

Conocimiento para Resultados

Soluciones sencillas
para grandes reformas
institucionales

Conocimiento para Resultados (K4R)

4

K

R

Soluciones sencillas
para grandes reformas
institucionales

Copyright© 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Resumen ejecutivo

Esta guía técnica facilita la aplicación de la metodología **Conocimiento para Resultados-K4R** (*Knowledge for Results en inglés*) de la División de Innovación para Servir al Ciudadano del Sector de Instituciones para el Desarrollo (ICS/IFD) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

K4R es una metodología de gestión de conocimiento e innovación pública que ayuda a las instituciones del Estado a obtener mejores resultados mediante la racionalización de procesos y/o trámites aprovechando el conocimiento de funcionarios públicos, empresas u organizaciones del tercer sector.

Su aplicación ha permitido mejorar la gestión de diferentes instituciones públicas de Guatemala y Colombia –como el Hospital Roosevelt en el primer país y el Instituto Nacional de Cancerología, la Agencia Nacional de Minería, la Defensoría del Pueblo (Ombudsman) y la Contraloría General de la República en el segundo–, con apoyo de empresas u otras instituciones como bancos, aseguradoras, prestadores de salud, entidades fitosanitarias y operadores aeroportuarios y hoteleros, entre otros. Gracias a ello, ha sido posible implementar soluciones público-privadas que han optimizado los tiempos de atención a pacientes con cáncer, la eficiencia en los procesos de compra, la adquisición y almacenamiento de insumos y material hospitalario, la capacidad de gestión del recaudo minero y la administración de las denuncias y reclamos ciudadanos.

El BID ha desarrollado esta guía a solicitud de instituciones públicas que han participado en la aplicación de la metodología y que la consideran una herramienta de gran utilidad para conducir reformas institucionales de forma creativa y costo-eficiente. Este material permitirá a gerentes, funcionarios y expertos en gestión del conocimiento y de la innovación organizacional pública de América Latina y el Caribe (ALC) dos acciones: (i) racionalizar los trámites y/o procesos que soportan la prestación de servicios institucionales públicos mediante el uso del conocimiento y la innovación, y (ii) generar capacidades para que los tomadores de decisiones y funcionarios interesados en aplicarla en instituciones públicas de la región lo puedan hacer de forma autónoma.

Los expertos del grupo de Investigación Administración y Organizaciones de la Universidad EAFIT de Colombia han analizado la metodología K4R a la luz de los principales conceptos y corrientes teóricas sobre gestión del conocimiento. Esto ha permitido elaborar el primer ejemplar de la serie *Conocimiento para Resultados-K4R* en la que se presentarán progresivamente los diferentes estudios de caso de instituciones públicas latinoamericanas que han transformado su gestión gracias a K4R.

La guía se divide en cuatro secciones: la primera presenta los principales conceptos de K4R; la segunda, sus antecedentes; la tercera, el valor agregado de la aplicación K4R y la cuarta describe paso a paso el proceso de implementación de K4R.

Agradecimientos

Agradecemos al exdecano de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad EAFIT de Medellín (Colombia), Manuel Acevedo; a Mariano Gentilín, coordinador del grupo de Investigación de Administración y Organizaciones, y, por supuesto, al rector Juan Luis Mejía Arango por posibilitar una alianza entre el BID y la Universidad para analizar y validar desde la academia la metodología K4R.

Así mismo, nuestra gratitud a las investigadoras del grupo de Investigación Administración y Organizaciones de la Universidad EAFIT de Medellín (Colombia) Mónica Henao Calad, Catalina Álvarez Mesa, Ana Cecilia Díez Gaviria y Liliana Franco Giraldo por la revisión externa de este material y por sus valiosas contribuciones teóricas y conceptuales.

De igual forma, gracias a la Unidad de Conocimiento Empresarial, especialmente a María Claudia De la Ossa Posada, a su antecesora María Mercedes Barrera y a Daniela Randazzo. También a los directivos y profesionales de las compañías del Grupo Empresarial Antioqueño de Colombia que se han sumado voluntariamente a esta iniciativa.

Queremos agradecer muy especialmente a la Gerencia de la Región Andina y a la Representación del BID en Colombia quienes apostaron por la innovación y permitieron que el país se convirtiera en un laboratorio para la aplicación de K4R. Así mismo, a Lea Giménez, jefa de la División de Innovación para Servir al Ciudadano del BID, y a nuestros colegas de esta División: Edgardo Mosqueira, jefe de Clúster en Gestión Pública; Joel Korn, especialista principal en operaciones; Sheila Grandío, coordinadora de comunicaciones estratégicas, y Vanesa Montoya, consultora, por sus aportes técnicos. Del mismo modo, el equipo recibió valiosos insumos de Martín Alessandro y Fernando Rojas, pares elegidos para revisar el documento.

K4R es fruto de la energía, el esfuerzo y la ilusión de muchos profesionales de ALC que, comprometidos con el servicio público, están convencidos de que su trabajo puede cambiar vidas. **A todos y cada uno de ustedes: muchas gracias.**

El equipo

Diego Arisi



Especialista líder en modernización del Estado del BID. Licenciado en Derecho por la Universidad de Buenos Aires (Argentina) y máster en Estudios Legales Internacionales de la Universidad de Georgetown (EE. UU.).

Lidera proyectos de fortalecimiento institucional, transparencia y tecnología aplicada a la administración pública en ALC desde hace más de 20 años. Antes de incorporarse al BID, fue asesor del viceministro de Economía y Obras Públicas de Argentina, gobernador alterno del BID y del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). En K4R, identifica y gerencia las intervenciones.

.....

Alix Cortés



Politóloga de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (Colombia). Especialista y máster en Relaciones y Negociaciones Internacionales de la Universidad de San Andrés/FLACSO (Argentina), doble titulada como máster en Relaciones Económicas Internacionales de la Universitat de Barcelona (España).

Desde hace 15 años, diseña y gerencia proyectos de fortalecimiento institucional, gobernanza y desarrollo, gestión del conocimiento, transparencia y tecnología aplicada a la gestión pública en ALC. En K4R, coordina alianzas con el sector privado y documenta los estudios de caso.

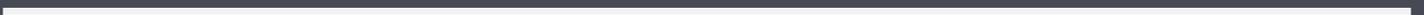
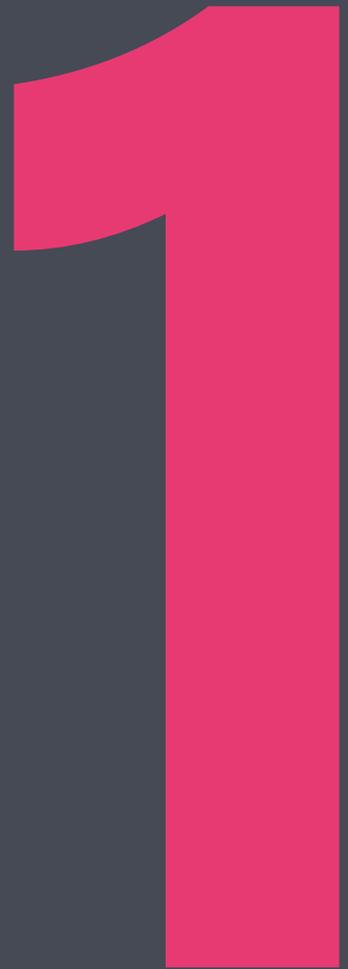
.....

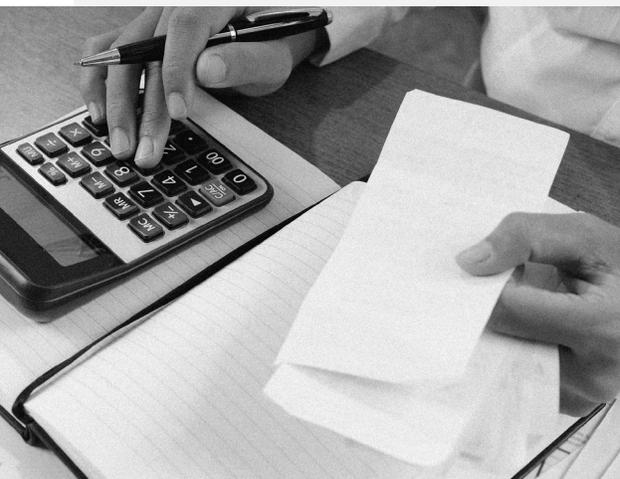
Ulises Morales

Ingeniero industrial con maestría en Administración de Empresas de la Fundación Universidad de las Américas de Puebla (México) y Gestión de la productividad de Jica (Hashioji, Japón).

Como resultado del aprendizaje práctico como gerente de proyectos de innovación y fortalecimiento en organizaciones públicas y privadas desde hace más de 28 años, ha desarrollado sus propios conceptos y metodologías que enriquecen los enfoques tradicionales: Innovaction, diseño de modelos de generación de valor, gestión por capacidades, gestión del cambio para resultados, entre otros. Inventor y creativo de K4R.

Aspectos generales





“La complejidad de la burocracia tiene efectos en la confianza de los inversores y en la seguridad jurídica para hacer negocios, lo que afecta la productividad y competitividad de los países”

Los ciudadanos y las empresas de América Latina y el Caribe (ALC) esperan acceder de forma ágil, sencilla y transparente a los servicios institucionales públicos. Por ejemplo, cuando presentan una queja, quieren obtener una respuesta rápida y clara; al pagar sus facturas o abrir negocios desean hacerlo de una forma segura, sin largas filas o formatos innecesarios; cuando necesitan tratamiento médico, esperan ser atendidos de inmediato y, en situaciones de emergencia, exigen contar con dotaciones, alimentos o elementos vitales en un tiempo muy corto.

El Estado debe contar con una capacidad de respuesta muy alta que no siempre tiene debido, en gran medida, a la complejidad de los trámites y procesos de gestión de los servicios públicos. Resultados excesivamente ambiciosos o poco específicos, reglas de operación difusas, protocolos contradictorios o muy complejos son solo algunos ejemplos de los problemas que impiden cumplir metas y objetivos institucionales a tiempo y con calidad.

Esta complejidad en los trámites y/o procesos, además de obstaculizar la obtención de resultados, la eficiencia y la efectividad en la administración pública de ALC, genera altos costos transaccionales, desacelera el crecimiento de los países, es terreno fértil para actos de corrupción y excluye a los ciudadanos más vulnerables.

El tiempo promedio para realizar un trámite en la región es de 5,4 horas, aunque las diferencias entre países son notables. Por ejemplo, mientras que en Bolivia toma 11,3 horas, en Chile, tan solo 2,2 horas. Un problema adicional al tiempo es la corrupción: el 29% de los latinoamericanos reportó haber pagado un soborno en el contexto de un servicio público en el último año, lo que equivale a más de 90 millones de personas en la región (Roseth, 2018).

La complejidad de la burocracia tiene efectos en la confianza de los inversores y en la seguridad jurídica para hacer negocios, lo que afecta a la productividad y competitividad de los países. Según el Índice de Facilidad para hacer Negocios de 2019 del Banco Mundial¹, en la región andina, por ejemplo, Colombia cayó seis posiciones y se ubicó en el puesto 65 de 190 países, mientras que el año anterior había ocupado la posición 59; Ecuador bajó 15 posiciones en los últimos cuatro años (129 en 2019 vs. 114 en 2016) y solo está por encima de Bolivia (que ocupó el lugar 150/190 en 2019) (Banco Mundial, 2019).

El crecimiento económico y desarrollo de los países de ALC requiere elevar la calidad de sus instituciones y los niveles de efectividad y eficiencia

¹ El índice de Facilidad para hacer Negocios (*Doing Business*) del Banco Mundial presenta un análisis de indicadores cuantitativos sobre las condiciones para hacer negocios en 190 países que incluyen las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad. Disponible en: https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf.

“K4R es una metodología para racionalizar trámites y/o procesos de instituciones públicas de América Latina y el Caribe usando el conocimiento disponible en el entorno y técnicas de innovación”

gubernamentales. Sin embargo, aún existen grandes desafíos. Por un lado, la región está en la media mundial en materia de efectividad gubernamental, calidad de la regulación y control de la corrupción, según el Índice de Calidad de la Gobernanza del Banco Mundial². Por otro lado, la eficiencia promedio de la gestión pública de ALC es algo menos del 30% de la eficiencia de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (de La Cruz, 2020: 21).

A pesar de los esfuerzos de transformación gubernamental, los Estados de ALC no satisfacen las expectativas de los ciudadanos: el 80% de los objetivos y resultados de los Estados no se cumplen y el 60% de la clase media está insatisfecha con los servicios básicos (McKinsey & Company, 2018).

El escenario resulta más complejo ante situaciones de emergencia como la vivida con el COVID-19, que ha evidenciado: (i) que el Estado debe hacer cada vez más con menos, ser más efectivo y costo-eficiente, y (ii) que hay que desarrollar herramientas de gestión y soluciones ágiles que se adapten a entornos digitales para tomar decisiones, habilitar el acceso remoto a servicios para los ciudadanos y asegurar la transparencia pública.

La División de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha diseñado la metodología Conocimiento para Resultados (*Knowledge for Results*, por sus siglas en inglés-K4R) para responder a estos desafíos. K4R es una metodología de gestión de conocimiento e innovación centrada en la racionalización³ de trámites y/o procesos para mejorar la obtención de resultados derivados del cumplimiento de la cadena de producción de servicios públicos por parte de las instituciones públicas.

K4R retoma y desarrolla algunas características de metodologías probadas por otras instituciones como las cadenas de gestión del cumplimiento de los centros de gobierno y/o unidades de cumplimiento⁴, la metodología para evaluaciones rápidas y planes de acción para la administración pública (*Rapid Assessments and Action Plans for Public Administration-RAAP*) del Banco Mundial (Banco Mundial, 2009), y la adaptación iterativa a la solución de problemas (*Problem Driven Iterative Adaptation-PDIA*) de la

² Este Índice analiza una serie de indicadores que miden seis dimensiones de la gobernabilidad en más de 200 países del mundo en una escala percentil de 0 (el más bajo) a 100 (el más alto). Las dimensiones son: (i) voz y rendición de cuentas; (ii) estabilidad política y ausencia de violencia; (iii) efectividad gubernamental; (iv) calidad regulatoria; (v) Estado de Derecho; y (vi) control de la corrupción. Disponible en: Banco Mundial, Indicadores mundiales de buen gobierno. <https://databank.bancomundial.org/Governance-Indicators/id/2abb48da>

³ Entendida como la simplificación, estandarización, eliminación, optimización y/o automatización de trámites y/o procesos para facilitar el acceso de los ciudadanos a la oferta de bienes y servicios públicos.

⁴ Ver, por ejemplo, Barber et al., 2011. "Deliverology 101: A Field Guide for Educational Leaders".

Universidad de Harvard, pero enfoca sus esfuerzos de racionalización de trámites y/o procesos en la creación de soluciones prácticas, realistas, sostenibles y de fácil implementación a partir de:

A.

Un análisis focalizado de aquellos factores que afectan a la eficiencia, calidad y/o efectividad de dichos trámites y/o procesos⁵.

B.

Un ejercicio de movilización, intercambio y uso del conocimiento existente en organizaciones públicas (instituciones del Estado), privadas (empresas), y/o del tercer sector (universidades, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, etc.) adaptado al contexto de la institución pública objeto de la intervención.



⁵ Si bien durante la etapa de diagnóstico del trámite y/o proceso se identifican los factores macro que pueden incidir en la producción de servicios –como la planeación y ejecución del presupuesto, la focalización de usuarios, factores de economía política o marcos regulatorios, entre otros-, las soluciones que se busca crear a partir de la aplicación de la metodología concentran factores micro (actividades y/o procedimientos que no generan valor agregado en el proceso como reprocesos en consultas, firmas, certificaciones, etc.).

Los principios orientadores de K4R son cuatro:

1 FOCO EN RESULTADOS

La metodología está centrada en la obtención de resultados concretos, en tiempos cortos y con mínima inversión. Esto genera un efecto dominó que estimula los cambios y facilita la institucionalización de soluciones.

2 MENOS ES MÁS: SOLUCIONES SENCILLAS PARA GRANDES REFORMAS

La metodología pone el foco en reformas puntuales que generen grandes transformaciones institucionales en el corto plazo y con una mínima inversión. Busca un uso eficiente y efectivo de los recursos de la institución.

3 EL CORAZÓN DEL CAMBIO ES LA GENTE

La metodología prioriza el rol de los funcionarios en los procesos de cambio y transformación institucional y genera soluciones centradas en el usuario, en este caso, los servidores de las instituciones públicas en las que se aplica K4R. Esto permite asegurar la adecuada apropiación y sostenibilidad de los esfuerzos realizados.

4 EL CONOCIMIENTO ESTÁ DISPONIBLE Y HAY QUE USARLO

La metodología cataliza el conocimiento tanto dentro la institución como en el entorno (en empresas, universidades, centros de pensamiento, organizaciones ciudadanas, etc.), y promueve la creación de redes o ecosistemas que permitan identificar, adaptar y crear soluciones prácticas y de fácil apropiación para obtener resultados al menor costo posible. Es una situación "gana-gana" en la que se aúnan esfuerzos bajo un propósito común: crear valor público y bienestar social.

Al aplicar esta metodología, las instituciones públicas obtienen cuatro productos:

- 1** Un diagnóstico especializado realizado por la institución y para la institución en el cual se caracteriza el proceso de principio a fin (lógica, brechas y oportunidades de mejora) y que integra una visión de presente y de futuro.
- 2** Un piloto diseñado, implementado y evaluado que permite definir y aplicar un modelo operativo de implementación y escalabilidad inmediata.
- 3** Una propuesta de modelo óptimo con una hoja de ruta y recomendaciones para mejorar el proceso intervenido en el corto, mediano y largo plazo y que contribuirá a mejorar progresivamente su desempeño institucional.
- 4** Funcionarios entrenados en una metodología que potencia habilidades de gestión por resultados, gestión de conocimiento e innovación y que puede ser utilizada en diferentes contextos de la administración pública y privada.



Antecedentes



“Hay que desarrollar la gestión de conocimiento como una capacidad institucional clave en el sector público en el largo plazo”

El BID diseñó la metodología K4R a partir de tres experiencias: (i) el programa para la implementación del Pilar externo del plan de acción a mediano plazo para la efectividad en el desarrollo (PRODEV)⁶ creado por el BID en 2005 para fortalecer la capacidad de Gestión para Resultados en el Desarrollo (para GpRD)⁷ de los países miembros prestatarios del BID; (ii) la ejecución de intervenciones de K4R en Guatemala 2011-2012⁸ y Colombia 2015-2020⁹; y (iii) la nueva ola de desarrollos teórico-prácticos en materia de gestión de conocimiento e innovación pública. Esta última se enfoca en tres áreas: por un lado, la teorización de la gestión del conocimiento en la organización como un elemento clave en la mejora de la productividad (Davenport & Prusak, 1998; Choo, 2006; Nonaka & Toyama, 2007; Nonaka, Toyama & Hirata, 2008); en segundo lugar, en el desarrollo de redes de gobernanza colaborativas (*Network Governance*) para desarrollar estrategias de solución de problemas incorporando conocimiento e innovación (Klijm & Koopenjan, 1997; Bryson, Crosby & Stone, 2015; Bryson, et al., 2016) y, por último, en el diseño de soluciones centradas en el usuario y el abordaje de retos públicos como lo hacen actualmente los laboratorios y equipos de innovación pública de Chile y Colombia¹⁰.

El BID retomó dos lecciones de la implementación del PRODEV:

- El conocimiento es fundamental para gestionar el ciclo de proyectos y obtener resultados de forma más efectiva.
- Hay que desarrollar la gestión de conocimiento como una capacidad institucional clave en el sector público en el largo plazo.

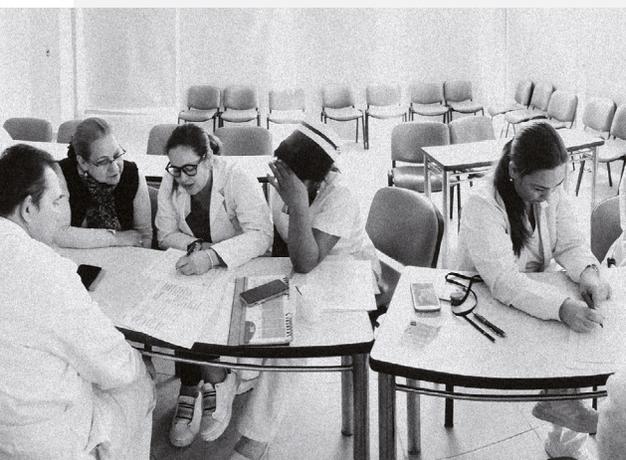
⁶ Sobre el tema ver García López, Roberto. 2005. PRODEV: programa para la implementación del pilar externo del plan de acción a mediano plazo para la efectividad del desarrollo. BID, Washington D.C.

⁷ La GpRD es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación) y el papel que desempeñan estos elementos en la creación de valor público. Ver, por ejemplo, García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. 2010. La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. BID, Washington D.C.

⁸ En Guatemala, en el marco del programa de fortalecimiento de las capacidades gerenciales de entidades públicas Coaching for Results (ATN/SF - 1213 2 - GU), se realizó una intervención en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social orientada a mejorar el proceso de adquisiciones en el Hospital Roosevelt (ATN/SF - 12132 - GU). Ver: Johnson, D., U. Morales, G. Pertile, y D. Arisi. 2011. Coaching for Results: un enfoque innovador para fortalecer el desempeño institucional. El caso del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la República de Guatemala. IDB Technical Note No. IDB-TN-274. Washington DC: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15958/coaching-results-un-enfoque-innovador-para-fortalecer-el-desempeno-institucional>.

⁹ En el marco de las operaciones ATN/AA-15118-CO (CGR), ATN/AA-16808-RG y ATN/CN-16809-RG (MME), ATN/AA-16737-CO (DPC), ATN/AA-16344-CO (PGN), en Colombia se desarrollaron siete intervenciones piloto para mejorar el proceso de gestión de requerimientos y denuncias ciudadanas en la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación y la Defensoría del Pueblo (Ombudsman); racionalizar la prórroga de títulos mineros y mejorar la gestión de la cartera minera en la Agencia Nacional de Minería; reducir el tiempo de atención a pacientes en riesgo vital en el Instituto Nacional de Cancerología, y optimizar la gestión de adquisiciones en la Universidad Nacional de Colombia.

¹⁰ Ver Laboratorio de Gobierno de Chile y Equipo de Innovación Pública del Departamento Nacional de Planeación de Colombia.



“Las instituciones comparten un ADN común. Esto implica que lo que se hace en una u otra puede adaptarse a diferentes contextos sin importar la naturaleza institucional pública, privada y/o del tercer sector”

También adaptó tres lecciones de la ejecución de intervenciones piloto aplicando K4R en Guatemala y Colombia:

- El conocimiento es un activo muy valioso que, usado de la forma adecuada, puede impulsar cambios en el Estado rápidos, a bajo costo y con resultados de alto impacto.
- Las organizaciones comparten un ADN común. Esto implica que lo que se haga en una u otra puede adaptarse a diferentes contextos sin importar la naturaleza institucional pública, privada y/o del tercer sector.
- Las reformas institucionales pueden realizarse con soluciones de pequeña escala.

Y a partir de la nueva ola teórico-práctica –que ha motivado proyectos que incorporan el conocimiento y la innovación pública en los procesos de modernización del Estado–, el BID estableció que:

- La aplicación de K4R puede contribuir a enriquecer la agenda de gestión de conocimiento e innovación pública en el corto plazo.
- El conocimiento y su gestión se han convertido en temas estratégicos para empresas, organizaciones no gubernamentales y gobiernos. La Comisión Europea, el Banco Mundial, el BID, la Organización de las Naciones Unidas y la OCDE, por ejemplo, han adoptado marcos de gestión del conocimiento en sus direcciones estratégicas y han mostrado que existe una relación entre una gestión adecuada del conocimiento y el desarrollo basado en el conocimiento (Ergazakis et. al. 2004). Del mismo modo, los desarrollos teóricos sobre gestión de conocimiento anteriormente mencionados han relevado la importancia del conocimiento que reside en las personas y las organizaciones de forma tácita y/o explícita para mejorar la productividad y el desempeño de las organizaciones. También, los relacionados con la gobernanza multiactor o colaborativa (*Network Governance*) han demostrado que ésta es muy efectiva para resolver grandes retos públicos de forma costo-eficiente. Esto implica reforzar la coordinación entre las instituciones oficiales, concretar más sinergias entre los gobiernos, las empresas y la ciudadanía con el fin de diseñar soluciones costo-eficientes para la generación de mayor valor público y social.



“El conocimiento es un activo muy valioso que, usado de la forma adecuada, puede impulsar cambios en el Estado rápidos, a bajo costo con resultados de alto impacto.”

Finalmente, el grupo de expertos en Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Universidad EAFIT de Colombia¹¹ realizó un análisis externo de la metodología y estableció dos conclusiones:

Primero, que K4R amplifica el conocimiento existente en lugar de infrutilizarlo y buscarlo fuera, como suele ocurrir cuando las instituciones públicas quieren crear nuevos procesos. Así, genera mayores rendimientos en términos de costos, es decir, el Estado evita gastos innecesarios y aprovecha al máximo el conocimiento disponible.

Segundo, que la metodología K4R posibilita movilizar el conocimiento a costo cero porque considera las interacciones entre los actores sociales que crean dicho conocimiento e identifica los conocimientos críticos o relevantes y su consecuente aprovechamiento. El Estado cuenta así con la aportación de expertos de otras organizaciones que intercambian conocimiento y se comprometen y contribuyen con el logro de los objetivos propuestos. Esto supone una oportunidad para el sector público que con ese conocimiento fortalece y consolida las condiciones para mejorar su desempeño (Henaó Calad, 2018).

En cuanto a la contribución a la agenda de innovación pública, K4R es una herramienta que complementa y se alinea con estrategias nacionales de innovación pública como en el caso de Colombia (DNP, 2018), y permite aplicar de manera práctica la gestión de conocimiento en el sector público latinoamericano.

¹¹ Grupo especializado que forma parte de las líneas de estudio del grupo de Investigación en Administración y Organizaciones de la Facultad de Administración de Empresas de EAFIT.



¿Por qué
implementar
K4R?

3

K4R es una alternativa para mejorar la efectividad, la eficiencia y la obtención de resultados. Es una herramienta para que las instituciones públicas racionalicen la unidad más simple de la cadena de provisión de servicios –los trámites y/o procesos–, con soluciones sencillas basadas en el conocimiento, la innovación y la iteración rápida.

Gracias a esto, K4R permite:

1

Transformar la gestión pública por resultados bajo un enfoque de reformas de gran escala con soluciones sencillas.

Establecer rutas de transformación demasiado complejas y ambiciosas imposibilita al Estado cumplir objetivos y alcanzar resultados de gran impacto en el corto plazo. K4R introduce un enfoque de gestión por resultados basado en reformas sencillas y en una transformación institucional derivada de la racionalización de trámites y/o procesos a la luz de cinco aspectos clave:

- Saber qué importa realmente a ciudadanos, empresas y servidores públicos en su cotidianidad para convertirlo en el objeto del cambio.
- Focalizar la transformación en obtener resultados y objetivos específicos y concretos (menos es más).
- Determinar los trámites y/o procesos que hay que racionalizar para cumplir las prioridades y alcanzar los resultados definidos.

- Anclar la transformación institucional sobre una línea base, un análisis del cambio basado en métricas y evidencia y un plan de cumplimiento flexible y de fácil despliegue.
- Enfocar la transformación en la obtención de ganancias tempranas y las decisiones rápidas que puedan replicarse como modelos de gran escala que amplifiquen los impactos.

2

Racionalizar trámites y/o procesos para alcanzar mejores resultados de forma costo-eficiente es posible gracias al conocimiento disponible.

La mayoría de los ejercicios de racionalización de trámites o procesos suelen presentar dos inconvenientes: no comprenden claramente las necesidades de cambio bajo un modelo de gestión por resultados y su cadena de cumplimiento, y no están basados en una cultura de la gestión de conocimiento sistemática. K4R ayuda a racionalizar trámites y/o procesos aprovechando al máximo el conocimiento disponible dentro y fuera de las instituciones públicas mediante economías de escala basadas en el intercambio de conocimiento y cocreación de soluciones entre el sector público, el privado y el tercer sector. Esto genera múltiples beneficios:

Por un lado, usar el saber hacer institucional permite establecer con gran facilidad un esquema de trabajo colaborativo entre diferentes áreas y niveles jerárquicos y diseñar soluciones de abajo hacia arriba que aseguran un compromiso e involucramiento en el cambio, así como la sostenibilidad de los esfuerzos.

Por otro lado, como las organizaciones comparten un ADN común, las mejoras de procesos realizadas en una u otra pueden adaptarse a otro contexto institucional de forma muy rápida. Así, las soluciones cocreadas mediante K4R pueden ser fácilmente permeadas o aplicadas por otras instituciones públicas del país o a nivel regional con desafíos similares.

K4R es una herramienta valiosa para que las autoridades de simplificación administrativa de ALC utilicen de manera práctica y sistemática el conocimiento con el fin de mejorar la gestión por resultados. También para que armonicen políticas para racionalizar trámites y/o procesos que sean escalables o transferibles a otras instituciones públicas nacionales o regionales con retos similares a medio y largo plazo.

K4R ha permitido mejorar la gestión de instituciones públicas de Guatemala y Colombia –como el Hospital Roosevelt en el primer país, y el Instituto Nacional de Cancerología, la Agencia Nacional de Minería, la Defensoría del Pueblo (Ombudsman) y la Contraloría General de la República en el segundo– con apoyo de empresas u otras instituciones como bancos, aseguradoras, prestadores de salud, entidades fitosanitarias, operadores aeroportuarios y hoteleros, entre otros.

Gracias a ello, se han implementado soluciones público-privadas que han optimizado los tiempos de atención a pacientes con cáncer, la eficiencia en los procesos de compra, la adquisición y almacenamiento de insumos y material hospitalario, la capacidad de gestión del recaudo minero y la administración de las denuncias y los reclamos ciudadanos.

El anexo 1 presenta un resumen de algunas intervenciones realizadas y los resultados alcanzados.

Tras varios años de implementación de K4R, ha sido posible establecer desafíos y aprendizajes para la mejora continua de esta metodología. Algunos de ellos son:



— **Sostenibilidad**

Las intervenciones focalizadas piloto son muy efectivas en términos demostrativos, pero deben ser pensadas de tal forma que puedan incorporarse adecuadamente en la cultura organizacional y contar con mecanismos que permitan mantener los resultados y la lógica de operación definida. Por eso, hay que involucrar cada vez más a los equipos de planeación y recursos humanos de las instituciones y asegurar así el anclaje más adecuado a los arreglos y a la cultura institucional.



— **Involucramiento y rendición de cuentas en casa**

La aplicación de K4R ha permitido establecer que los procesos de cambio y apropiación son mucho más sencillos cuando los funcionarios de todos los niveles jerárquicos son parte de la solución y logran presentar los resultados obtenidos de una forma abierta y libre.



— **Hub de conocimiento e innovación multiactor**

El trabajo colaborativo entre el sector público, privado y el tercer sector debe ser cada vez más sistemático y estar basado en una plataforma de diálogo permanente con foco en un objetivo común que moviliza las sinergias: la generación de valor público. Así mismo, las intervenciones han demostrado que se genera un proceso de aprendizaje mutuo en el que no solo el sector privado se convierte en un referente de buenas prácticas, sino que el sector público y sus dinámicas también pueden ser muy útiles y adaptarse a la operación del sector privado y/o el tercer sector.



— **Capacidades para aplicar la metodología en el largo plazo**

Cada vez más, existe la necesidad de que los funcionarios públicos puedan entrenarse adecuadamente en la metodología para aplicarla en su trabajo cotidiano o en procesos de reforma institucional de más largo plazo. Esta guía pretende contribuir a ese propósito.

K4R

paso a paso

4



K4R opera bajo la lógica tradicional de la gerencia de proyectos (planeación, diseño, implementación y evaluación) y tiene un desarrollo en seis etapas. Si bien el tiempo de cada intervención depende de las condiciones institucionales (voluntad política, compromiso, equipo contraparte, etc.), la duración promedio de la implementación de K4R oscila entre 4 y 8 meses.

Las etapas de K4R son:

					
PLANEACIÓN		DISEÑO		IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN	
Etapa 1 AISLAMIENTO Estratégico, gerencial y operativo	Etapa 2 DIAGNÓSTICO Lúdico-práctico	Etapa 3 MOVILIZACIÓN De conocimiento público-privado	Etapa 4 IDEACIÓN De soluciones a costo cero	Etapa 5 PILOTAJE Y MEDICIÓN De un ejercicio experimental	Etapa 6 IMPLEMENTACIÓN Y CIERRE De la intervención
1 - 3 MESES		1 - 3 MESES		1 - 2 MESES	
AMBIENTACIÓN y definición del alcance de la intervención.	ANÁLISIS de problemas y definición de brechas.	APRENDIZAJE a partir del intercambio de saberes, prácticas y experiencias personales y organizacionales.	ADAPTACIÓN de ideas para enfrentar problemas públicos.	APLICACIÓN de pruebas para verificar su efectividad.	AMPLIFICACIÓN de resultados buscando la apropiación y la sostenibilidad en instituciones públicas.
QUÉ Y CÓMO Definición del horizonte y de los objetivos de la intervención.	EXPERTOS EN CASA Los funcionarios conocen muy bien su institución, qué funciona y qué no.	QUÉ Y CÓMO LO HACEN OTROS Empresas o instituciones públicas enfrentan los mismos dilemas y con seguridad han identificado alternativas exitosas para resolverlos.	USO DEL CONOCIMIENTO Con lo aprendido es posible identificar Soluciones concretas para atender las necesidades de la institución.	PRUEBA Y MEDICIÓN Experimentación y verificación de efectividad de las soluciones propuestas.	SI FUNCIONA, ¡ADELANTE! Con los resultados, se impulsa la adopción de las soluciones.
EN LA PRÁCTICA					
<ul style="list-style-type: none"> Validación del interés y prioridades de la máxima autoridad. Conformación del equipo de trabajo: BID y su contraparte. Definición de alcance y foco del proceso a mejorar. Transferencia conceptual y metodológica por parte del BID y entrenamiento profesional acorde al contexto institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico institucional de caracterización del proceso seleccionado, e identificación de brechas que afectan su desempeño. Definición del nivel de madurez de las capacidades e identificación de oportunidades de mejora. Identificación de necesidades y fuentes de conocimiento públicas, privadas y/o del tercer sector que puedan participar. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de alianzas con actores públicos, privados y/o del tercer sector identificados. Desarrollo de talleres de transferencia e intercambio de conocimiento con los aliados y/o de cocreación. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de un piloto aplicando soluciones como: <ul style="list-style-type: none"> (i) técnicas existentes en la institución y que puedan aplicarse para ajustar el proceso; (ii) adaptación de experiencias previas implementadas por los aliados que participan en el proceso; (iii) nuevas ideas con posibilidad de implementarse. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza un ejercicio de experimentación durante un período de tiempo y se analiza la operación de las soluciones diseñadas. Se generan métricas que permitan evidenciar los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tras medir los resultados se impulsa a la institución a implementar oficialmente aquellas soluciones exitosas para asegurar su adopción y sostenibilidad. Documentación del proceso con los resultados del piloto. Se analizan a la luz de un modelo óptimo de operación de corto, mediano y largo que integra el plan de acción identificado en el diagnóstico. El BID consolida un informe gerencial que integra resultados y hallazgos para la toma de decisiones institucionales.

Etapa 1. Alistamiento



La primera etapa consiste en preparar las condiciones institucionales para desarrollar una intervención que parte de un ejercicio de planeación y dirección a nivel estratégico, gerencial y operativo. Esta fase se divide en tres pasos:

PASO I Asegurar el compromiso institucional al más alto nivel.

Hay que identificar las prioridades de la máxima autoridad y designar un líder del nivel directivo con capacidad de decisión para asegurar el compromiso y la voluntad política para adoptar los cambios requeridos y lograr los resultados esperados. También es necesario conformar un equipo gerencial (uno o varios funcionarios del nivel técnico, delegados y/o voluntarios) para garantizar las condiciones operativas y logísticas durante toda la intervención.

PASO II Definir el alcance de la intervención.

Para concretar el alcance hay que identificar los problemas prioritarios y aquellos cuya solución genere el mayor impacto posible en términos de resultados y/o mejora en la calidad en la prestación de trámites y servicios para los ciudadanos. Esto implica dos acciones:

Seleccionar un proceso en el que intervenir dentro del conjunto de prioridades definidas por la autoridad y su equipo.

Definir los objetivos, la relevancia y el plan de acción para su abordaje: tiempos, actividades y responsables.

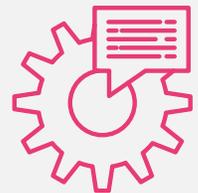


PASO III Hacer una transferencia metodológica.

El BID realiza una transferencia del enfoque K4R con el fin de homologar los principales conceptos y aspectos metodológicos. Con esto, busca asegurar una adecuada apropiación teórica y la comprensión total del ejercicio que aplicará en la institución. La transferencia se realiza en dos momentos: al capacitar a los funcionarios en la metodología y durante la aplicación teórico-práctica.

“Desde este momento, empieza una construcción colectiva de conocimiento a través de una interacción dentro de la organización. Según la teoría de creación de conocimiento organizacional, este alistamiento posibilita identificar conocimientos institucionales (con cuáles se cuenta y con cuáles no) y facilita la homologación de conceptos y el desarrollo de un lenguaje común que crean empatía y establecen condiciones para el óptimo desarrollo del proyecto a futuro” (Henaó Calad, 2018).

Etapa 2. Diagnóstico



La segunda etapa consiste en elaborar un diagnóstico institucional a partir de una caracterización del modelo de negocio (cómo está configurada la organización para generar valor) y de una minería de datos para determinar el estado del proceso seleccionado y analizar los cambios o ajustes que hay que implementar¹².

El BID conduce este ejercicio bajo la directriz de las máximas autoridades y el apoyo del equipo gerencial, pero los funcionarios involucrados en la operación cotidiana del proceso desempeñan un rol activo en la identificación de los principales cuellos de botella, las causas que afectan a la operación de los procesos y las oportunidades de mejora para solucionarlos utilizando al máximo su conocimiento y experiencia.

A partir de ese análisis institucional, el BID define la técnica o el método de recolección más pertinente para aplicar el diagnóstico.

¹² Se retoman elementos de la metodología de mapeo y reingeniería de procesos (*Business Process Reengineering*). Ver, por ejemplo, Mohapatra, Sanjay, 2013. *Business Process Reengineering: Framework and Approach*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/279391898_Business_Process_Reengineering_Framework_and_Approach/citation/download.

Para aplicar este diagnóstico desde el BID, con criterio de expertos, analizamos el contexto institucional para definir la técnica y/o método de recolección información más pertinente. A continuación se exponen los instrumentos con más grado de detalle:

Algunas técnicas utilizadas

El BID cuenta con un equipo de expertos en la elaboración de este tipo de diagnósticos que utilizan técnicas como:



Brown Paper

Herramienta de análisis que muestra de manera visual, secuencial y con detalle todas las actividades, procedimientos, políticas e información que intervienen en un proceso. Permite el intercambio de ideas y facilita la identificación de problemas y de posibles soluciones.



Lego Serious Play

Consiste en construir estrategias en tiempo real para crear resoluciones efectivas ante cualquier problema. Está sustentada en una investigación científica basada en el Construccionismo y Constructivismo y ligada a la manera en que los adultos resuelven los problemas. Esta herramienta la desarrollaron la empresa LEGO, el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) de EE.UU. y la Universidad de Lausanne (Suiza).



Análisis estadístico de valoración de capacidades

Herramienta para valorar el nivel de desempeño y madurez de las capacidades requeridas para un proceso. Se analiza a partir del procesamiento de información en una escala porcentual de 0 a 100.



Lúdica-creativa, arte y diversidad cultural

Aplicación de técnicas artísticas y culturales como la música, el teatro, el cine, la gastronomía o las artes mecánicas, entre otras, para facilitar los procesos de formación de liderazgo, comunicación efectiva y transformación digital. El objetivo es mejorar el clima organizacional, la cadena de valor y fortalecer habilidades como la empatía, el empoderamiento, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.



Gamificación

Aplicación de elementos y mecánicas pertenecientes al juego que en ejercicios de planeación y experimentación buscan modificar las conductas de las personas para el cambio y/o la innovación.



Coaching profesional

Con el fin de abordar aspectos asociados al talento humano, se diseñan y/o conducen actividades personalizadas o grupales con equipos expertos en coaching, aprendizaje y desarrollo, o entrenamiento de equipos.

Esta etapa está dividida en dos pasos:

PASO I Descripción y análisis de la situación actual.

Este paso comienza con un análisis del contexto institucional del proceso elegido. El análisis surge de la recolección y procesamiento de información cualitativa y cuantitativa y de una revisión de fuentes primarias y secundarias que incluyen estudios y datos oficiales, sistemas, archivos, encuestas, charlas y/o talleres de discusión. Este ejercicio permite: (i) conocer la operación de la institución; (ii) identificar brechas claras y cuantificables que afectan negativamente a los niveles de desempeño de la organización y (iii) establecer un plan de cierre y/o abordaje.

En este paso hay cinco actividades clave:

1 > DIBUJAR EL PROCESO SELECCIONADO

Supone reconstruir el mapa completo del proceso y su funcionamiento de forma participativa, mediante técnicas de pensamiento visual y lúdico y a partir de una serie de preguntas clave:

PREGUNTAS CLAVE	CÓMO
¿Cómo opera actualmente el proceso de principio a fin?	<p>Levantamiento gráfico del proceso para que el equipo de trabajo logre entender cuál es la lógica, configuración y atributos de la operación actual.</p> <p>Reconstrucción de la secuencia con la que se ejecutan las actividades asociadas al proceso, así como de los conceptos, definiciones, políticas, reglas, criterios y normas que lo regulan. Hay que identificar también los actores que intervienen en la operación y el tiempo de ejecución de este.</p>
¿Cuál es el "deber ser" del proceso para cumplir con el "qué hacer" institucional y alcanzar los resultados esperados?	<p>Una vez dibujado el proceso, comienzan las discusiones técnicas para que los funcionarios reflexionen sobre el mapa de oportunidades e identifiquen aquellas oportunidades micro que puedan ajustarse de manera práctica y rápida y que, a su vez, generen un mejor desempeño organizacional alineado a la misión institucional¹³.</p>
¿Cuál sería el proceso ideal o el proceso hacia el futuro?	<p>Por último, se aplican técnicas en las discusiones técnicas que permitan pensar de forma disruptiva sobre el futuro de la institución y sobre cómo el proceso que hay que intervenir debería o podría contribuir a ese objetivo.</p>

¹³ K4R busca racionalizar trámites y/o procesos creando propuestas de soluciones prácticas que generen resultados independientemente de las inflexibilidades que presentan los contextos institucionales (presupuestales, normativos, de gobernanza, etc.) existentes.

2 > ANALIZAR LAS CAPACIDADES NECESARIAS PARA LA OPERACIÓN DEL PROCESO

Es necesario recopilar información para valorar el estado de tres dimensiones:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	TALENTO HUMANO Y CULTURA	INFRAESTRUCTURA Y TIC
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la lógica para la agrupación de las unidades organizacionales? • ¿Cómo están distribuidas las responsabilidades dentro del proceso? • ¿Cómo se controlan las cargas de trabajo dentro del proceso? • ¿Cuál es el grado de centralización/ descentralización del proceso? • ¿Cómo se garantiza que los actores de las distintas unidades organizacionales estén comunicados e integrados? • ¿Cómo son los mecanismos de toma de decisiones dentro de la estructura actual? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de competencias (conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes) existente? • ¿Cuál es el nivel de disposición al cambio del personal? • ¿Cuál es el grado de trabajo en equipo entre los funcionarios que participan en el proceso? • ¿Cuál es el grado de compromiso del personal que participa en el proceso frente al logro de los resultados del proceso? • ¿Cuál es el grado de motivación y sentido de pertenencia en el equipo de trabajo? • ¿Cuál es el grado de proactividad hacia la mejora e innovación? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la funcionalidad de los sistemas para apoyar la gestión del proceso? • ¿Cuál es la funcionalidad de los sistemas para apoyar la integración entre los procesos? • ¿Cuál es la funcionalidad de los sistemas para apoyar el almacenamiento y manejo de la información? • ¿Cuál es la funcionalidad de los sistemas para apoyar la operación virtual del proceso?

3 > ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO: DATA PARA EL CAMBIO

Resulta necesario consolidar datos que permitan evidenciar el comportamiento de indicadores de desempeño asociados al proceso y sus dimensiones. Este análisis es clave, pues focaliza la intervención sobre datos concretos que permitan establecer y medir resultados. Esto posibilita:

Establecer líneas base y resultados

- Analizar información histórica.
- Identificar patrones y tendencias.
- Determinar líneas base (cuando aplique) sobre los comportamientos esperados o estándares de referencia para la intervención.
- Establecer metas y objetivos: identificar las brechas cuantitativas o cualitativas entre los comportamientos actuales y los esperados. (Cuando sea pertinente, hacer los cálculos para convertir las brechas en impacto financiero).

Elaborar un reporte gerencial

- Determinar responsables de generar información asociada al proceso.
- Determinar los mecanismos para la sistematización el reporte de la información.
- Elaborar un reporte gerencial para la toma de decisiones.

4 > IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES DESAFÍOS INSTITUCIONALES QUE AFECTAN AL DESEMPEÑO DEL PROCESO

A partir de la información recabada, hay que identificar los problemas, las barreras y las causas que dificultan el desempeño. Después, comienza la selección de los elementos que hay que crear o fortalecer porque mejorarían el desempeño (actividades de valor agregado) y de los elementos que deben ser eliminados, simplificados o reconfigurados porque inhiben el desempeño óptimo del mismo (actividades sin valor agregado).

5 > IDENTIFICAR Y PRIORIZAR OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROCESO

El último paso es el análisis de los hallazgos del diagnóstico y el planteamiento en equipo de oportunidades de mejora en cada caso. Las oportunidades identificadas quedan plasmadas en un plan de acción y priorizadas de acuerdo con su nivel de complejidad, beneficios, recursos requeridos y tiempo necesario para su implementación (inmediato -victorias tempranas-, corto, mediano y largo plazo). Este plan de acción servirá para diseñar un modelo óptimo de operación al final del proceso.



PASO II Identificación y selección de victorias tempranas.

El equipo de trabajo del BID y gerencial, presenta y valida con el líder del proceso los principales hallazgos –situación, problemas y oportunidades– para crear entendimiento y acuerdo frente al abordaje de la situación. Como las oportunidades pueden ser muy amplias y ambiciosas, el equipo selecciona una de ellas con el fin de obtener victorias tempranas.

A continuación, comienza un ejercicio piloto que busca concretar resultados rápidos con soluciones de mínima inversión. Este piloto está gestionado como un micro proyecto que considera varios elementos: (i) reto, objetivo y ruta; (ii) indicadores y métricas, y (iii) cronograma. Además, implica usar el conocimiento existente en la institución o en el entorno (etapa 3) para idear diferentes soluciones que permitan enfrentar de manera efectiva el reto elegido (etapa 4). Este piloto busca lograr un efecto demostrativo que permita visualizar el logro de resultados inmediatos y apropiar la metodología para aplicarla en diferentes casos. El ejercicio implica dos actividades:

1 > IDENTIFICAR EL RETO QUE HAY QUE AFRONTAR

Por ejemplo, mejorar los tiempos de atención de requerimientos ciudadanos o mejorar el acceso oportuno a medicamentos con pacientes con cáncer, entre otros.

2 > DETALLAR EL ESQUEMA DE ABORDAJE DEL RETO (ALCANCE DEL PILOTO)

Para asegurar el éxito de la prueba, hay que detallar qué, cómo, cuándo, dónde y para qué se abordará el reto identificado. Por lo general, en esta actividad es necesario homologar conceptos y depurar información para establecer con claridad la línea base (antes) y los resultados o impactos esperados (después) producto de la experimentación.

“Estas acciones de identificación y diagnóstico se consideran procesos de conocimiento que nutren una de las fases iniciales para actuar con eficacia y gestionar el conocimiento organizacional con dos propósitos: (i) brindar información básica que servirá para programar acciones concretas y (ii) proporcionar una representación de la situación que servirá para seleccionar procesos, estrategias y herramientas de actuación adecuadas. Además, los resultados del diagnóstico actúan como una unidad de análisis y síntesis de la situación del conocimiento organizacional en construcción permanente” (Henaó Calad, 2018).

Etapa 3. Movilización del conocimiento



Esta etapa supone conformar un ecosistema de conocimiento que permita crear las condiciones necesarias para iniciar la experimentación en el piloto definido. En este proceso pueden aprovecharse cuatro fuentes de conocimiento:

- Las prácticas institucionales: planes, programas y proyectos, repositorios, lineamientos técnicos, documentación de memorias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, entre otros.
- Los funcionarios entendidos como sujetos de conocimiento que crean su propia experiencia y, a la vez, generan procesos de aprendizaje en sus acciones cotidianas dentro de la institución.
- Los ciudadanos: sujetos de conocimiento que interactúan con las instituciones públicas y sus funcionarios mediante procesos de participación ciudadana –como las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), la veeduría, las entrevistas y los procesos de consulta pública– o que, en algunos casos, participan de transferencia y/o cocreación.
- Otras instituciones (públicas o privadas) que han capitalizado su conocimiento organizacional y, algunas veces, han alcanzado un nivel experto y consolidado modelos que pueden ser transferidos y replicados en otros territorios, sectores o instituciones (Henaó Calad, 2018).



Esta etapa se desarrolla en dos pasos:

PASO I Identificar y definir alianzas estratégicas.

Los expertos del BID en gestión de conocimiento identifican las fuentes de conocimiento que pueden ser utilizadas con base en el reto definido (cuáles, cómo, en qué y para qué). Aquí, el BID cumple dos roles esenciales:

- Identifica y selecciona las organizaciones públicas, privadas del sector o fuera de este que han desarrollado prácticas de gestión similares y cuyo conocimiento debería mobilizarse para contribuir con el proceso de mejora.
- Gestiona alianzas con las instituciones dispuestas a compartir y transferir su conocimiento de forma gratuita sobre los temas y necesidades identificados.

PASO II Preparar el intercambio.

Una vez que el equipo del proyecto ha sumado aliados estratégicos, hay que llevar a cabo dos actividades:

- Contextualizar el intercambio en el marco de la intervención. Se celebran sesiones técnicas de homologación de los conceptos metodológicos de K4R, del contexto institucional y de la intervención a realizar (a nivel estratégico y operativo).
- Definir las actividades de intercambio de conocimiento. Los participantes acuerdan una agenda de trabajo con los temas que hay que tratar, las actividades que hay que desarrollar y los expertos que participarán.

“A la luz de la teoría de gestión del conocimiento, considerar las interacciones que se dan entre diferentes actores sociales que crean y/o producen conocimiento e identificar los conocimientos críticos o relevantes y su consecuente aprovechamiento genera una movilización del mismo. Para el Estado, esta movilización es a costo cero, toda vez que cuenta con el conocimiento experto de otras organizaciones que en su intercambio se comprometen y contribuyen con el logro de los objetivos propuestos. El conocimiento a costo cero dentro de las instituciones públicas, entre instituciones públicas o entre privadas y públicas es una oportunidad para el sector público, ya que, con este conocimiento, se fortalecen y consolidan las condiciones para mejorar su desempeño” (Henao Calad, 2018).

Etapa 4. Ideación



La cuarta etapa implica elaborar un proceso de diseño creativo para experimentar y crear soluciones y/o herramientas que permitan alcanzar los resultados planteados. Para ello, se aprovecha el saber hacer y el conocimiento que los funcionarios tienen sobre la institución, sus dinámicas y sus arreglos, y el conocimientos que adquieren a lo largo del proceso de experimentación.

Las soluciones siguen un esquema de modelo operativo que asegure una consistencia lógica y operativa que contribuya a mejorar el proceso con base en el reto identificado. Esta etapa se desarrolla en un paso:

PASO I Diseñar soluciones a partir del intercambio de conocimiento.

El intercambio se realiza en espacios y ambientes colaborativos (formato taller y/o conversatorio en modalidad presencial o virtual) para transferir conocimiento y/o crear soluciones.

OBJETIVO	¿QUÉ ES?
Transferencia	El/los aliado/s comparten sus experiencias respecto a los temas de interés, problemáticas y/u oportunidades de mejora identificados por la institución durante la etapa de diagnóstico.
Creación	<p>Con la ayuda del BID y el equipo gerencial, los funcionarios y el/los aliado/s idean conjuntamente soluciones que puedan resolver las problemáticas identificadas por la institución durante la etapa de diagnóstico. La creación de soluciones puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En casa. Los funcionarios definen las estrategias aprovechando el saber hacer institucional. • Cocreación con aliados. Los funcionarios y los aliados diseñan soluciones conjuntas adaptando prácticas existentes y/o inventando nuevas herramientas a partir de su experiencia.

Etapa 5. Pilotaje y medición de resultados



Las soluciones definidas requieren una prueba piloto para comprobar si son efectivas o si necesitan ajustes. Este proceso de experimentación es fundamental para analizar y tomar decisiones organizacionales. La prueba y el error no provocan frustración, sino que abren oportunidades y motivan a los funcionarios a impulsar su éxito naturalmente. Esta etapa se desarrolla en dos pasos:

PASO I Monitoreo, revisión de la práctica y ajustes (si es necesario).

El equipo de funcionarios involucrado en el proceso implementa la/s solución/es creada/s durante el tiempo establecido para la prueba, mientras el equipo gerencial monitorea el ejercicio. En concreto, monitorea la operación de las soluciones diseñadas y el comportamiento de los indicadores de resultado definidos. El equipo gerencial lidera reuniones de revisión y balance operativo para controlar la práctica en tiempo real y, si es necesario, hacer ajustes de manera progresiva y con la asesoría especializada de los aliados y/o del BID.

PASO II Cierre de la prueba: resultados, lecciones aprendidas y conclusiones.

Una vez terminada la prueba, el BID incorpora un equipo de evaluación externa (técnico y/o académico) para medir y analizar objetivamente los resultados cuantitativos y cualitativos del proceso. A continuación, el equipo gerencial, con acompañamiento del BID, presenta al líder y a la máxima autoridad de la institución los resultados para su conocimiento y toma de decisiones.

"K4R desarrolla un enfoque basado en la práctica colectiva, la construcción conjunta y el trabajo colaborativo entre organizaciones públicas y privadas para mejorar el desempeño institucional en el sector público. Parte de la premisa de que las personas crean el conocimiento, que este se amplifica y que existe dentro de las organizaciones como un valor intangible. A medida que se desarrolla la capacidad para compartir el conocimiento, también se fortalecen otras capacidades como la creatividad, la innovación y la implementación de soluciones rápidas y efectivas" (Henaó Calad, 2018).

Etapa 6. Implementación y cierre de la intervención



La última etapa consiste en desarrollar actividades para asegurar la implementación, sostenibilidad y comunicación interna y externa de la intervención. Hay dos fines principales: (i) que la institución adopte oficialmente la solución creada por el equipo y la inscriba en su operación cotidiana, y (ii) que la institución tenga una hoja de ruta a más largo plazo que pueda ser considerada en futuros procesos de planeación y/o transformación institucional.

Esta etapa se divide en tres pasos:

PASO I Definición del modelo operativo final e impulso a la institucionalización del proceso.

El BID integra toda la información del proceso en un reporte técnico y gerencial que permita a la institución contar con una memoria institucional adecuada y una hoja de ruta para implementar tanto las soluciones que resulten del ejercicio piloto (**modelo operativo**) como un **modelo óptimo**. Este último integra todos los elementos requeridos de ajuste al proceso, el plan de acción de oportunidades de mejora, los resultados del piloto y las recomendaciones para la toma de decisiones por parte de la institución.

PASO II Sostenibilidad.

El BID ayuda al equipo institucional (líder, gerente y participantes) a identificar las acciones necesarias –políticas, técnicas o normativas– para asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos realizados. Además, se celebra un evento de cierre para presentar los resultados y las acciones que hay que adelantar a la máxima autoridad de la institución con el fin de asegurar la adecuada adopción de las soluciones.

PASO III Documentación y divulgación de la práctica.

El último paso implica sistematizar el proceso de una manera didáctica en la que se presenta el caso y se destacan los principales resultados, prácticas y aprendizajes para el público en general. El BID realiza este proceso incorporando pares académicos especializados y/o expertos en la generación de este tipo de materiales. Finalmente, hay una divulgación de los resultados a nivel local y regional aprovechando canales de comunicación disponibles, con el fin de compartir este tipo de casos con los actores interesados y los ciudadanos.



Referencias

Andrews, M., L. Pritchett y M. Woolcock. 2017. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford: Oxford University Press.

Banco Mundial. 2009. *Rapid Assessments and Action Plans for Public Administration: RAAP*. Unidad de Gestión del Sector Público, América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/765751468262132091/pdf/707360WPOP1108000final0deliverable0.pdf>.

----- . 2019. *Índice de Facilidad de Hacer Negocios (Doing Business Report)*. Washington, D.C. : Banco Mundial. Disponible en: https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf.

----- . s/f. *Indicadores mundiales de buen gobierno*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en: <https://databank.bancomundial.org/Governance-Indicators/id/2abb48da>.

----- . s/f. *Índice de Calidad de la Gobernanza*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Barber, M., P. Kihn y A. Moffit. 2011. *Deliverology 101: A Field Guide for Educational Leaders*. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/deliverology-from-idea-to-implementation>.

Bryson, J. et al. 2016. *Towards A Multi-Actor Theory of Public Value Co-Creation*. *Public Management Review* (agosto). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/306930299_Towards_a_multi-actor_theory_of_public_value_co-creation.

Bryson, J. M., B.C. Crosby y M. M. Stone. 2015. *Designing and Implementing Cross-Sector Collaboration - Needed and Challenging*. *Public Administration Review*, septiembre-octubre, 75(5): 647-663. University of Minnesota. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/puar.12432>.

Choo, C. 2006. *The Knowing Organization: How organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Nueva York: Oxford University Press. Disponible en: <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001/acprof-9780195176780>.

Davenport, T. y L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

de La Cruz, R., O. Manzano y M. Loterszpil. 2020. *Cómo acelerar el crecimiento económico y fortalecer la clase media: América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/como-acelerar-el-crecimiento-economico-y-fortalecer-la-clase-media-america-latina>.

Ergazakis, K., K. Metaxiotis y J. Psarras. 2004. *Towards knowledge cities: conceptual analysis and success stories*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8(5): 5-15. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/13673270410558747>.

García López, R. 2005. *PRODEV: Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo*. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/prodev-programa-de-implementacion-del-pilar-externo-del-plan-de-accion-mediano-plazo-para-la>.

García López, R. y M. García Moreno. 2010. *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desafios-en-América-Latina-y-el-Caribe.pdf>garcía.

Henao Calad, M. et al. 2018. Consultoría RG-T3058-P001 de la Universidad EAFIT de Colombia para el BID. Movilización de conocimiento para mejorar el desempeño en las instituciones públicas. Entregable 3. La experiencia de la Agencia Nacional Minera de Colombia en la aplicación de Knowledge for Results.-T3058-P0D.

Johnson, D., U. Morales, G. Pertile y D. Arisi. 2011. *Coaching for Results. Un enfoque innovador para fortalecer el desempeño institucional. El caso del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la República de Guatemala.* Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15958/coaching-results-un-enfoque-innovador-para-fortalecer-el-desempeno-institucional>.

Kickert, W., E. H. Klijn y J. F. M. Koopjan (Eds). 1997. *Managing complex networks: Strategies for the Public Sector.* Londres: SAGE Publications Ltd. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217658>.

Klijn, E. y J. Koppenjan. 2016. *Governance Networks in the Public Sector.* Nueva York: Routledge.

McKinsey & Company. 2018. *Delivering For Citizens How to Triple the Success Rate of Government Transformations.* Documento de discusión. The McKinsey Center for Government (MCG). Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20Sector/Our%20Insights/Delivering%20for%20citizens%20How%20to%20triple%20the%20success%20rate%20of%20government%20transformations/Delivering-for-citizens-How-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations.ashx>.

Mohapatra, S. 2013. *Business Process Reengineering: Framework and Approach.* Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/279391898_Business_Process_Reengineering_Framework_and_Approach/citation/download.

Nonaka, I. y R. Toyama. 2007. *Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (Phronesis).* *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16(3): 371-394. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>.

Nonaka, I., R. Toyama y T. Hirata. 2008. *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm.* Nueva York: Palgrave Macmillan.

Roseth, B., A. Reyes y C. Santiso. 2018. *El fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital.* Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-fin-del-tr%C3%A1mite-eterno-Ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital.pdf>.

ANEXO 1. Resultados de las intervenciones K4R en Colombia

Las estimaciones presentadas son producto de análisis ex ante, durante y costo-beneficio ex post realizados por el BID en cada caso.

INSTITUCIÓN	AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA-ANM (COLOMBIA)	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA-CGR (COLOMBIA)	DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE COLOMBIA (OMBUDSMAN)
ALISTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> La ANM decidió hacer una reingeniería de procesos con el fin de mejorar el desempeño institucional de la entidad y la prestación de servicios a titulares mineros y ciudadanos. Hubo 31 procedimientos valorados y analizados participativamente por cerca de 20 funcionarios (directivos y gerentes de procedimiento). Se determinó analizar a fondo el proceso de modificación de etapas contractuales. 	<p>En el marco de una cooperación técnica con el BID, la CGR definió revisar el proceso de gestión de denuncias ciudadanas.</p>	<p>La DPC recibe un promedio anual de 120.000 requerimientos ciudadanos cuya respuesta promedio tarda 60 días.</p> <p>Se determinó analizar el proceso de gestión de requerimientos ciudadanos con el fin de mejorar los tiempos de atención con foco en un sector y en algunas de las oficinas regionales para probar y eventualmente escalar a nivel nacional.</p>
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> El diagnóstico validado hizo que la ANM definiera intervenir la etapa más crítica de este proceso: la prórroga de títulos mineros. La gestión de este trámite tardaba en promedio 861 días, lo que afectaba a la continuidad de los proyectos y, con ello, al pago de contraprestaciones económicas. 	<p>La CGR recibe un alto volumen de denuncias ciudadanas que no se responden en el tiempo legal vigente y con calidad. Esto se debe, entre otros factores, a la presencia de ineficiencias y actividades sin valor agregado en el proceso de gestión actual de las denuncias en la CGR.</p> <p>Del mismo modo, estas denuncias no se utilizan como insumo para activar acciones de control fiscal.</p>	<p>El diagnóstico validado hizo que la entidad enfocara la intervención en los requerimientos de salud que presentaban el mayor volumen y complejidad, y que es una muestra representativa para escalar el modelo a nivel nacional y en otros sectores.</p>
MOVILIZACIÓN	<p>Transferencia de conocimiento: concepto <i>Lean Manufacturing</i> (experto BID). <i>Know How</i> del equipo de la ANM.</p> <p>Transferencia de conocimiento y cocreación: Dos profesionales del principal banco privado del país (Bancolombia) participaron en seis talleres de transferencia de conocimiento y cocreación de soluciones (18 horas) para:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir etapas de la gestión del cobro. Determinar actividades principales por etapa de gestión. Identificar principales instrumentos de análisis cuantitativo. Caracterizar la cartera por profundidad y madurez. Mecanismos para la recuperación de cartera (guion de llamadas y modelo de comunicación para recordatorios de pago). 	<p>Transferencia de conocimiento: concepto <i>Lean Manufacturing</i> (experto BID). <i>Know How</i> del equipo de la ANM.</p>	<p>Transferencia de conocimiento y cocreación: El gerente de la Regional Cundinamarca de la Entidad Prestadora de Salud privada EPS SURA participó en tres talleres de transferencia de conocimiento y cocreación de soluciones (nueve horas en total) para:</p> <ul style="list-style-type: none"> Caracterizar el proceso de gestión de requerimientos con sus brechas principales y responsables. Identificar y definir protocolo de atención. Caracterizar al usuario y crear plantillas tipo de atención. Definir un modelo de gobernanza que integra las oficinas delegadas y regionales.

IDEACIÓN	<p>RETO 1: mejorar los tiempos de prórroga de los títulos mineros.</p> <p>PILOTO: creación y puesta en marcha de un grupo de modificación de títulos mineros aplicando el modelo de célula de manufactura aprendido para reducir tiempos de prórrogas y creado con el conocimiento en casa de los funcionarios de la ANM.</p>	<p>RETO 2: recuperar cartera minera</p> <p>PILOTO: diseño e implementación de una estrategia de gestión de cobro experimentando en un punto de atención regional (Bucaramanga) y adaptando la experiencia de Bancolombia al contexto institucional. El piloto se desarrolló en dos fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructuración de una estrategia de cobro de cartera sin acuerdo de pago (de marzo a junio de 2018). • Estructuración de una estrategia de cobro de cartera con acuerdo de pago (de julio a diciembre de 2018). 	<p>RETO: mejorar los tiempos de atención de denuncias ciudadanas.</p> <p>PILOTO: diseño y puesta en marcha de estrategia para mejorar el control de calidad de las denuncias.</p>	<p>RETO: reducir los tiempos de atención de requerimientos ciudadanos.</p> <p>PILOTO: estructuración de un protocolo de atención a requerimientos ciudadanos de salud para tres áreas regionales (Bogotá, Bogotá-CAC y Cundinamarca). (Julio-diciembre 2018).</p>
	<p>HERRAMIENTAS: Diseño e implementación de tres tipos de procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento del cumplimiento de los requisitos mínimos en las solicitudes desde el momento de su recepción en los centros de atención de la ANM con el fin de disminuir posibles devoluciones y carga administrativa a futuro. • Priorizar las solicitudes en función de la necesidad de gestión de cada título. • Monitoreo de procesos priorizados con el fin de asegurar una mayor celeridad en la respuesta a la solicitud y evitar nuevas gestiones. 	<p>HERRAMIENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para enviar recordatorios antes de fijar un valor predeterminado. • Modelo de cobro de cuentas vencidas. • Guión para el centro de llamadas con titulares de títulos de minería. • Modelo de negociación con titulares de títulos de minería. • Metodología de identificación de la profundidad y edad de la cartera de toda la entidad y de acciones rápidas de depuración para la toma de decisiones por parte del comité de cartera. 	<p>HERRAMIENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de evaluación de las denuncias en modo, tiempo y lugar. • Mecanismos de solicitud de información a entidades y al ciudadano. • Ajuste de procedimientos para la gestión de traslados, remisiones de denuncias para atención y respuesta de fondo. 	<p>HERRAMIENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantillas de respuesta estándar vía correo electrónico (no firma). • Modelo de gobernanza a nivel nacional, mediante la creación de un grupo de apoyo de las defensorías delegadas para atender las consultas profesionales de requerimientos ciudadanos (celular/correo electrónico). • Eliminación de firma (física) para habilitar envío de correo electrónico.
PILOTAJE Y MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró un ahorro neto de 568 días con respecto a la situación anterior (con el grupo el trámite tardó 180 días). • Mejoró la eficiencia en un 50% por la reducción de instancias involucradas en la gestión de prórrogas (de 14 a siete). • Se unificaron criterios técnicos y jurídicos asociados al trámite y mejoró significativamente la gestión de estos trámites. 	<ul style="list-style-type: none"> • USD 24.500 recuperados (27% de la cartera minera) en un mes en un punto de atención regional (Bucaramanga). • Firma del primer acuerdo de pago (histórico) por USD 90.000 y negociación de seis acuerdos por COP 468.000. • 14 de 23 títulos mineros en mora caducados por incumplimiento de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoró el tiempo de respuesta al ciudadano 42 puntos porcentuales (del 45% en 2015 al 87% en 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de tiempos de gestión interna del 70%. • Reducción del tiempo de respuesta del 50%.
	<ul style="list-style-type: none"> • El análisis costo-beneficio ex post de la intervención determinó que implementar esta solución a largo plazo generaría una ganancia de productividad promedio en la ANM de 471 días. Esto representaría beneficios promedio anuales para el país cercanos a USD 1.932.131. • El 85% de los funcionarios que participaron consideró que la solución implementada ha contribuido a mejorar la articulación de las áreas involucradas y a romper barreras institucionales, y que han mejorado las capacidades de planeación y seguimiento a metas y resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para documentar esta experiencia, se estableció una alianza con el grupo de Innovación y gestión del Conocimiento de la Facultad de Administración de EAFIT. • En 2018, los resultados fueron presentados al director de la Escuela de Gobierno de Harvard y en la reunión anual (Chile) de la Red Pilares de Escuelas de Administración de América Latina y El Caribe de la cual es parte EAFIT. • El 22 y 23 de abril de 2019, esta experiencia se presentó en el primer foro regional BID sobre transparencia y gobernanza para las Industrias Extractivas (Washington D.C.). • El análisis costo-beneficio ex post de la intervención determinó que la ANM ahorró cerca de COP 148 millones en servicios de consultoría gracias a este apoyo de Bancolombia a costo cero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tras aplicar una encuesta interna sobre el proceso, el 92% de los encuestados consideró que la solución contribuirá de forma significativa a mejorar la oportunidad en las respuestas tanto de trámite como de fondo a las denuncias ciudadanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 veces menos en los tiempos de respuesta (de 149 a 13 días) • Reducción de costos de correspondencia. • Reducción en consumo de papel.
IMPLEMENTACIÓN Y CIERRE				

4

K

R