay temáticas comunes que conllevan a los funcionarios de diferentes áreas a visitar las mismas páginas. Uno de los ejemplos más comunes encontrados en el diálogo con los entrevistados tiene que ver con la visita frecuente al portal de senado de la república en busca de leyes, decretos y en general todo tipo de normas que requieren revisión constante por parte de los colaboradores de la PGN.

La exploración a través del internet por parte de algunas dependencias también se está relacionada con la necesidad que existe de obtener información de otras entidades del sector público, tal es el caso de la Delegada para los derechos humanos, área que frecuentemente requiere información de otros entes como Migración Colombia. En ese mismo sentido, el Grupo de la relatoría usa este mismo medio para consultar periódicamente los informes de relatoría de otros organismos. Otras búsquedas de información en la red tienen como objetivo la documentación de algunos procesos, para este fin algunas oficinas como la Delegada para asuntos ambientales y agrarios acceden a información a través de bibliotecas electrónicas como Scielo y páginas web como la de la Contraloría General de la Nación.

El internet además de la consulta en páginas y portales permite el acceso a la información a través de otras herramientas. Dentro de los hallazgos de las entrevistas aplicadas se resalta el uso del correo electrónico, los servicios de alojamiento de archivos en la nube como OneDrive y las plataformas colaborativas como SharePoint para el acceso a información importante para el desarrollo de las funciones. Los datos y registros consultados a través de este tipo de servicios generalmente son producto del trabajo conjunto que se realiza entre dependencias de la PGN o en algunos casos entre algunas oficinas y otras entidades del sector público.

El uso de este tipo de herramientas según los entrevistados es nuevo para los funcionarios de la PGN debido a que hasta hace poco no se permitía su empleo dentro de la entidad. Sin embargo, su implementación en algunos procesos de la Delegada de entidades territoriales y **diálogo social ha permitido un mejor acceso a la información. Si bien, la utilización de estas herramientas** representa un avance en cuanto a la obtención de información también implica un reto que consiste en la salvaguarda de la información que se comparte.



Herramientas para analizar información

Identificar herramientas que permitan el análisis de la información y conviertan los datos producidos en la entidad en conocimiento útil para la toma de decisiones se tornó en general para los entrevistados en una pregunta difícil de responder. La mayoría de las respuestas apuntaron a reconocer los sistemas de información internos como los mecanismos que les permiten realizar esta labor. Sin embargo, a la hora de orientar sus argumentos, estos no siempre coincidieron con lo que se estipula como objetivo del eje.

Acciones como la validación de información estuvieron asociados a procesos de análisis, principalmente de parte de los delegados de la División de registro, control y correspondencia quienes consideran que sistemas como el SIM, el SIGDEA o el SIRI cumplen entre otras, la función de analizar la información que se genera al interior de la dependencia. Por su parte, en la División Centro de Atención al Público la pregunta acerca de herramientas que permitieran analizar información se relacionó con la tarea de distribuir y atender solicitudes a través del Sistema de Información SIGDEA.

Otros instrumentos de información interna a los cuales se le atribuyó la responsabilidad del análisis de los datos fueron el SIAF y el PQM. Ambos referenciados por el representante del Centro de Atención al Servidor, el primero como mecanismo que permite la expedición de certificaciones y el segundo como un módulo que ayuda a analizar y evaluar proveedores a través del estudio de su hoja de vida.

Además de los elementos ya mencionados, otro grupo de respuestas estuvo relacionado con el hecho de que los procesos de análisis muchas veces se alejan de las herramientas tecnológicas y parten más bien de un trabajo manual que se basa en el conocimiento de los funcionarios. Tanto en la Veeduría como en Centro de Atención al Servidor fueron enfáticos en afirmar que la experiencia obtenida a través de los años por parte de un servidor permite llevar a cabo procesos de análisis que solo se logran con la revisión de documentos.

Otros entrevistados por su parte asociaron la tarea del análisis con algunas funciones que vienen incluidas en paquetes de escritorio como Office, señalan principalmente a Excel como la herramienta indicada para la generación de informes que requieren la evaluación de cifras y datos que se producen como resultado de su función misional. En dependencias como la Veeduría, las hojas de cálculos son utilizadas para el análisis de antecedentes, para la organización de la información en tablas de datos y para el reparto de los asuntos entre los abogados de acuerdo con su especialidad y experticia en el tema.

La División de registro, control y correspondencia también utiliza esta herramienta para la consolidación de reportes a través de los datos que se exportan desde el SIGDEA, su funcionalidad para el área está dada en cuanto permite la clasificación en tipo de comunicaciones, volúmenes recibidos y fechas de radicación, además de otras variables que permiten hacer cruces que luego se ven representados en tablas o gráficos.

Otros usos de las hojas de cálculo están asociadas a la creación de matrices de información que permiten clasificar, analizar y compartir los datos que se generan en las labores diarias. Este modo de empleo se logró identificar en dependencias como la Delegada de entidades territoriales y diálogo social, la Delegada para los derechos humanos y la Delegada para asuntos ambientales y agrarios, esta última más enfocada en el análisis de información a través de otras macro bases de datos como las dispuestas por la Contraloría General de la Nación para la consulta de procesos y procedimientos públicos.

Por su parte el Grupo de relatoría de la PGN, además de utilizar Excel para el análisis de datos provenientes del SIM o del SIGDEA, también utiliza Word como programa informático para el procesamiento de textos, esta función es primordial si se tiene en cuenta que dentro de su misión está la de generar publicaciones que permitan la conservación de la memoria institucional. Dentro de este contexto el representante de la dependencia afirma que existe la necesidad de contar con otros programas que brinden nuevas oportunidades para un análisis documental más avanzado, se refiere principalmente a la oportunidad de contar con programas como Adobe.

En general la vacilación e inseguridad para responder a esta pregunta por parte de los entrevistados, evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de analítica institucional al interior de la PGN. Lo anterior se logra a través de la creación de mecanismos que cumplan esta labor, la promoción y difusión de las herramientas que ya existen y la generación de espacios orientados a la formación y capacitación de los servidores públicos en la materia.



Herramientas para conocer qué pasa en la entidad y para aprender

A diferencia de la pregunta anterior en la que los entrevistados tuvieron ciertas dudas para identificar las herramientas de análisis con las que cuentan en sus dependencias, la indagación por los recursos, procesos o mecanismos que les permiten conocer lo que pasa en la entidad y aprender, se tornó mucho más fácil de responder. Los resultados obtenidos a través de la entrevista se presentan a continuación, a partir de dos elementos que componen la pregunta, el primero asociado al reconocimiento de los medios que posibilitan a los servidores estar al tanto de lo que sucede en la entidad y el segundo más relacionado con la identificación de espacios y escenarios de formación y capacitación.

Los delegados de las dependencias entrevistadas coincidieron en reconocer que el correo institucional es uno de los medios más importantes para mantenerse actualizados frente a lo que sucede en la entidad. Según lo expuesto a través de esta herramienta reciben a diario unas capsulas de información oficial que les permite el buen desempeño de sus funciones. Otro recurso mucho más informal y que incluso antes de la situación de pandemia ya representaba un canal importante de comunicación en la PGN es el WhatsApp. Algunas entrevistas permitieron identificar que esta aplicación de mensajería instantánea se usa principalmente para la creación de grupos a través de los cuales se trabaja un tema común que puede ser compartido con compañeros de la misma área o incluso de otra dependencia de la entidad. La inmediatez que ofrece esta herramienta permite conocer casi en tiempo real los sucesos más importantes, incluso hubo quienes mencionaron que muchas funciones y labores diarias se delegan por este medio.

En cuanto a las estrategias de comunicación interna que promueve la entidad a través de sus oficinas, se resalta la visita constante por parte de los funcionarios a la intranet. De acuerdo con algunos entrevistados, a través de esta red se puede obtener información de nuevos procedimientos, actualización de sistemas informáticos, oferta de cursos y capacitaciones y en general todo tipo de noticias sobre temas de interés laboral. Así mismo, destacan como herramienta de divulgación, los boletines, productos digitales como la Oruga y comunicaciones que se originan desde la oficina de prensa con el fin de mantener enterados a los servidores públicos sobre la información generada por las distintas dependencias, las acciones, planes y programas que son resultado de la gestión de la entidad.

La página web de la entidad es otro de los recursos que frecuentemente utilizan los funcionarios para estar al tanto de lo que sucede en el organismo. En sus relatos se pueden identificar las secciones de actualidad y lo más reciente como los espacios que les permiten conocer los hechos y acontecimientos más importantes en torno a la actuación misional de la Procuraduría General de la Nación. Otro de los factores que según los entrevistados posibilita estar al día con lo que ocurre en la entidad, es el uso permanente de dispositivos móviles y la facilidad para acceder a las noticias a través de las redes sociales. Aluden principalmente a la información compartida en Twitter por medio de la cuenta oficial de la PGN y del Procurador Fernando Carrillo Flórez.

Aparte de los medios y herramientas digitales, los funcionarios entrevistados identifican las reuniones internas de las dependencias como un escenario en el cual se obtienen información de los procesos que se están llevando a cabo en la entidad. Por parte de la Veeduría se citaron las Reuniones de Análisis Estratégico más conocidas por sus siglas RAE como un espacio que permite conocer información valiosa de la entidad. Otras repuestas estuvieron asociadas a la divulgación de información a través de los ascensores y otros lugares físicos de la entidad.

Uno de los hallazgos que surgieron a partir de las respuestas de los entrevistados, estuvo relacionado con el hecho de que, a través de las diferentes herramientas, medios, recursos y escenarios de divulgación de información de la entidad, algunas dependencias han encontrado con sorpresa que existen procesos iguales que están siendo desarrollados por distintas áreas sin ningún tipo de articulación. Lo anterior evidencia cierto grado de desarticulación interna que, según una de las entrevistas, se extiende a falta de comunicación entre el nivel central y el nivel territorial de la PGN.

En lo relacionado con la acción de aprender, los entrevistados identifican más que herramientas, algunos espacios de los cuales disponen para su formación y capacitación. Por parte de la Delegada de entidades territoriales y diálogo social se reconoce la labor de la oficina de planeación en lo relacionado con la generación de actividades de instrucción orientadas en gran medida a facilitar la labor diaria de los servidores públicos de la entidad.

El IEMP, guardando sintonía con los resultados de la encuesta, también es reconocido como la unidad encargada de la realizar programas de capacitación en áreas jurídicas, técnicas y de talento humano. Sus actividades enfocadas a la investigación y la formación representan para los servidores de la entidad un escenario a través del cual puede fortalecer sus capacidades y adquirir nuevos conocimientos. Si bien, algunos entrevistados argumentan que los espacios de formación se brindan principalmente de manera presencial, también hay quienes reconocen la labor que ha desarrollado el IEMP en el contexto de pandemia a través de foros, encuentros y capacitaciones que por lo general se dictan en plataformas como Teams.



Preguntas de opinión o percepción del proceso

Luego de las preguntas concernientes a las herramientas o procesos que se utilizan en las dependencias que guardan relación con los cuatro ejes de gestión del conocimiento. El equipo de InnovaHub desarrolló dos preguntas finales de percepción y opinión sobre gestión del conocimiento.

La penúltima pregunta está relacionada con la percepción, se indagó a los entrevistados si consideraban que los servidores que trabajan en las dependencias en que ellos se encuentran cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones.

Sobre las respuestas, una tendencia mayoritaria identificada es mencionar que los servidores sí cuentan con conocimientos para desempeñar sus funciones; no obstante, es importante consolidar procesos de capacitación y actualización periódicos para estar al día en el desarrollo de sus funciones. De esta manera respondieron en el Centro de Atención al Servidor, en que se menciona que es importante capacitar periódicamente en la herramienta SIAT. En la Veeduría se menciona que es importante fortalecer la formación en temas tecnológicos, como también, en el ámbito disciplinario. En el Grupo de relatoría se menciona que se requiere más formación en temas tecnológicos; menciona que los abogados cuentan con muy buenos conocimientos en su profesión, pero se debe promover la formación y capacitación en aspectos tecnológicos y de ofimática. En la Procuraduría delegada de derechos humanos, la entrevistada menciona que los servidores cuentan con el conocimiento; sin embargo, se deben fortalecer los procedimientos y protocolos para consolidar procesos de inducción que permitan que los nuevos conozcan las rutas para acceder a la información clave para desempeñar su trabajo.

Otra tendencia es mencionar que los funcionarios cuentan con todos los conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo; y que, además, hay un conocimiento tácito que debe ser tenido en cuenta por la entidad. Tal es el caso del el Centro de Atención al Servidor.

En la Delegada de entidades territoriales y diálogo social se menciona que hay conocimiento básico en los temas; no obstante, debido a la complejidad de la misionalidad de la delegada es importante fortalecer el conocimiento de los servidores en tributos municipales, contratación estatal, procesos de presupuesto en municipios y gobernaciones. Considera que es necesario tener especialistas en todos estos aspectos.

Una tendencia muy interesante es la formulada en la Delegada de asuntos ambientes y agrarias. Esta obedece a la magnitud de trabajo y conocimientos que se deben manejar en las dependencias de la PGN, ya que debido a que se manejan múltiples temas se deben consolidar equipos interdisciplinarios que puedan responder a los requerimientos y trabajos solicitados. En resumen, menciona que en una dependencia se deben manejar muchos temas y se debe tener un equipo multidisciplinario para dar cumplimiento a la misionalidad.

En conclusión, los servidores entrevistados mencionan que existen conocimiento para la implementación de las actividades; sin embargo, se debe incentivar la capacitación constante, promover la formación por parte de servidores con amplia experiencia en cada una de las dependencias, incentivar la formación en herramientas tecnológicas y ofimáticas y, promover la incorporación de equipos multidisciplinarios para atender los temas en cada dependencia.

Para cerrar esta descripción y análisis de las entrevistas realizadas se aborda la última pregunta del formulario, correspondiente a identificar las mayores necesidades para la gestión del conocimiento en cada una de las dependencias. Sobre esta respuesta se pueden hacer la siguiente clasificación de respuestas.

En primer lugar, unas respuestas se enfocan al fortalecimiento del componente de capacitación relacionado con el eje de conocimiento de la cultura de la difusión propuesto por el MIPGN. Para el Centro de Atención del Servidor es imperativo fortalecer las capacitaciones en el uso y funcionamiento de las herramientas que se utilizan en la dependencia, principalmente el SIAT, como también del paquete Office (Excel principalmente y el manejo de indicadores). En la misma línea se encuentra la Veeduría, en la que se menciona la importancia de fortalecer la formación en la herramienta Teams, que es muy utilizada en estos momentos de pandemia; por otro lado, considera importante capacitar en aspectos disciplinarios

manejados en la Veeduría. El Centro de Atención al Público menciona la importancia de hacer capacitaciones centradas en la atención al público, es decir específicas a sus funciones; por otro lado, promover que estas capacitaciones sean interactivas, dinámicas y lúdicas; para cerrar menciona que es relevante desarrollar procesos de balance y retroalimentación sobre procesos internos de la PGN. Finalmente, la División de registro, control y correspondencia, menciona la necesidad de fortalecer la formación en sistemas de la información, bases de datos, capacitaciones sobre el sistema jurídico de la entidad y la sensibilización de los servidores públicos en la necesidad de tener capacitaciones constantes.

Otra categoría de respuesta obedece a la mencionada por el Grupo de relatoría, que va más allá de la capacitación. Se menciona que es muy importante fortalecer los equipos, en un proceso de reestructuración que permita contar con los profesionales para atender los componentes misionales del grupo; por otro lado, igualmente recomienda la suscripción de bases de datos catalogadas, la compra de programas especializados en temas relacionados con la misionalidad de la dependencia y hardware que soporte estos programas. Relacionado con esta categoría está la respuesta de la Delegada para los derechos humanos, para la entrevistada es crucial fortalecer al equipo para poder adelantar análisis prospectivos que permitan prevenir situaciones que pongan en riesgo los derechos humanos; esto implica mayor capacitación a los servidores, pero también, un cambio de enfoque en el manejo de los procesos. La Delegada de asuntos ambientales y agrarios considera que se debe hacer un cambio estructural en la forma en que se maneja la gestión del conocimiento en la PGN, se debe incentivar la incorporación de nuevas herramientas de uso y apropiación y capacitar al mayor número de funcionarios en estos aspectos.

Por su parte en la entrevista con la Delegada de entidades territoriales y diálogo social, se identifica una necesidad orientada al fortalecimiento de la analítica institucional; se propone fortalecer la vigilancia a través de datos abiertos, el procesamiento de información, el manejo de Big Data, con la intención de tener un panorama más general de la situación de las labores del estado en las entidades territoriales (por ejemplo, en el tema de subsidios).

Como conclusión a esta pregunta, los entrevistados enfatizan principalmente en el componente de formación, relacionado con el eje de cultura de la difusión, como la principal necesidad que tiene la entidad para fortalecer la gestión del conocimiento. En segundo lugar, está la incorporación de nuevas herramientas uso y apropiación, que sean conocidas por todos los servidores y que hagan parte de una estrategia general de actualización de herramientas en toda la entidad. Finalmente, se recomienda el fortalecimiento de la analítica institucional, el Big Data y el manejo de información para la toma de decisiones, ojalá de manera prospectiva.



**Recomendaciones
y hoja de ruta de
la **Gestión del
Conocimiento** y
la Innovación en
la **PGN****



Recomendaciones y hoja de ruta de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en la PGN

Como apartado final del presente documento, se hará una exposición de las recomendaciones y una hoja de ruta con el propósito que el IEMP se convierta en un actor crucial en la implementación y fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la PGN.

Para tal fin, este apartado se ha estructurado en cinco secciones, inicialmente se harán unas recomendaciones y hoja de ruta para la implementación de la gestión del conocimiento en la PGN a nivel general; posteriormente, se expondrán las recomendaciones y hoja de ruta en cada una de las fases de gestión del conocimiento que han sido mencionadas y trabajadas a lo largo de este documento.

En cada uno de los apartados de la presente hoja de ruta, se exponen también algunas experiencias de entidades latinoamericanas similares a la Procuraduría General de la Nación que han desarrollado procesos novedosos para la gestión de conocimiento y que pueden servir de referencia para la implementación del proyecto en la PGN. Además, se presentan algunas tendencias tecnológicas que pueden ser aprovechadas por la entidad para la consolidación de sus procesos relacionados con la gestión del conocimiento.



Hoja de ruta de gestión del conocimiento en la PGN

La implementación de gestión del conocimiento en la PGN requiere la participación de varias dependencias que orienten las acciones e identifiquen los aspectos claves a fortalecer en todas las dependencias de la entidad. A partir del mapeo desarrollado se identifican las siguientes dependencias como actores clave en la gestión del conocimiento:

- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP)
- Unidad de Gestión de la Información e Inteligencia (UGII)
- Oficina de planeación.
- Oficina de sistemas.

Entre las cuatro dependencias mencionadas, el IEMP tiene un rol como motor de la gestión del conocimiento en la entidad; no obstante, es importante que en sus orientaciones se cuente con una interacción y trabajo constante con las otras tres dependencias propuestas.

Se recomienda la consolidación de un grupo general de gestión del conocimiento en la PGN, que articule miembros que toman decisiones en las cuatro dependencias mencionadas; con el objetivo de consolidar una serie de acciones y procesos que conlleven al fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la entidad; como también el seguimiento y evaluaciones de las acciones que acuerde el grupo general. A continuación, se proponen una serie de pasos para la consolidación de la gestión del conocimiento como un proceso que permita mejorar el trabajo y el cumplimiento de las actividades en la PGN. Para esto, se hará una clasificación de acuerdo con el nivel de importancia de los pasos propuestos para avanzar en su implementación:



Paso 1 (Nivel de importancia alta):

Crear el grupo general de gestión del conocimiento en la PGN. Este grupo tiene como objetivo planear, promover la ejecución y hacer evaluación de las acciones y procesos de fortalecimiento de la gestión del conocimiento en la PGN. Se propone que este grupo sea compuesto por el IEMP, como motor del proceso, la Unidad de Gestión de la Información e Inteligencia (UGII), la Oficina de planeación y la Oficina de sistemas. Finalmente, es importante que este grupo tenga en cuenta los proyectos y orientaciones del despacho del Procurador General de la Nación, por lo que se sugiere también un representante de despacho.



Paso 2 (Nivel de importancia alta):

Implementar de acuerdo con las directrices y lineamientos del grupo general de gestión del conocimiento un mapeo anual de la gestión del conocimiento en las dependencias de la PGN. El objetivo de este mapeo anual se centra en la identificación de necesidades de gestión del conocimiento en cada uno de los ejes estipulados por el MIPGN. De esta forma el grupo general podrá diseñar, a partir de la evidencia, procesos y acciones que deben ser ejecutados en cada año para fortalecer la gestión del conocimiento en la entidad.



Paso 3 (Nivel de importancia alta):

El grupo general de gestión del conocimiento deberá identificar y elaborar los indicadores y categorías de análisis para hacer seguimiento y evaluación a las actividades y procesos de gestión del conocimiento que se implementen en la PGN.



Paso 4 (Nivel de importancia media):

De acuerdo con la normativa y tiempos de la entidad, se debe promover la institucionalización del grupo general, o como se le quiera denominar, de gestión del conocimiento: sus lineamientos, sus protocolos de implementación, sus formatos de aprobación, sus instrumentos de recolección de información, entre otros. Es de importancia media porque se pueden adelantar reuniones que cumplan el objetivo del grupo general, sin necesidad de que este sea institucionalizado a corto plazo. Estas reuniones pueden ser promovidas por el IEMP, en colaboración de las otras tres dependencias.



Paso 5 (Nivel de importancia media):

Se propone que el grupo general, en un mediano plazo identifique agrupaciones de dependencias que puedan implementar acciones y procesos de gestión del conocimiento en los cuatro ejes estipulados por el MIPGN.



Hoja de ruta para generación y producción del conocimiento

Como producto de este mapeo se ha identificado que la PGN tiene grandes retos en materia de consolidar actividades y procesos de generación y producción del conocimiento. De acuerdo con los planteamientos del MIPG mencionados en este documento, tres son los componentes claves de este eje: investigar, innovar y experimentar. En el presente apartado se identifican las dependencias que pueden aportar a este eje; como también, una serie de pasos que podrían ser muy útiles para el fortalecimiento de la generación y producción del conocimiento. Se consideran como entidades claves para este eje:

- Instituto de estudios del ministerio público (IEMP).
- ProcuraLAB.

Estas dos dependencias deben promover escenarios, procesos y acciones tendientes a que las demás dependencias de la PGN produzcan conocimiento, consoliden investigaciones, innoven y generen estrategias de experimentación que les permitan mejorar sus actividades y procesos. A continuación, el equipo de Innohub plantea una serie de pasos, producto de las indagaciones de este mapeo, que pueden ser el punto de partida para la mejora de este eje de gestión del conocimiento en la entidad:



Paso 1 (Nivel de importancia alta):

Consolidar una estrategia de divulgación de las investigaciones internas desarrolladas por la PGN, con el ánimo que estos procesos investigativos permeen otros ejes de gestión del conocimiento: herramientas de uso y apropiación, analítica institucional y cultura de difusión y transmisión. Esta estrategia puede incorporar actividades como carreras de observación sobre investigaciones o temas investigados, consolidar un repositorio de fácil consulta de las investigaciones, divulgación de investigaciones más recientes, incorporar las investigaciones en las instancias de toma de decisiones, entre otros.



Paso 2 (Nivel de importancia alta):

Consolidar al ProcuraLAB como el espacio para la promoción de la experimentación en la entidad, a través de la generación de proyectos en que se experimenten con actividades y procedimientos que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia en las actividades de algunas dependencias de la PGN; la consecución de aliados que orienten a ProcuraLAB en estrategias de experimentación en el sector público; haciendo identificación y seguimiento de iniciativas experimentales de otras dependencias para mejorar sus actividades y procesos; finalmente, con la consolidación de canales que orienten a otras dependencias sobre cómo se experimenta en el sector público.



Paso 3 (Nivel de importancia alta):

Se propone que ProcuraLAB genere y elabore un manual de innovación de la PGN, a partir de la investigación y la experimentación. Esto con el fin de consolidar una cultura de la innovación en las dependencias de la entidad, tanto en el orden central como el territorial.



Paso 4 (Nivel de importancia media):

Incentivar los grupos informales y formales de generación y producción del conocimiento interdependencias. ProcuraLAB puede incentivar el desarrollo de retos sobre gestión del conocimiento en el que los equipos interdependencias puedan dar soluciones a problemas o necesidades de gestión del conocimiento en la entidad.



Paso 5 (Nivel de importancia media):

Tanto el IEMP como ProcuraLAB deben promover las investigaciones y los grupos de investigación en las dependencias de la PGN. Identificar necesidades de investigación, promover la capacitación en métodos y herramientas de investigación y generar estrategias de divulgación de resultados.



Experiencias internacionales

- En la Procuraduría General de la Nación de la República de Argentina la generación y producción del conocimiento se asocia en la entidad a la Dirección de Investigaciones y Apoyo Tecnológico, aunque cabe resaltar que se trata de estudios relacionados con investigación de tipo penal.



Hoja de ruta para el uso y apropiación de herramientas

La implementación de este eje en la Procuraduría General de la Nación es fundamental en cuanto posibilita a través de la organización y clasificación de los datos, el efectivo funcionamiento de los demás ejes de la gestión del conocimiento.

A través de las diferentes fases del mapeo se lograron identificar las dependencias de la entidad que actualmente cumplen esta función y que dentro de lo que se propone en esta hoja de ruta tendrán el objetivo de seguir consolidando las herramientas ya existentes, generar procesos para la creación de nuevos mecanismos y fortalecer las practicas relacionadas con su uso y apropiación.

Las dependencias claves para esta fase son:

- Grupo de arquitectura institucional de la PGN.
- Unidad de Gestión de la Información e inteligencia (UGII).
- Grupo de gestión documental.
- Oficina de sistemas.
- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).

Si bien, el papel desarrollado por estas cinco dependencias ha significado un avance importante para la puesta en marcha de este eje al interior de la entidad, los planes a futuro relacionados con la consolidación de la gestión del conocimiento en la PGN implican esfuerzos adicionales que deben ser asumidos por todas las áreas en cabeza del IEMP quien, de acuerdo con lo planeado en secciones anteriores, sería la unidad encargada de coordinar el proyecto general.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan una serie de pasos y recomendaciones que parten de la premisa de construir sobre lo construido y que tienen como propósito final, la consolidación del eje en la entidad.



Paso 1 (Nivel de importancia alta):

A partir de la creación del grupo general de gestión del conocimiento en la PGN, estipular lineamientos claros que guíen la actuación de las demás dependencias de la entidad en los procesos relacionados con la organización y sistematización de la información. La homogenización de estos procedimientos mediados por el uso constante de las herramientas y mecanismos dispuestos para tal fin contribuirá a su apropiación por parte de los servidores públicos. Una de las dependencias que desempeñaría un papel relevante en el cumplimiento de este objetivo es el Grupo de gestión documental.



Paso 2 (Nivel de importancia alta):

Fortalecer las herramientas que se vienen implementando por parte de la UGII en el marco de la creación de los doce modelos analíticos desarrollados en conjunto con la consultoría EY Bicode. El principal desafío reside en encontrar una transición efectiva entre la empresa consultora y el nuevo grupo de la UGII que permita la continuidad de los procesos.



Paso 3 (Nivel de importancia alta):

Generar espacios de capacitación relacionados con el uso de herramientas para la organización y sistematización de la información. Este aspecto es identificado por los funcionarios de la PGN como el principal elemento para el fortalecimiento de sus funciones. Los escenarios de formación coordinados por el IEMP deben propender por la adquisición de nuevos conocimientos y por reforzar las capacidades de los funcionarios de la PGN en la utilización de herramientas como Excel, programa que, según los resultados obtenidos a través de la encuesta y la entrevista, es el más utilizado dentro de la entidad para llevar a cabo tareas de organización y sistematización de los datos.



Paso 4 (Nivel de importancia media):

Introducir mejoras tecnológicas y de diseño en los sistemas de información de la entidad como el SIM y el SIGDEA con el fin de hacer más amable el registro, organización y sistematización de los datos. Esto, además de la creación de nuevas herramientas contribuye a mejorar los procesos al interior de la entidad que se ven traducidos una gestión más efectiva.



Paso 5 (Nivel de importancia media):

Generar un programa de apoyo para la gestión y manejo de datos en las procuradurías regionales y provinciales con el objetivo de armonizar los procesos entre el nivel central y el nivel territorial. Este tipo de soporte actualmente es brindado en algunos procesos por el Grupo de arquitectura empresarial. En el nuevo escenario sería ideal que la oficina de sistemas cumpliera el mismo rol en torno al desarrollo de las herramientas que están siendo desarrolladas bajo su gestión.



Experiencias internacionales

En Ecuador, La Procuraduría General del Estado adelanta un Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PROFIP) mediante el cual se busca modernizar y fortalecer la institucionalidad de la PGE a través de un nuevo modelo de gestión, el uso de herramientas tecnológicas y la consolidación de sus capacidades para la efectiva defensa jurídica del interés público.

Con el proyecto, también se impulsará que el 90% del personal de la PGE cuente con un plan de carrera profesional y que, junto al resto de equipos jurídicos del sector público, se sujeten a procesos de capacitación continua y asesoría legal. Con ello, se espera prevenir conflictos legales y reducir en al menos un 35% el flujo de demandas contra el Estado.



Tendencias tecnológicas

- Derivado de todo el proceso de Gobierno Electrónico que, tanto al interior de la PGN, como en el Estado colombiano, se ha venido trabajando para la digitalización de los servicios a la ciudadanía, la simplificación de los trámites, la disminución de la burocracia y en general en la mejora de los procesos de usabilidad, aparece en escena cada vez con mayor fuerza el “Big Data” y el valor de los datos para la prevención de la corrupción y la toma de decisiones basada en evidencia.

Dentro de lo que propone este eje, herramientas como Big Data ayudan a la organización y clasificación de los datos lo que sin duda alguna facilita procesos como la rendición de cuentas por parte de la entidad.



Hoja de ruta para la analítica institucional

La analítica institucional como eje de la gestión del conocimiento que permite convertir los datos producidos por la entidad en conocimiento útil para la toma de decisiones por medio de su análisis es tal vez el proceso menos desarrollado en la PGN. Lo anterior se evidencia tanto en los resultados obtenidos a través de las encuestas como en las conversaciones que se sostuvieron con los delegados a modo de entrevistas.

Dentro del procesos de consolidación de la gestión del conocimiento y la innovación en la PGN la implementación efectiva de es este eje representa el reto más importante. Sin embargo, hay que resaltar las siguientes dependencias como las encargadas de implementar los principales avances en el tema y quienes dentro de lo que se propone en la presente hoja de ruta, desempeñarían un papel fundamental en el desarrollo y fortalecimiento del eje.

- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Unidad de Gestión de la Información e Inteligencia (UGII).
- Oficina de Planeación.

La UGII se ha encargado del desarrollo de los doce modelos analíticos que sirven como herramienta principal para el análisis de los datos al interior de la entidad. Este proceso sin haber finalizado representa el mayor avance con relación al eje, pues facilita la labor de los funcionarios de la PGN en lo relacionado con la evaluación de la información. Por su parte, la oficina de Planeación a través de la implementación del sistema Strategos ha contribuido al análisis de la información producto de la gestión de las diferentes dependencias para la toma de decisiones basada en datos confiables. El IEMP, al igual que en los otros ejes, sería la unidad encargada de coordinar el proyecto en general junto con el nuevo grupo general de la gestión del conocimiento.

A partir de lo anterior, se presentan a continuación una serie de pasos y recomendaciones que parten de los avances con los que ya cuenta la PGN para consolidar el proceso de formulación e implementación de eje de analítica institucional en la entidad.



Paso 1 (Nivel de importancia alta):

Bajo la coordinación del grupo general de gestión del conocimiento, definir lineamientos generales para los procesos de analítica institucional al interior de la entidad. Con esto se pretende unificar las acciones de cualquier dependencia de la PGN que dentro de sus funciones desarrolle labores relacionadas con análisis y visualización de los datos.



Paso 2 (Nivel de importancia alta):

Consolidar el grupo UGII a partir de la contratación de los demás profesionales que van a integrar el equipo, además de dar a conocer su gestión al interior de la entidad para que se convierta en una unidad referente en la PGN en cuanto a procesos relacionados con analítica institucional.



Paso 3 (Nivel de importancia alta):

En cabeza del IEMP, generar programas de capacitación que permitan fortalecer las capacidades de los funcionarios de la PGN en analítica institucional. Esta recomendación surge como resultado de la información obtenida a través de las entrevistas y las encuestas, en las cuales los servidores de la entidad identifican como un elemento fundamental para mejorar su productividad, la adquisición de nuevo conocimiento a través de procesos de formación.

Las capacitaciones deben estar orientadas a reforzar los conocimientos de los colaboradores de la PGN en herramientas como Excel, programa que se erige como el principal instrumento dentro de la entidad para llevar a cabo labores de análisis de datos; como también, promover nuevos programas para tal fin. Estos programas de formación también deben tener como objetivo acercar los modelos analíticos desarrollados por la UGII a los funcionarios, de tal forma que se conviertan en herramientas fundamentales para los procesos de gestión del conocimiento en la entidad. En la medida en que se posibilite y se extienda el uso de estas nuevas herramientas al interior de la PGN, los procedimientos y la gestión de la entidad se verá traducida en mejores resultados pues encontrarán sustento en datos confiables.



Paso 4 (Nivel de importancia media):

Fortalecer el papel de la oficina de planeación en lo relacionado con la formulación e implementación de estrategias para el logro de los resultados esperados por parte de las demás dependencias de la PGN. En este escenario es fundamental la actualización constante y mejora continua de la herramienta Strategos la cual permite obtener conocimiento producto de la gestión y fortalecer la toma de decisiones.



Paso 5 (Nivel de importancia media):

Además del análisis de los datos, el tercer eje de la gestión del conocimiento también propende por la identificación de mecanismos y recursos que permitan su visualización. En este sentido es importante mejorar las herramientas y motores de búsqueda de información que se encuentran en lugares como el portal de transparencia y acceso a la información de la página web de la entidad. Se propone modernizar estas herramientas de tal forma que la consulta de planes, procesos, resoluciones y otros documentos se pueda realizar a través de búsquedas específicas por año, mes, tema, etc.



Experiencias internacionales

- El portal de datos abiertos de la Procuraduría General de la Nación de la República de Argentina cuenta con información al alcance de todas las personas. El contenido puede ser utilizado y redistribuido sin restricciones. Por medio del sitio web, la entidad le permite a la sociedad acceder a la información del organismo a través de canales de comunicación ágiles, sencillos y efectivos.
- Por su parte La página web de la Fiscalía General de la República del México dispone de un botón de transparencia a través del cual se puede acceder a los datos abiertos de la entidad, planes programas, indicadores, información de interés para la ciudadanía y en general a documentos normativos que sustentan sus funciones. En esta sección se pone a disposición, información que contribuye a una gestión pública abierta y que rinde cuentas. Es importante valorar la periodicidad de la información, los datos se encuentran organizados y clasificados por año (resoluciones, sesiones de transparencia).

Estas dos entidades cuentan con plataformas interactivas que facilitan la navegación de los internautas y permiten un fácil acceso a la información. Es importante establecer filtros que guíen los procesos de búsqueda.



Tendencias tecnológicas

- La transición hacia un gobierno digital como estrategia basada en el uso de las tecnologías, implica que la PGN deberá estar a la vanguardia en el tema de Gobierno Electrónico para poder hacer efectivo seguimiento, control y prevención de la eficiencia del estado. El Estado estará cada vez más digitalizado, por lo que la labor de la PGN deberá poner mayor énfasis en la analítica de datos y flujos de información derivados de los procesos de digitalización que está llevando el estado colombiano.



Hoja de ruta para la cultura de la difusión y la transmisión

Sobre este eje final de la gestión del conocimiento en la PGN, se puede mencionar que es uno de los que más avances tiene dentro de la entidad. En los apartados de indagación exploratoria, de análisis cuantitativo y de análisis cualitativo se identifican muchas referencias y comentarios con respecto a la importancia y al trabajo que vienen haciendo múltiples dependencias en este eje. Sin embargo, en el equipo de InnoVaHub se identifican estas dependencias como aquellas que deben promover el fortalecimiento de la cultura de la difusión y la transmisión:

- Oficina de prensa de la PGN.
- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Oficina de sistemas.

En primer lugar, la Oficina de prensa debe continuar aportando en la divulgación del conocimiento tácito y explícito generado en la entidad; a través de piezas comunicativas que permitan enaltecer la labor de los servidores públicos partiendo de su experiencia.

En segundo lugar, el IEMP debe consolidar procesos de formación y capacitación ajustados a las necesidades de formación de los servidores públicos en cada dependencia. Por otro lado, se debe hacer una coordinación entre múltiples dependencias que desarrollan procesos de formación para garantizar cubrir las necesidades de formación, como también, promover la calidad y orientación de enseñanza y aprendizaje para adultos (andragogía).

Finalmente; la oficina de sistemas debe consolidar plataformas de formación e-Learning que conlleven a la formación sincrónica, asincrónica, de manera tutorizada o autónoma. Un elemento importante es la unificación de todos los procesos en un gran portal de formación en que cualquier servidor de la PGN encuentre toda la oferta formativa de la entidad.

A continuación, se plantean una serie de pasos con la intención de fortalecer aún más este eje en la PGN:



Paso 1 (Nivel de importancia alta):

Promover desde el IEMP la generación y consolidación de la Universidad Corporativa de la PGN, un espacio de formación y capacitación dirigido a todos los funcionarios y contratistas de la entidad sobre todos los temas que se manejan para dar cumplimiento a su misionalidad. El IEMP debe adelantar un proceso de indagación de todas las ofertas formativas presenciales y virtuales de la entidad y concentrarlas en un único espacio en que se promocionen los procesos presenciales y se concentren los virtuales.

Con respecto a los procesos de formación y capacitación virtual se deben promover el diseño y desarrollo de cursos masivos, abiertos y en línea (MOOC, por sus siglas en inglés), que permitan facilitar los procesos de inducción y reinducción de los servidores públicos de la entidad. Igualmente, promover cursos de actualización constante en temas que requieran las dependencias.

La consolidación de la Universidad Corporativa debe ir de la mano con la Oficina de sistemas, como también con la oficina de prensa para la divulgación de los procesos de formación y capacitación.



Paso 2 (Nivel de importancia alta):

Con el propósito de promover la difusión del conocimiento se propone a la oficina de prensa la generación de piezas comunicativas en que se enaltezca la memoria de servidores y contratistas con amplia experiencia en las dependencias de la PGN. Una alternativa es la narración de historias de vida en que se reconozcan los cambios que ha tenido la entidad y como desde el trabajo de un servidor se puede identificar elementos misionales y constitutivos de la PGN. Estas piezas comunicativas pueden ser videos cortos, hilos de Twitter, historias de Instagram, Podcast, mensajes por WhatsApp y demás alternativas que permitan su fácil difusión y un amplio rango de alcance.

Por otro lado, se pueden hacer piezas comunicativas de la labor que desempeñan los servidores públicos en los territorios, su compromiso con la entidad y cómo se gestiona el conocimiento en las dependencias territoriales.



Paso 3 (Nivel de importancia media):

Se propone a la Oficina de prensa de la entidad la generación de un espacio comunicativo de divulgación de información sobre la gestión del conocimiento. Tanto en medios físicos como digitales informar con una periodicidad no superior a un mes, los avances en gestión del conocimiento en cualquiera de los cuatro ejes mencionados. Es importante que este espacio de comunicación esté articulado con el IEMP, como cabeza de la gestión del conocimiento en la entidad, ya que el IEMP puede ser la fuente principal de información para tal fin.

Se pueden escoger temáticas claves de gestión del conocimiento por mes, o de acuerdo con la periodicidad con que se determine la implementación del espacio comunicativo; o en su caso, realizar piezas sobre cómo la gestión del conocimiento puede aportar a temas misionales o coyunturales que vienen siendo relevantes para la PGN en un periodo de tiempo específico.



Experiencias internacionales

- Un aspecto destacado de la experiencia reciente de la PGN en Argentina es el desarrollo de modelos de atención e inclusión de personas con discapacidad en los procesos legales. Han establecido herramientas tecnológicas, personales, líneas telefónicas (videollamadas) para personas sordas. Esto se ha hecho con la ayuda del PNUD en Argentina y ha sido catalogado como una experiencia global de éxito en temas de inclusión, justicia y derechos humanos. Para saber más al respecto visitar:

https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/womens_empowerment/Sistematizacion.html

- La PGN de Argentina cuenta con una Dirección General de Capacitación y una Escuela del Ministerio Público Fiscal (DGCE) quien se encarga de llevar a cabo las tareas auxiliares y de apoyo necesarias para la formación constante de los integrantes de la institución, desde su ingreso y durante todo el desarrollo de su carrera.
- La Procuraduría General del Estado de Ecuador en su página web dispone de un espacio para el Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PROFIP), en el cual se pueden visualizar contenidos como videos, fotos, boletines, presentaciones realizadas, avances y adquisiciones del proyecto. Se presenta de forma interactiva para quien realiza la consulta.
- La página web de la Procuraduría General del Estado de Ecuador cuenta con un espacio dedicado a la información a través de infografías. Este tipo de piezas visuales ayudan a que la consulta se torne más dinámica y los procesos sean más fáciles de comprender.



Apropiación de tecnología para la gestión del conocimiento:
• Necesidades de capacitación y adquisiciones tecnológicas



Apropiación de tecnología para la gestión del conocimiento: Necesidades de capacitación y adquisiciones tecnológicas

Como parte de las recomendaciones finales del documento, a continuación, se exponen una serie de necesidades relacionadas con programas de capacitación y uso de nuevas tecnologías que son fundamentales para la efectiva implementación de los procesos de gestión del conocimiento e innovación al interior de la PGN. Estas recomendaciones se derivan principalmente de los resultados encontrados en las diferentes fases del presente mapeo.

Dentro de los hallazgos se resalta como elemento esencial, la necesidad de contar con nuevos espacios de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades y el mejor desempeño de las funciones por parte de los servidores de la entidad. Estos escenarios de formación deben estar dirigidos principalmente a posibilitar un mejor uso de herramientas y programas tecnológicos con los que ya cuenta la PGN y que facilitan la labor cotidiana de los funcionarios.

Según lo expuesto a través de las encuestas y las entrevistas, Excel es la herramienta tecnológica más utilizada al interior de la entidad para la realización de procesos relacionados con el análisis, sistematización, clasificación y organización de la información; sin embargo, muchos de los funcionarios consideran que la utilidad del programa podría ser mayor si se contara con conocimientos más sólidos sobre las funciones que brindan las hojas de cálculo y el análisis de tablas dinámicas.

Teniendo en cuenta lo anterior y entendiendo la importancia de la herramienta para los procesos que lleva a cabo la entidad, es importante generar un ciclo de capacitaciones orientadas a mejorar las capacidades de los funcionarios en el uso de Excel. Estos espacios de formación podrían estar divididos por niveles de acuerdo con el manejo de la herramienta (básico, medio, avanzado) y las funciones que desempeña el servidor al interior de PGN. Su implementación contribuiría a mejorar los procesos a través de la adquisición de nuevo conocimiento.

Dentro de los nuevos programas de capacitación también es necesario incluir temáticas relacionadas con el manejo de los sistemas de información de la entidad (SIM, SIGDEA, STRATEGOS, entre otros). Estas herramientas albergan la mayor cantidad de datos y su uso es indispensable para los procesos misionales de la PGN, de ahí que la actualización constante por parte de los funcionarios en cuanto a su utilización se traduce en mejores resultados para cada una de las dependencias. A su vez, este proceso de capacitación debe estar acompañado de mejoras continuas a las herramientas que posibiliten un uso más sencillo y contribuyan a realizar tareas de forma ágil y eficaz.

Otras herramientas con las que ya cuenta la entidad y las cuales se encuentran en proceso de divulgación son los doce modelos analíticos desarrollados por la UGII. Estos tal vez representan el mayor avance de la entidad desde la parte tecnológica para el análisis de datos. Debido a que se trata de programas nuevos para la PGN, es necesario que se brinde capacitación sobre su utilización y se extienda a todos los funcionarios de la entidad, incluyendo a los servidores del nivel central y el nivel territorial, sin importar que sus funciones no estén estrictamente relacionadas con el tema de analítica.

Otro elemento fundamental está relacionado con la posibilidad de contar con mayor acceso por parte de los funcionarios a este tipo de herramientas. Algunos testimonios permitían identificar que en muchos casos estos nuevos desarrollos quedan bajo la supervisión de dependencias específicas las cuales no otorgan los permisos necesarios para la consulta de información.

Las nuevas estrategias de capacitación para funcionarios de la PGN también deben garantizar la continuidad de los cursos introductorios realizados por InnovaHub en el marco del presente contrato. Se trata de tres temáticas que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios en lo relacionado con gestión pública, innovación pública y gestión del conocimiento. Con estos tres escenarios de formación se diversifica la oferta del IEMP y se abre la posibilidad de introducir nuevos programas que sirvan de ayuda para que los funcionarios de la entidad cuenten con cada vez más conocimiento para el desarrollo de sus funciones.

Finalmente hay que acudir a la innovación como la herramienta más poderosa de transformación para la mejora continua de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo al interior de la PGN. Innovar significa introducir nuevos elementos, de tal modo que es fundamental contar con herramientas que permitan el análisis avanzado de los datos y posibiliten de esta forma una mejor labor desde las entidades públicas. Esto sin duda debe estar acompañado de capacitaciones vanguardistas lideradas principalmente por ProcuraLAB; como también, de un proceso de innovación liderado por esta dependencia en que se articule la investigación y la experimentación.



Conclusiones

El presente mapeo ha sido estructurado para dar cuenta de los componentes usados por InnovaHub para recolectar y analizar información sobre gestión del conocimiento en la PGN; por esta razón en su primer apartado se analiza la información exploratoria (que obedece a las reuniones de InnovaHub con las dependencias claves en gestión del conocimiento, como también, una revisión de la página web de la entidad); en su segundo apartado se realiza un análisis de las encuestas recolectadas en todas las dependencias de la entidad (tanto de orden central como territorial); en el tercer apartado se expone el componente de análisis cualitativo realizado a ocho entrevistas implementadas en varias dependencias de la entidad. Estos componentes son el insumo para constituir unas recomendaciones y hoja de ruta sobre cada uno de los ejes de gestión del conocimiento que se identifica al finalizar el documento.

El análisis permitió identificar que en la PGN se desarrolla gestión del conocimiento; sin embargo, es importante que esta gestión sea explícita, que los servidores tengan claridades sobre el proceso y que se identifiquen procesos y productos que lleven el sello de gestión del conocimiento en la entidad. Se identificó que hay conocimiento tácito que puede ser el punto de partida para generar publicaciones que enaltezcan la labor y la experiencia de servidores públicos de la PGN.

InnovaHub recomienda consolidar un grupo general de gestión del conocimiento, que tenga la tarea de coordinar las acciones y procesos de gestión del conocimiento en la entidad. Este grupo tendrá como objetivo articular acciones de gestión del conocimiento de nivel central y territorial, reducir desigualdades de apropiación de gestión del conocimiento en la entidad, con el objetivo que todo servidor público goce de acceso a datos, información y conocimiento.

Para facilidad del lector, se han propuesto una serie de pasos generales y en cada una de las fases de gestión del conocimiento, con el propósito de ser tenidos en cuenta por la PGN para su implementación. En la ejecución de esos pasos se reconoce el papel del IEMP como motor del proceso; a la vez que se mencionan algunas dependencias claves para implementar acciones en cada uno de los ejes.

Como recomendación, es importante que el IEMP siga implementando, al menos una vez al año, este tipo de mapeos de gestión del conocimiento, que permita identificar el estado de las acciones y los procesos de gestión del conocimiento en la entidad; ajustar acciones; proponer proyectos; identificar aliados y demás aspectos claves en la implementación de la gestión del conocimiento en la PGN.



Referencias

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). **Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión** (Documento Oficial ed., Vol. Versión 3). Bogotá. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Departamento Administrativo de la función Pública. (10 de 11 de 2020). **Función Pública**. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/analitica-institucional>

Procuraduría General de la Nación. (2020). **Resolución 124 Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la PGN**. Bogotá.



Anexos

Anexo 1: Formato de encuesta

Preguntas de ubicación laboral:

1. Nombre y apellido. (Pregunta abierta)
2. Correo institucional. (Pregunta abierta)
3. ¿En qué dependencia de la PGN desempeña sus funciones?
4. Nivel (opción múltiple, única respuesta)
 - a. Director(a)
 - b. Asesor(a)
 - c. Profesional Universitario(a)
 - d. Técnico(a) administrativo(a)
 - e. Auxiliar administrativo(a)
 - f. Oficinista
 - g. Citador(a)
 - h. Otra.
5. Tipo de vinculación (opción múltiple, única respuesta)
 - a. Libre nombramiento y remoción
 - b. Carrera administrativa
 - c. Provisional
 - d. Contratista

Pregunta general:

6. ¿Cuál o cuáles de las siguientes dependencias, áreas, grupos u oficinas de la PGN cree usted que es la encargada de coordinar los procesos de gestión del conocimiento al interior de la entidad? (opción múltiple, múltiple respuesta).
 - a. Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP)
 - b. Unidad de Gestión de la Información e Inteligencia (UGII)
 - c. Oficina de Planeación de la PGN
 - d. Oficina de Sistemas de la PGN
 - e. Oficina de Prensa del PGN
 - f. No sabe/no responde
 - g. Otra

Preguntas eje Generación y producción del conocimiento:

7. Para el cumplimiento de los objetivos misionales de su área, ¿participa usted en alguno de los siguientes espacios? (opción múltiple, múltiple respuesta).
 - a. Grupos de investigación reconocidos por Colciencias
 - b. Grupos de investigación de su área
 - c. Grupos de investigación que se trabajen en conjunto con otras áreas

- de la PGN
- d. Grupos de investigación en asociación con otras entidades.
- e. Otro ¿Cuál? _____
- f. Ninguno de los anteriores

8. ¿En sus labores cotidianas, utiliza alguna herramienta, mecanismo o recurso que le permita realizar pruebas piloto, prototipos o experimentos sobre actividades o procesos para implementar? (opción múltiple, única respuesta)

- a. Si ¿Cuál? _____
- b. No
- c. No sabe / No responde
- d. No aplica para mi cargo

9. ¿Qué elementos considera usted que podrían fortalecer sus funciones en cuanto a generación y producción de conocimiento? (opción múltiple, única respuesta)

- a. Fomento a la investigación a través de la creación de grupos o espacios.
- b. Implementación de herramientas y mecanismos que permitan idear y experimentar
- c. Creación de espacios destinados a la capacitación en temas relacionados con innovación pública.
- e. Apoyo a mi unidad por parte del laboratorio de innovación de la PGN
- f. Otro ¿Cuál?

Preguntas eje Herramientas de uso y apropiación:

10. ¿Organiza, clasifica y sistematiza información relacionada con los procesos misionales de su área? (opción múltiple, única respuesta)

- a. Si
- b. No
- c. No aplica para mi cargo
- d. No sabe / No responde

11. ¿Con qué fin lleva a cabo la organización, clasificación y sistematización de la información? (opción múltiple, múltiple respuesta)

- a. Para mejora de procesos
- b. Para mejoras en atención de usuarios
- c. Para generación de productos e informes
- d. Por disposición reglamentaria de los procesos
- e. Otra ¿Cuál?

12. ¿A través de qué herramienta, sistema, organiza, guarda o sistematiza los productos que son resultados de su labor diaria? (opción múltiple, múltiple respuesta)

- a. Excel
- b. CRM (Sistema de gestión de clientes)
- c. ERP (Sistema de planificación de recursos empresariales)

- d. BI (Sistema de análisis y presentación de los datos)
- e. SCM (Sistema de gestión de la cadena de suministro)
- f. SRM gestión de las relaciones con los proveedores)
- g. No sabe / No responde
- h. Otro- ¿Cuál? _____

13. ¿Qué elementos considera usted que podrían fortalecer sus funciones en cuanto a herramientas de uso y apropiación del conocimiento? (opción múltiple, múltiple respuesta).

- a. Mayores desarrollos tecnológicos
- b. Estipular lineamientos generales para la organización de la Información
- c. Contar con mayor acceso a la información sobre procesos de la Entidad
- d. Aumentar la oferta de capacitaciones relacionadas con el tema
- e. Otra ¿Cuál?

Preguntas eje Analítica Institucional:

14. ¿Para el desarrollo de sus funciones, utiliza usted los portales, modelos y sistemas que dispone la PGN para la visualización y análisis de la información? (opción múltiple, única respuesta).

- a. Si
- b. No
- c. No aplica para mi cargo
- d. No sabe / No responde

15. Dentro de su área ¿Qué herramientas se utilizan para llevar a cabo procesos de analítica institucional? (opción múltiple, múltiple respuesta).

- a. Big data
- b. Stata
- c. Modelos analíticos desarrollados por la UGII
- d. Sistemas estadísticos como SPSS- R
- e. Excel
- f. Otro ¿Cuál?

16. ¿Qué elementos considera usted que podrían fortalecer sus funciones en cuanto a analítica institucional? (opción múltiple, múltiple respuesta).

- a. Mayores desarrollos tecnológicos
- b. Creación de espacios destinados a la capacitación en herramientas que ya existen en la entidad.
- c. Mejoras en las herramientas que actualmente se utilizan para la visualización de los datos.
 - d. Posibilitar un mayor acceso a los modelos analíticos desarrollados por UGII.
 - e. Otra ¿Cuál?
 - f. No sabe / No responde.

Preguntas eje Cultura de la difusión y la transmisión:

17. Antes de la pandemia ¿Cuál era el medio que más utilizaba cuando quería preguntar o conocer algún proceso que se estuviera llevando a cabo en su área? (opción múltiple, única respuesta).

- a. Consultar a un compañero cercano
- b. Formular la pregunta en una reunión semanal o mensual
- c. Preguntar a través del grupo de WhatsApp de la oficina
- d. Enviar un correo electrónico
- e. Dirigirse específicamente a la persona que está a cargo del proceso.
- f. Otro ¿Cuál?

18. ¿Por cuál de los siguientes medios cree usted que la PGN pública la información que requiere alta difusión? (opción múltiple, múltiple respuesta).

- a. Página web
- b. Datos abiertos
- c. Canales locales
 - d. Redes sociales
 - e. Resoluciones y/o comunicaciones oficiales
 - f. Otro ¿Cuál?

19. ¿Qué espacios considera usted se deberían implementar para la generación, difusión y divulgación de nuevas ideas al interior de la PGN? (opción múltiple, múltiple respuesta).

- a. Cafés de divulgación
- b. Reuniones entre dependencias
- c. Espacios educativos
- d. Otros ¿Cuáles?



INNOVAHUB
2020