

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTO GOBIERNO
REGISTRO SNIES NO. 111613**



**INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA INTEGRIDAD PÚBLICA:
CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE UNA CARTILLA DIDÁCTICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE INTEGRIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO**

**TRABAJO DE GRADO
PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ALTO GOBIERNO
PRESENTA:**

JOSE CARLOS CHAPARRO FIRACATIVE¹

**Director de trabajo de grado
DAVID FERNANDO RUBIO QUINTERO**

Bogotá D.C., Colombia; 28 de octubre de 2025.

¹ *Administrador de la Seguridad y Salud Ocupacional – Universidad Militar Nueva Granada, Especialista en Instituciones Jurídicas de la Seguridad Social – Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Estudios de Género – Universidad De Medellín y Magíster en Educación – Universidad Militar Nueva Granada.*

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Formulación del Problema	9
1.2 Objetivos de la Investigación	11
<i>Objetivo General</i>	11
<i>Objetivos Específicos</i>	11
1.3 Justificación.....	12
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	14
2.1 Estado del Arte	14
2.2 Síntesis analítica del estado del arte.....	19
2.3 Marco Teórico y Conceptual.....	21
<i>Código de Integridad</i>	22
<i>Metodología LEGO® Serious Play®</i>	26
<i>Gamificación</i>	29
<i>Desing Thinking</i>	31
2.4 Marco Legal o Normativo	33
<i>Código de Integridad del Servicio Público</i>	33
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	39
3.1 Línea de Investigación	39
3.2 Paradigma, Tipo y Modelo de Investigación	40
3.3 Técnicas y Estrategias de Recolección de Información	41
<i>Observación participante</i>	41
<i>Talleres de co-creación</i>	42
<i>Bitácoras y registros reflexivos</i>	42
<i>Grupos focales</i>	42
3.4 Población y Muestra.....	42
3.5 Metodología de Análisis	43
3.6 Implicaciones Éticas, Bioéticas e Integridad Científica.....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	47
4.1 Etapa 1. Sensibilización y apropiación conceptual	48

4.2 Etapa 2. Definición de retos mediante Design Thinking	49
4.3 Etapa 3. Ideación y diseño de propuestas con gamificación.....	50
4.4 Etapa 4. Prototipado colaborativo con LEGO® Serious Play®	52
4.5 Etapa 5. Sistematización y construcción de la cartilla	55
4.6 Etapa 6. Difusión, aplicación piloto y evaluación.....	57
<i>Resultados de la evaluación de la experiencia</i>	58
<i>Pregunta 11. ¿A qué caja de herramientas pertenece esta actividad?</i>	58
<i>Pregunta 17. ¿Qué generó más interés en los participantes?</i>	60
<i>Pregunta 18. ¿Cómo te sentiste facilitando esta actividad?</i>	61
<i>Pregunta 19. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con el desarrollo de la actividad en tu equipo?</i>	63
<i>Pregunta 20. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el diseño, los materiales o el desarrollo de esta actividad?</i>	64
CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS	70
Lista de Tablas	73
Lista de Figuras	73

RESUMEN

El presente estudio describe un proceso de innovación y gestión del conocimiento orientado a fortalecer la implementación del Código de Integridad del Servicio Público en Colombia, a partir de la experiencia desarrollada en la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – UAE DIAN. El trabajo se fundamenta en la necesidad de actualizar las estrategias andragógicas para la apropiación de los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, promoviendo su vivencia práctica mediante metodologías participativas e innovadoras.

La investigación, de enfoque cualitativo y carácter aplicado, adoptó el modelo de estudio de caso y empleó herramientas propias de la metodología LEGO® Serious Play®, el Design Thinking y la gamificación. Estas metodologías se articularon en un proceso de co-creación con un grupo de doce gestores de integridad, quienes participaron en talleres teórico-prácticos de sensibilización, ideación, prototipado y validación de actividades. Como producto de este proceso se construyó la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad: una caja de herramientas lúdicas y colaborativas para servidores, que compila más de treinta actividades innovadoras, replicables y de bajo costo, diseñadas para fortalecer la cultura de la integridad en la entidad.

Los resultados evidenciaron altos niveles de motivación, satisfacción y apropiación entre los participantes, consolidando a los gestores de integridad como agentes de cambio y dinamizadores de la ética pública. La experiencia demostró que la combinación de enfoques lúdicos y constructivistas potencia el aprendizaje significativo, mejora la cohesión institucional y contribuye al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de la Agenda 2030: promover instituciones eficaces, responsables e inclusivas. En conclusión, la investigación aporta una estrategia sostenible, innovadora y replicable para fortalecer la integridad en la función pública colombiana.

ABSTRACT

This study presents an innovation and knowledge management process aimed at strengthening the implementation of the Public Service Integrity Code in Colombia, based on the experience carried out at the Tax Directorate of Medellín of the Special Administrative Unit – National Tax and Customs Directorate . The research addresses the need to update pedagogical strategies for the appropriation of the values of honesty, respect, commitment, diligence, and justice, promoting their practical application through participatory and innovative methodologies.

The study follows a qualitative and applied research approach, using a case study design and integrating tools from LEGO® Serious Play® methodology, Design Thinking, and gamification. These methodologies were combined in a co-creation process with twelve integrity managers, who participated in theoretical and practical workshops on awareness, ideation, prototyping, and validation of activities. As a result, the team developed the Didactic Handbook to Promote the Integrity Code: A Playful and Collaborative Toolbox for Public Servants, which compiles more than thirty innovative, replicable, and low-cost activities designed to strengthen the culture of integrity within the institution.

The results revealed high levels of motivation, satisfaction, and ownership among participants, consolidating the integrity managers as change agents and facilitators of public ethics. The experience demonstrated that the combination of playful and constructivist approaches enhances meaningful learning, improves institutional cohesion, and contributes to achieving Sustainable Development Goal 16 of the 2030 Agenda: promoting effective, accountable, and inclusive institutions. In conclusion, this research provides a sustainable, innovative, and replicable strategy to foster integrity within the Colombian public service.

INTRODUCCIÓN

El Código de Integridad del Servicio Público fue presentado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) el 24 de julio de 2017 como un instrumento destinado a orientar el comportamiento ético de los servidores públicos en Colombia. Su formulación se basó en un proceso participativo que reunió a más de 25.000 personas, entre servidores y ciudadanos, quienes seleccionaron los cinco valores fundamentales que lo sustentan: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia. Dichos valores buscan consolidar una cultura pública basada en la transparencia, la confianza ciudadana y la integridad institucional.

El DAFP (2020) plantea que la integridad en la función pública depende de tres componentes esenciales: organizaciones íntegras, servidores íntegros y ciudadanía íntegra. El fortalecimiento de estos elementos exige procesos de formación que superen la enseñanza técnica y promuevan el desarrollo de valores, competencias éticas y habilidades cívicas. No obstante, tras casi ocho años de vigencia, los instrumentos diseñados para apoyar la implementación del Código, especialmente la caja de herramientas del DAFP, no han sido actualizados. Este material, conformado por veintitrés ideas agrupadas en las categorías activar, fomentar, ejemplificar y comprometer, ha perdido vigencia frente a los nuevos desafíos de la gestión pública, que demandan metodologías activas y experiencias de aprendizaje más significativas.

Ante esta situación, el presente estudio se propuso analizar y fortalecer los procesos de apropiación del Código de Integridad del Servicio Público, mediante la integración de metodologías innovadoras que facilitan la reflexión, la participación y el aprendizaje colaborativo. Con este propósito, se desarrolló una experiencia de co-creación con un grupo de doce gestores de integridad de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, quienes participaron en talleres teórico-prácticos fundamentados en Design Thinking, gamificación y la metodología LEGO® Serious Play® (LSP). Estas estrategias permitieron transformar los valores del Código en experiencias lúdicas que fomentaron la construcción colectiva de conocimiento y el fortalecimiento de la ética pública desde la práctica cotidiana.

La investigación, de enfoque cualitativo y carácter aplicado, tuvo como finalidad diseñar una caja de herramientas didáctica para la implementación del Código de Integridad del Servicio Público, construida a partir de la reflexión y las ideas generadas por los participantes. Como resultado de este proceso se elaboró la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad: una caja de herramientas lúdicas y colaborativas para servidores, que reúne más de treinta actividades innovadoras, replicables y sostenibles, orientadas a la promoción de los valores de integridad en la administración pública.

El documento se estructura en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación. El Capítulo II desarrolla el marco de referencia, donde se abordan los antecedentes, los fundamentos teóricos y el marco normativo. El Capítulo III describe el diseño metodológico y las fases de aplicación. Finalmente, el Capítulo IV expone los resultados, el análisis y las conclusiones de la investigación.

En síntesis, este estudio evidencia que la integridad puede promoverse mediante metodologías innovadoras que combinan la creatividad, el juego y la reflexión crítica. Asimismo, demuestra que la aplicación de enfoques activos en la formación del talento humano público contribuye al fortalecimiento de la ética institucional, la participación y la gestión del conocimiento, en coherencia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de la Agenda 2030.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El paradigma tradicional en la gestión del talento humano sostiene que los planes y programas de capacitación deben estar alineados con el fortalecimiento de habilidades, destrezas y competencias laborales que garanticen la efectividad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, este enfoque, centrado casi exclusivamente en la dimensión técnica del desempeño, tiende a relegar la formación en valores organizacionales, éticos y humanos, los cuales constituyen el fundamento de una administración pública íntegra y confiable.

La integración entre el desarrollo de competencias laborales y la formación en valores resulta esencial para construir culturas institucionales sólidas, donde el conocimiento técnico se complementa con principios éticos y actitudes orientadas al servicio ciudadano. En este sentido, reflexionar sobre esta relación permite comprender la importancia de fortalecer la apropiación del Código de Integridad del Servicio Público mediante estrategias innovadoras que respondan a las dinámicas sociales actuales y a los procesos de cambio acelerado que caracterizan al mundo contemporáneo.

El presente capítulo introduce la formulación del problema, los objetivos y la justificación del estudio, con el propósito de contextualizar una situación vigente en la administración pública colombiana: la necesidad de promover la ética, la transparencia y la integridad como ejes transversales del desempeño institucional. Este análisis se aborda desde una perspectiva humanista y de innovación pública, destacando la importancia de actualizar los mecanismos pedagógicos que permitan la implementación efectiva del Código de Integridad en los distintos niveles de la función pública.

La investigación se desarrolla a partir de una propuesta metodológica basada en la construcción participativa de una caja de herramientas para la implementación del Código de Integridad, diseñada con el uso de la metodología LEGO® Serious Play® (LSP). Este enfoque promueve el aprendizaje significativo y la reflexión colectiva a través de la creatividad, el juego serio y la gestión del conocimiento.

En síntesis, este capítulo plantea las bases conceptuales del estudio, orientadas a comprender cómo la innovación metodológica puede contribuir al fortalecimiento de la ética pública y a la consolidación de una cultura de integridad en el servicio del Estado.

1.1 Formulación del Problema

En Colombia, el fortalecimiento de la ética pública y la transparencia administrativa ha sido una prioridad del Estado en su proceso de modernización institucional. A través del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), entidad responsable de orientar las políticas de empleo público, se han diseñado instrumentos normativos y pedagógicos que buscan consolidar una cultura de integridad en el sector público. Entre ellos se destaca el Código de Integridad del Servicio Público, adoptado mediante el Decreto 1499 de 2017, como parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con aplicación para todas las entidades y organismos públicos del país, sin distinción de nivel o naturaleza jurídica.

Este Código surge como respuesta al compromiso de Colombia con los estándares internacionales de gobernanza promovidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los cuales enfatizan la necesidad de fortalecer los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública (OCDE, 2017). Su propósito es orientar el actuar de los servidores públicos, promoviendo conductas éticas que trasciendan el cumplimiento formal de la ley y se traduzcan en una actitud coherente con los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia (DAFP, 2020).

No obstante, a pesar de los avances normativos, la apropiación del Código de Integridad enfrenta desafíos significativos. En la práctica, su implementación ha dependido de estrategias de comunicación y capacitación centradas principalmente en la divulgación de contenidos normativos, lo que ha limitado su impacto en la transformación cultural que se pretende alcanzar (Sandoval, 2001). En numerosas entidades, entre ellas la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (UAE DIAN), las acciones de formación se concentran en los Planes Institucionales de Capacitación (PIC), los cuales priorizan la actualización técnica y operativa de los servidores, dejando en un segundo plano el

fortalecimiento de valores éticos, habilidades sociales y comportamientos orientados al servicio ciudadano (DAFP, 2020; Hernández, Fernández & Baptista, 2022).

La revisión documental y la observación institucional evidencian que la gestión ética se aborda de forma fragmentada y, en muchos casos, mediante actividades informativas que no logran generar procesos sostenidos de reflexión ni aprendizaje significativo. Como resultado, persiste una brecha entre el conocimiento del Código y su vivencia cotidiana dentro de las entidades públicas, lo que debilita la consolidación de una verdadera cultura de integridad. Esta situación coincide con lo señalado por Teixes (2014), quien advierte que los procesos de aprendizaje en adultos requieren experiencias significativas que vinculen la emoción, la acción y la reflexión para lograr cambios reales de comportamiento.

En este escenario, se hace necesario innovar en los métodos de formación ética y en las estrategias de apropiación del Código, integrando metodologías que promuevan la participación activa, la creatividad y el pensamiento crítico. La aplicación de enfoques como Design Thinking, gamificación y la metodología LEGO® Serious Play® (LSP) se presenta como una alternativa idónea, al permitir que los servidores públicos construyan conocimiento desde la experiencia, transformen conceptos abstractos en representaciones tangibles y generen propuestas de valor para su contexto institucional (Kristiansen & Rasmussen, 2014; Brown, 2009).

Así, el presente estudio parte del reconocimiento de que el desarrollo de competencias técnicas en el sector público debe complementarse con la formación en integridad, valores y actitudes éticas. Una administración moderna y eficaz requiere servidores capaces de actuar con responsabilidad, empatía y compromiso social, lo que implica repensar los procesos de capacitación y aprendizaje institucional en clave de innovación, participación y sentido humano (Flick, 2015).

En consecuencia, el problema que se aborda en esta investigación se centra en la necesidad de diseñar y aplicar estrategias innovadoras para fortalecer la apropiación del Código de Integridad del Servicio Público en la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, de modo que la ética deje de ser un requisito formal y se convierta en un elemento vivo de la cultura organizacional.

De esta reflexión surge la pregunta que orienta el estudio:

¿Cómo implantar y socializar el Código de Integridad del Servicio Público de manera innovadora en la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (UAE DIAN)?

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Construir, durante la vigencia 2025-1, en colaboración con el grupo de gestores de integridad de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (UAE DIAN), una caja de herramientas didáctica para la implementación y apropiación del Código de Integridad del Servicio Público, mediante el uso de la metodología LEGO® Serious Play® (LSP).

Objetivos Específicos

- a) Analizar el contexto institucional, normativo y formativo de la DIAN en relación con la implementación del Código de Integridad, identificando las principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de capacitación ética.
- b) Explorar los fundamentos teóricos y metodológicos de las estrategias de innovación aplicadas al aprendizaje organizacional, entre ellas LEGO® Serious Play®, Design Thinking y gamificación, para establecer su pertinencia en la formación de valores y comportamientos éticos en el servicio público.
- c) Aplicar la metodología LEGO® Serious Play® como herramienta de co-creación con el grupo de gestores de integridad, con el fin de diseñar actividades lúdicas, colaborativas y replicables que fortalezcan la vivencia práctica de los valores del Código de Integridad.
- d) Elaborar la cartilla didáctica resultante del proceso de co-creación, estructurada como una caja de herramientas innovadora que integre dinámicas, materiales y orientaciones metodológicas para la promoción de la integridad en el entorno institucional.

- e) Evaluar los resultados obtenidos en la aplicación piloto de la cartilla con los gestores de integridad, analizando su impacto en la motivación, la apropiación de valores y la percepción sobre la cultura ética institucional.

1.3 Justificación

A partir de mi experiencia laboral de más de nueve años en el sector público colombiano, particularmente en áreas de gestión del talento humano, he observado una brecha persistente en la formación de los servidores públicos respecto a los valores éticos, los principios de integridad y la cultura institucional que deberían orientar su desempeño. A lo largo de este tiempo he liderado, acompañado y evaluado procesos de capacitación que han demostrado avances en lo técnico, pero también una deuda importante con la dimensión humana y ética del servicio público.

En el transcurso de mis investigaciones previas he abordado la apropiación de los valores del Código de Integridad en diferentes entidades públicas, analizando su alineación con los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) y su aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional. Sin embargo, esta investigación representa la primera ocasión en la que, mediante metodologías innovadoras como LEGO® Serious Play®, Design Thinking y gamificación, me adentro en la construcción de una cartilla andragógica destinada a la divulgación del Código de Integridad del Servicio Público, concebida como una herramienta práctica, participativa y transformadora.

En el contexto colombiano, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) ha promovido la adopción del Código de Integridad como marco ético común para orientar el comportamiento de los servidores públicos (Decreto 1499 de 2017). No obstante, las estrategias pedagógicas disponibles para su implementación, como la caja de herramientas del DAFP, requieren actualización frente a los nuevos retos sociales, tecnológicos y organizacionales. Esta situación reafirma lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2022), quienes destacan la necesidad de vincular la educación en valores con metodologías activas que generen aprendizajes significativos y sostenibles.

De igual manera, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) insiste en que los procesos de modernización estatal deben promover la innovación pública y la participación activa de los servidores en la creación de soluciones a los desafíos éticos de la gestión. Desde esa perspectiva, la aplicación de LEGO® Serious Play® (Kristiansen & Rasmussen, 2014) ofrece un enfoque alternativo que permite integrar la creatividad, la reflexión y el trabajo colaborativo en torno a los valores de integridad, honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

Esta investigación se justifica, entonces, por su carácter innovador y su pertinencia social. Propone la creación de una caja de herramientas didáctica construida en co-creación con el grupo de gestores de integridad de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (UAE DIAN), orientada a fortalecer la apropiación de los valores del Código de Integridad del Servicio Público. A través de una metodología lúdica, colaborativa y reflexiva, se busca fomentar la motivación, el aprendizaje significativo y la gestión del conocimiento entre los participantes.

Los resultados de este estudio pueden beneficiar no solo a la DIAN, sino también a otras entidades públicas y al propio Departamento Administrativo de la Función Pública, aportando insumos prácticos para la formulación de políticas de sensibilización, capacitación y fortalecimiento ético. Asimismo, la cartilla resultante servirá como referencia para los tomadores de decisiones que promueven entornos laborales basados en la confianza, la responsabilidad y la transparencia, en consonancia con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Finalmente, este trabajo se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que invita a promover sociedades pacíficas e inclusivas, facilitar el acceso a la justicia y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles (CEPAL, 2016). Desde esta perspectiva, la investigación contribuye al fortalecimiento de la ética pública y demuestra que la innovación pedagógica, aplicada con sentido humano, puede convertirse en una vía efectiva para vivenciar la integridad en el servicio al ciudadano.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

El segundo capítulo presenta el estado del arte y los antecedentes investigativos que sustentan esta investigación, los cuales fueron analizados en un horizonte temporal de los últimos siete años. Este recorrido permite comprender cómo la capacitación, la formación y la gestión del talento humano se han articulado en el ámbito público como componentes esenciales para el fortalecimiento de las competencias laborales, la cultura organizacional y la ética institucional.

En primera instancia, se abordan los antecedentes teóricos y empíricos relacionados con la capacitación en el entorno laboral, resaltando su evolución desde una visión instrumental hacia un enfoque integral que incorpora la educación en valores y la formación ciudadana. Este análisis resulta fundamental para contextualizar el aprendizaje organizacional dentro de la administración pública, donde la formación deja de ser únicamente un medio para adquirir destrezas técnicas y se convierte en una herramienta estratégica para promover la integridad, la transparencia y la responsabilidad social.

El capítulo también integra los aportes más relevantes a nivel internacional, regional y nacional, que han orientado la comprensión de la educación y la innovación en el servicio público. Estas perspectivas se articulan con los postulados del Código de Integridad del Servicio Público y con las metodologías de innovación aplicadas en el presente estudio, entre ellas Design Thinking, gamificación y LEGO® Serious Play®, lo que permite establecer una base conceptual sólida que conecta la formación ética con la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional.

En consecuencia, este capítulo no solo recopila antecedentes documentales y académicos, sino que ofrece un marco de comprensión integral que respalda el enfoque de la investigación, al tiempo que evidencia la pertinencia de incorporar metodologías activas y creativas en los procesos de enseñanza-aprendizaje del talento humano en el sector público colombiano.

2.1 Estado del Arte

La exploración documental realizada para esta investigación comprendió un periodo amplio, entre los años 2003 y 2025, debido a la escasez de estudios que integran de manera simultánea las variables de

este trabajo: formación ética, integridad pública, gestión del talento humano, innovación metodológica y educación andragógica en el contexto de la función pública. El proceso de búsqueda se efectuó mediante la revisión de bases académicas y repositorios institucionales de universidades y organismos multilaterales, seleccionando veintitrés documentos entre artículos científicos, tesis de maestría, informes técnicos y experiencias institucionales relevantes. Este conjunto permitió establecer tendencias investigativas en torno a la modernización del servicio público, el desarrollo de competencias éticas y la incorporación de metodologías activas en los procesos de formación de servidores públicos.

En el contexto nacional, Toro y Pulido (2023), en su artículo Innovación de la gestión del talento humano en el sector público, publicado en la Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, abordan el talento humano como el eje central de la transformación institucional, destacando la necesidad de articular la gestión administrativa con el desarrollo humano, la flexibilidad laboral y la cultura participativa. Su aporte radica en resaltar que los procesos de formación deben estar guiados por principios de compromiso, transparencia e innovación, lo que respalda el enfoque de esta investigación sobre la necesidad de introducir metodologías creativas en la gestión de la integridad.

Ocampo y Fernández (2018), en su artículo Nueva gestión pública y la importancia de la gestión del talento humano para desarrollar con eficiencia, probidad y transparencia los procesos administrativos y financieros en la Universidad de Antioquia, examinan la influencia del paradigma de la Nueva Gestión Pública en el ámbito académico colombiano. Concluyen que el talento humano es el factor decisivo para garantizar la eficiencia institucional y la rendición de cuentas, lo cual coincide con la visión de esta investigación, en tanto reconoce que los procesos de aprendizaje deben orientarse a la generación de valor público y a la ética del servicio.

En una línea complementaria, Padilla Ramírez (2023), en su artículo Cultura organizacional, integridad pública, ética pública y corrupción, plantea que la cultura organizacional es el escenario donde la integridad cobra sentido práctico. Advierte que los programas de ética en las entidades públicas deben superar los enfoques normativos para convertirse en experiencias transformadoras que promuevan conductas éticas sostenibles. Este planteamiento coincide con la propuesta de esta investigación, que

busca fomentar la apropiación de valores institucionales a través de la interacción, la reflexión y la co-creación.

Por su parte, Castellanos y Suárez (2024), en su artículo Autocontrol y valores éticos como cultura organizacional en el sector público colombiano, subrayan la importancia del autocontrol moral como forma de autorregulación ética en las instituciones del Estado. Su estudio evidencia que la interiorización de valores y el sentido de pertenencia son condiciones necesarias para consolidar la cultura de integridad, lo que refuerza la pertinencia de estrategias andragógicas y lúdicas para fortalecer la formación ética desde el aprendizaje experiencial.

Desde una perspectiva más aplicada, Manrique López (2021), en su tesis sobre la gestión del talento humano y ética institucional en la función pública, identifica las falencias de los procesos de capacitación en las entidades públicas colombianas, donde prevalece la formación técnica sobre la axiológica. El autor concluye que la innovación metodológica es un camino viable para integrar los valores éticos en la práctica laboral, en correspondencia con el propósito de esta investigación.

La investigación de Tejada Díaz (2020), La formación en valores éticos en el sector público colombiano, aporta una mirada pedagógica a la educación en ética, al proponer la inclusión de metodologías participativas en los programas de capacitación estatal. Sus conclusiones sugieren que la ética pública debe enseñarse desde la vivencia y el ejemplo, no solo desde la teoría, lo que se articula con el uso de herramientas didácticas como la metodología LEGO® Serious Play®.

Otros estudios recientes, como el de Lima Baquerizo y Ángeles Arena (2024), Implementación de una caja de herramientas para la gestión pública innovadora, destacan la utilidad de los instrumentos de aprendizaje colectivo para fortalecer la gestión institucional. Los autores demuestran que una caja de herramientas construida de manera participativa puede convertirse en un mecanismo eficaz para transferir conocimiento y promover la transparencia en las organizaciones públicas.

Asimismo, Ocampo et al. (2018) resaltan la relevancia de la ética y la probidad como ejes transversales de la gestión administrativa en el contexto universitario, señalando que el liderazgo ético y la formación continua son determinantes para consolidar la gobernanza institucional. Este enfoque se

conecta directamente con la intención del presente estudio, que busca vincular la ética con la innovación pedagógica como herramientas de mejora en la cultura organizacional.

La tesis de Giuliana (2018) sobre la formación ética en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria del Perú (SUNAT) introduce un referente regional de gran valor para esta investigación, dado que la entidad comparte características institucionales con la DIAN. Su propuesta plantea la necesidad de alinear los programas de formación ética con los estándares de integridad recomendados por la OCDE, enfatizando en la responsabilidad social y el aprendizaje continuo como motores de cambio.

En el ámbito latinoamericano, Guardamagna (2024), en su artículo *Cómo innovar en la gestión pública: la metodología del Design Thinking*, argumenta que los enfoques de pensamiento de diseño son clave para construir políticas públicas centradas en las personas. Su aplicación fomenta la empatía, la creatividad y la colaboración, principios que coinciden plenamente con la estructura metodológica de la cartilla andragógica propuesta en este trabajo.

En relación con la formación de adultos, Maldonado Cisneros et al. (2025), en su estudio *La educación de adultos: estrategia de transformación social desde el enfoque andragógico*, exponen que el aprendizaje en la adultez se caracteriza por la autonomía, la motivación intrínseca y la necesidad de vincular la experiencia previa con los nuevos saberes. Estos principios sustentan la elección del enfoque andragógico para la construcción de las actividades didácticas en la caja de herramientas propuesta.

La perspectiva institucional se complementa con la investigación de Criado, Rojas-Martín y Silván (2017), *Laboratorios de innovación pública. Caso NovaGob.Lab*, donde los autores presentan experiencias exitosas de co-creación en la gestión pública iberoamericana. Los resultados demuestran que la innovación se potencia cuando los servidores se convierten en diseñadores de soluciones, aspecto que guarda estrecha relación con la metodología LEGO® Serious Play®, que promueve la construcción colectiva de conocimiento.

En cuanto a la relación entre ética y aprendizaje organizacional, Samuel Vásquez (2019) y Tsukayama Taira (2019) coinciden en que la integridad no puede imponerse mediante normas, sino

desarrollarse mediante procesos educativos que involucren la reflexión personal y el compromiso institucional. Ambos sostienen que la ética pública debe vivirse como una práctica cotidiana que refuerza la confianza ciudadana y la legitimidad de las instituciones.

Padilla Ramírez (2023) y Ocampo et al. (2018) coinciden en señalar que las transformaciones institucionales solo son sostenibles cuando la cultura organizacional interioriza los valores éticos, lo que justifica el uso de metodologías activas que promuevan la participación y la emocionalidad como mediadoras del aprendizaje.

En este sentido, Sirera Pérez y Bravo Barriga (2018), en su estudio *Hacia nuevas metodologías de aprendizaje: el mLearning en la administración pública*, proponen la incorporación de tecnologías móviles como medios facilitadores de la capacitación. Su investigación demuestra que el uso de recursos digitales puede fortalecer la apropiación de contenidos éticos y administrativos, además de aumentar la motivación y la retención del conocimiento en los funcionarios.

De manera complementaria, Ruiz de Chávez (2025), en su tesis doctoral *Evaluación de la efectividad de la capacitación en derechos humanos en la administración pública mexicana*, evidencia la necesidad de evaluar la eficacia de los programas formativos mediante indicadores de aprendizaje y desempeño. Este aporte resulta fundamental para el diseño de la evaluación en la cartilla propuesta, que busca medir el impacto de las actividades en la vivencia de los valores del Código de Integridad.

El Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP, 2023), en su publicación *Caja de herramientas para la formación en transparencia y acceso a la información pública*, ofrece un referente metodológico nacional para la elaboración de instrumentos didácticos en ética y transparencia. Su estructura basada en el aprendizaje por proyectos, la gamificación y el Design Thinking constituye un modelo aplicable al contexto de la DIAN, validando el enfoque adoptado en esta investigación.

Finalmente, López y otros autores (2025), en el texto *La inteligencia artificial y el futuro digital: construyendo el camino hacia un mundo sostenible y competitivo*, exploran la relación entre ética, sostenibilidad e innovación tecnológica en la administración pública. Concluyen que la ética digital y el

uso responsable de las tecnologías emergentes deben integrarse en la formación de los servidores públicos como parte de un nuevo paradigma de integridad institucional.

La revisión de estos estudios revela una tendencia emergente: el tránsito desde la capacitación tradicional hacia la formación vivencial y ética, sustentada en la innovación, la reflexión y la co-creación. Las investigaciones consultadas coinciden en que los programas de integridad pública deben concebirse como procesos de aprendizaje continuo, emocional y colectivo, más que como simples acciones normativas. Este panorama evidencia que la innovación metodológica, el enfoque andragógico y la gestión del conocimiento son hoy pilares esenciales para fortalecer la ética pública y la cultura de integridad, propósito central del presente trabajo.

2.2 Síntesis analítica del estado del arte

El presente apartado corresponde a la síntesis analítica del Estado del Arte desarrollado en el numeral anterior, el cual reunió y examinó veintitrés fuentes académicas, técnicas e institucionales publicadas entre los años 2003 y 2025, relacionadas con la formación ética, la integridad pública, la innovación metodológica y la educación andragógica en el contexto de la función pública. Dado que las investigaciones que abordan de manera articulada estas variables son escasas, se amplió el rango temporal y geográfico de la revisión, incluyendo estudios provenientes de Colombia, Perú, Ecuador, México, Bolivia, Cuba, Brasil, España y Portugal, así como de organismos internacionales como la OCDE y la CEPAL.

La revisión permitió clasificar los documentos de acuerdo con su naturaleza académica: el 43 % corresponde a artículos científicos, el 26 % a tesis de maestría o doctorado, el 17 % a documentos institucionales y el 14 % restante a capítulos o ensayos académicos. En cuanto a la distribución territorial, el 39 % pertenece al ámbito nacional (Colombia), el 48 % a estudios latinoamericanos y el 13 % a investigaciones internacionales fuera de la región.

El análisis de contenido evidenció una tendencia compartida: la necesidad de transformar los modelos tradicionales de capacitación pública hacia procesos de aprendizaje vivencial, colaborativo y éticamente orientado. La mayoría de las investigaciones coincide en que los programas de formación en el

sector público han priorizado la actualización técnica por encima del fortalecimiento de valores, la reflexión ética y la cultura de integridad. Sin embargo, varios autores destacan que la innovación metodológica, particularmente el uso de estrategias participativas, la gamificación y las metodologías de co-creación como LEGO® Serious Play®, permite conectar el aprendizaje con la experiencia, potenciando la interiorización de los valores institucionales y el sentido de pertenencia hacia lo público.

En el ámbito colombiano, los estudios de Ocampo (2018), Padilla Ramírez (2023) y Castellanos & Suárez (2024) aportan evidencia sobre la relación entre la cultura organizacional y la integridad pública, demostrando que el liderazgo ético y la formación continua son determinantes en la construcción de confianza institucional. Por su parte, Manrique (2021) y Tejada (2020) coinciden en señalar que la gestión del talento humano debe incorporar componentes de ética aplicada y aprendizaje significativo, mientras que Lima Baquerizo y Ángeles Arena (2024) confirman la utilidad de las cajas de herramientas como instrumentos para promover la transparencia y la participación.

En el ámbito internacional, investigaciones como las de Maldonado Cisneros et al. (2025) y Guardamagna (2024) subrayan la pertinencia de la andragogía y el Design Thinking para fortalecer la formación de adultos en el sector público, favoreciendo la co-creación de soluciones y la innovación institucional. Asimismo, estudios como los de Sirera Pérez & Bravo Barriga (2018) y Ruiz de Chávez (2025) refuerzan la importancia de integrar las TIC y el aprendizaje móvil como mediadores del desarrollo de competencias éticas y sociales.

Los hallazgos también revelan que los procesos de innovación en ética pública están vinculados a la gestión del conocimiento, entendida como la capacidad institucional de capturar, compartir y aplicar aprendizajes colectivos. En este sentido, el IEMP (2023) con su Caja de Herramientas para la Formación en Transparencia y Acceso a la Información Pública, constituye un referente metodológico nacional para la elaboración de recursos pedagógicos lúdicos y colaborativos. Este enfoque es complementado por los estudios de Giuliana (2018) y Vásquez (2019), quienes sostienen que la ética debe asumirse como un proceso educativo que articula la emoción, la acción y la reflexión, promoviendo el sentido de lo público desde el aprendizaje experiencial.

En síntesis, la revisión documental permitió identificar tres conclusiones centrales. En primer lugar, la formación ética y la integridad pública se consolidan como pilares esenciales para la profesionalización del servidor público, pero su desarrollo requiere un cambio metodológico profundo que priorice la participación, la creatividad y la vivencia de los valores. En segundo lugar, la innovación pedagógica mediante metodologías como LEGO® Serious Play®, el Design Thinking y la gamificación emerge como una alternativa eficaz para generar aprendizajes significativos y sostenibles. Finalmente, se confirma que la implementación efectiva del Código de Integridad del Servicio Público en Colombia demanda una estrategia integral que vincule la gestión del conocimiento, la ética institucional y la educación andragógica, orientadas al fortalecimiento de una cultura de integridad en el Estado.

2.3 Marco Teórico y Conceptual

El presente apartado desarrolla los fundamentos conceptuales que sustentan esta investigación, orientada a la creación de una caja de herramientas andragógica e innovadora para la implementación del Código de Integridad del Servicio Público. Su propósito es analizar los principales referentes teóricos y metodológicos que permiten comprender cómo los valores de integridad, transparencia y compromiso ético pueden fortalecerse mediante estrategias de aprendizaje activo, creativo y colaborativo.

La construcción de este marco teórico se centra en cuatro categorías interrelacionadas: el Código de Integridad del Servicio Público, la metodología LEGO® Serious Play® (LSP), la gamificación y el Design Thinking. Cada una de ellas constituye un eje articulador entre la ética institucional y la innovación pedagógica, ofreciendo herramientas conceptuales y metodológicas que fundamentan la propuesta de esta investigación.

En primer lugar, el Código de Integridad se asume como el marco ético común de la administración pública colombiana, promulgado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en 2017 y adoptado por las entidades del Estado para orientar el comportamiento de los servidores públicos con base en los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia. Este

instrumento, además de guiar la actuación de los servidores, promueve la construcción de una cultura organizacional centrada en la confianza, la transparencia y la rendición de cuentas.

En segundo lugar, la metodología LEGO® Serious Play® (LSP) se incorpora como una herramienta de facilitación y aprendizaje que utiliza el juego con propósito para estimular la reflexión, la comunicación y la creatividad en grupos de trabajo. Su aplicación en el contexto público contribuye a la construcción de conocimiento compartido, al fortalecimiento del pensamiento estratégico y a la generación de soluciones innovadoras frente a desafíos institucionales.

De manera complementaria, la gamificación se entiende como una estrategia pedagógica basada en la incorporación de elementos del juego, como metas, reglas, recompensas y retroalimentación, en contextos no lúdicos, con el fin de aumentar la motivación, el compromiso y el aprendizaje significativo. En el ámbito de la formación ética, la gamificación permite transformar la enseñanza de valores y principios en experiencias participativas que promueven la empatía y la cooperación.

Finalmente, el Design Thinking se aborda como un enfoque de innovación centrado en las personas, orientado a la resolución creativa de problemas mediante la empatía, la ideación y la experimentación. Su incorporación en los procesos de formación en integridad facilita la comprensión de las necesidades del entorno institucional y fomenta la co-creación de soluciones prácticas que vinculan la reflexión ética con la acción transformadora.

De esta forma, el presente marco teórico y conceptual integra los fundamentos éticos del servicio público con los enfoques contemporáneos de innovación educativa, aportando una base sólida para el diseño y aplicación de la caja de herramientas andragógica e innovadora para la divulgación del Código de Integridad del Servicio Público en la DIAN.

Código de Integridad

Conforme ya se ha contextualizado la Función Pública y se ha definido la población objeto de este documento, los servidores públicos, en este apartado se pretende documentar y explicar el concepto de

código de ética o de integridad, primero desde una perspectiva general o universal, para luego establecer su aplicación específica en el contexto del servicio público en Colombia.

Históricamente, la filosofía y otras ciencias sociales han desarrollado el concepto de ética. En este sentido, Sandoval (2001) realiza una valiosa síntesis. El autor indica que, según Heidegger (1972), algunos estudiosos afirman que la ética fue mencionada por primera vez junto con la lógica y la física en la escuela de Platón; no obstante, otros autores señalan que fue Sócrates quien introdujo el concepto a partir del término griego *ethos*, cuyo significado es “estancia”, “lugar de habitar” o, simplemente, “carácter” o “modo de ser”. De allí que la ética pueda entenderse como la ciencia del carácter.

Sandoval (2001) continúa su recorrido histórico señalando que Cicerón introdujo el concepto en Roma, denominándolo *philosophia morum*, derivado del latín *mos-moris* (costumbre). En este marco, el autor observa que la distinción entre ética y moral está determinada por el contexto, el tiempo o el lugar en que se emplean los conceptos. Asimismo, cita a Hegel (1975), quien expresó: “aunque moralidad y eticidad, de acuerdo con su etimología, fueran sinónimas, esto no impediría servirse de estas distintas palabras para conceptos distintos”.

Sandoval concluye que, en la actualidad, el término *moral* hace referencia a la vida regida por las costumbres, mientras que *ética* alude a la reflexión sobre esa vida moral. Desde este enfoque, la ética puede considerarse como una ciencia, la ciencia de la moral, en tanto estudia ciertos tipos de hechos y trata de descubrir, explicar o esclarecer sus principios generales.

Una vez comprendido el concepto de ética, estrechamente ligado al de moral, es necesario abordar el surgimiento de los códigos de ética, para así poder establecer el panorama de su implementación en el contexto colombiano.

A lo largo del tiempo, y tras diversos hitos históricos como la Revolución Francesa y la caída de distintos regímenes tras revoluciones, protestas o estallidos sociales, ha emergido la necesidad de revalorizar y recuperar la confianza de la ciudadanía en los gobiernos. En este marco, se han promovido diversas acciones orientadas a reconstruir los principios rectores del quehacer en la función pública.

A continuación, se listan de forma resumida los principales hitos latinoamericanos relacionados con experiencias de mal gobierno, protestas sociales, estallidos o revoluciones que han impulsado la creación o el fortalecimiento de códigos de ética e integridad en la administración pública:

Tabla 1. Principales hitos latinoamericanos relacionados con malos gobiernos y protestas o estallidos sociales o incluso revoluciones.

País	Evento	Año(s)	Tipo de Gobierno	Causa Principal	Resultado Clave
México	Revolución Mexicana	1910–1920	Dictadura	Fraude electoral, desigualdad	Derrocamiento de Díaz, Constitución de 1917
Bolivia	Revolución Nacional	1952	Oligarquía	Exclusión indígena, fraude electoral	Reforma agraria, nacionalización de minas
Cuba	Revolución Cubana	1959	Dictadura	Corrupción, desigualdad, represión	Caída de Batista, llegada de Castro al poder
Chile	Golpe de Estado y dictadura militar	1973–1990	Democracia / Dictadura	Polarización, intervención externa	Régimen de Pinochet, violaciones a los DD.HH.
Argentina	Dictadura Militar	1976–1983	Dictadura	Inestabilidad, represión política	Miles de desaparecidos, retorno a democracia
Nicaragua	Revolución Sandinista	1979	Dictadura	Represión, corrupción, dinastía Somoza	Derrocamiento del régimen, guerra civil posterior
Perú	Caída de Fujimori	2000	Autoritarismo	Corrupción (Vladivideos)	Renuncia de Fujimori, transición democrática
Venezuela	Protestas y crisis política	Desde 2014	Autoritarismo	Crisis económica, represión	Migración masiva, aislamiento internacional
Chile	Estallido social	2019	Democracia	Desigualdad estructural	Proceso constituyente, reformas en discusión
Colombia	Paro Nacional	2021	Democracia	Reforma tributaria, desigualdad	Retiro de reforma, represión denunciada
Ecuador	Protestas indígenas	2019, 2022	Democracia	Aumento combustibles, desigualdad	Acuerdos con movimientos indígenas

Fuente: Elaboración propia

La reconstitución de la que se ha hablado se sustenta en cuatro razones principales:

La primera es una decisión política voluntaria; la segunda, el fortalecimiento de la transparencia en lo público; la tercera, y más relevante para el presente documento, es el diseño de los códigos de conducta, ética o integridad en la función pública; y la cuarta razón corresponde a la definición de los parámetros de

confidencialidad o discrecionalidad de la información pública, así como la responsabilidad en su cumplimiento.

Lo anterior exige, además, la existencia de un equilibrio entre los poderes del Estado. En este sentido, el poder legislativo se convierte en un coadyuvante clave para la transparencia y en la mejor expresión del equilibrio democrático. Este equilibrio constituye una garantía para la ciudadanía en cuanto a la vigilancia y la aplicación de los valores éticos (Sandoval, 2001).

Como se ha evidenciado, la estrategia de implementación de códigos de conducta, ética o integridad en la función pública tiene como finalidad principal la recuperación de la confianza ciudadana. No obstante, también pretende permear la conciencia y las prácticas de los servidores públicos, de modo que se garantice la transparencia, la ética y el fortalecimiento de la lucha contra la corrupción.

En consecuencia, los códigos de ética contemplan los valores de referencia acordados para el correcto funcionamiento de las entidades públicas del orden nacional o territorial, ya sean centralizadas o descentralizadas, y pertenecientes a cualquiera de las ramas del poder: legislativo, ejecutivo o judicial. A través de la implantación de estos códigos, se regula el comportamiento de los servidores públicos, ya que estas iniciativas y políticas orientan la reflexión, guían la conducta y permiten identificar lo correcto o incorrecto en el desempeño de las funciones públicas (Sandoval, 2001).

En el caso colombiano, el Código de Integridad del Servicio Público fue creado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) como parte de una estrategia nacional orientada a promover la ética, la transparencia y la confianza ciudadana en las instituciones del Estado.

La construcción de este Código se inició en 2016, como una iniciativa del Gobierno Nacional en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y la Política de Integridad Pública. El proceso fue altamente participativo: se realizaron más de 2.000 talleres y encuestas con servidores públicos de diversas regiones y entidades del país, con el fin de recoger sus experiencias y percepciones sobre los valores esenciales del servicio público.

A partir de este ejercicio colectivo, en 2017 el DAFP formuló el Código de Integridad, el cual fue estructurado con base en cinco valores fundamentales:

1. Honestidad
2. Respeto
3. Compromiso
4. Diligencia
5. Justicia

Cada valor fue definido con un lenguaje sencillo y acompañado de comportamientos esperados en el trabajo diario de los servidores públicos. El Código busca ser una herramienta pedagógica y orientadora, más que normativa, y tiene como objetivo reforzar la cultura de lo público basada en principios éticos comunes en todas las entidades del Estado.

Metodología LEGO® Serious Play®.

Los *juegos serios* (o *serious games*) surgieron como una evolución del uso tradicional del juego, incorporando propósitos que van más allá del entretenimiento. Se trata de juegos diseñados específicamente con fines educativos, formativos, científicos, sociales o de entrenamiento, utilizando la mecánica lúdica como medio para alcanzar objetivos serios y significativos.

El concepto de *serious games* fue popularizado por Clark Abt en su libro *Serious Games*, publicado en 1970. Abt sostenía que los juegos podían ser utilizados como herramientas efectivas para enseñar, entrenar y simular situaciones reales, especialmente en contextos educativos y militares.

Sin embargo, el uso de simulaciones con fines formativos se remonta incluso a épocas anteriores. Durante las décadas de 1950 y 1960, las fuerzas armadas de Estados Unidos ya utilizaban simuladores para entrenar a sus soldados y pilotos, reconociendo el valor de la recreación estructurada en la adquisición de habilidades críticas. Posteriormente, en las décadas de 1980 y 1990, con el auge de las computadoras personales, se desarrollaron los denominados *juegos educativos* o *edutainment*, entre los que se destaca *The Oregon Trail*, un juego interactivo diseñado para enseñar historia de forma lúdica, que marcó un hito en la fusión entre entretenimiento y aprendizaje.

El concepto de *juego serio* tiene antecedentes que se remontan hasta la filosofía clásica. Según Villamizar y González (2015), Platón consideraba que el juego podía asumirse como un diálogo filosófico debido al tratamiento que se daba a los temas y a la dinámica misma del método. Para este pensador, el

juego tenía un potencial formativo fundamental para el desarrollo de una sociedad justa y para la formación de gobernantes sabios.

Una concepción más contemporánea del juego serio lo define como una forma de actividad basada en la imaginación, que integra dimensiones cognitivas, sociales y emocionales de la experiencia, e intencionalmente incluye los beneficios emergentes del juego para abordar desafíos organizacionales (Ross, Victor & Statler, 2004).

En este sentido, los *juegos serios* combinan la motivación intrínseca del juego con finalidades prácticas y formativas. Surgieron de necesidades reales en contextos como la educación, la salud y la defensa, y hoy son parte integral de estrategias de aprendizaje modernas, de procesos de gamificación y de innovación pedagógica en diversos campos.

En este marco surge la metodología *LEGO® Serious Play®* (LSP), desarrollada a finales de los años 90 como una iniciativa conjunta entre el Grupo LEGO y un equipo de investigadores en gestión empresarial, con el fin de responder a los nuevos desafíos estratégicos que enfrentaba la compañía en esa época.

Durante la década de 1990, LEGO experimentó una profunda crisis de identidad y pérdida de competitividad en el mercado. En su búsqueda por innovar y reconfigurar sus procesos estratégicos, el entonces CEO, Kjeld Kirk Kristiansen, recurrió a los académicos Johan Roos y Bart Victor, expertos en pensamiento estratégico del International Institute for Management Development (IMD) en Suiza.

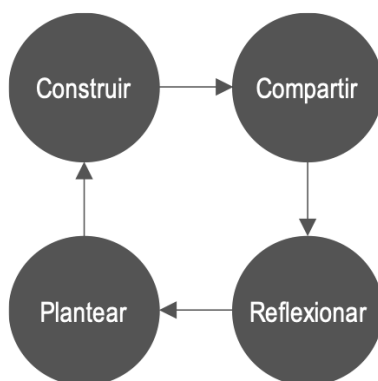
Roos y Victor estaban investigando métodos alternativos de pensamiento estratégico que fueran más visuales, experienciales y participativos. A partir de esta investigación nació la idea de utilizar las piezas LEGO® como un lenguaje tridimensional de modelado, a través del cual los participantes pudieran construir metáforas físicas de ideas, percepciones y posibles soluciones, lo que facilita el pensamiento creativo, el diálogo profundo y la reflexión colectiva.

De acuerdo con Cerezo (2019), en 1996 la empresa LEGO estableció los principios fundamentales de la metodología LSP, integrando de manera natural elementos del juego, el constructivismo y el construccionismo. El proceso se fundamenta en el uso de las piezas LEGO® como herramienta para

construir y expresar significados, promoviendo un entorno de aprendizaje activo, simbólico y participativo.

El proceso central de la metodología LSP consta de cuatro fases esenciales: en primer lugar, el facilitador plantea un desafío o pregunta guía; en segundo lugar, los participantes construyen sus respuestas utilizando piezas LEGO®; a continuación, comparten sus construcciones con los demás participantes; y finalmente, reflexionan colectivamente sobre lo que han visto, dicho y escuchado, profundizando en el análisis desde múltiples perspectivas.

Figura 1. *Procesos Nucleares del LSP*



Fuente: Cerezo (2019)

En el año 2002, se formalizó la metodología con la colaboración de Robert Rasmussen, quien ayudó a estructurar LSP como una herramienta de facilitación para empresas. La idea central: “pensar con las manos”, permitiendo que todos los participantes en una reunión construyan, compartan y reflexionen usando modelos LEGO.

La metodología se expandió rápidamente en ámbitos como:

- Desarrollo organizacional.
- Innovación y estrategia.
- Educación.

- Cultura empresarial.
- Diseño y desarrollo de producto.
- Gestión del cambio.
- Liderazgo y dirección de equipos, mercado y competitividad y análisis de la cadena de valor.

En el año 2010, LEGO decidió liberar la metodología bajo una licencia abierta (open source), permitiendo que facilitadores certificados usaran y adaptaran el método, lo que dio lugar a una comunidad global de práctica.

Figura 2. Elementos relacionados con los procesos de LSP



Fuente: Cerezo (2019)

Por todo lo anterior, y en concordancia con la búsqueda de mecanismos innovadores y de vanguardia, este documento contempla la metodología *LEGO® Serious Play®* (LSP) como el proceso más adecuado para la creación de una caja de herramientas destinada a la implementación del Código de Integridad del Servicio Público. Esta metodología permite que los gestores de integridad participantes construyan y compartan sus representaciones simbólicas del Código, promoviendo a su vez la reflexión colectiva, el análisis crítico y la apropiación significativa de sus valores y principios.

Gamificación

La gamificación se ha consolidado en la última década como una metodología innovadora para potenciar la motivación, la participación y el aprendizaje significativo en distintos contextos educativos y

organizacionales. El término proviene del inglés gamification y se refiere a la incorporación de elementos propios del juego, como la competencia, la cooperación, la retroalimentación y las recompensas simbólicas, en entornos no lúdicos con el propósito de generar compromiso, mejorar la experiencia de aprendizaje y fortalecer las conductas deseadas (Deterding et al., 2011).

Desde la perspectiva pedagógica, la gamificación no busca simplemente “jugar” en el aula o en la formación laboral, sino transformar las dinámicas de aprendizaje en experiencias activas que vinculen la emoción, el pensamiento y la acción (Teixes, 2014). En este sentido, la metodología se basa en los principios de la andragogía, al reconocer que las personas adultas aprenden mejor cuando se involucran en procesos participativos, retadores y orientados a objetivos concretos (Knowles, 1980).

Autores como Werbach y Hunter (2012) señalan que la gamificación en la educación se apoya en tres dimensiones: la motivacional, que incentiva la curiosidad y el sentido de logro; la cognitiva, que estimula la reflexión y la resolución de problemas; y la social, que fomenta la cooperación y la empatía entre los participantes. En entornos organizacionales, estos componentes contribuyen al fortalecimiento de la cultura institucional, la comunicación asertiva y el compromiso colectivo.

En el ámbito de la función pública, la gamificación ha comenzado a implementarse como un mecanismo de innovación administrativa y formativa. Según Guardamagna (2024), las metodologías activas, incluida la gamificación, son instrumentos valiosos para la capacitación de los servidores públicos, pues les permiten asumir un rol protagónico en la identificación y resolución de desafíos éticos y operativos dentro de sus entidades. Al generar escenarios simulados, narrativas interactivas y metas compartidas, la gamificación facilita la comprensión de valores institucionales como la honestidad, la diligencia y la justicia, presentes en el Código de Integridad del Servicio Público.

Asimismo, Teixes (2014) destaca que los juegos serios y las dinámicas de gamificación fortalecen el compromiso emocional de los participantes, ya que las experiencias significativas promueven la internalización de principios éticos más allá del cumplimiento normativo. De acuerdo con el autor, la gamificación convierte los valores en prácticas observables mediante la acción, el reconocimiento y la colaboración.

La literatura reciente también evidencia el impacto positivo de esta metodología en el sector público latinoamericano. Estudios del Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP, 2023) señalan que la incorporación de dinámicas lúdicas en los procesos de formación en transparencia y acceso a la información mejora la retención de contenidos y estimula el sentido de pertenencia hacia lo público. En la misma línea, Maldonado Cisneros et al. (2025) reconocen la gamificación como una estrategia que favorece la autonomía y la motivación intrínseca de los adultos, generando espacios de aprendizaje horizontal y colaborativo que fortalecen la ética del servicio.

Aplicada a la presente investigación, la gamificación constituye un componente metodológico esencial de la caja de herramientas para la implementación del Código de Integridad del Servicio Público. Su uso permite que los servidores públicos no solo comprendan los valores institucionales, sino que los vivencien en contextos simbólicos y dinámicos que reflejan situaciones reales del entorno laboral. De esta manera, la gamificación se convierte en una vía para consolidar aprendizajes significativos, promover la participación y reforzar la cultura de integridad desde una perspectiva lúdica y constructiva.

Design Thinking

El Design Thinking es un enfoque de innovación centrado en las personas que busca resolver problemas complejos mediante la empatía, la creatividad y la experimentación. Su origen se remonta a los trabajos de Herbert Simon (1969) sobre las ciencias del diseño y a los desarrollos posteriores del grupo IDEO y la Universidad de Stanford, quienes lo sistematizaron como un proceso estructurado para generar soluciones creativas y sostenibles en contextos reales (Brown, 2009). Este enfoque ha trascendido el ámbito del diseño de productos para aplicarse a la educación, la gestión pública y la transformación organizacional, donde se ha consolidado como una herramienta poderosa para la innovación social.

Según Plattner, Meinel y Leifer (2010), el Design Thinking se fundamenta en la comprensión profunda de las necesidades humanas, la colaboración interdisciplinaria y la creación de prototipos que permitan aprender del error y mejorar continuamente. En contraste con los modelos lineales de

planificación, este método propone un proceso iterativo que incluye cinco etapas principales: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, las cuales pueden adaptarse a distintos contextos institucionales.

En el ámbito de la gestión pública, el Design Thinking representa un cambio de paradigma. Tal como señala Guardamagna (2024), su implementación en las administraciones públicas permite reconfigurar los procesos tradicionales de diseño de políticas hacia prácticas centradas en las personas, fomentando la participación, la empatía institucional y la innovación en la prestación de servicios. De igual manera, Criado, Rojas-Martín y Silván (2017) destacan que los laboratorios de innovación pública inspirados en este enfoque, como el caso NovaGob.Lab, han demostrado que la co-creación entre funcionarios y ciudadanos fortalece la gobernanza democrática y la transparencia, al incorporar la perspectiva del usuario en la construcción de soluciones.

El Design Thinking también se ha convertido en una metodología eficaz para el aprendizaje y la formación en valores. Desde la perspectiva pedagógica, su carácter experiencial permite que los participantes aprendan haciendo, reflexionen sobre sus prácticas y comprendan los problemas desde múltiples perspectivas. Este enfoque resulta especialmente útil para promover la ética pública, ya que la empatía, fase inicial del proceso, invita a reconocer las necesidades del otro y a tomar decisiones más conscientes y responsables (Brown & Wyatt, 2010).

En Colombia, su aplicación se ha extendido a la gestión del conocimiento y la capacitación de servidores públicos. Experiencias como la del Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP, 2023) han demostrado que la incorporación del Design Thinking en programas de formación en transparencia y acceso a la información favorece el trabajo colaborativo y la creatividad institucional. Los participantes no solo analizan problemas, sino que diseñan propuestas innovadoras para fortalecer la confianza ciudadana y la integridad del servicio público.

En el contexto de la presente investigación, el Design Thinking se integra como una herramienta metodológica transversal en el diseño de la caja de herramientas andragógica e innovadora para la implementación del Código de Integridad del Servicio Público. En el proceso desarrollado con los gestores de integridad de la DIAN, esta metodología permitió identificar de manera participativa los

desafíos éticos de la organización, generar ideas a partir de la reflexión colectiva, y construir prototipos de actividades formativas orientadas a la vivencia de los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

Su aplicación demuestra que la innovación no se opone a la ética, sino que la complementa, al propiciar espacios donde el aprendizaje, la empatía y la co-creación se traducen en acciones transformadoras. En este sentido, el Design Thinking se constituye en un marco metodológico integrador, capaz de unir la creatividad con el compromiso ético, y de fortalecer la cultura de integridad en las entidades públicas.

2.4 Marco Legal o Normativo

En este apartado se presenta el sustento legal de los planes de capacitación dirigidos a los servidores públicos en Colombia, así como el marco normativo correspondiente al Código de Integridad del Servicio Público, adoptado por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – UAE DIAN. Este marco legal permitirá identificar y analizar el nivel de desarrollo normativo tanto a nivel nacional como dentro de la UAE DIAN, así como las disposiciones establecidas por el ordenamiento jurídico para la construcción y diseño de estrategias de capacitación en la función pública y para la implementación del Código de Integridad.

Código de Integridad del Servicio Público

A Nivel Nacional. En el año 2017 se expide el Decreto Nacional número 1499 “Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, documento que dispone la política pública del talento humano del país centrada en un objetivo de “dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad.”

El mismo decreto establece como primer objetivo, en relación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el de: *“Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.”*

En concordancia con lo anterior, y tras un proceso adelantado a nivel nacional por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), esta entidad lideró la formulación de un Código de Integridad con un carácter suficientemente general y conciso para que su aplicación abarque, sin excepción, a todos los servidores públicos, en especial aquellos pertenecientes a la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial.

A Nivel DIAN. La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - UAE DIAN, en cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), actualizó su Código de Integridad en el año 2024 mediante el documento CG-TAH-0002 Versión 3, anteriormente llamado Código de Ética. Este documento establece principios mínimos que deben guiar el comportamiento de los servidores públicos y colaboradores, alineando sus acciones con los objetivos institucionales y el interés general.

El Código promueve valores como honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, que concuerdan con los proclamados por el DAFFP y busca generar una cultura de integridad en todos los niveles jerárquicos de la entidad. Forma parte de un ejercicio de armonización con el direccionamiento estratégico de la DIAN y está orientado a fortalecer el compromiso de recaudar los recursos que sustentan el desarrollo del país.

Tabla 2. Código de Integridad del Servicio Público Adoptado Por La DIAN

Honestidad	<i>Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.</i>
Respeto	<i>Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin</i>

	<i>importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.</i>
Compromiso	<i>Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.</i>
Diligencia	<i>Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.</i>
Justicia	<i>Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.</i>

Fuente: Código de Integridad DIAN (2024)

El mismo documento, incluye herramientas como la Filosofía Institucional y la Guía para la Gestión y Trámite del Conflicto de Interés, que ayudan a enfrentar dilemas éticos. La alta dirección tiene la responsabilidad de liderar y garantizar su implementación efectiva. Del mismo modo establece los Valores aspiracionales que son “los comportamientos deseados, a desarrollar en la cultura organizacional y que servirán como palanca para el logro de la estrategia institucional.” (DIAN, 2024)

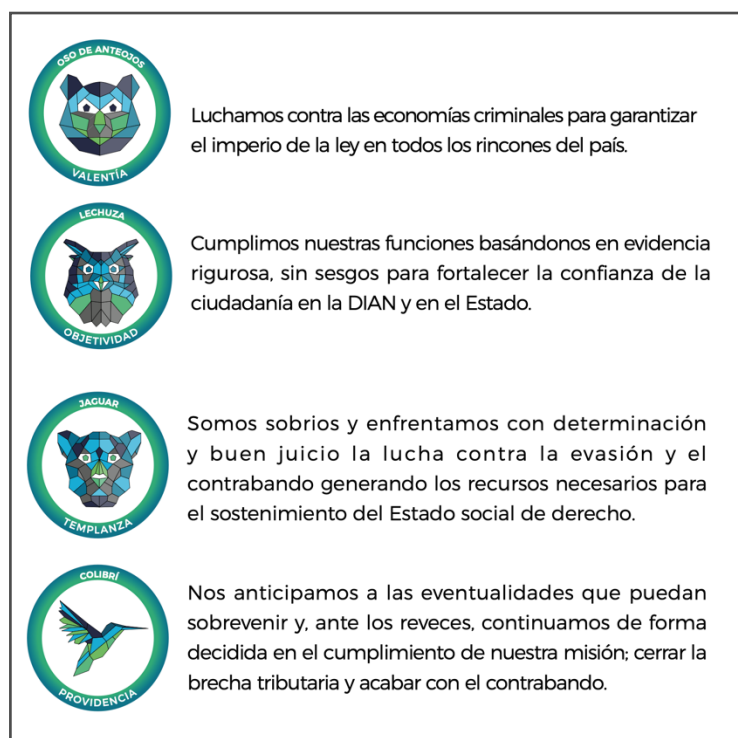
De otro lado la entidad reconoce que la implementación del Código de Integridad de la UAE DIAN se realizará a través de dos mecanismos esenciales:

- Capacitación obligatoria para cualquier cargo y modalidad de vinculación a la entidad;
- Evaluación y seguimiento a la apropiación de las pautas aquí definidas, para lo cual, el líder de la política de desempeño de integridad a nivel institucional, realizará diagnósticos mínimo bianuales y sus resultados se divulgarán y orientarán la planeación y la mejora continua. Para este último punto, es fundamental la generación de indicadores que

permitan verificar el cumplimiento, es así, como cada dependencia contará con al menos, un indicador que mida la puesta en marcha de dichas acciones.

Por último, es preciso indicar, que para el caso particular de la UAE DIAN, se establecen los ya citados valores aspiracionales, los cuales se muestran en la siguiente imagen.

Figura 3. *Valores Aspiracionales DIAN*



Fuente: Código de Integridad DIAN (2024)

En suma, el marco legal y normativo que regula la función pública y la formación del talento humano en Colombia no solo establece los lineamientos técnicos para el ejercicio del servicio público, sino que revela una clara intención del Estado por fortalecer la ética, la integridad y la transparencia como pilares de la gestión pública. Sin embargo, también deja entrever desafíos persistentes como la exclusión normativa de ciertos tipos de vinculación laboral, la falta de cobertura en procesos formativos y la escasa incorporación de valores como la bioética en los programas de capacitación. De allí que esta investigación adquiera especial relevancia: porque más allá de analizar normas, busca contribuir a la construcción de

una función pública más humana, coherente y efectiva, en la que los códigos de integridad no solo se enuncien, sino se vivan desde la práctica cotidiana de cada servidor público.

El desarrollo del presente capítulo permitió establecer los fundamentos conceptuales, teóricos y metodológicos que sustentan esta investigación. A partir del análisis de las veintitrés fuentes nacionales e internacionales revisadas, se evidenció que la formación ética y la integridad pública son hoy componentes esenciales para el fortalecimiento institucional, pero continúan siendo abordados de manera fragmentada en la mayoría de los procesos de capacitación del sector público.

Los estudios examinados coinciden en que los programas de formación deben superar los modelos tradicionales centrados en la transmisión de información, y avanzar hacia metodologías activas y experienciales que promuevan la participación, la reflexión y la vivencia de los valores. En este sentido, la gamificación, el Design Thinking y la metodología LEGO® Serious Play® se consolidan como enfoques contemporáneos que favorecen el aprendizaje significativo, la creatividad colectiva y la apropiación de principios éticos en contextos institucionales.

De igual manera, la revisión del Código de Integridad del Servicio Público, promulgado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en 2017, permitió comprender su relevancia como marco ético unificador del comportamiento de los servidores públicos en Colombia. No obstante, también puso de manifiesto la necesidad de actualizar las estrategias de apropiación y divulgación de este instrumento, de manera que se traduzca en prácticas reales y sostenibles dentro de las entidades.

Los hallazgos de este capítulo respaldan la hipótesis de que la innovación pedagógica, combinada con la andragogía y la gestión del conocimiento, constituye una vía efectiva para fortalecer la cultura de integridad en el servicio público. Al integrar herramientas como la gamificación, el Design Thinking y LEGO® Serious Play®, es posible construir espacios de aprendizaje que promuevan la co-creación, la reflexión ética y la acción colaborativa, principios indispensables para consolidar instituciones más transparentes, participativas y comprometidas con el bienestar colectivo.

En consecuencia, el marco de referencia aquí presentado ofrece una base conceptual sólida para el desarrollo del siguiente capítulo, dedicado al diseño metodológico de la investigación. Este permitirá

describir el enfoque, las técnicas, los instrumentos y los procesos aplicados en la construcción de la caja de herramientas andragógica e innovadora para la implementación del Código de Integridad del Servicio Público en la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, resultado principal de este estudio.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe el diseño metodológico adoptado para el desarrollo de esta investigación, cuyo propósito principal es construir una caja de herramientas andragógica e innovadora para la implementación del Código de Integridad del Servicio Público en la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (UAE DIAN).

La metodología constituye la ruta que orienta el proceso investigativo y garantiza la coherencia entre los objetivos planteados, el marco teórico y los resultados esperados. Por tal razón, este capítulo presenta los fundamentos epistemológicos, el enfoque y el tipo de investigación, así como las técnicas y estrategias utilizadas para la recolección, análisis e interpretación de la información.

El estudio se enmarca en una investigación cualitativa de carácter aplicado, sustentada en el paradigma interpretativo, que permite comprender los significados y experiencias de los participantes en torno a la apropiación del Código de Integridad y su potencial de transformación institucional. Asimismo, incorpora un enfoque de investigación–acción participativa, que vincula activamente a los gestores de integridad en la construcción colectiva de soluciones, mediante metodologías innovadoras como LEGO® Serious Play®, gamificación y Design Thinking.

A lo largo de este capítulo se detallan la línea de investigación, el paradigma metodológico, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la descripción de la población y la muestra, así como las estrategias de análisis y las implicaciones éticas y bioéticas del estudio. De esta manera, se establece el sustento metodológico que garantiza la validez, la pertinencia y la aplicabilidad de los resultados obtenidos.

3.1 Línea de Investigación

La investigación se enmarca en la línea de Innovación, Gestión del Conocimiento y Ética en la Función Pública, la cual promueve el desarrollo institucional mediante estrategias creativas que fortalecen

la cultura de integridad y la formación del talento humano. Esta línea busca integrar la innovación metodológica con la ética pública, entendiendo que la transformación del Estado requiere servidores capaces de aprender, reflexionar y actuar con responsabilidad social.

El estudio se orienta a generar valor público a través del diseño de herramientas formativas innovadoras, en coherencia con los postulados de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la gestión del conocimiento y de Osborne y Brown (2011) acerca de la innovación como proceso de cambio intencional en el sector público. En este marco, la ética se concibe como un componente transversal de la función pública, guiado por los valores del Código de Integridad del Servicio Público (DAFP, 2020).

En síntesis, esta línea de investigación articula los ejes de ética, innovación y aprendizaje organizacional, proponiendo metodologías activas como Design Thinking, gamificación y LEGO® Serious Play® para fomentar la reflexión, la co-creación y la apropiación de los valores públicos en los servidores del Estado.

3.2 Paradigma, Tipo y Modelo de Investigación

El presente estudio se fundamenta en el paradigma interpretativo, que busca comprender los significados, percepciones y experiencias de los participantes dentro de su contexto institucional. Este paradigma reconoce que la realidad social no es única ni objetiva, sino que se construye a partir de las interacciones humanas, los valores y las interpretaciones de quienes participan en el proceso investigativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2022).

Desde esta perspectiva, la investigación adopta un enfoque cualitativo, cuyo propósito no es la generalización de resultados, sino la comprensión profunda de un fenómeno social: la apropiación del Código de Integridad del Servicio Público en el ámbito de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín. Este enfoque permite analizar los significados que los servidores públicos atribuyen a los valores institucionales y cómo los vivencian en su entorno laboral.

El estudio se clasifica además como una investigación aplicada, dado que busca generar una solución práctica frente a una necesidad institucional específica: el diseño de una caja de herramientas

andragógica e innovadora que fortalezca la ética pública mediante metodologías activas. La investigación aplicada, según Tamayo (2011), orienta el conocimiento científico hacia la transformación de la realidad, promoviendo cambios sostenibles en contextos concretos.

Metodológicamente, se adopta un modelo de investigación–acción participativa (IAP), que combina la reflexión, la acción y la co-creación del conocimiento entre el investigador y los participantes. Este modelo resulta pertinente al involucrar a los gestores de integridad como agentes activos en el diseño, validación y aplicación de las actividades propuestas, bajo los principios de colaboración, aprendizaje mutuo y mejora continua (Kemmis & McTaggart, 2005).

En síntesis, el estudio se desarrolla desde un paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y aplicado, sustentado en el modelo de investigación–acción participativa, lo cual permite articular el conocimiento teórico con la práctica transformadora en el contexto de la función pública.

3.3 Técnicas y Estrategias de Recolección de Información

La recolección de información en esta investigación se orientó a comprender de manera profunda las percepciones, experiencias y propuestas de los gestores de integridad de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, en torno a la apropiación del Código de Integridad del Servicio Público y a la aplicación de metodologías innovadoras para su fortalecimiento.

En coherencia con el paradigma interpretativo y el modelo de investigación–acción participativa, se emplearon técnicas cualitativas de carácter flexible, que permitieron la interacción directa entre el investigador y los participantes, promoviendo espacios de diálogo, reflexión y co-creación. Las principales técnicas utilizadas fueron:

Observación participante

El investigador participó activamente en los talleres desarrollados con los gestores de integridad, registrando de forma sistemática las dinámicas grupales, los comportamientos, las emociones y las ideas emergentes. Esta técnica permitió identificar patrones de interacción, niveles de motivación y actitudes

frente a la ética institucional, tal como lo plantea Flick (2015), quien resalta el valor de la observación como medio para captar la realidad social desde dentro.

Talleres de co-creación

Se realizaron tres talleres teórico-prácticos, estructurados según las fases del Design Thinking y la metodología LEGO® Serious Play®, los cuales funcionaron como espacios de construcción colectiva. En estos encuentros, los participantes reflexionaron sobre los valores del Código de Integridad, identificaron retos éticos comunes y diseñaron actividades didácticas para fortalecer la cultura institucional.

Bitácoras y registros reflexivos

Cada participante diligenció una bitácora personal donde consignó aprendizajes, ideas y reflexiones derivadas de los talleres. Estas bitácoras sirvieron como instrumento de análisis cualitativo para comprender los procesos de aprendizaje individual y colectivo, así como las transformaciones percibidas en las actitudes y concepciones sobre la integridad pública.

Grupos focales

Una vez concluido el proceso de co-creación, se desarrolló un grupo focal con los gestores de integridad para validar las actividades diseñadas y analizar la pertinencia de la caja de herramientas. Esta técnica permitió contrastar las percepciones de los participantes, consolidar consensos y obtener información cualitativa sobre la utilidad y aplicabilidad de las estrategias propuestas.

En conjunto, estas técnicas posibilitaron la triangulación de información, garantizando la confiabilidad y profundidad de los resultados. Además, su carácter participativo y colaborativo se ajusta a la naturaleza aplicada del estudio, en la que los mismos servidores públicos se convierten en protagonistas del proceso de innovación ética y formativa.

3.4 Población y Muestra

La población de esta investigación está conformada por los servidores públicos vinculados a la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín de la Unidad Administrativa Especial Dirección de

Impuestos y Aduanas Nacionales (UAE DIAN), quienes, desde sus diferentes dependencias, desempeñan funciones orientadas al cumplimiento de la misión institucional en el marco de la legalidad, la transparencia y el servicio al ciudadano.

Dentro de esta población, se seleccionó como muestra intencional al grupo de gestores de integridad, conformado por doce servidores públicos designados por la entidad para liderar la promoción y apropiación del Código de Integridad del Servicio Público. Este grupo fue elegido por su rol estratégico en la difusión de los valores institucionales y en la implementación de acciones formativas relacionadas con la ética pública y la convivencia laboral.

La selección de la muestra se basó en criterios de pertinencia y conocimiento del fenómeno, propios del enfoque cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), en este tipo de estudios la representatividad no se mide en términos estadísticos, sino por la profundidad y relevancia de la información que los participantes pueden aportar. En este caso, los gestores de integridad fueron seleccionados porque poseen una comprensión práctica y reflexiva de la cultura organizacional de la DIAN, así como experiencia en la ejecución de actividades de sensibilización ética.

Los participantes se vincularon de manera voluntaria y colaborativa, en coherencia con el modelo de investigación–acción participativa, lo que permitió construir un ambiente de confianza y corresponsabilidad. Durante el proceso, cada gestor asumió un papel activo en la identificación de problemáticas éticas, el diseño de propuestas pedagógicas y la validación de las actividades que conforman la caja de herramientas para la implementación del Código de Integridad.

En síntesis, la muestra seleccionada se caracteriza por su pertinencia, compromiso institucional y disposición al aprendizaje colectivo, elementos que garantizaron la validez y aplicabilidad de los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación.

3.5 Metodología de Análisis

El análisis de la información recolectada se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, inductivo y participativo, orientado a comprender los significados, percepciones y aprendizajes construidos por

los gestores de integridad durante el proceso de co-creación. El propósito de esta fase fue interpretar las experiencias y los aportes generados en torno a la apropiación del Código de Integridad del Servicio Público, para transformarlos en productos pedagógicos concretos aplicables al contexto institucional.

En coherencia con el paradigma interpretativo y el modelo de investigación–acción participativa, se aplicó la técnica de análisis de contenido propuesta por Bardin (2011), la cual permitió examinar de forma sistemática los registros escritos y orales obtenidos a través de bitácoras reflexivas, observaciones, talleres y grupos focales. Este proceso facilitó la identificación de temas recurrentes, patrones de pensamiento y valores compartidos que orientaron la construcción de la propuesta final.

El análisis se llevó a cabo en tres etapas principales:

- a) **Codificación inicial:** se realizó una lectura minuciosa de las bitácoras y los registros de los talleres, identificando palabras clave, frases y expresiones relacionadas con la ética, la innovación, el trabajo colaborativo y la vivencia de los valores institucionales.
- b) **Categorización temática:** las unidades de significado se agruparon en cuatro categorías analíticas, derivadas de los objetivos de la investigación:
 - **Formación ética y apropiación de valores.**
 - **Innovación metodológica y aprendizaje activo.**
 - **Gestión del conocimiento y trabajo colaborativo.**
 - **Construcción de herramientas pedagógicas.**
- c) **Síntesis interpretativa y producto final:** se integraron los hallazgos de cada categoría en una visión unificada que permitió consolidar los aportes de co-creación en una cartilla didáctica titulada *Caja de Herramientas para la Implementación del Código de Integridad del Servicio Público*. Este producto recopila las actividades diseñadas por los participantes y representa el resultado tangible del proceso reflexivo y colaborativo desarrollado con los gestores de integridad.

El análisis evidenció transformaciones significativas en las percepciones de los participantes frente a la ética pública y la cultura organizacional, destacando el valor de las metodologías LEGO® Serious Play®, gamificación y Design Thinking como catalizadores del aprendizaje significativo y la

construcción colectiva del conocimiento. Así, el proceso analítico no solo permitió interpretar la información obtenida, sino también traducirla en una propuesta práctica e innovadora, coherente con los objetivos de la investigación y con los principios del Código de Integridad del Servicio Público.

3.6 Implicaciones Éticas, Bioéticas e Integridad Científica

El desarrollo de esta investigación se realizó bajo el pleno respeto por los principios de ética, bioética e integridad científica, en coherencia con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2020) y con las normas nacionales e internacionales que regulan la investigación con personas.

En cuanto a los principios éticos, se garantizó en todo momento la voluntariedad, confidencialidad y consentimiento informado de los participantes. Los gestores de integridad que intervinieron en el proceso de co-creación fueron invitados a participar de manera libre, sin ningún tipo de presión o condicionamiento. Se explicó el propósito del estudio, los beneficios esperados y el uso académico de la información obtenida.

Desde la perspectiva bioética, se actuó conforme a los valores de respeto, autonomía y justicia, entendiendo que la interacción con los participantes debía salvaguardar su dignidad y promover su bienestar. Se evitó cualquier práctica que pudiera generar daño psicológico, emocional o reputacional. El ambiente de trabajo se basó en la empatía, la colaboración y el reconocimiento mutuo, favoreciendo el desarrollo de un proceso participativo, transparente y respetuoso.

En relación con la integridad científica, se aseguró la veracidad, originalidad y trazabilidad de los datos. Toda la información recolectada fue sistematizada y analizada con rigurosidad metodológica, evitando cualquier forma de manipulación, falsificación o distorsión. Asimismo, se respetaron los derechos de autor y se aplicaron normas de citación conforme al estilo APA 7ª edición.

El resultado del proceso metodológico fue la consolidación de los aportes de co-creación en una cartilla didáctica, producto que refleja la síntesis del trabajo participativo desarrollado con los gestores de

integridad. Este resultado constituye no solo un insumo técnico, sino también un compromiso ético con la difusión del conocimiento y la promoción de los valores del Código de Integridad del Servicio Público.

En consecuencia, la investigación se enmarca en un ejercicio académico y humano que promueve la responsabilidad social, la honestidad intelectual y la coherencia entre el pensamiento y la acción, principios esenciales para el fortalecimiento de la ética pública y la innovación institucional.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El presente capítulo describe los resultados, el análisis y la interpretación derivados del proceso de implementación de la experiencia denominada *Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad*, desarrollada con el grupo de gestores de integridad de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín de la UAE DIAN.

El diseño metodológico del proyecto se estructuró como un proceso de fortalecimiento institucional basado en la co-creación participativa, que combinó principios del Design Thinking y la metodología LEGO® Serious Play® (LSP). Esta integración metodológica permitió avanzar desde la sensibilización conceptual hasta la construcción de un producto tangible, promoviendo un aprendizaje colaborativo, lúdico e innovador centrado en los cinco valores del Código de Integridad del Servicio Público: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

El capítulo se organiza en seis etapas secuenciales, que evidencian la evolución del proceso investigativo y formativo:

Etapas 1. Sensibilización y apropiación conceptual: espacio inicial para fortalecer el conocimiento de los valores del Código y reflexionar sobre su aplicación práctica en la entidad.

Etapas 2. Definición de retos mediante Design Thinking: identificación colaborativa de los principales desafíos que dificultan la vivencia de la integridad en el entorno laboral.

Etapas 3. Ideación y diseño de propuestas con gamificación: transformación de los retos en actividades innovadoras y motivadoras mediante estrategias lúdicas.

Etapas 4. Prototipado colaborativo con LEGO® Serious Play®: construcción simbólica de las propuestas mediante modelos tangibles y narrativas compartidas.

Etapas 5. Sistematización y construcción de la cartilla: organización y consolidación de los aportes de co-creación en un producto pedagógico estructurado.

Etapas 6. Difusión, aplicación piloto y evaluación: validación práctica de la cartilla, acompañada por la retroalimentación cualitativa de los gestores de integridad.

A través de estas etapas, los gestores no solo participaron como beneficiarios de un proceso formativo, sino como coautores de una herramienta institucional innovadora que materializa los valores del servicio público en acciones concretas y replicables.

Los resultados aquí presentados evidencian cómo la integración de metodologías activas favorece la apropiación ética, el trabajo en equipo y la creatividad en la gestión pública, demostrando que la integridad puede aprenderse, practicarse y fortalecerse desde la experiencia compartida.

El capítulo finaliza con el análisis de la evaluación de la experiencia, que confirma la pertinencia, satisfacción e impacto positivo de la cartilla como instrumento formativo y de gestión del cambio cultural en la DIAN.

4.1 Etapa 1. Sensibilización y apropiación conceptual

El proceso de fortalecimiento institucional inició con una etapa de sensibilización y apropiación conceptual, orientada a promover la reflexión colectiva en torno a los valores del Código de Integridad del Servicio Público y al papel de los gestores de integridad como agentes de cambio dentro de la entidad.

Esta primera fase se concibió como un espacio de nivelación conceptual, en el cual los participantes profundizaron en los cinco valores que sustentan el Código ,honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia,, reconociendo su importancia como guía del comportamiento ético y del servicio al ciudadano.

La metodología aplicada favoreció el diálogo y la participación activa, permitiendo que los gestores compartieran experiencias laborales, dilemas éticos y ejemplos prácticos relacionados con el ejercicio de sus funciones. A partir de estas discusiones, se promovió una comprensión más cercana y vivencial de la integridad, entendida no solo como cumplimiento normativo, sino como un principio cotidiano que orienta la toma de decisiones y fortalece la confianza institucional.

Durante la jornada, también se presentó la caja de herramientas del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), con el fin de reconocer sus aportes y, simultáneamente, identificar sus limitaciones frente a las necesidades actuales de la entidad. Este ejercicio permitió evidenciar la necesidad

de contar con recursos pedagógicos más dinámicos, adaptados al lenguaje y a las realidades de los servidores públicos, lo que dio origen a la idea de construir una herramienta propia, innovadora y contextualizada.

Como resultado de esta primera etapa, los gestores de integridad fortalecieron su comprensión del Código, reafirmaron su compromiso con la cultura ética y asumieron el reto de participar activamente en la construcción de nuevas estrategias para su divulgación. Este espacio se constituyó en la base conceptual y motivacional del proyecto, al consolidar un grupo de servidores conscientes de su rol formativo y dispuestos a participar en un proceso creativo de co-construcción de la futura Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad.

4.2 Etapa 2. Definición de retos mediante Design Thinking

En la segunda etapa del proceso se aplicaron los principios del Design Thinking con el propósito de identificar los principales retos que dificultan la vivencia y apropiación del Código de Integridad del Servicio Público dentro de la entidad. Esta fase se concibió como un espacio creativo y reflexivo en el que los gestores de integridad analizaron colectivamente las situaciones que limitan la práctica de los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

El desarrollo metodológico se estructuró a partir de las dos primeras fases del Design Thinking (empatizar y definir), promoviendo una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los participantes. En la etapa de empatía, los gestores compartieron ejemplos reales, dilemas éticos y vivencias cotidianas vinculadas con su entorno laboral. A través de ejercicios de escucha activa y diálogo abierto, lograron construir una visión común sobre los desafíos que enfrentan al intentar incorporar los valores del Código en las dinámicas institucionales.

Posteriormente, en la fase de definición, se sistematizaron los problemas detectados, priorizando aquellos que representaban los mayores obstáculos para la consolidación de una cultura de integridad.

Entre ellos se destacaron:

- La escasa divulgación del Código de Integridad mediante recursos atractivos y accesibles.

- La ausencia de metodologías vivenciales en los procesos de capacitación.
- La necesidad de contar con actividades diferenciadas según los perfiles y funciones de los servidores públicos.

Estos hallazgos se representaron en un mapa de retos y oportunidades, que sirvió como punto de partida para la ideación de estrategias innovadoras en las fases siguientes. Dicho mapa sintetizó las percepciones del grupo sobre las brechas existentes entre la teoría y la práctica de la integridad, orientando la creación de actividades más cercanas, dinámicas y significativas para los servidores públicos.

La metodología empleada fomentó la participación equitativa y la co-creación de conocimiento, logrando que los gestores asumieran un rol propositivo y crítico. Además, fortaleció su capacidad para analizar problemas institucionales desde una perspectiva empática, colaborativa y orientada a soluciones.

Como resultado de esta etapa, se obtuvo un diagnóstico compartido sobre los factores que limitan la apropiación del Código de Integridad, así como un conjunto de oportunidades para abordarlos mediante el diseño de dinámicas lúdicas y colaborativas. Este avance permitió establecer una base clara para la fase siguiente de ideación y diseño de propuestas, centrada en transformar los retos en actividades pedagógicas innovadoras.

4.3 Etapa 3. Ideación y diseño de propuestas con gamificación

La tercera etapa del proceso tuvo como propósito transformar los retos identificados en la fase anterior en propuestas concretas e innovadoras, orientadas a fortalecer la divulgación y apropiación del Código de Integridad del Servicio Público. Esta fase correspondió a la etapa de ideación del Design Thinking, en la cual los gestores de integridad generaron ideas creativas, dinámicas y participativas, aplicando los principios de la gamificación como estrategia pedagógica.

Siguiendo los planteamientos de Ferran Teixes (2014), la gamificación se concibe como una metodología que integra elementos del juego, retos, recompensas, insignias y colaboración, en contextos formativos para estimular la motivación y el aprendizaje significativo. Bajo esta perspectiva, los gestores

Fuente: Proceso de ideación – DIAN 2025

La aplicación de la gamificación demostró ser una herramienta eficaz para dinamizar los procesos de formación en integridad, al conectar el aprendizaje con la experiencia y las emociones. Los gestores coincidieron en que esta metodología permitió generar interés, promover la reflexión ética y aumentar la disposición de los servidores públicos para participar activamente en ejercicios de sensibilización.

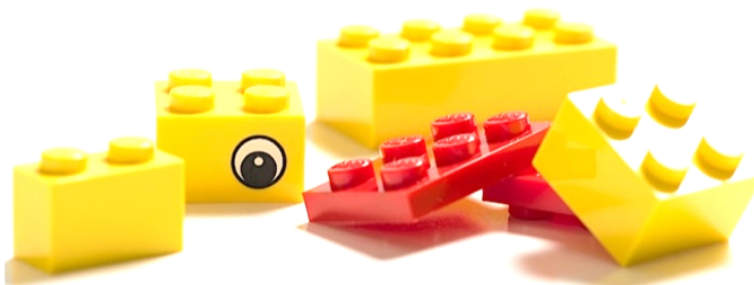
Como resultado, se consolidó un conjunto de dinámicas gamificadas preliminares, clasificadas según los valores del Código de Integridad, las cuales sirvieron como insumo base para la siguiente fase de prototipado con LEGO® Serious Play®. Estas actividades representaron el primer paso hacia la construcción de la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad, producto final del proceso de co-creación.

4.4 Etapa 4. Prototipado colaborativo con LEGO® Serious Play®

La cuarta etapa representó uno de los momentos más significativos del proceso, al permitir que las ideas generadas en la fase de ideación fueran transformadas en modelos tangibles mediante la metodología LEGO® Serious Play® (LSP). Este enfoque se fundamenta en el principio de que las manos también piensan, lo que significa que el acto de construir con piezas permite reflexionar, comunicar y visualizar conceptos abstractos de manera concreta y colaborativa (Kristiansen & Rasmussen, 2014).

El propósito de esta fase fue prototipar las actividades diseñadas y validar su coherencia con los valores del Código de Integridad del Servicio Público. Los gestores de integridad trabajaron en parejas para construir representaciones simbólicas que reflejaran sus propuestas sobre cómo promover los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia en el entorno laboral.

Figura 5. *Imagen de referencia Pato Serious Play®.*



Fuente: Imagen tomada de página web *Piensa en Competencias*²

El procedimiento metodológico contempló tres momentos principales:

- Construcción individual y en parejas: cada dupla elaboró un modelo con piezas LEGO® para representar su propuesta de actividad o herramienta pedagógica.
- Narración de significados: los participantes explicaron el sentido de cada elemento del modelo, relacionándolo con los valores del Código y las situaciones reales que buscaban mejorar.
- Socialización y retroalimentación grupal: se compartieron las construcciones, se debatieron los aprendizajes y se recopilaron observaciones para enriquecer las propuestas.

La actividad central, denominada Pato Serious Play®, sirvió como metáfora para representar la diversidad de perspectivas y la creatividad inherente al trabajo colaborativo. Aunque todos los participantes contaban con las mismas piezas, los resultados fueron únicos, demostrando que cada visión aporta valor al proceso de innovación ética y formativa.

La dinámica también permitió fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso del grupo, al promover un ambiente de confianza, respeto y cooperación. A través de la construcción simbólica, los gestores lograron expresar ideas complejas de forma sencilla, generando un diálogo horizontal que facilitó la validación y mejora colectiva de las propuestas.

² <https://piensaencompetencias.com/producto/pato-serious-play/?srsltid=AfmBOorbFBTP95FDigl4KmlMg3U0-Q4JXdSC5dxiqQbT1ZB2JaDFfqzZ>

Figura 6. Taller 3 y 4 - Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, 2024 y 2025.



Fuente: Proceso de prototipado– DIAN 2025

Como resultado de esta etapa, se consolidó un repertorio de más de treinta actividades lúdicas y colaborativas, concebidas para fortalecer la vivencia de los valores del Código en diferentes contextos de

la entidad. Estas actividades, producto del trabajo creativo y reflexivo de los gestores, se constituyeron en el insumo principal para la sistematización y construcción de la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad, material pedagógico que recopila la experiencia y propone estrategias concretas para promover la integridad en la función pública.

4.5 Etapa 5. Sistematización y construcción de la cartilla

Una vez concluidas las etapas de ideación y prototipado, se dio inicio al proceso de sistematización y construcción de la cartilla didáctica, concebida como el producto final de la investigación y como una herramienta práctica para fortalecer la divulgación y apropiación del Código de Integridad del Servicio Público.

Esta fase tuvo como objetivo organizar, analizar y consolidar los aportes generados por los gestores de integridad durante las etapas anteriores. Para ello, se revisaron y clasificaron los instrumentos de registro escritos, las observaciones levantadas durante los talleres y los prototipos construidos con la metodología LEGO® Serious Play®, integrando toda la información en un solo documento pedagógico coherente.

El proceso de análisis y síntesis permitió agrupar las ideas y actividades de acuerdo con los cinco valores del Código de Integridad (honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia), identificando su correspondencia con las categorías de acción establecidas en la caja de herramientas del DAFP (activar, fomentar, ejemplificar y comprometer). Esta clasificación garantizó la pertinencia metodológica y conceptual del nuevo instrumento.

La cartilla fue diseñada como una nueva caja de herramientas, adaptada al contexto particular de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, y estructurada bajo criterios de claridad, atractivo visual y aplicabilidad. Su contenido presenta más de treinta actividades lúdicas y colaborativas, orientadas a promover la reflexión, la participación y el aprendizaje ético en espacios laborales y de formación.

Figura 7. *Portada de la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad. Anexo No. 1*



Fuente: DIAN 2025

Cada actividad se organiza a partir de una ficha estandarizada que facilita su uso, réplica y evaluación. Las fichas incluyen los siguientes campos:

- Nombre y propósito de la actividad.
- Descripción breve.
- Objetivo pedagógico.
- Valores del Código de Integridad asociados.
- Categoría DAFP correspondiente (activar, fomentar, ejemplificar o comprometer).
- Recomendaciones de aplicación.
- Aspectos logísticos (tiempo estimado, número de participantes, materiales y nivel de dificultad).
- Paso a paso dividido en momentos antes, durante y después de la actividad.
- Instrumento de registro para sistematizar aprendizajes y compromisos.

Además, en coherencia con los principios de la gamificación, se incluyó un componente innovador denominado “Insignias de integridad”, diseñado para reconocer logros visibles como la creatividad, la participación, el trabajo colaborativo y la calidad de las reflexiones. Este elemento simbólico busca incentivar la motivación, fortalecer el sentido de logro y consolidar la vivencia de los valores institucionales de forma lúdica.

Figura 8. Actividad “Rompecódigos: Arma el valor que te representa” incluida en la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad (Anexo No. 1).

ROMPECÓDIGOS: Arma el valor

Qué es:
Es una actividad colaborativa donde los equipos arman rompecabezas con imágenes del entorno DIAN que representan valores del Código de Integridad. Luego crean una historia relacionada con la imagen y el valor, especialmente la diligencia, aplicando una lógica gamificada con roles, tiempo y recompensas simbólicas.

También sirve para:
Fomentar – Comprometer

Recomendaciones:

- Escoger imágenes reales del entorno laboral para que los participantes se identifiquen.
- Asegurar diversidad de roles en los equipos para que todos participen activamente.
- Usar cronómetro para dinamizar.
- Entregar insignias simbólicas al final para aumentar la motivación.
- Puede adaptarse a modalidad virtual si los rompecabezas se digitalizan.

Objetivo:
Reconocer y apropiarse los valores del Código de Integridad, especialmente la diligencia, mediante una dinámica colaborativa y simbólica que estimula la observación, el análisis y la creación colectiva.

Para tener en cuenta:

Tiempo: 20 minutos

Costo: \$\$\$\$\$

Participantes: 10 a 20

Dificultad: ★★★★★

Materiales:
Rompecabezas con imágenes del entorno laboral. Papel grueso o cartulina para las piezas. Frases claras o dilemas escritos al reverso. Tarjetas de rol (Capitán, Ensamblador, Observador, Portavoz). Guía para narrar historias (1 por grupo). Formato de registro de aprendizajes (1 por grupo).

Insignias:

- "Equipo Preciso" (más rápidos).
- "Equipo Inspirador" (mejor historia).
- "Equipo Colaborativo" (mejor trabajo en conjunto).

PASO A PASO:

Antes:

- Seleccionar y preparar imágenes representativas de los valores del Código.
- Diseñar e imprimir rompecabezas.
- Imprimir tarjetas de roles y guías.
- Organizar el espacio por equipos.

Durante:

- Explicar la dinámica y asignar los roles.
- Entregar rompecabezas y cronometrar el armado.
- Grupos crean y presentan su historia basada en la imagen y el valor.
- Se asignan insignias simbólicas según participación.

Después:

- Cada grupo llena su formato de aprendizaje y compromiso.
- Se realiza una reflexión grupal guiada.
- Los compromisos se sistematizan como insumo para futuras actividades.

Insignias:

- "Equipo Preciso" (más rápidos).
- "Equipo Inspirador" (mejor historia).
- "Equipo Colaborativo" (mejor trabajo en conjunto).

◀ CAJA DE HERRAMIENTAS ▶
CÓDIGO DE INTEGRIDAD
12

◀ CAJA DE HERRAMIENTAS ▶
CÓDIGO DE INTEGRIDAD
13

Fuente: DIAN 2025

La Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad se concibió no solo como un manual de actividades, sino como una herramienta institucional flexible y replicable, que puede ser implementada en diferentes dependencias y contextos del servicio público. Su valor radica en que recoge la experiencia vivencial de los gestores de integridad, transformándola en una propuesta pedagógica coherente con los principios de innovación, participación y ética pública.

En suma, la construcción de esta cartilla constituyó la culminación del proceso de co-creación, al convertir las reflexiones, narrativas y prototipos en un producto tangible que fortalece la cultura de integridad y promueve el aprendizaje colaborativo dentro de la DIAN.

4.6 Etapa 6. Difusión, aplicación piloto y evaluación

La etapa final del proyecto consistió en la difusión y aplicación piloto de la cartilla en la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, acompañada por un proceso de evaluación participativa. En esta fase, los gestores de integridad implementaron algunas de las actividades diseñadas y posteriormente

diligenciaron una encuesta de valoración sobre la experiencia, lo que permitió recoger percepciones cualitativas respecto a la pertinencia, utilidad e innovación de la propuesta.

Como parte de la memoria del proceso, se elaboró un collage fotográfico que sintetiza los principales momentos de la ejecución de las actividades contenidas en la cartilla, mostrando la manera en que los gestores pusieron en práctica dinámicas lúdicas y colaborativas como parte de la validación piloto. Este collage se incluye en el presente documento como muestra visual del compromiso y la participación de los servidores públicos en la fase de implementación práctica.

Para efectos de transparencia y trazabilidad, en el Anexo No. 2 se recopilan de manera completa los registros fotográficos obtenidos durante la ejecución de las actividades, así como algunas listas de asistencia y documentos de soporte, que constituyen constancia de la participación de los gestores de integridad y de la realización efectiva de cada fase del proyecto. Estos insumos complementan la memoria institucional de la experiencia y respaldan la veracidad de la postulación.

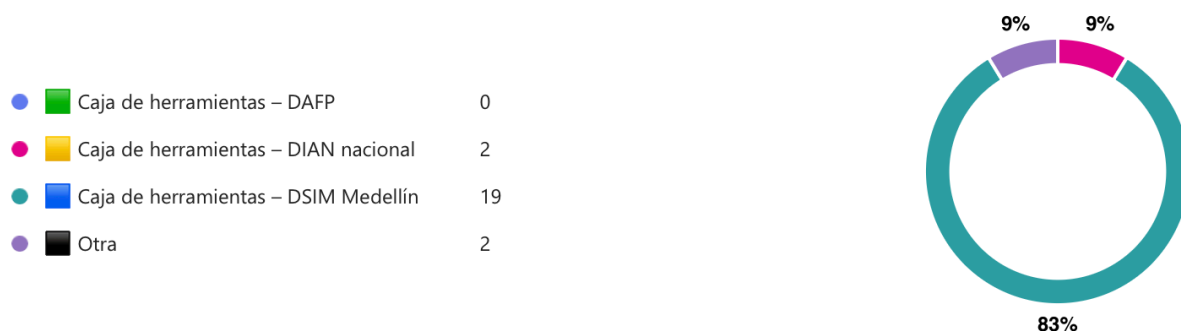
Resultados de la evaluación de la experiencia

Con el propósito de valorar la pertinencia y el impacto de la cartilla, se aplicó un formulario virtual a los gestores de integridad de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín. El instrumento recogió tanto preguntas cerradas de tipo cuantitativo como preguntas abiertas de carácter cualitativo, lo que permitió obtener una visión integral sobre la implementación piloto de las actividades.

Pregunta 11. ¿A qué caja de herramientas pertenece esta actividad?

Figura 9. Resultados de la pregunta 11. Percepción de los gestores sobre la caja de herramientas de referencia.

11. ¿A qué caja de herramientas pertenece esta actividad?



Fuente: DIAN 2025

Los resultados muestran una tendencia clara y positiva hacia el reconocimiento de la Caja de Herramientas de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín (DSIM) como el origen principal de las actividades desarrolladas: el 83% de los gestores (19 respuestas) identificaron esta fuente como la que mejor representaba la propuesta aplicada.

En contraste, un número reducido de respuestas (dos en cada caso) señalaron la Caja de Herramientas DIAN nacional y la categoría “Otra”, mientras que ningún gestor vinculó las actividades directamente con la caja de herramientas del DAFP.

Este hallazgo confirma dos aspectos relevantes:

- La apropiación local de la cartilla, percibida como un producto genuino de la seccional y no como una mera reproducción de materiales externos.
- El carácter innovador y distintivo de la propuesta, que la diferencia de los instrumentos previamente conocidos y valida el esfuerzo de actualización y contextualización realizado con los gestores de integridad.

En suma, los resultados evidencian que la experiencia logró posicionarse como un aporte propio y diferenciado, consolidando identidad institucional y generando un sentimiento de pertenencia entre los participantes.

Pregunta 17. ¿Qué generó más interés en los participantes?

Figura 10. Resultados cualitativos de la pregunta 17. Percepciones de los gestores de integridad sobre el interés generado en los participantes.



Fuente: DIAN 2025

Las respuestas a esta pregunta evidencian un alto nivel de motivación y compromiso por parte de los participantes en las actividades de la cartilla. Entre los aspectos más destacados se encuentran:

1. Interés y participación activa: varios gestores señalaron que los ejercicios ,como crucigramas, cuestionarios o el integrigrama, lograron captar la atención de los servidores y despertar entusiasmo, incluso en aquellos que inicialmente mostraban resistencia a participar.

“Durante la actividad del crucigrama, los participantes mostraron un alto nivel de interés y participación activa...” (F. Arévalo).

2. Interiorización de valores éticos: se resaltó que las dinámicas no solo fueron divertidas, sino que también permitieron profundizar en los valores del Código de Integridad, traduciéndolos en guías prácticas para el trabajo diario.

“...la importancia de aplicar estos valores éticos en las labores diarias, no solo como una norma institucional, sino como una guía personal...” (F. Arévalo).

3. Carácter lúdico y recreativo: las actividades se vivieron como pausas activas cognitivas, en las que el juego y la recreación se combinaron con aprendizajes significativos.

“...se configuró como una pausa activa (cognitiva) de carácter lúdico y recreativo.” (S. Castañeda).

4. Trabajo en equipo e integración: las dinámicas fomentaron la colaboración y reforzaron la cohesión de los grupos de trabajo, resaltando el valor del esfuerzo colectivo.

“...como facilitador aprendí que el trabajo en equipo siempre da resultados.” (Y. Martínez).

5. Uso de herramientas innovadoras: se destacó la motivación que generó la incorporación de recursos tecnológicos y la gamificación, que hicieron más atractiva la experiencia.

“Lo que generó más interés fue el formato tecnológico en el que se presentó la actividad...” (V. Cervera).

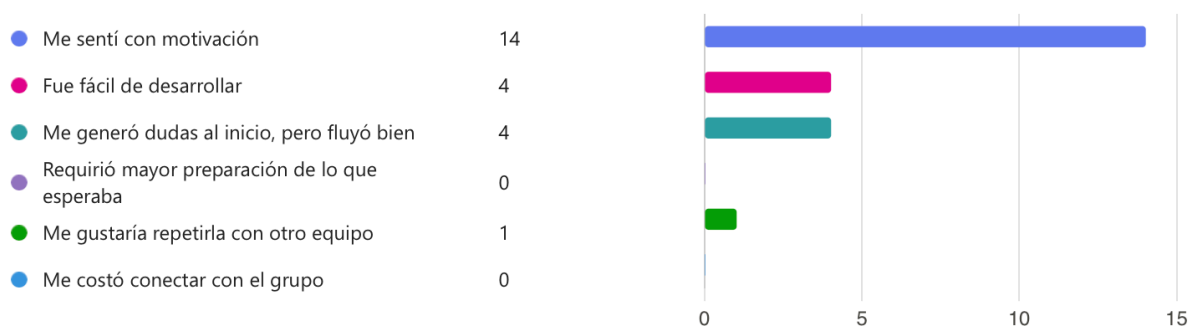
6. Reflexión y apropiación de los valores: las actividades propiciaron espacios de diálogo y reflexión, vinculando los valores institucionales con situaciones concretas del entorno laboral.

En general, los resultados cualitativos de la pregunta 17 muestran que las actividades de la cartilla lograron despertar interés, diversión y reflexión simultáneamente, consolidándose como herramientas efectivas para la apropiación del Código de Integridad y fortaleciendo el rol de los gestores como facilitadores de procesos pedagógicos innovadores.

Pregunta 18. ¿Cómo te sentiste facilitando esta actividad?

Figura 11. Resultados de la pregunta 18. Percepciones de los gestores de integridad sobre su rol como facilitadores.

18. ¿Cómo te sentiste facilitando esta actividad?



Fuente: DIAN 2025

Los resultados de esta pregunta reflejan una valoración ampliamente positiva de los gestores respecto a su experiencia como facilitadores. La mayoría de las respuestas se concentraron en las opciones que transmiten satisfacción, confianza y motivación, lo cual confirma que los gestores no solo comprendieron el propósito de las actividades, sino que además se empoderaron de su rol como dinamizadores de la integridad.

Entre los hallazgos más destacados:

1. Alta satisfacción: la mayor parte de los gestores manifestaron sentirse cómodos y satisfechos con el desarrollo de la actividad, lo que evidencia que la cartilla fue diseñada con orientaciones claras y aplicables en el contexto de trabajo.
2. Confianza y seguridad en la facilitación: los resultados indican que los gestores asumieron el liderazgo con seguridad en su capacidad pedagógica, aun cuando no son formadores profesionales, lo que resalta la pertinencia de la cartilla como apoyo metodológico.
3. Motivación y compromiso: varios gestores destacaron que la experiencia los hizo sentir motivados e inspirados para continuar promoviendo los valores de integridad a través de actividades innovadoras y participativas.

En conclusión, la Pregunta 18 confirma que los gestores de integridad no solo aceptaron el reto de facilitar las actividades, sino que también lo disfrutaron y valoraron como una experiencia positiva y enriquecedora, consolidando su rol como agentes de cambio dentro de la entidad.

Pregunta 19. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con el desarrollo de la actividad en tu equipo?

Figura 12. Resultados de la pregunta 19. Nivel de satisfacción de los gestores de integridad con el desarrollo de la actividad en su equipo.

19. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con el desarrollo de la actividad en tu equipo?



Fuente: DIAN 2025

Los resultados de esta pregunta muestran un alto nivel de satisfacción generalizada entre los gestores de integridad respecto a la implementación de las actividades en sus equipos de trabajo. La gran mayoría se ubicó en las opciones de “muy satisfecho(a)” y “satisfecho(a)”, lo que confirma la pertinencia y efectividad de la metodología aplicada.

Aspectos clave del análisis:

1. Validación del enfoque lúdico y participativo: la satisfacción reportada refleja que las dinámicas propuestas lograron conectar con los equipos, favoreciendo la apropiación de los valores de integridad de una manera cercana y práctica.

2. Fortalecimiento de la cohesión grupal: los resultados sugieren que las actividades no solo fueron vistas como ejercicios de capacitación, sino también como espacios de integración y trabajo en equipo, lo que contribuyó al clima organizacional.
3. Valoración de la cartilla como instrumento de apoyo: la satisfacción expresada se asocia al hecho de contar con un recurso estructurado que guía paso a paso la implementación, generando confianza en el proceso y homogeneidad en la experiencia de los equipos.

En conclusión, la Pregunta 19 evidencia que los gestores y sus equipos percibieron las actividades como pertinentes, útiles y motivadoras, confirmando que la cartilla cumple su propósito de fortalecer la cultura de integridad en la entidad.

Pregunta 20. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el diseño, los materiales o el desarrollo de esta actividad?

Figura 13. Resultados cualitativos de la pregunta 20. Sugerencias de los gestores de integridad para fortalecer las actividades de la cartilla.



Fuente: DIAN 2025

Las respuestas a esta pregunta muestran una actitud constructiva y propositiva por parte de los gestores de integridad, quienes identificaron oportunidades de mejora relacionadas con el diseño, los materiales y la implementación de las actividades. En términos generales, las sugerencias se agrupan en cuatro ejes principales:

1. Enriquecimiento de los materiales didácticos: algunos gestores recomendaron contar con herramientas de apoyo elaboradas institucionalmente (rompecabezas, cartas de rol, comodines de dilemas éticos), lo que facilitaría la estandarización y mayor calidad en la ejecución.

“...se diseñaran y elaboraran las herramientas de apoyo, como por ejemplo el rompecabezas.” (S. Castañeda).

2. Mayor tiempo y preparación: se resaltó la necesidad de programar las actividades con suficiente antelación y dedicar más tiempo para sensibilizar y motivar a los equipos, con el fin de lograr una participación plena.

“...es importante que haya mayor tiempo para sensibilización y motivación...” (S. Jiménez).

3. Uso de herramientas tecnológicas: varios gestores destacaron la utilidad de integrar aplicaciones digitales (ej. Kahoot, actividades en Teams) y sugirieron ampliar este componente, siempre considerando la capacidad de participación masiva.

“...el uso de herramientas tecnológicas facilitó mucho la ejecución... sería pertinente implementarlas en futuras actividades.” (V. Cervera).

4. Continuidad y periodicidad de las actividades: se planteó la conveniencia de realizar las dinámicas con mayor frecuencia, de manera mensual o periódica, para consolidar la apropiación del Código de Integridad como parte de la rutina institucional.

“...mes a mes desarrollar con el equipo cada una de las actividades que quedaron en la caja de herramientas...” (J. Gaviria).

En conjunto, estas sugerencias confirman que los gestores valoran altamente la experiencia, al punto de visualizarla como permanente y perfectible. Las recomendaciones no cuestionan la pertinencia

del proyecto, sino que buscan potenciar su impacto y sostenibilidad, reforzando la motivación, la calidad pedagógica y el alcance institucional.

En síntesis, los resultados de la evaluación muestran que la cartilla fue reconocida por los gestores de integridad como un producto propio de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, capaz de generar interés, motivación y reflexión en los servidores públicos mediante dinámicas lúdicas y colaborativas. La experiencia no solo fortaleció la apropiación del Código de Integridad, sino que también empoderó a los gestores en su rol como facilitadores, evidenciando altos niveles de satisfacción y compromiso en la implementación. Las sugerencias de mejora expresadas apuntan a enriquecer materiales, ampliar el uso de herramientas tecnológicas y dar continuidad a las actividades, confirmando que la propuesta es pertinente, innovadora y con potencial de sostenibilidad y replicabilidad en otras dependencias y entidades públicas.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió demostrar que la integridad pública puede fortalecerse a través de metodologías participativas, lúdicas y creativas, capaces de conectar los valores institucionales con la experiencia cotidiana de los servidores públicos. El trabajo realizado con los gestores de integridad de la Dirección Seccional de Impuestos de Medellín evidenció que la apropiación del Código de Integridad del Servicio Público no depende únicamente de la transmisión normativa, sino del diseño de espacios de diálogo, reflexión y co-creación que promuevan la vivencia práctica de los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

El proceso metodológico, sustentado en un enfoque cualitativo y aplicado, permitió comprender cómo los servidores públicos interpretan y traducen los valores éticos en acciones concretas dentro de su entorno laboral. La integración del Design Thinking, la gamificación y la metodología LEGO® Serious Play® favoreció la participación activa, la creatividad colectiva y la construcción colaborativa de soluciones. Estas metodologías demostraron ser altamente efectivas para generar aprendizajes significativos, fortalecer la cohesión grupal y consolidar una comprensión vivencial de la integridad como valor institucional.

Los resultados obtenidos evidencian que la formación en ética pública requiere innovación metodológica. Los procesos tradicionales de capacitación, centrados en la transmisión de información, resultan insuficientes para provocar cambios duraderos en la cultura organizacional. En contraste, las estrategias vivenciales utilizadas en este proyecto permitieron que los participantes reflexionaran sobre su propio actuar, identificaran oportunidades de mejora y asumieran un rol protagónico en la promoción de los valores del servicio público. La creación de la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad constituye la materialización de este proceso colectivo, ya que recopila más de treinta actividades diseñadas por los mismos servidores, estructuradas bajo principios andragógicos, participativos y de gamificación.

La experiencia de co-creación confirmó que la ética y la innovación no son ámbitos opuestos, sino complementarios. Cuando se promueve el pensamiento creativo en contextos institucionales, surgen soluciones que no solo responden a necesidades reales, sino que fortalecen la identidad y el sentido de

pertenencia de los equipos de trabajo. En este sentido, la cartilla no es solo un producto pedagógico, sino una manifestación tangible del aprendizaje compartido, un instrumento que recoge la voz, el compromiso y la experiencia de quienes participaron en su construcción.

La evaluación de la aplicación piloto reveló altos niveles de satisfacción, motivación y apropiación. Los gestores de integridad asumieron su rol como facilitadores con entusiasmo, demostrando que las herramientas creadas resultan viables, pertinentes y replicables. La percepción general fue que la cartilla representa una propuesta innovadora y contextualizada, capaz de fortalecer la cultura ética de la DIAN y de servir como modelo para otras entidades públicas interesadas en renovar sus estrategias de formación en integridad.

Desde una perspectiva institucional, este proyecto aporta al fortalecimiento del capital humano ético de la administración pública, consolidando a los servidores como agentes activos en la transformación de la cultura organizacional. Desde el punto de vista académico, la investigación contribuye a ampliar el campo de estudio sobre la innovación pedagógica aplicada a la gestión pública, validando la eficacia de metodologías participativas en la formación de valores. Asimismo, se evidencia que los espacios de aprendizaje basados en la experiencia y la creatividad permiten un acercamiento más auténtico y sostenible a los principios del servicio público.

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere institucionalizar la cartilla como un recurso permanente dentro de los programas de bienestar, formación y cultura organizacional de la DIAN, asegurando su actualización periódica y la capacitación de nuevos facilitadores. También se recomienda fortalecer la articulación entre los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) y los procesos de sensibilización ética, incorporando metodologías activas como las empleadas en esta investigación. A nivel académico, se propone continuar explorando la integración de herramientas como el Design Thinking, la gamificación digital y el LEGO® Serious Play® en programas de formación del sector público, con el fin de ampliar las evidencias sobre su impacto en la transformación cultural y el aprendizaje organizacional.

En síntesis, esta investigación demostró que la integridad se aprende, se construye y se vive colectivamente. A través del juego, la reflexión y la creatividad, los servidores públicos redescubren el

sentido humano del servicio al ciudadano y reconocen que la ética no es solo una norma, sino una práctica diaria que fortalece la confianza, la transparencia y el compromiso con lo público. La cartilla resultante, fruto de este proceso de co-creación, se erige como una herramienta innovadora y replicable, capaz de inspirar nuevas experiencias de aprendizaje ético en la administración pública colombiana.

REFERENCIAS

- Ackermann, E. (2012). *Understanding learning through hands-on practice*. MIT Media Lab.
- Albarracín, J. (2017). *La capacitación como aporte al mejoramiento de la gestión estratégica de las organizaciones públicas* [Trabajo de especialización, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].
- Báez, S. (2015). *El impacto de la capacitación en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección de Administración del Talento Humano de una Institución Pública* [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador].
- Bardin, L. (2011). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Bonilla, E. (2017). *Lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de capacitación de los servidores públicos del Ministerio de Salud* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). *Design thinking for social innovation*. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30–35.
- Cabezas, M. (2013). Modelo del PIC según el DAFP. En *Formación del servidor público en Colombia* (pp. 45–59). Editorial Universidad Nacional.
- Castellanos, L., & Suárez, C. (2024). Autocontrol y valores éticos como cultura organizacional en el sector público colombiano. *Revista de Gestión y Ética Pública*, 12(2), 55–67.
- Cerezo, A. (2019). Aplicaciones de la metodología LEGO® Serious Play® en entornos educativos y organizacionales. *Revista Iberoamericana de Innovación Pedagógica*, 5(3), 22–38.
- Chavarría, M., García, J., & López, A. (2019). *Contenidos y metodologías implementadas en la formación de los servidores públicos del programa SINACAM Esteli (2016–2019)* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].
- Colombia. Congreso de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*. <https://www.constitucioncolombia.com>
- Colombia. Congreso de la República. (1998). *Decreto Ley 1567 de 1998* (Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los servidores públicos). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=279>
- Colombia. Congreso de la República. (2004). *Ley 909 de 2004* (Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1420>
- Colombia. Congreso de la República. (2019). *Ley 1960 de 2019* (Por la cual se modifica la Ley 909 de 2004). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110589>
- Colombia. Corte Constitucional. (2000). *Sentencia C-1163 de 2000* (M. P. Alfredo Beltrán Sierra). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2000/C-1163-00.htm>
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2014). *Circular Externa 100-10 de 2014*. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2017). *Código de Integridad del Servicio Público en Colombia*. Bogotá D.C.: Autor.
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020). *Lineamientos sobre formación y capacitación de los servidores públicos*. Bogotá D.C.: Autor.
- Colombia. Distrito Capital de Bogotá. (2018). *Decreto Distrital 118 de 2018*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=75598>
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., & Silván, A. (2017). *Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: El caso NovaGob.Lab*. *Revista de Innovación Pública*, 3(1), 45–61.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gameness: Defining gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020). *Código de Integridad del Servicio Público Colombiano*. Bogotá D.C.: Autor.
- Durand, G., Montes, J., & Herrera, P. (2015). Modelo didáctico para la capacitación en materia de comunicación organizacional. *Revista de Comunicación y Educación*, 20(2), 113–129.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Flores, D. (2016). *Análisis de la importancia de la capacitación en los servidores públicos bajo el régimen de honorarios (Caso SEDESOL – Prospera Tlaxcala, México)* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Tlaxcala].
- Geleski, P., Zampie, M. A., & Stefano, S. R. (2016). *¿Pessoas mais comprometidas aprendem mais? Survey em uma instituição pública*. *Acta Scientiarum Human and Social Sciences*, 38(1), 1–12.
- Giuliana, G. (2018). *Propuesta de formación ética para la SUNAT en el marco de las recomendaciones de la OCDE* [Tesis de maestría, Universidad de Lima].
- Guardamagna, F. (2024). *Cómo innovar en la gestión pública: La metodología del Design Thinking*. *Revista Iberoamericana de Gestión Pública*, 15(2), 77–94.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Editorial Norma.
- Heidegger, M. (1972). *Carta sobre el humanismo*. (Citado en Sandoval, 2001).
- Hegel, G. W. F. (1975). *Fundamentos de la Filosofía del Derecho*. (Citado en Sandoval, 2001).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP). (2023). *Caja de herramientas para la formación en transparencia y acceso a la información pública*. Procuraduría General de la Nación.
- Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). *Building a better business using the LEGO® Serious Play® method*. Wiley.
- Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Cambridge Books.
- Lima Baquerizo, A., & Ángeles Arena, L. (2024). *Implementación de una caja de herramientas para la gestión pública innovadora* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil].
- López, M., et al. (2025). *La inteligencia artificial y el futuro digital: Construyendo el camino hacia un mundo sostenible y competitivo*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Maldonado Cisneros, K., Alvarado, L., & Rodríguez, M. (2025). *La educación de adultos: Estrategia de transformación social desde el enfoque andragógico*. *Revista Educación y Cambio Social*, 10(1), 25–42.
- Manrique López, J. C. (2021). *Gestión del talento humano y ética institucional en la función pública* [Tesis de maestría, Universidad Libre de Colombia].
- Ocampo, E. (2018). *Nueva gestión pública y la importancia de la gestión del talento humano para desarrollar con eficiencia, probidad y transparencia los procesos administrativos y financieros en la Universidad de Antioquia*. *Revista Gestión Universitaria*, 6(2), 33–48.
- Olarte, N., & González, J. (2017). Ambiente virtual de aprendizaje para la capacitación tipo inducción sobre contenidos estratégicos y misionales dirigido a colaboradores del ICBF. *Hamut'ay*, 4(1), 45–59. <https://doi.org/10.21503/hamu.v4i1.1400>
- Padilla Ramírez, A. (2023). *Cultura organizacional, integridad pública, ética pública y corrupción*. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 9(1), 112–130.
- Perugachi, A. (2016). *La capacitación como eje de desarrollo del sector público* [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador].
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2010). *Design thinking: Understand – improve – apply*. Springer-Verlag.
- Roos, J., & Victor, B. (2015). *Reflections on serious play*. Palgrave Macmillan.
- Ruiz de Chávez, M. (2025). *Evaluación de la efectividad de la capacitación en derechos humanos en la administración pública mexicana* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México].

- Sadeghi, M., & Yazdanfar, S. (2018). The analysis of the relationship between organizational values and commitment with regard to the knowledge management of Kermanshah's tax department staff. *Revista Lusófona de Educação* (39). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34955242013>
- Samuel Vásquez, S. (2019). *Ética pública y cultura institucional en la gestión del Estado*. *Revista Ética y Administración*, 7(1), 14–27.
- Sandoval, J. V. (2001). *Los códigos de ética: Un imperativo de la función pública responsable*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sirera Pérez, M., & Bravo Barriga, A. (2018). *Hacia nuevas metodologías de aprendizaje: El mLearning en la administración pública*. *Revista Española de Innovación Educativa*, 4(2), 89–101.
- Tamayo, A. (2018). *La formación y capacitación de los funcionarios y directivos de la Administración Pública*. Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Tejada Díaz, M. (2020). *La formación en valores éticos en el sector público colombiano* [Tesis de maestría, Universidad del Tolima].
- Teixes, F. (2014). *Gamificación: Motivar jugando*. Editorial UOC.
- Teixes, F. (2014). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones prácticas en la educación y la empresa*. Editorial UOC.
- Toro, J., & Pulido, C. (2023). *Innovación de la gestión del talento humano en el sector p público*. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 12(1), 98–117.
- Tsukayama Taira, R. J. (2019). *Gestión ética e innovación en la administración pública latinoamericana*. *Revista Peruana de Administración Pública*, 15(2), 55–73.
- Universidad de los Andes. (2015). *Lineamientos básicos para una política de gestión del recurso humano para el contexto del sector público colombiano*. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, ESAP y DAFP.
- Vega, J. (2015). *Experiencia de la definición de competencias en la Escuela de Administración Pública*. Universidad de Costa Rica.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Zambrano, G. (2014). *Características de los servidores públicos*. *Revista de Administración Pública*, 51(2), 105–120.

Lista de Tablas

Tabla 1.	Principales hitos latinoamericanos relacionados con malos gobiernos y protestas o estallidos sociales o incluso revoluciones.	24
Tabla 2.	Código de Integridad del Servicio Público Adoptado Por La DIAN.....	34

Lista de Figuras

Figura 1.	Procesos Nucleares del LSP	28
Figura 2.	Elementos relacionados con los procesos de LSP	29
Figura 3.	Valores Aspiracionales DIAN.....	36
Figura 4.	Proceso de ideación	51
Figura 5.	Imagen de referencia Pato Serious Play®.....	52
Figura 6.	Taller 3 y 4 - Dirección Seccional de Impuestos de Medellín, 2024 y 2025.	54
Figura 7.	Portada de la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad. Anexo No. 1 .	55
Figura 8.	Actividad “Rompecódigos: Arma el valor que te representa” incluida en la Cartilla Didáctica para divulgar el Código de Integridad (Anexo No. 1).	57
Figura 9.	Resultados de la pregunta 11. Percepción de los gestores sobre la caja de herramientas de referencia.	58
Figura 10.	Resultados cualitativos de la pregunta 17. Percepciones de los gestores de integridad sobre el interés generado en los participantes.	60
Figura 11.	Resultados de la pregunta 18. Percepciones de los gestores de integridad sobre su rol como facilitadores.	61
Figura 12.	Resultados de la pregunta 19. Nivel de satisfacción de los gestores de integridad con el desarrollo de la actividad en su equipo.	63
Figura 13.	Resultados cualitativos de la pregunta 20. Sugerencias de los gestores de integridad para fortalecer las actividades de la cartilla.	64