



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

TRABAJO DE GRADO

MODELO DE GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PARA UNA ENTIDAD DEL
SECTOR PÚBLICO

Directora de proyecto: María del Pilar Sepúlveda

Presentado por:

DIANA PATRICIA ARENAS BLANCO
OSCAR JAVIER ALMANZA RODRIGUEZ

Chía, 17 de octubre de 2023

RESUMEN

El documento presenta una propuesta de investigación para desarrollar un modelo de gerencia de la innovación que fortalezca los mecanismos de relación entre el Estado y la ciudadanía. En el primer capítulo se presenta la organización objeto de estudio, que en este caso corresponde a la Secretaría Distrital de Gobierno, se realiza un diagnóstico de la innovación, se identifican los desafíos, y se establece el objetivo general del proyecto, así como los objetivos específicos de las fases II y III y se presenta el marco metodológico, siguiendo la metodología de Action Research Project.

En el capítulo dos se desarrolla la Fase de liderazgo creativo enfocada en la intervención de los laboratorios cívicos para los Presupuestos Participativos en Bogotá, bajo la metodología Creative Problem Solving. El tercer capítulo se enfoca en un desafío de gerencia de la innovación que aborda el diseño de un modelo moderno de gerencia para una innovación pública sostenible en el tiempo.

Palabras claves: Participación ciudadana, innovación abierta, concertación, inteligencia colectiva, metodologías de innovación, gobernabilidad.

ABSTRACT

The document presents a research proposal to develop an innovation management model that strengthens the relationship mechanisms between the State and the citizens. In the first chapter, the focal organization of the study is introduced, which in this case corresponds to the District Secretary of Government. An innovation diagnosis is conducted, challenges are identified, and the overall project objective is established, along with the specific objectives for Phases II and III. The methodological framework is presented, following the methodology of the Action Research Project.

Chapter two delves into the Creative Leadership Phase, focusing on the implementation of civic labs for Participatory Budgeting in Bogotá, using the Creative Problem Solving methodology. The third chapter addresses a challenge in innovation management: designing a modern management model for sustainable public innovation over time.

Keywords: Citizen participation, open innovation, consensus-building, collective intelligence, governance

TABLA DE CONTENIDO

1	<i>FASE I - DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN</i>	9
1.1	Presentación de la organización	9
1.1.1	Estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno (SDG).....	10
1.2	Diagnóstico de la gerencia de innovación en la Secretaría Distrital de Gobierno.	11
1.2.1	Determinantes de la innovación de la Secretaría Distrital de Gobierno.....	12
1.2.2	Dimensiones de innovación en la Secretaría Distrital de Gobierno.....	16
1.3	Problema	18
1.3.1	Problemas de liderazgo creativo.....	19
1.3.2	Problemas de Gerencia de la Innovación	20
1.4	Preguntas de investigación	21
1.5	Objetivo general	22
1.5.1	Objetivos específicos.....	22
1.6	Metodología	22
1.6.1	Acción Research (AR) como meta-metodología	22
1.7	Equipo de trabajo	24
2	<i>FASE II LIDERAZGO CREATIVO</i>	27
2.1	Introducción de la fase II	27
2.2	Problema de la fase II	27
2.3	Objetivo específico de la fase II	28
2.4	Marco conceptual de la fase II	28
2.4.1	Innovación.....	30
2.4.2	Innovación abierta.....	31
2.4.3	Gobierno abierto.....	32
2.4.4	Participación ciudadana.....	34
2.4.5	Presupuestos participativos	34
2.4.6	Inteligencia colectiva.....	34
2.4.7	Creatividad	35
2.4.8	Liderazgo creativo.....	36
2.5	Marco metodológico de la fase II	37
2.5.1	Proceso Creativo de Resolución de Problemas o Creative Problem Solving (CPS).....	37
2.5.2	Alineación entre ARP y CPS-TSM.....	41

2.6	Resultados de la fase II.....	43
2.6.1	Metapaso de Evaluación de la Situación.....	43
2.6.2	Etapa de Clarificación.....	45
2.6.3	Etapa de Transformación.....	50
2.6.4	Etapa de Implementación.....	60
2.6.5	Metapaso de evaluación de la situación (en la etapa de Implementación).....	65
2.7	Conclusiones y recomendaciones de la fase II	66
2.8	Impacto posterior	67
2.8.1	Rediseño de la metodología del proceso de laboratorios cívicos en los presupuestos participativos	67
2.8.2	Inclusión en la Política Pública Bogotá Territorio Inteligente 2023-2032,.....	67
3	<i>FASE III: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN</i>	70
3.1	Introducción de la fase III	70
3.2	Problema de la fase III.....	70
3.3	Objetivo específico de la fase III	70
3.4	Marco conceptual de la fase III.....	71
3.4.1	La gerencia en la administración pública.....	71
3.4.2	La innovación en el modelo de gobierno abierto	73
3.4.3	Análisis de la creatividad	74
3.4.4	Objetivos de desarrollo sostenible.....	75
3.4.5	Alianzas de desarrollo sostenible.....	76
3.4.6	Acuerdos comerciales estatales.....	77
3.4.7	Prospectiva y política pública para el cambio estructural	77
3.5	Marco metodológico de la fase III.....	78
3.6	Resultados de la fase III	78
3.6.1	Metapaso de evaluación de la situación	78
3.6.2	Etapa de Clarificación	79
3.6.3	Etapa de Transformación.....	81
3.6.4	Etapa de Implementación	100
3.7	Conclusiones y recomendaciones de la fase III.....	101
4	<i>CONCLUSIONES GENERALES.....</i>	103
5	<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	104

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Secretaría Distrital de Gobierno	11
Figura 2 Diagnóstico de la Innovación en la SDG.....	11
Figura 3. Nivel de escolaridad en el nivel directivo.	13
Figura 4. Marco multidimensional de la innovación organizacional.....	31
Figura 5. Esquema de Innovación abierta.....	32
Figura 6. Imagen de gabo.....	33
Figura 7. La cuatro P's de la creatividad.	36
Figura 8. Modelo Divergente - Convergente	38
Figura 9. Actividades y herramientas	42
Figura 10. Plan de actividades.	43
Figura 11. Fotografía equipo de trabajo.....	46
Figura 12. Webinar “Innovación y presupuestos participativos”.	46
Figura 13. Fotografía equipo de trabajo- Elaboración Mapa mental.	49
Figura 14. Divergencia Desafío 1.	51
Figura 15. Divergencia Desafío 2.	52
Figura 16. Divergencia Desafío 3.	52
Figura 17. Divergencia Desafío 4.	53
Figura 18. Divergencia Desafío 5.	54
Figura 19. Formulario Registro de propuestas.....	54
Figura 20. Modelo de innovación para los presupuestos participativos adaptado del CPS.	55
Figura 21. Carnaval de ideas – Caja de herramientas GoLAB.....	56
Figura 22. Divergencia Desafío 6.	56
Figura 23. Divergencia Desafío 7.	57
Figura 24. Evidencia día del testeó en equipo interno.	61
Figura 25. Evidencia día testeó con localidades.	62
Figura 26. Evidencia día del testeó con el Comité General de Presupuestos Participativos.....	62
Figura 27. Paradigmas de la administración pública	72
Figura 28. Efecto de la innovación en el gobierno abierto	73
Figura 29. Desarrollo sostenible	76
Figura 30 Esquema Modelo de Gerencia Pública.....	82

Figura 31 Esquema de Gobierno Abierto	83
Figura 32 marco del sistema de gestión de la innovación ISO 56002	84
Figura 33 Ejes básicos del gerente público 4.0.....	84
Figura 34 Perspectiva de modelo de la innovación propuesta Andrés Mejía (2018) .	85
Figura 35 Versiones preliminares del modelo de gerencia de la innovación.....	86
Figura 36. Mapa de actores de la gerencia pública.....	86
Figura 37 Modelo de gerencia capa de personas	88
Figura 38 Modelo de gerencia capa de procesos	93
Figura 39 Modelo de Gerencia capa de producto	94
Figura 40 Modelo innovación capa de producto y ambiente	95
Figura 41 Modelo de Gerencia de la Innovación capa de ambiente	96
Figura 42 Modelo de gerencia de la innovación propósito gerente	97
Figura 43 Modelo de Gerencia de la Innovación propósito aliados	98
Figura 44 Modelo de gerencia de la innovación propósito entes de control.....	99
Figura 45. Modelo de gerencia pública para la innovación	99
Figura 46 Presentación del modelo ante el Concejo de Bogotá.....	100

Índice de tablas

Tabla 1 Habilidades cognitivas y afectivas del TSM.....	40
Tabla 2 Stakeholder Analysis.....	61
Tabla 3 Plan de implementación metodología laboratorios cívicos.....	63
Tabla 4 Plan de acción Modelo de Gerencia Pública para la Innovación.....	101

1 FASE I - DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Presentación de la organización.

La Secretaría Distrital de Gobierno (SDG) es una entidad autónoma del gobierno Distrital que tiene como objetivo principal guiar y liderar la formulación y seguimiento de políticas para fortalecer la gobernabilidad democrática en el ámbito local y distrital. Su labor se enfoca en garantizar los derechos humanos y constitucionales, fomentar la convivencia pacífica, promover el ejercicio de la ciudadanía, impulsar la cultura democrática, regular el uso del espacio público, fomentar la participación ciudadana, y coordinar las relaciones políticas dentro de la administración local en sus diferentes niveles. (Secretaría Distrital de Gobierno, s.f.).

Para administrar una ciudad de 7.8 millones de habitantes (DANE, 2022) y cuyo PIB representó el 25.3% del total de Colombia en 2021 (DANE, 2023), el Distrito Capital de Bogotá se subdivide en 20 localidades, cada una de las cuales cuenta con una Alcaldía Local (AL), desde donde se ejecutan los recursos de alrededor de \$130.000.000.000 por año, para la atención en términos de gestión policiva, infraestructura, ambiente, desarrollo económico, participación ciudadana, educación, subsidios monetarios, atención a la ciudadanía, seguridad y demás asuntos, haciendo de las AL el punto de contacto más cercano entre la ciudadanía y la administración pública.

Según la misma SDG (Secretaría de Gobierno, s.f.) su objetivo consiste en “*construir relaciones de confianza con los diferentes actores, que permitan un gobierno democrático local y con participación incidente, mediante estrategias de innovación y gestión del conocimiento transparentes y articuladas, que garanticen el respeto y goce efectivo de los derechos humanos*”.

Dentro de sus objetivos estratégicos se destacan:

- Fomentar la gestión del conocimiento y la innovación para agilizar la comunicación con el ciudadano, la prestación de trámites y servicios, y garantizar la toma de decisiones con base en evidencia.
- Promover una ciudadanía activa y responsable, propiciando espacios de participación, formación y diálogo con mayor inteligencia colectiva y conciencia común, donde las nuevas ciudadanías se sientan vinculadas e identificadas con el Gobierno Distrital.
- Implementar estrategias de Gobierno Abierto y transparencia, haciendo uso de herramientas de las TIC para su divulgación, como parte del fortalecimiento de la relación entre la ciudadanía y el gobierno.
- Realizar acciones enfocadas al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática local.

1.1.1 Estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno (SDG)

Se pueden reconocer las dependencias establecidas dentro del Manual de Funciones (Resolución 330 de 2023) y las dependencias internas que se crean para cumplir con las metas del Plan de Desarrollo Distrital vigente. Aunque estas últimas no están incluidas en el organigrama, cuentan con un líder responsable, oficinas y equipos de trabajo. Dos ejemplos de estas dependencias son el Laboratorio de Innovación Social GOLAB y la Oficina de Participación, que desempeñan un papel fundamental para el presente proyecto. Estas dependencias forman parte de la Subsecretaría para la Gobernabilidad y Garantía de Derechos y se muestran con líneas punteadas en el organigrama que se presenta a continuación (Figura 1). También se observa en la imagen que las Alcaldías Locales se encuentran concebidas como otras dependencias de la institución bajo el liderazgo del Secretario de Gobierno.

Figura 1. Organigrama de la Secretaría Distrital de Gobierno

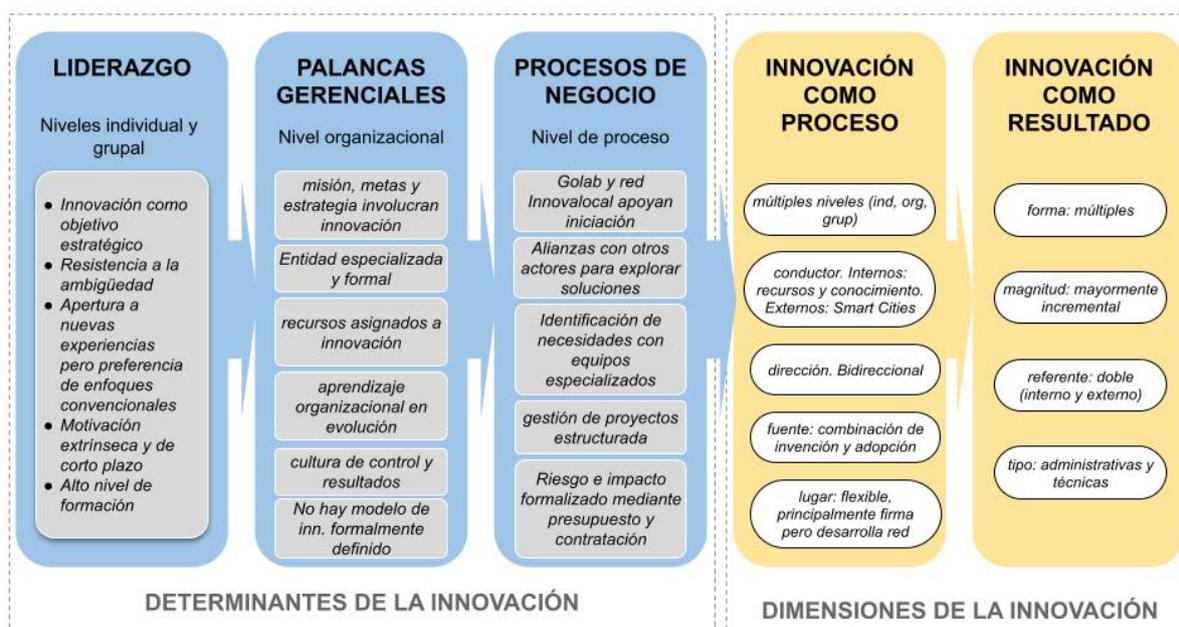


Fuente: Adaptación propia

1.2 Diagnóstico de la gerencia de innovación en la Secretaría Distrital de Gobierno.

El diagnóstico se adapta a un modelo conceptual de gerencia de innovación para el sector público, considerando las limitaciones presentes en la literatura. Algunos conceptos se ajustaron para encajar en el contexto público, como la alta dirección y el proceso de negocio, tal y como se observa en la figura 2, que sintetiza los resultados del diagnóstico.

Figura 2 Diagnóstico de la Innovación en la SDG



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el marco de innovación organizacional propuesto por Crossan & Apaydín (2010) se adelantó un diagnóstico de la SDG, para el que se llevaron a cabo entrevistas con líderes de diferentes niveles jerárquicos, alcaldes locales y algunas encuestas a empleados para obtener una perspectiva más amplia sobre el estado de la innovación actual en la institución. También se revisaron documentos y políticas relacionadas.

Es importante aclarar que el diagnóstico corresponde a un modelo conceptual de gerencia de innovación para la comprensión de lo público a partir de herramientas de un enfoque privado, dadas las limitaciones dadas en la literatura.

En modelo conceptual se adaptan algunos conceptos para responder al contexto público como es el caso de la alta dirección que en el modelo de Crossan y Apaydín corresponde al Top Management Team - TMT, o en el caso del proceso de negocio cuando se habla de la comercialización o la gestión de portafolio, en las que se enfocaron las actividades desarrolladas para mejorar el conocimiento de los usuarios internos y externos, la evaluación de riesgo y retorno, así como los mecanismos de selección y evaluación seguidos en un marco de la administración pública.

1.2.1 Determinantes de la innovación de la Secretaría Distrital de Gobierno

1.2.1.1 Liderazgo

El objetivo estratégico *“fomentar la gestión del conocimiento y la innovación para agilizar la comunicación con el ciudadano, la prestación de trámites y servicios, y garantizar la toma de decisiones con base en evidencia”* establece un compromiso de la SDG con la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento e Innovación, cuyo liderazgo recae específicamente en la Oficina Asesora de Planeación.

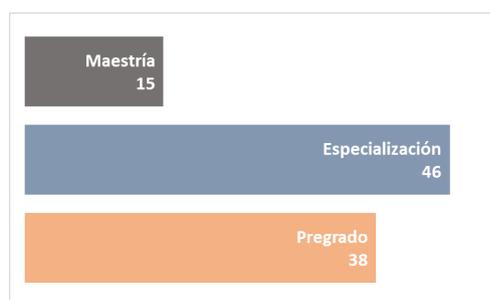
De acuerdo con las entrevistas realizadas a directivos de la entidad, a pesar de que cotidianamente se enfrentan situaciones ambiguas y complejas, algunas personas muestran resistencia a la incertidumbre, en especial en aquellos roles que desempeñan funciones transversales o muy reglamentados, en donde el temor a recibir sanciones por extralimitación puede llegar a condicionar la disposición a proponer ideas innovadoras.

Aunque los directivos se manifiestan abiertos a nuevas experiencias, prefieren optar por escenarios conocidos que ya han demostrado resultados. Escenario que generalmente culmina en la adopción de prácticas y enfoques convencionales.

Si bien no se declara de forma abierta, se observa que las motivaciones hacia la innovación son más extrínsecas (recompensas, indicadores, visibilidad) que intrínsecas (deseo de mejorar y generar valor a largo plazo) y esto puede influir en la preferencia hacia iniciativas y proyectos de corto plazo.

Las personas que conforman el Equipo de Alta Dirección cuentan con altos niveles de formación (Figura 3), el 100% cuentan con grado universitario y en su mayoría cuentan con especialización, (14 de ellos con doble especialización) y el 39% cuenta con formación a nivel de maestría. Respecto a las áreas de la ciencia, el 50% de ellos corresponden a abogacía, 24% administración (de empresas, pública, de negocios), 11% ingenierías (de sistemas, industrial, forestal) y las restantes incluyen politología, trabajo social, contaduría, relaciones internacionales, economía, psicología, ciencia política, finanzas y comercio exterior.

Figura 3. Nivel de escolaridad en el nivel directivo.



Fuente: Análisis de 38 cargos directivos basado en (DASCD, 2023)

1.2.1.2 Palancas gerenciales

Existen metas de alto nivel que involucran la innovación, tales como: Meta Plan de Desarrollo Distrital 423. Implementar un (1) Laboratorio de Innovación Social sobre Gobernabilidad Social, Derechos Humanos y Participación Ciudadana y Meta Plan de Desarrollo Distrital 425. Implementar una estrategia de democracia y participación digital como parte integral de GABO (Gobierno Abierto de Bogotá) y la elaboración de informes sobre recomendaciones para la gobernabilidad en el marco del Laboratorio de innovación social como el PMR (plan de metas y resultados).

La SDG es una organización altamente especializada y formalizada, cuenta con procedimientos y políticas documentados bajo un sistema de gestión de la calidad y la alta dirección concentra las decisiones, lo que provee control y consistencia, pero resta flexibilidad.

La entidad cuenta con un proceso que recoge simultáneamente la innovación y la gestión del conocimiento. Siendo la gestión del conocimiento preponderante en la labor pues no aborda de forma clara el componente de innovación y carece de elementos que promuevan la innovación social y pública en la relación Estado-Ciudadanía (Secretaría Distrital de Gobierno, 2022).

Para dar cumplimiento a la política de innovación y gestión del conocimiento, se creó un equipo liderado por la jefatura de la Oficina Asesora de Planeación y con la participación de los coordinadores de Observatorios de la SDG, así como profesionales de áreas como Atención a la Ciudadanía, la Dirección de Tecnologías e Información, Gestión del Talento Humano, Dirección Administrativa, Oficina Asesora de Comunicaciones y Oficina de Control Interno.

Asimismo, la SDG ha destinado recursos para la innovación en el marco del programa 7803 Desarrollo de la Participación Digital e Innovación Social para una Nueva Forma de Gobernabilidad en Bogotá, que asciende a \$2,963 millones en 2023. (Secretaría Distrital de Planeación, 2022) y adicionalmente podrían existir otros recursos disponibles para impulsar la exploración y experimentación de nuevas ideas. Estos incluyen conocimientos, habilidades, relaciones y la capacidad de conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos a través de las alcaldías locales, entre otros.

Con el objetivo de movilizar la innovación social y pública, promover escenarios de experimentación y mejorar su tolerancia a las ideas fallidas, se implementó el Laboratorio de Innovación Social GOLAB, que se integra con otras iniciativas nacidas desde las Alcaldías Locales a través de la RED INNOVALOCAL, donde desde hace algunos años atrás se vienen gestando equipos, unidades de innovación y laboratorios, en su mayoría enfocados a procesos de participación, lucha contra la marginación social, innovación abierta y resolución de conflictos con la ciudadanía, como es el caso del Laboratorio de Innovación Teusaquillo Respira, el Laboratorio de Innovación Local Usme-Innova, LabSumaPaz y SubaLab, entre otros.

La SDG ha formado un equipo de gestores, quienes recibieron entrenamiento en diseño centrado en las personas y pensamiento de diseño, tarea exige de una actualización constante debido a la alta rotación de personal (DASCD, 2018). De las 2329 personas que trabajan en la entidad, el 54% no se encuentran vinculados de forma permanente, esto incluye a 889 son contratistas, 294 personas en planta temporal y 65 cargos de libre nombramiento, estos últimos correspondientes a los niveles directivos de la entidad, (DASCD, 2023). La dinámica de los

proyectos sufre afectaciones por la incidencia del gerente de turno en la consecución de las acciones y el apoyo gerencial que cada una de dichas acciones requiere para el éxito.

A pesar de contar con un proceso, liderazgo, recursos y un laboratorio, destinados a la innovación, la SDG no dispone de un modelo de innovación formalmente definido que permita ser un mapa de ruta para los gerentes que habilitan la innovación.

Cómo palancas gerenciales para la incorporación de mecanismos innovadores se encuentran la visión y en los objetivos estratégicos al 2024, pero enfrenta desafíos en su enfoque y estructura. Aunque cuenta con recursos financieros y un equipo multidisciplinario, carece de un modelo de innovación definido. La toma de decisiones está descentralizada, limitando la flexibilidad en la implementación de ideas innovadoras. A pesar de esfuerzos, la organización no ha integrado eficazmente la innovación social y pública en su relación Estado-Ciudadanía en las localidades. Para superar estos desafíos, la SDG debe articular la toma de decisiones, fomentar la colaboración entre las localidades, aprovechar los recursos asignados y desarrollar un modelo de innovación claro. Estos pasos son clave para cumplir con las metas estratégicas establecidas para 2023 y mejorar la innovación social y pública en Bogotá.

1.2.1.3 Proceso de negocio

Para evaluar cómo la SDG aborda la innovación en diferentes componentes, se realizó un diagnóstico que se centró en las siguientes etapas: iniciación, desarrollo, comercialización, gestión de proyectos y gestión de cartera de proyectos.

Los equipos de las Alcaldías Locales suelen tener quejas relacionadas con la forma en la que la SDG les involucra en la toma de decisiones y en la generación de ideas, lo que ha venido mejorando con la puesta en marcha del laboratorio GOLAB y la RED INNOVALOCAL uno de los mecanismos constituidos para el reconocimiento de necesidades de innovación y espacios para la recolección y construcción colaborativa de ideas y el fortalecimiento conjunto de estrategias como las *hackatones* locales y las mesas técnicas mensuales de innovación con los referentes de cada Alcaldía Local.

La SDG, en conjunto con las Alcaldías Locales, avanza en la adopción de prácticas innovadoras y el desarrollo de una mentalidad exploratoria para la generación de soluciones en alianza con las entidades públicas, el sector privado, la academia, organizaciones y la sociedad civil.

La SDG desarrolla procesos de campo para comprender las necesidades cambiantes de las comunidades y poblaciones, a través de sus equipos de Gestión Territorial. El primero

incluye la Gestión Pública Territorial Local, el Acompañamiento a la Gestión Local, y la inspección Vigilancia y Control, mientras que el segundo se concentra en el Fomento y Protección de los Derechos Humanos, en la Convivencia, el Diálogo Social, la participación ciudadana y la Gobernabilidad para la garantía de Derechos.

La SDG emplea herramientas de gestión de proyectos estructuradas, se realiza seguimiento con el seguimiento de los entes de control y mecanismos de vigilancia y seguimiento de cumplimiento de metas.

La SDG tiene en cuenta el riesgo y el retorno (impacto) en la selección de proyectos. El proceso de selección y evaluación esta formalizado desde el punto de vista de asignación de recursos (presupuesto y contratación).

Desde el proceso de negocio, la innovación se moviliza a través de la RED INNOVALOCAL, la SDG busca innovación tanto interna como externamente, enfocándose en la participación ciudadana y los colaboradores de la SDG y las alcaldías, priorizando mejoras incrementales y optimización de procesos existentes, así como el cumplimiento de estándares gubernamentales y eficiencia interna. No obstante, persisten quejas sobre la participación en decisiones y generación de ideas.

1.2.2 Dimensiones de innovación en la Secretaría Distrital de Gobierno

Crossan y Apaydin (2010) presentan 10 dimensiones de la innovación, organizadas en dos categorías, la primera de ella enfocada en el “cómo” (proceso) y la segunda en el “qué” (resultado).

1.2.2.1 Innovación como proceso

Nivel: se alienta a los empleados de la SDG a proponer soluciones innovadoras para abordar desafíos de la entidad. Se busca la implementación y escalabilidad de las innovaciones exitosas en las alcaldías locales a través del intercambio de experiencias.

Conductores: impulsores internos, como los recursos disponibles y el conocimiento acumulado, desempeñan un papel clave en la generación de innovaciones. Al mismo tiempo, el Plan de Desarrollo Distrital, y las oportunidades que brinda el contexto de las ciudades inteligentes y sostenibles actúan como impulsores externos, influyendo en el enfoque y la dirección de la innovación.

Dirección: la innovación en la SDG es bidireccional. Desde la Gestión institucional, se establecen directrices estratégicas y los objetivos organizacionales a los que debe alinearse la innovación. Desde la estrategia de Gobierno Abierto, se fomenta la participación y la contribución de los ciudadanos y empleados públicos.

Fuente: internamente, se fomenta la generación de ideas originales y soluciones para abordar desafíos específicos de las áreas. El modelo de presupuesto participativo actúa como habilitador de la innovación abierta.

Lugar: la SDG es flexible. Por un lado, la Oficina Asesora de Planeación se orienta hacia el desarrollo interno mediante la gestión del conocimiento y la promoción de una cultura de mejora continua, jugando un papel fundamental en la identificación y difusión de buenas prácticas, la adopción de herramientas y metodologías innovadoras, así como en la generación de espacios de colaboración y aprendizaje entre los miembros de la institución.

De otro lado el laboratorio de innovación social GOLAB genera articulación entre la SDG, las Alcaldías Local, alianzas estratégicas con otras entidades gubernamentales, proveedores y comunidades locales, convirtiéndose en un punto de encuentro entre la investigación, el conocimiento experto y las necesidades reales de la sociedad.

Naturaleza: La naturaleza de la innovación en la SDG es principalmente explícita. Se valora la documentación y la comunicación clara de ideas y soluciones, lo que facilita la implementación y la transferencia de conocimientos a lo largo de las alcaldías locales, así como las victorias tempranas y la disponibilidad de evidencias del impacto alcanzado.

1.2.2.2 Innovación como resultado

Forma: la SDG busca la innovación en múltiples formas. Esto incluye la mejora de procesos internos como el informe de preservación de conocimiento, seguimiento de buenas prácticas. La creación de nuevos servicios para la ciudadanía como Chatico, Centro Local de Gobierno y la exploración de estrategias creativas para abordar desafíos complejos como la Red Innovalocal y Agentes de innovación.

Magnitud: en su mayoría se observan innovaciones incrementales que optimizan procesos existentes como la estrategia “Bogotá te escucha” y presupuestos participativos.

Referente: Se busca mejorar la eficiencia y la efectividad interna (referente interno) como la estrategia de “Constructores Locales” que hace el seguimiento al cumplimiento de los compromisos en presupuestos participativos. También se consideran las necesidades cambiantes de la ciudadanía y se busca cumplir con los estándares gubernamentales, e incluso

internacionales, para el caso de ciudades inteligentes (referente externo) como el índice de innovación pública de la Veeduría Distrital.

Tipo: Se buscan soluciones que optimicen la gestión interna y la prestación de servicios, así como soluciones técnicas que aborden desafíos tecnológicos y de infraestructura como el “observatorio de conflictividades” y el “observatorio del centro local de Gobierno”.

1.3 Problema

Existe un escaso interés de la ciudadanía en participar en los procesos de toma de decisiones públicas debido a la falta de eficacia y proximidad de los espacios tradicionales, que desemboca en una baja incidencia de la gobernabilidad democrática local en el territorio, y esto se refleja en el Índice de Gestión Pública Local, que a diciembre de 2019 era del 47,30% de gestión para el conjunto de las 20 localidades.

“Casi el 80% de la ciudadanía no confía nada o casi nada en la gestión de las alcaldías locales, lo cual se debe a la problemática de la baja incidencia de la gobernabilidad democrática local en el territorio puesto que no existe un modelo de gobierno local en donde la ciudadanía tenga efecto sobre el desarrollo de su localidad y por las falencias en la planeación para el desarrollo local y el fortalecimiento institucional de las alcaldías locales. Esta situación conlleva grandes efectos como un Gobierno local sin incidencia ciudadana en el desarrollo de su localidad, falencias en la entrega de bienes y servicios locales, aumento de percepción de corrupción de las alcaldías locales, persistencia de desinterés de los ciudadanos frente a la gestión local y por supuesto el aumento de la desconfianza de la ciudadanía en la gestión de las alcaldías locales”. (Rendón Peña, 2020)

Este desinterés se atribuye a tres factores clave, la falta de transparencia en la gestión pública, la ausencia de acción colectiva y la falta de cercanía en los espacios de participación tradicionales.

En relación con esta última, se ha observado que la planificación convencional carece de dinamismo, no involucra a los ciudadanos en la creación de planes, programas y proyectos, y no satisface las necesidades de la ciudadanía.

Para mitigar algunos de estas situaciones, desde el año 2020 la ciudad incorporó el modelo de presupuestos participativos (PPTivos) mediante el Acuerdo 761 de 2020, que promueve la participación de los ciudadanos en la estructuración y ejecución de los

presupuestos de cada Alcaldía Local (Gómez C., 2021).

Mediante el modelo de PPTivos se dispone hasta el 50% del presupuesto total de cada alcaldía local, para decidir con la ciudadanía la mejor manera de usarlo para dar cumplimiento a las metas dispuestas en los Planes de Desarrollo Local.

Aunque las primeras implementaciones se dieron en el año 2021, para el año 2022, la SDG a través de GOLAB asumió la tarea de articular los actores del ecosistema de innovación y participación, con el comité coordinador de PPTivos según la Directiva 005 de 2020 para, en conjunto, diseñar la metodología de innovación para los laboratorios cívicos como espacios de concertación ciudadana para la toma de decisiones en la ejecución de algunas metas de los Planes de Desarrollo de las Localidades.

1.3.1 Problemas de liderazgo creativo

A partir de la revisión de la documentación pública, las entrevistas a los equipos de las alcaldías locales y directivos de la SDG, se identificaron como los principales problemas asociados al liderazgo creativo los siguientes:

- **Concepción de la estrategia de presupuestos participativos como un mero mecanismo de participación:** Los PPTivos deben considerarse como la estrategia de innovación abierta más importante para la ciudad en razón a que en realidad, son un enfoque integral de gobernanza que busca empoderar a las comunidades al permitirles influir en la asignación de recursos públicos y en la definición de prioridades. Esta perspectiva reconoce que los PPTivos tienen un potencial mucho más profundo y transformador que trasciende la simple participación ciudadana.
- **Escaso uso de herramientas y metodologías de innovación:** La falta de entrenamiento en herramientas y métodos de innovación por parte de los actores involucrados en los PPTivos, está limitando la aplicación efectiva de enfoques creativos. Esta carencia disminuye la capacidad de generar ideas innovadoras y soluciones creativas.
- **Escasez en la novedad y calidad de las propuestas:** A menudo, las propuestas seleccionadas carecen de novedad y creatividad debido a la falta de énfasis en la generación de ideas innovadoras y el sesgo de los escenarios que no permiten que las personas puedan ser escuchadas en su totalidad. Esto puede llevar a la implementación de soluciones subóptimas que no cumplen con las necesidades reales de la comunidad.

- **Viabilidad de propuestas ciudadanas seleccionadas:** La falta de claridad en los criterios de selección y evaluación puede resultar en la elección de propuestas ciudadanas que son inviables desde el punto de vista legal, técnico o presupuestal. Esto genera desafíos en la implementación y afecta la confianza de los ciudadanos en el proceso.
- **Complejidad en la comunicación:** La compleja jerga técnica y jurídica utilizada en los PPTivos puede generar confusión tanto entre las entidades gubernamentales como entre los ciudadanos. Esta falta de claridad puede dificultar la comprensión y el compromiso efectivo con el proceso.
- **Orientación egoísta de las propuestas:** Algunos ciudadanos pueden proponer soluciones que se centran en su beneficio personal en lugar de generar valor público. Esto puede afectar la calidad y la relevancia de las propuestas seleccionadas.
- **Desconfianza en la colaboración:** La falta de confianza en la inclusión de laboratorios creativos en el proceso de los PPTivos puede limitar el potencial de colaboración y co-creación con actores externos.
- **Desarticulación entre actores:** La falta de coordinación y colaboración entre los diferentes actores de la administración pública que participan en los PPTivos puede generar reprocesos y cargas excesivas de trabajo, ralentizando el proceso.
- **Modificación de propuestas ciudadanas:** Las propuestas ciudadanas que requieren modificaciones significativas por parte de las alcaldías locales para ser implementadas pueden perder su integridad original y afectar la satisfacción de los ciudadanos.

En conclusión, el problema de liderazgo creativo identificado es: **“Falta de motivación en la participación, debido a procesos de concertación difíciles, que no permiten acuerdos viables y que no satisfacen las necesidades de todos los participantes para fortalecer los laboratorios cívicos de presupuestos participativos”**

1.3.2 Problemas de Gerencia de la Innovación

De manera similar se priorizaron los problemas identificados que guardan relación con la gerencia de la innovación en la SDG:

- **Enfoque tradicional de los directivos:** Los directivos pueden no reconocer plenamente los PPTivos como procesos de innovación abierta, lo que puede limitar la

adopción de enfoques creativos y la búsqueda de novedad en la gestión de recursos públicos. Dado el desconocimiento conceptual de la innovación y su aplicación.

- **Pérdida de confianza de la ciudadanía:** La alteración o el rechazo de las propuestas ciudadanas puede generar una pérdida de confianza en el proceso, disminuyendo la participación y el compromiso de los ciudadanos.
- **Limitada participación de nuevos actores:** La baja capacidad para involucrar a nuevos participantes en los ejercicios de PPTivos puede afectar la diversidad de ideas y perspectivas en el proceso. Donde los mismos “participólogos” (individuos que asumen un papel dominante en la expresión de opiniones y restringen la participación colectiva al imponer sus propias ideas) son los que toman las decisiones por todos los participantes.
- **Presión en la ejecución de recursos:** La ejecución de recursos como indicador de gestión de los alcaldes locales puede generar una presión para implementar propuestas a pesar de deficiencias en su diseño o viabilidad.
- **Distribución de roles y actores:** La colaboración de múltiples actores, como Gobierno Abierto Bogotá, el Laboratorio de Innovación Pública, el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC y las Alcaldías Locales, entre otros, requiere una coordinación efectiva para garantizar la coherencia y el éxito del proceso.
- **Optimización de recursos y participación:** La ambición de ampliar la participación ciudadana a través de laboratorios cívicos y optimizar la inversión de recursos presupuestales en numerosos proyectos ciudadanos plantea un reto en términos de diseño y ejecución. Disminuir los espacios de concertación a espacios con tiempos más efectivos, tradicionalmente ocupados por discusiones interminables.

En conclusión, el problema de gerencia de innovación es: **“La desconfianza y desarticulación entre los actores incidentes en la gestión pública dificultan la gerencia de innovación, debido a las formas tradicionales de gobernanza”**

1.4 Preguntas de investigación

A partir de los problemas identificados, se identificaron las siguientes preguntas de investigación asociadas a liderazgo creativo y gerencia de la innovación:

Liderazgo creativo: ¿De qué manera podríamos incentivar la participación, facilitando los procesos de concertación, que permitan acuerdos viables y que satisfagan las necesidades de todos los participantes en el marco de los laboratorios cívicos de presupuestos participativos?

Gerencia de innovación: ¿Cómo podríamos superar la desconfianza y desarticulación entre los actores incidentes en la gestión pública, para fortalecer la gerencia de innovación en un modelo de gobierno abierto?

1.5 Objetivo general

Implementar al menos dos soluciones innovadoras en la Subsecretaría para la Gobernabilidad y Garantía de Derechos, que permitan mejorar el desempeño de su gestión de la innovación para impactar en la ejecución del presupuesto participativo.

1.5.1 Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Implementar una solución creativa que mejore los procesos de concertación, que permitan acuerdos viables y que satisfagan las necesidades de todos los participantes en el marco de los laboratorios cívicos de presupuestos participativos.

Objetivo Específico 2: Desarrollar un modelo de gerencia de la innovación que promueva la articulación de los actores incidentes en la gestión pública en un modelo de gobierno abierto.

1.6 Metodología

1.6.1 Acción Research (AR) como meta-metodología

La investigación está construida sobre la base conceptual de los papers *Action Research as a Meta –Methodology in the Managment Field* de los autores Amaya Erro-Garcés and José A. Alfaro-Tanco (Erro Garcés & Alfaro Tanco, 2020) y *Action Research Projects: one step ahead in the reasearcher- pratitioner relationship* de los autores Andrés Mejía-Villa, José A. Alfaro-Tanco (Mejía-Villa & Alfaro, 2017).

AR es una metodología en la que se buscan mejoras sociales, educacionales (origen de AR), o ayudar a las organizaciones a resolver problemas reales (visión de *management*). Esta metodología integra a investigadores y *practitioners* en todas las etapas del proceso de investigación, y está basada en buscar contribuciones duales (tiene que haber un objetivo académico y empresarial) a través de relaciones de colaboración y participación de forma activa.

Este tipo de investigación en acción se caracteriza por el hecho de que el rol de la organización es ser un “*practitioner*”, sobre el cual el investigador desarrolla diferentes experimentos y se desenvuelve en una relación donde tanto investigadores como *practitioner*, tienen el mismo nivel jerárquico, es decir, ambos agentes pretenden conseguir un objetivo e interactúan a través de un equipo de investigación. (Erro Garcés & Alfaro Tanco, 2020).

Las principales características de AR en términos de investigación en acción son las siguientes:

- **Doble objetivo:** Acordar romper las barreras jerárquicas entre ambas partes, se debe definir los aportes del investigador y las del profesional. Los beneficios específicos que obtiene el agente externo durante el estudio, y los de la organización, así como conjuntamente decidan enfrentar el tema/problema que se trata en el estudio.
- **Interacción investigador-profesional:** para que un estudio se considere basado en AR esta característica es crucial, ya que el investigador actúa como agente de cambio y el practicante tiene una participación en todas las etapas del proceso. Esto implica una colaboración activa y participativa entre ambos agentes.
- **Recopilación de datos:** es importante la consulta de distintas fuentes de información, mediante cualquier herramienta de recolección de datos.
- **Naturaleza cíclica:** el proceso realiza retroalimentaciones continuas en todas las etapas del estudio, cuyo ciclo conlleva a nuevos estudios de AR. (Erro Garcés & Alfaro Tanco, 2020)

Una revisión sistemática es una estrategia de investigación eficaz para analizar las experiencias, problemas y principales debates basados en revisiones bibliográficas que permite abordar las características de las intervenciones de base tecnológica y los principales debates que surgen dentro de nuestro campo de conocimiento.

La participación tanto de investigadores como de profesionales en el proceso de AR depende de la variedad de AR, donde (Chein, Cook, & Harding, 1948) explican los roles de estos agentes en cada tipo de procesos de AR, de la siguiente manera:

- **AR diagnóstica:** el investigador realiza un análisis del problema, con el fin de conocer las causas y sugerir al practicante, acciones para solucionar el problema.
- **AR empírico:** el investigador nota un fenómeno que está sucediendo, sigue el proceso y comparte sus resultados con el agente de la organización.
- **AR Participativa:** El investigador mantiene un contacto activo y cercano con el agente de la organización; así, ambos forman parte del equipo de investigación e interactúan constantemente en el proceso de investigación.
- **AR Experimental:** El investigador realiza diferentes experimentos para resolver un problema.

Dentro esta “meta-metodología” se acude en la presente investigación al Action Research Project (ARP) gracias que constituye un concepto amplio que incluye e interrelaciona, de manera flexible y en diferentes momentos, diversos tipos de AR, ciclos de etapas de AR y metodologías de investigación, segundo porque sigue la misma dinámica que un proyecto colaborativo de innovación abierta (Mejía-Villa & Alfaro, 2017) que se ajusta al objeto de la presente investigación.

Desde el punto de vista práctico, se acudirá a diferentes tipos de procesos de AR según el momento de la investigación: AR Diagnóstico para abordar las causas y sugerir acciones para resolver los desafíos de los PPTivos; AR Participativo para interactuar de forma permanente con GOLAB y los actores relacionados en el desarrollo de los PPTivos y AR Experimental para adelantar experimentos que permitan validar hipótesis de soluciones que permitan resolver el problema.

1.7 Equipo de trabajo

El equipo básico está compuesto por los investigadores, los miembros de GoLAB (Laboratorio de Innovación de la SDG), y de un equipo extendido conformado por:

- **Investigadores:** Oscar Almanza y Diana Arenas estudiantes de Maestría de Gerencia de Innovación – Universidad de la Sabana.
- **Secretaria de Gobierno - GoLAB:** Es quien asume el liderazgo creativo en torno a

los procesos de sensibilización, pedagogía y metodología de los laboratorios cívicos.

- **Secretaría de Gobierno - Equipo de Participación:** Es quien dicta y articula las directrices en las localidades.
- **IDPAC (Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal):** Es quien promueve la gestión logística para fortalecer y fomentar la participación.
- **Gobierno Abierto de Bogotá (Secretaría General) e iBO (Laboratorio de innovación de Bogotá):** harán parte del equipo revisor y aportante de la metodología de los laboratorios cívicos de acuerdo lo designado en la Directiva 005 de 2020 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020)
- **Secretaría Distrital de Planeación:** Es quien articula con las otras entidades Distritales quienes acompañan los laboratorios cívicos y evalúa toda propuesta de presupuestos participativos para dar criterios que determina si la propuesta es viable o no.

El apoyo del equipo base y del equipo extendido se dará en varias etapas del AR, especialmente en los siguientes espacios:

- **Taller de acercamiento metodológico:** Busca definir el proceso mejorarlo, crear la caja de herramientas y pilotear la metodología con referentes locales, Distritales, equipo interno.
- **Taller con el sector (clarificación e ideación):** Tiene 3 propósitos: sensibilizar, identificar oportunidades y recoger ideas sobre el proceso.
- **Taller de ideación con todos los Stakeholders** para probar la metodología, recoger ideas de solución (estructura guía, ficha y estrategia sensibilización - acompañamiento)

FASE II: LIDERAZGO CREATIVO

2 FASE II LIDERAZGO CREATIVO

2.1 Introducción de la fase II

El capítulo presente describe el contexto y el problema de la baja participación e incidencia ciudadana en los procesos de toma de decisiones públicas, especialmente en las alcaldías locales de Bogotá con los presupuestos participativos, y cómo esto afecta la gobernabilidad democrática local. Aborda el desafío de realizar una guía metodológica para el desarrollo de los laboratorios cívicos basada en el *Creative Problem Solving* y presenta los resultados obtenidos, que incluyen la elaboración de la guía, la implementación de los laboratorios cívicos en una localidad piloto en 2022 y la evaluación de los aprendizajes y las mejoras obtenidas en 2023.

2.2 Problema de la fase II

El problema de liderazgo creativo identificado es: **“Falta de motivación en la participación, debido a procesos de concertación difíciles, que no permiten acuerdos viables y que no satisfacen las necesidades de todos los participantes para fortalecer los laboratorios cívicos de presupuestos participativos”**.

Al respecto, la Secretaría Distrital de Gobierno (SDG) aspira en el año 2024 haber puesto en marcha una etapa renovada de participación ciudadana en Bogotá, resignificando el trabajo colaborativo entre la institucionalidad y la ciudadanía, construyendo comunidades empoderadas desde la convivencia pacífica y fortaleciendo un gobierno local, cercano y transparente, mediante la implementación de mecanismos innovadores (Secretaría de Gobierno, s.f.).

Lo anterior demanda que el Presupuesto Participativo, el proceso de mayor relevancia para la inversión de las localidades y que tiene alta cercanía al ciudadano, contenga modelos, metodologías y herramientas innovadoras, generando acciones que contribuyan a la recuperación de confianza mediante el trabajo colaborativo y participativo.

Este trabajo se centra en lo metodológico, porque los laboratorios de participación ciudadana necesitan una forma distinta de construir con la ciudadanía. En la medida en la que estos ejercicios sean dinámicos y generen un cambio de apropiación de las herramientas y el

conocimiento, pueden aumentar el nivel de confianza, llevando a estimular la participación de actores distintos que traigan nuevas propuestas y sumen a estos ejercicios para generar valor público.

En otras palabras, transformar los espacios de concertación ciudadana que han sido capturados por “*participólogos*” (individuos que asumen un papel dominante en la expresión de opiniones y restringen la participación colectiva al imponer sus propias ideas), caracterizados por deliberaciones extensas que no generan consenso, no recogen eficientemente las ideas de los asistentes, ni estimulan la creatividad para movilizar la innovación pública.

2.3 Objetivo específico de la fase II

Implementar una solución creativa que mejore los procesos de concertación, que permitan acuerdos viables y que satisfagan las necesidades de todos los participantes en el marco de los laboratorios cívicos de presupuestos participativos.

2.4 Marco conceptual de la fase II

Elementos como el gobierno abierto y la innovación abierta se constituyen en un entorno propicio para la aparición de equipos de innovación en los gobiernos y laboratorios de innovación pública, que responden a cambios sociales importantes como una creciente pérdida de legitimidad de las instituciones democráticas, la mayor exigencia de democracia participativa (por encima de la representativa) y la proliferación de problemas retorcidos, de difícil comprensión y limitadas posibilidades de solución (Acevedo & Dassen , 2016).

En estos nuevos espacios de co-creación entre la ciudadanía y el estado surge el Presupuesto Participativo como una intervención de los ciudadanos en la asignación del uso de una parte de los recursos públicos que a la fecha alcanza los 10 mil ejercicios en el mundo antes de la pandemia y 4 mil durante la pandemia (Dias, Enríquez, Cardita, Júlio, & Serrano, 2021).

En el caso de Colombia los presupuestos participativos son procesos eminentemente locales,-a nivel de municipios y departamentos- aunque se contienen en la normatividad nacional como la Ley 152 de 1994 (Ley orgánica del plan de desarrollo), la Ley 1551 de 2012 (modernización de los municipios), la Ley 1757 de 2015 (promoción y protección del derecho a la participación democrática) y más recientemente en el texto del Acuerdo Final para la

Resolución de Conflictos y la construcción de Una Paz Estable y Duradera.

Bogotá inicia su acercamiento a los presupuestos participativos entre los años 2008 y 2014 (Días, Enríquez, Cardita, Júlio, & Serrano, 2021), que solo se materializaron hasta el año 2020 mediante la Directiva 005 de 2020 de la Alcaldía Mayor de Bogotá en la que establece que la Administración Distrital, a través de la Coordinación General de Gobierno Abierto de Bogotá, brinde los lineamientos necesarios para la implementación de procesos de innovación e inteligencia colectiva y de acompañar técnica y metodológicamente a las entidades en el desarrollo de estas acciones.

En este caso, la implementación de los presupuestos participativos en Bogotá coincidió con el comienzo de la pandemia global del Covid-19 añadiendo mayor complejidad, pero a la vez reivindicando la necesidad de escuchar la voz ciudadana para optimizar la asignación de recursos mediante una clara identificación de las necesidades específicas y diferenciadas de la población. Por lo tanto, dentro de los elementos reglamentarios la norma propone el desarrollo de espacios de concertación que adoptan el nombre de *laboratorios cívicos*, que demandaron la elaboración de una guía metodológica, y cuya implementación enfrentó inconvenientes.

A pesar de la masificación de su uso a nivel global y los beneficios evidentes en términos democráticos, legitimación de procesos públicos y mejora de la cohesión social, los presupuestos participativos no han estado exentos de críticas en relación con su alcance o resultados. En este sentido Fernández & García (2012) destacan el débil impacto en las dinámicas de los municipios que se relacionan con tres problemas:

- *Un escaso impacto en las estructuras más influyentes de la regulación de la vida de las comunidades.*
- *Relativización de los marcos en los que operaba el poder, limitando las posibilidades de “emancipación” de las comunidades*
- *Utilización de la participación como un método técnico de trabajo, más que como un método político de emancipación.*

Con relación a este punto, Bloj (2009), señala que la participación total en el mundo no ha superado el 1% de la población, y menciona otros retos comunes al ejercicio de los presupuestos participativos, como los siguientes:

- Resistencia derivadas de las inercias institucionales y cultura política burocrática que obstaculiza el acceso de la ciudadanía en la construcción de la agenda pública

- El margen de presupuesto es en su mayoría pequeño y/o insuficiente para atender las demandas ciudadanas.
- El programa y sus logros no se difunden entre la comunidad
- La ejecución de las obras es diferente a lo planificado.
- Clientelismo político y cooptación del espacio por partidos políticos.
- Participación ciudadana inestable, cuando más se requiere una participación sostenida.
- Rendición de cuentas poco eficiente.

Partiendo de estos postulados se puede señalar que la situación actual de los presupuestos participativos está sometida a una actualización constante y no definitiva, razón por la que las redes de ciudades y localidades siguen buscando respuesta a los desafíos que no se han logrado resolver, lo que permite ubicar el caso de Bogotá como un potencial referente continental y mundial desde donde se avance en la incorporación de procesos de innovación, creatividad y gobierno abierto.

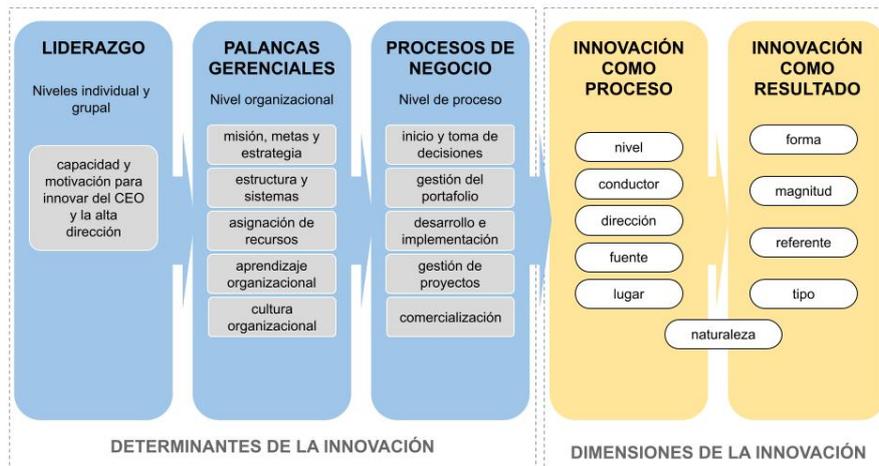
2.4.1 Innovación

No existe una definición única de innovación y puede variar de un autor a otro, como es el caso de Tushman & Nadler (1996) para quienes constituye la “creación de cualquier bien, servicio o proceso que sea nuevo para la unidad de negocios” haciendo un marcado énfasis en la innovación como algo que sucede dentro de la empresa, mientras que autores como Michael Porter reconocen que esta no se limita al contexto individual o empresarial sino que en su lugar abarca lo nacional o regional (Porter, 1991).

Crossan & Apaydin (2010) complementan esta comprensión al proponer la separación de la innovación en dos dimensiones, según si corresponde al proceso (el cómo) o al resultado (el qué), aspectos que suelen ser generalmente confundidos.

Esta visión se conjuga en el marco multidimensional en donde la innovación, independientemente de si concibe como proceso o resultado, se ve influenciada por una serie de determinantes clasificados en niveles individuales y grupales (Liderazgo), organizacional (Palancas gerenciales) y procesos de negocio.

Figura 4. Marco multidimensional de la innovación organizacional



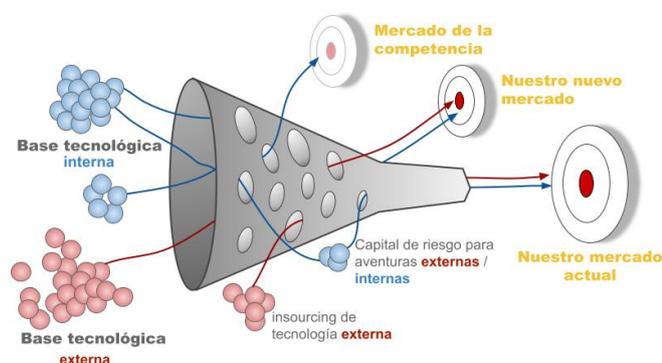
Fuente: Crossan y Apaydin (2010)

Este marco multidimensional aporta una visión completa a considerar para la adecuada comprensión de los fenómenos que afectan el ejercicio de presupuestos participativos, bien sea desde los determinantes, que en este caso revelan debilidades importantes en diferentes niveles, principalmente en la cultura, las estrategias y estructuras, los mecanismos de toma de decisión, desarrollo e implementación y gestión, que afectan de manera notable el proceso y los resultados innovadores.

2.4.2 Innovación abierta

De acuerdo con Crossan y Apaydin (2010), la innovación como proceso que tradicionalmente sucedía dentro de la organización, también puede tener lugar fuera de ella en lo que denominan “la red”, y que representa una estrategia de innovación abierta, que Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, (2014) describen como aquella en las que los límites de la organización se hacen permeables para permitir entradas de conocimiento desde el exterior y a su vez permite salidas de conocimiento hacia fuera de la organización.

Figura 5. Esquema de Innovación abierta



Fuente: Construcción propia basada en (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, Open Innovation: Researching a New Paradigm, 2006)

Con relación a la innovación abierta, la figura 5 nos permite visualizar la manera en la que las bases tecnológicas internas y externas se conjugan en uno o varios procesos que pueden generar innovaciones que impacten el mercado actual, generen nuevos mercados o incluso permitan acceder a mercados de la competencia, a la vez que habilita la adquisición de tecnología desarrollada e incluso la combinación fuentes internas y externas de financiación para compartir el riesgo que implica abordar proyectos de innovación.

La innovación abierta aplicada en el ámbito de los gobiernos ha demostrado obtener resultados importantes al permitir a las personas resolver desde afuera, problemas que la Administración Pública no puede solucionar desde adentro. (González de Uña, Carballar Rincón, & Soler Regli, 2017).

2.4.3 Gobierno abierto

La innovación abierta se transforma en un aliado importante para las estrategias de Gobierno Abierto, un modelo en el que las Administraciones Públicas involucran al ciudadano de forma más activa en la toma de decisiones, que si bien inicialmente se relacionaba exclusivamente con la transparencia, esto es brindar a los ciudadanos mejor información sobre las actividades del gobierno y el uso de los recursos, a partir de los años 70 y 80 han evolucionado para, en primer lugar, incluir la promoción del derecho de los ciudadanos a participar activamente en la toma de decisiones, beneficiándose así del conocimiento de la

ciudadanía, y posteriormente, generar niveles de mayor colaboración donde los agentes de la sociedad en conjunto trabajan de la mano para resolver los problemas públicos. (Ramírez-Alujas, 2014)

Por primera vez en la historia de Bogotá, los ciudadanos deciden sobre la destinación de hasta el 50% de los recursos de inversión de los Fondos de Desarrollo Local (FDL), atendiendo el compromiso de democratización de las inversiones locales asumido en el Plan de Acción de Bogotá ante la Alianza Internacional de Gobierno Abierto.

Los presupuestos participativos son un proceso de innovación abierta, democrático, incluyente y pedagógico con enfoque territorial, que se desarrolla en el marco del pilar de participación del modelo de Gobierno Abierto de Bogotá – GAB, por medio del cual la ciudadanía y sus las organizaciones deciden anualmente una parte importante de la inversión de su localidad.

Ante este ambiente dispuesto para que la participación basada en la colaboración y en principios habilitantes de la innovación, genera expectativas en la ciudadanía de gran acogida como la capacidad de intervenir en el diseño de propuestas y beneficiar colectivamente en la construcción de programas ciudadanas que atienda las necesidades reales y sentidas, pero también algunas que merecen atención como la contratación directa de particulares para la ejecución del presupuesto local.

Figura 6. Imagen de gabo

La coordinación del modelo

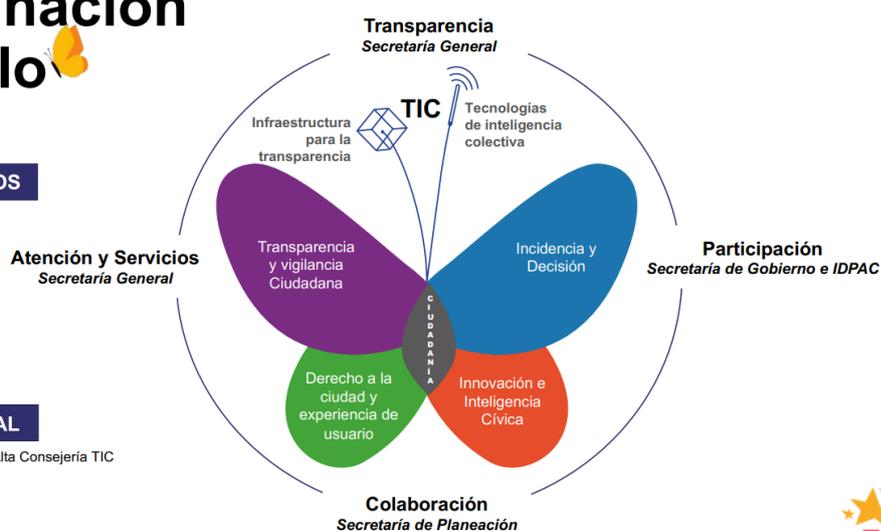
RESULTADOS ESPERADOS

- Más confianza ciudadana
- Mejorar transparencia
- Promover empoderamiento
- Crear valor público
- Participación amplia y directa

COORDINACIÓN GENERAL

Secretaría General: Gerencia GABO y Alta Consejería TIC

 Pilares  Ámbitos



2.4.4 Participación ciudadana

El elemento clave para el Gobierno Abierto es la participación, que puede ser entendida como los actos o actividades realizados por cualquier ciudadano que tratan de influir directa o indirectamente en las decisiones adoptadas por las autoridades políticas y sociales (elegidas o no) y que afectan a los asuntos de la colectividad (González Salcedo & Mayor Balsas, 2020).

Los cambios en la participación ciudadana responden a elementos como la crisis de legitimidad y la necesidad de construir un capital social, entre otros, que resultan comunes a buena parte de las democracias en el mundo, y demandan a los gobiernos el diseño de instrumentos que contribuyan a cerrar las actuales brechas de participación.

2.4.5 Presupuestos participativos

Cabannes & Delgado (2015) señalan que no existe una definición sencilla para los presupuestos participativos, sin embargo, de manera general proponen la siguiente “*a mechanism or a process through which people make decisions on the destination of all or a portion of the public resources available or else are associated to the decision-making process.*”.

En la ciudad de Bogotá, los presupuestos participativos están reglamentados por el Acuerdo Distrital 740 de 2019 y del Decreto Distrital 768 de 2019, que conforma la Coordinación General de Presupuestos Participativos, integrada por la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), Secretaría Distrital de Gobierno (SDG) y el Instituto para la Acción y la Participación Comunal (IDPAC).

La Coordinación General de Gobierno Abierto de Bogotá es la responsable, con el apoyo de los sectores administrativos, de brindar los lineamientos necesarios que permitan implementar procesos de innovación e inteligencia colectiva y acompañar técnica y metodológicamente a las entidades.

2.4.6 Inteligencia colectiva

Los laboratorios cívicos son espacios de co-creación diseñados con el propósito de capturar y aprovechar la suma de inteligencias de los ciudadanos, lo que exige herramientas mucho más elaboradas, lo que Amalio Rey denomina un “*resultado colectivo construido por*

síntesis” a partir de la integración compleja de las aportaciones de sus miembros, que puede dar lugar a propuestas que sean realmente novedosas y por tanto aporten verdadero valor y utilidad (Rey, 2022).

La investigación buscará encontrar estrategias que contribuyan a aprovechar la inteligencia colectiva alrededor de los laboratorios cívicos con el propósito de resolver algunos de las actuales limitantes asociadas a la dificultad para lograr consensos que sinteticen las aportaciones de los ciudadanos.

2.4.7 Creatividad

Si bien la innovación no depende exclusivamente de la creatividad, esta juega un papel indiscutible en la calidad de los resultados, y para el caso de la presente investigación, en el aprovechamiento efectivo de la inteligencia colectiva como resultado del esfuerzo adelantado desde la administración pública y la ciudadanía alrededor de los presupuestos participativos.

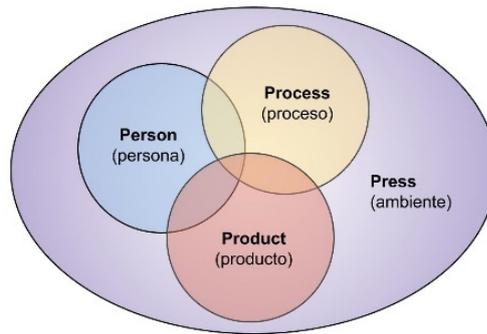
La creatividad es generalmente asociada con entornos artísticos en dónde destaca la originalidad, sin embargo, en el ámbito de los negocios, y de la administración pública, la creatividad requiere ideas que además de originales, sean apropiadas, útiles y aplicables (Amabile, 1998).

La creatividad de una persona está condicionada por tres componentes fundamentales:

- La Pericia o experiencia, entendida como lo que una persona sabe y puede hacer.
- El pensamiento creativo: la forma en que las personas enfocan los problemas y soluciones, que está estrechamente vinculada a la personalidad y al estilo de trabajo.
- La motivación: la energía que mueve la gente a la acción.

De otro lado, Miller, Vehar, & Firestien (2001) definen la creatividad como una novedad útil que involucra a las personas -con sus características propias de un ser creativo-, los procesos (la forma en que las personas crean, usan y aplican su creatividad), el producto (los elementos que convierten a algo en creativo) y muy especialmente el ambiente, que constituye un entorno donde la creatividad puede florecer.

Figura 7. La cuatro P's de la creatividad.



Fuente: Adaptado de Miller, Vehar, & Firestien (2001)

Se puede establecer una conexión entre la forma en que las personas a partir de su experiencia, habilidades de pensamiento creativo y las motivaciones intrínsecas o extrínsecas influye en la capacidad de innovación colectivas (Amabile, 1998), que para el caso de los laboratorios cívicos, pueden abarcar dos posibles roles: como ciudadanos que aportan ideas para la identificación de problemáticas, oportunidades y propuestas de solución, y como servidores públicos, responsables de generar los espacios de participación que en últimas constituyen el ambiente (*press*) que a su vez influye en la motivación de los ciudadanos y su comportamiento creativo, los procesos que abarcan lo metodológico desde la preparación, sensibilización, convocatoria, desarrollo incluso hasta aquellas tareas operativas que conllevan a la implementación y que determinarán a su vez la calidad y pertinencia de los resultados (*product*) de los laboratorios y su capacidad para generar utilidad para la ciudad y sus habitantes.

2.4.8 Liderazgo creativo

El liderazgo creativo es definido como la habilidad de involucrar deliberadamente la imaginación de uno para definir y guiar a un grupo hacia un nuevo objetivo – una dirección que es nueva para el grupo. Como consecuencia de producir este cambio creativo, los líderes creativos tienen una influencia profundamente positiva en su contexto y en los individuos en esa situación (Puccio, Mance, & Murdock, 2011).

Los líderes creativos son capaces de crear un entorno propicio para la creatividad, donde las personas se sienten cómodas compartiendo sus ideas y tomando riesgos. También son capaces de guiar a los equipos a través del proceso de resolución de problemas de manera

efectiva, ayudando a identificar problemas, generar ideas, evaluar soluciones y ponerlas en práctica.

Para la administración pública, el liderazgo creativo es importante para abordar los desafíos complejos y cambiantes que enfrentan los gobiernos, para encontrar soluciones innovadoras a problemas como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático.

En el contexto de los presupuestos participativos, el liderazgo creativo es importante para garantizar que los procesos sean inclusivos y participativos, ayudando a crear procesos que sean accesibles para todos los ciudadanos y que permitan a las comunidades expresar sus prioridades.

2.5 Marco metodológico de la fase II

La metodología general de la investigación corresponde al *Action Research* (AR) que busca ir más allá de un mero ejercicio académico para generar acciones que permitan satisfacer las necesidades de la comunidad (Alfaro Tanco & Avella Camarero, 2013), tal y como se desarrolla en numeral 1.5 del capítulo anterior.

La meta metodología Action Research Project (ARP) se alinea con la metodología de Creative Problem Solving (CPS) en el sentido de que ambas buscan generar un cambio novedoso y útil a partir de un problema o una oportunidad identificada. Además, ambas metodologías siguen un proceso cíclico y flexible, que se adapta a las necesidades y características de cada situación.

2.5.1 Proceso Creativo de Resolución de Problemas o Creative Problem Solving (CPS)

El tipo de problemas que enfrenta una ciudad son una combinación de escenarios que requieren una eficiente gestión y otros que constituyen problemas heurísticos complejos de comprender y solucionar que exigen abordajes no algorítmicos y en su lugar se adoptan herramientas y modelos creativos.

Aunque existe una gran variedad de metodologías diseñadas a este fin, el *Creative Problem Solving* (CPS) ofrece un marco probado que se adapta a las características de los laboratorios cívicos y al proceso de investigación presente, que lo hacen ideal para jugar un doble papel: como eje orientador de la investigación y a la vez como referente metodológico que enmarca la optimización del funcionamiento de los laboratorios cívicos para mejorar el

proceso de participación.

Creative Problem Solving (CPS) es un proceso de resolución de problemas que busca generar un cambio novedoso y útil, basado en el pensamiento divergente y convergente (figura 8) (McAlpine, 2011).

Figura 8. Modelo Divergente - Convergente



Fuente: Elaboración propia basada en McAlpine (2011)

Puccio, Murdock y Mance (2006) proponen el Creative Problem Solving - Thinking Skills Model (CPS-TSM) como un enfoque para la resolución de problemas creativos que se centra en el desarrollo de las habilidades de pensamiento necesarias para generar ideas nuevas y diferentes. El CPS-TSM se compone de tres etapas: clarificación, transformación e implementación. Cada etapa tiene dos pasos: uno divergente y uno convergente en los cuales se requiere el uso de habilidades cognitivas y afectivas específicas.

Etapas de Clarificación: tiene como objetivo comprender el problema, identificar las necesidades, definir los objetivos y formular los desafíos. Los pasos son:

- **Exploración de la visión:** se trata de capturar el deseo o el resultado ideal que se quiere lograr con el proceso de CPS. Se usa el pensamiento visionario y el pensamiento anhelante para soñar con posibilidades y generar enunciados que empiecen con “Sería grandioso si...” o “Sería ideal si...”¹. Algunas herramientas que se pueden usar son: Excursión Mental, 4 I’s o Periodismo Imaginario.
- **Formulación de desafíos:** se trata de identificar los obstáculos o las barreras que se deben enfrentar para alcanzar la visión. Se usa el pensamiento diagnóstico y la consciencia plena para analizar la situación actual, detectar las brechas, los problemas o las oportunidades de mejora, y generar desafíos que empiecen con “¿Cómo podemos?” o “¿De qué maneras podríamos?”³. Algunas

herramientas que se pueden usar son: KnoWonder, Las 5 W's y una H, Diagrama de Afinidad o Diagrama de Espinazo de Pez.

Etapa de Transformación: tiene como objetivo generar ideas novedosas y útiles para dar solución a los desafíos, evaluarlas y seleccionar las más prometedoras. Los pasos son:

- **Exploración de ideas:** se trata de producir una gran cantidad y variedad de ideas para responder a los desafíos. Se usa el pensamiento ideador y la picardía lúdica para posponer el juicio, buscar la novedad, combinar opciones y generar ideas que empiecen con “¿Qué tal si...?” o “¿Y si...?”. Algunas herramientas que se pueden usar son: Brainstorming, Role Brainstorming, Conexiones Forzadas o Excursiones.
- **Formulación de soluciones:** se trata de evaluar las ideas generadas según criterios relevantes, seleccionar las más adecuadas y mejorarlas. Se usa el pensamiento evaluativo y evitar el cierre prematuro para ser afirmativo, considerar lo novedoso, ser reflexivo y revisar los objetivos. Algunas herramientas que se pueden usar son: Matriz de Impacto/Factibilidad, PPPS, Presentación de la Solución o Policía de Desafíos.

Etapa de Implementación: tiene como objetivo poner en acción las soluciones seleccionadas, analizar el contexto, elaborar un plan y manejar los riesgos. Las fases son:

- **Exploración de aprobaciones:** Se usa el pensamiento contextual y la sensibilidad al propio entorno para identificar los elementos que apoyan o detienen la implementación, los recursos disponibles y los posibles escenarios. Algunas herramientas que se pueden usar son: Stakeholder Analysis, Asistores y Resistores o Planes de Acción
- **Formulación de un plan:** se trata de definir las acciones, los tiempos y los responsables para ejecutar las soluciones. Se usa el pensamiento táctico y la tolerancia a los riesgos para tomar decisiones, resolver problemas, aprender de los errores y celebrar los logros. Algunas herramientas que se pueden usar son: Performance Dashboard, Planes de Acción o Manejo de Riesgos

Metapaso Evaluación de la Situación: es un paso ejecutivo que se repite a lo largo del proceso, en el cuál se evalúan las necesidades que existen en el momento y se analiza la

naturaleza del problema. Este paso tiene la función adicional de determinar hacia dónde ir dentro del proceso de CPS utilizando el pensamiento diagnóstico y la consciencia plena.

Habilidades

El CPS requiere el desarrollo de habilidades cognitivas y afectivas que facilitan el uso del pensamiento divergente y convergente. Las habilidades cognitivas son las capacidades mentales que se usan para procesar la información, resolver problemas y tomar decisiones. Las habilidades afectivas son las capacidades emocionales que se usan para regular el estado de ánimo, la motivación y la confianza. A continuación, se presentan algunas de las habilidades que se usan en cada fase del CPS:

Tabla 1 Habilidades cognitivas y afectivas del TSM

PASO	HABILIDAD COGNITIVA	HABILIDAD AFECTIVA
Exploración de la visión	Visionario: Es la capacidad de imaginar y proyectar un futuro deseable y diferente al presente. Implica generar una visión clara, inspiradora y retadora que oriente el proceso creativo.	Soñador: Es la actitud de permitirse fantasear y explorar posibilidades sin restricciones ni limitaciones. Implica mostrar ilusión, optimismo y pasión por el cambio.
Formulación de desafíos	Estratégico: Es la capacidad de identificar y formular preguntas que orienten la búsqueda de soluciones novedosas y útiles. Implica analizar el problema desde diferentes perspectivas, establecer criterios claros y priorizar los objetivos.	Sensibilidad a las brechas: Es la actitud de percibir y valorar las diferencias entre la situación actual y la situación deseada. Implica mostrar insatisfacción, inconformidad y desafío ante el problema.
Exploración de ideas	Ideador: capacidad de generar muchas ideas diferentes, originales y variadas sobre un tema o problema.	Picardía lúdica: capacidad de disfrutar del proceso creativo, divertirse y experimentar con las ideas.
Formulación de soluciones	Evaluativo: capacidad de evaluar las ideas generadas según criterios relevantes, seleccionar las más adecuadas y mejorarlas.	Evitar el cierre prematuro: capacidad de mantener la mente abierta y no descartar las ideas novedosas sin antes probarlas.
Exploración de aprobaciones	Contextual: capacidad de analizar el entorno en el que se va a implementar la solución y tener en cuenta los factores	Sensibilidad al propio entorno: capacidad de percibir las necesidades, expectativas e intereses de las personas o

	que la favorecen o la dificultan.	grupos involucrados en la solución.
Formulación de un plan	Táctico: capacidad de ejecutar el plan, tomar decisiones, resolver problemas y hacer ajustes según sea necesario.	Tolerancia a los riesgos: capacidad de asumir los desafíos, enfrentar las incertidumbres y aprender de los errores.
Evaluación de la situación	Diagnóstico: Es la capacidad de identificar y analizar la información relevante para el problema o la oportunidad que se quiere resolver. Implica hacer preguntas, observar, escuchar y recopilar datos de diversas fuentes.	Curiosidad Atenta: Es la actitud de estar abierto y receptivo a la información que se presenta, sin prejuicios ni juicios anticipados. Implica mostrar interés, asombro y disposición a aprender.

Fuente: Elaboración propia basada en (McAlpine, 2011)

2.5.2 Alineación entre ARP y CPS-TSM

Gracias a que ARP y CPS-TSM comparten una lógica similar para abordar problemas o retos de forma creativa, incorporan las dinámicas del pensamiento divergente y convergente, y el aprendizaje por la acción, constituye el eje mediante al que se desarrolla la Fase II de Liderazgo Creativo de la presente investigación.

A continuación, se presenta un esquema de alineación entre las fases de ARP con las de CPS-TSM.

- **Fase 0 – Preliminar:** esta fase del ARP se identifican oportunidades para la investigación y se busca el compromiso de los *practitioner* para abordar el ejercicio. Esta fase se corresponde con el metapaso de Evaluación de la Situación, donde se evalúan las necesidades que existen y la naturaleza del problema.
- **Fase 1 - Diagnóstico:** En esta fase de ARP se identifica y define el problema o la oportunidad, se revisa la literatura existente, se plantean los objetivos y las preguntas de investigación. Esta fase se corresponde con la etapa de Clarificación de CPS-TSM, en la que se explora y formula el desafío creativo, y se recopila información relevante para abordarlo.
- **Planeación de la Acción:** En esta fase de ARP se consideran las alternativas de acción para resolver el problema. Esta fase se corresponde con la etapa de Transformación de CPS-TSM, en la que se explora y formula la visión deseada, y se generan y seleccionan ideas para alcanzarla.

- **Toma de acción:** En esta fase de ARP se analizan los datos recogidos en la fase anterior, se evalúan los resultados obtenidos, se identifican las fortalezas y debilidades del proceso, y se proponen mejoras o cambios para el futuro. Esta fase se corresponde con la etapa de Implementación de CPS-TSM, en la que se explora, formula, ejecuta el plan de acción.

La figura 9 muestra en detalle las etapas del *Creative Problem Solving* incorporadas en el desarrollo de la investigación:

Figura 9. Actividades y herramientas

	Fase 0: Preliminar	Fase 1: Diagnóstico	Fase 2: Planeación de la acción	Fase 3. Toma de acción
Objetivo	reconocer el proceso preexistente para identificar oportunidades para la investigación y para la práctica de liderazgo creativo y lograr el compromiso de los practitioners para abordar el ejercicio.	recoger y alinear las expectativas de los <i>stakeholders</i> con el propósito de llegar a un consenso sobre la priorización de los desafíos a abordar durante el proceso.	Diseñar la guía metodológica para los laboratorios cívicos que incorpore métodos y herramientas creativas que potencien los presupuestos participativos de la ciudad	Implementar la guía metodológica para los laboratorios cívicos que incorpore métodos y herramientas creativas que potencien los presupuestos participativos de la ciudad. Adelantar un piloto de la metodología y herramientas en la localidad de Suba para recabar elementos para enriquecer las futuras iteraciones de los laboratorios cívicos.
Correspondencia CPS	Evaluación de la situación	Clarificación (Exploración de la visión / Formulación de desafíos).	Transformación (Exploración de las ideas / Formulación de las soluciones)	Implementación (Exploración de la aceptación / Formulación de un plan)
Actividades	Revisión de la documentación relacionada con el proceso Encuentros con practitioners y stakeholders	Revisión de expectativas y metas asociadas a laboratorios cívicos. Mesas de exploración con entidades involucradas en los PP. Mesas de trabajo para concretar desafíos.	Desarrollar el contenido de la metodología de laboratorios cívicos Validar la metodología con el equipo de la Oficina de Participación de la SDG Validar la metodología con las alcaldías locales Validar la metodología con representantes de los sectores Ajustar la metodología de acuerdo con la retroalimentación recopilada. Diseñar las fichas orientadoras Diseñar/ ajustar las herramientas a usar para promover las actividades de ideación y concertación ciudadana. Elaborar la nueva versión de la guía para laboratorios cívicos Identificar a los usuarios de la metodología en las localidades Diseñar una estrategia para fomentar la utilización de la metodología y las herramientas en las localidades	Realizar el lanzamiento de la metodología Sensibilizar y socializar la metodología Desplegar la estrategia de acompañamiento para los laboratorios cívicos Adelantar un simulacro de Laboratorios Cívicos con las localidades Pilotear la metodología en la localidad de Suba Diseñar estrategia para promover la participación y votación de las propuestas. Realizar los talleres de preparación
Metodologías, técnicas y herramientas	Revisión de literatura. Brainstorming. Hechos, percepciones, emociones y brechas. Entrevistas semiestructuradas. Encuestas virtuales usando Google Forms.	Revisión de literatura. Brainstorming. Entrevistas semiestructuradas. Encuestas virtuales usando Google Forms. Hechos, percepciones, emociones y brechas. Excursión mental Periodismo imaginario Enunciado de desafíos Policía de desafíos	Encuestas Entrevistas Focus group Estudio de casos Análisis comparativos Conexiones forzadas Speed-ideating Prueba de prototipos Observación participante	Encuestas Entrevistas Focus group Estudio de casos Análisis comparativos Conexiones forzadas Speed-ideating Prueba de prototipos Observación participante

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las fases del ARP presentadas por Coughlan & Coughlan (2002) las actividades desarrolladas mantienen una coincidencia con el CPS que aporta las herramientas y técnicas complementarias para la investigación.

A continuación, se presenta en orden cronológico la aplicación del *Creative Problem Solving* para acompañar el modelo de innovación abierta para Presupuestos Participativos (Figura 10).

Figura 10. Plan de actividades.

Etapa / Actividades	Mayo		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
1. Evaluación de la situación																										
Revisar la guía de laboratorios cívicos versión 2020																										
Revisar con al menos 5 localidades como han hecho los laboratorios en versiones pasadas																										
Revisar las circulares del 2020 y 2021																										
CLARIFICACIÓN																										
2. Exploración de la visión																										
Revisar las expectativas y metas para los laboratorios cívicos																										
Mesas de exploración con Participación, GAB, IBO, Secretaría de Planeación, IDPAC y GOLAB																										
3. Formulación de desafíos																										
Mesas de trabajo con Participación, GAB, IBO, Secretaría de Planeación, IDPAC y GOLAB																										
TRANSFORMACIÓN																										
4. Exploración de las ideas																										
Realizar el primer borrador de la metodología																										
Testeo con el equipo interno de participación																										
Testeo con localidades																										
Testeo con el sector																										
Recoger las lecciones																										
5. Formulación de las situaciones																										
Diseño de la ficha																										
Diseñar la herramienta de concertación																										
Elaboración guía metodológica de laboratorios cívicos																										
Diagramar la guía																										
Imprimir la guía y kit de herramientas block y fichas																										
Diseño de presentación																										
Diseño de estrategia pedagógica																										
Diseño directorio de referentes locales y de sector (mapeo)																										
Diseñar la estrategia formador de formadores																										
IMPLEMENTACIÓN																										
6. Exploración de la aceptación																										
Realizar el BogCamp																										
7. Formulación de un plan																										
Formar a los formador de formadores																										
Acompañamiento a laboratorios cívico																										
Acompañamiento en Suba																										
Taller de cocreación para pedagogía y convocatoria																										
Taller de metodología de presupuestos participativos																										
Taller con ciudadanía																										
Taller de cocreación proceso de votación																										
Campamento de inmersión con referentes																										
Evaluación de la situación																										
Revisar el resultado																										
Socializar el resultado																										

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Resultados de la fase II

A lo largo de este capítulo se desarrolla el marco metodológico del liderazgo creativo, desplegando cada una de las etapas que conforman el modelo. Durante este recorrido, se adelanta la aplicación estratégica de procesos divergentes y convergentes, la promoción de la colaboración y el fomento del pensamiento lateral.

2.6.1 Metapaso de Evaluación de la Situación

La evaluación de la situación permite un análisis comprensivo y detallado de los elementos claves que explican el contexto de la situación actual (Puccio, Mance, & Murdock, Creative Leadership: Skills That Drive Change, 2011)

Inicia con la revisión de los lineamientos de la Directiva 005 de 2020 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., en el que la Alcaldesa de Bogotá da las directrices sobre Gobierno Abierto de Bogotá, enunciando en el numeral 4 las estrategias para la participación y la colaboración ciudadana como mecanismo de democracia directa la implementación de los presupuestos participativos y en el numeral 5 las estrategias para la ideación, co-creación e innovación y en el numeral 5.2 los laboratorios cívicos donde plantea la necesidad de contar con una metodología que debe apuntar a que los ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil o gremios presenten propuestas como resultado de los laboratorios (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020).

En respuesta la Directiva en el año 2020 la Coordinación General de Presupuestos Participativos, conformada por la Secretaría Distrital de Planeación, la Secretaría Distrital de Gobierno y el Instituto Distrital para la Participación y la Acción Comunal con el acompañamiento de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, el Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá – iBO y la Gerencia de Gobierno Abierto de Bogotá -GAB publican la Guía de Laboratorios Cívicos. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021)

La guía plantea cuatro momentos, apertura, exploración, construcción y proposición y uno adicional de gestión previa, también suministra una herramienta para concretar la elaboración de la propuesta, llamado “Formato de registro”, inspirado en el lienzo de modelo de negocio de Alexander Osterwalder. Esta guía fue remitida a las alcaldías locales para su implementación, esto permitió incorporar mecanismos que apalancan la innovación en contextos locales como una forma incorporar elementos de co-creación e innovación. Sin embargo, en algunas localidades fue tomada en cuenta y en otras no.

Para conocer el estado de aceptación, reconocimiento y uso, se realizó una encuesta cuyos datos serán reservados y que muestran el nivel de aceptación, adopción de la guía, estos datos fueron recopilados y llevados a un lienzo de hechos, percepciones, emociones y brechas (Evidencias 1).

Durante la vigencia 2021, se desarrollaron 134 laboratorios cívicos en los cuales la ciudadanía construyó las propuestas ciudadanas con carácter colectivo, estos ejercicios de laboratorios contaron con el acompañamiento técnico de las alcaldías locales y los sectores, con el fin de cualificar la participación ciudadana en el ejercicio de presupuestos participativos. Para el 2022 se pretende recibir 700 propuestas en los escenarios de laboratorios cívicos en el que lo más importante será que sea realicen propuestas colectivas y no autónomas.

Con esta información, se llevó a cabo una jornada de articulación con la oficina de participación de la Secretaría Distrital de Gobierno quienes desde el Laboratorio de innovación

de la Secretaría Distrital de Gobierno – GOLAB estaban preparados para trabajar en una metodología nueva para llevar a cabo los laboratorios cívicos 2022, debido a que tenían oportunidades de mejora de cara a la Guía 2020 toda vez que esta sugiere ajustes entendiendo que:

1. Los laboratorios cívicos nunca se habían hecho antes del 2020 en localidades.
2. La metodología se elaboró en pandemia sin posibilidad de testearse.
3. Se realizaron laboratorios cívicos a partir del 2021.
4. Ya hay unas lecciones aprendidas.
5. El laboratorio de innovación de la Secretaría Distrital de Gobierno estaba en el 2021 en proceso de construcción.

La Secretaría de Gobierno como entidad rectora de las Alcaldías Locales tiene en sus funciones “coordinar con las Secretarías del Distrito y las Alcaldías Locales la formulación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos de acuerdo con sus funciones” *Funciones y deberes. (s. f.)*. En ese sentido como ente articulador es quien emite las directrices sobre la operación de los presupuestos participativos en las 20 localidades.

Luego de consensos telefónicos y reuniones presenciales y virtuales, se acuerda que el Laboratorio de Innovación GoLAB realizará la metodología de los laboratorios cívicos, en conjunto con la oficina de participación, quien sería el canal de comunicación con las demás entidades y la participación de todos los actores que hacen parte de la Directiva 005 de 2020 con el aporte metodológico de los maestrantes de la Universidad de la Sabana, y se establece la fecha límite para el 27 de junio para la entrega de la metodología del año 2022.

El presente proyecto entonces aborda los laboratorios cívicos en razón a fortalecer la estrategia para la ideación, co-creación e innovación, contribuyendo a la operación de los presupuestos participativos.

2.6.2 Etapa de Clarificación

Con base en el contexto identificado en la evaluación de la situación en esta etapa es importante construir una visión clara que indique el reto o condición que a través de la innovación se transformará.

2.6.2.1 Exploración de la visión

En este paso se revisan las expectativas y metas para los laboratorios cívicos por parte del Comité General de Presupuestos Participativos, a través del articulador la oficina de Participación de la Secretaría de Gobierno y su designado (figura 11), en la que se realizan ejercicios de divergencia y convergencia para llegar a explorar la visión.

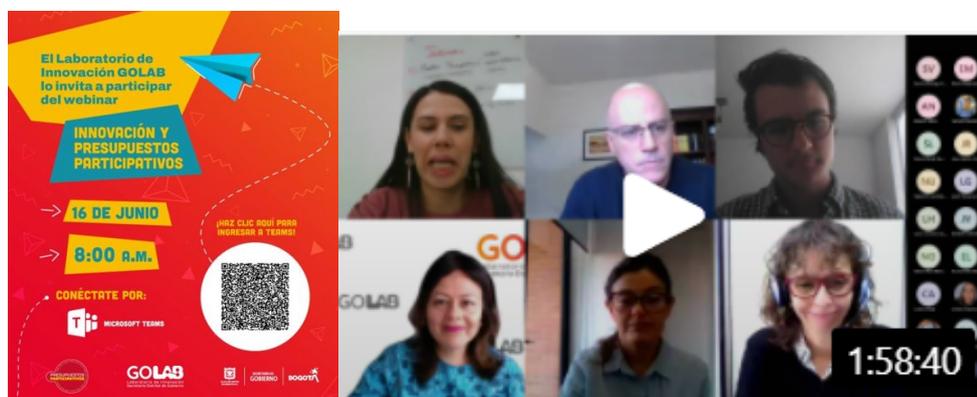
Figura 11. Fotografía equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Como parte del proceso de exploración de la visión resultaba oportuno conocer las experiencias de presupuestos participativos en otros países por lo que se realizó un webinar llamado “Innovación y presupuestos participativos, que se ilustra en la figura 12.

Figura 12. Webinar “Innovación y presupuestos participativos”.



Fuente: Elaboración GoLAB

Los participantes fueron:

- Nicolás Acuña. Jefe Coordinador de la Unidad de Participación y Planificación División Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación, Intendencia de Montevideo
- Cintia Pinillos. Vicedecana de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR y vicepresidente de la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP)

- Paola Coral. Coordinadora de Innovación Pública en Asuntos del Sur con sede en Argentina e incidencia en Latinoamérica.
- Felipe González. Líder de Presupuestos Participativos, Secretaría Distrital de Gobierno
- Diana Arenas. Coordinadora del Laboratorio de innovación, Secretaría Distrital de Gobierno
- Moderadora: Alejandra Fierro. Equipo GoLAB

El panel se orientó a desarrollar las siguientes temáticas:

1. Breve síntesis del proceso que ha liderado resaltando el rol de los ciudadanos, las herramientas implementadas y las situaciones que representaron mayor reto.
2. ¿Qué herramientas han sido útiles para convocar y motivar la participación diversa de los ciudadanos?
3. ¿Cuál ha sido el aporte de la innovación en este proceso?

En este intercambio de experiencia el equipo llega a la conclusión que se sufren de las mismas problemáticas, razón por la que el trabajo tiene como propósito replicar la experiencia y buena práctica en otras regiones del mundo.

Momento de divergencia:

Herramienta: Excursión mental (Evidencias 2).

Paso 1. Todas las personas en un momento de empatía pueden relajarse a través de relatar historias emotivas y graciosas vividas en el trabajo con ciudadanía, lo que ayuda a bajar cualquier tensión y permite realizar un viaje mental hacia la experiencia 2021 de los presupuestos participativos, especialmente a lo que fue los laboratorios cívicos en las localidades.

Paso 2. Se procede a leer los hechos, percepciones, emociones y brechas realizado en la etapa de evaluación de la situación.

Paso 3. Se pide que el equipo exprese opciones de visión con pensamiento anhelante para el 2022, ellos indicaron que:

- Sería ideal que los presupuestos participativos fueran un evento motivante para fortalecer la relación estado ciudadanía.
- Sería muy bueno que actores de los sectores tengan una motivación intrínseca por participar y no porque les toca.
- Sería un logro que esto sea un escenario ideal para que la ciudadanía se involucre de forma genuina a las actividades de la localidad
- Es una ganancia que el proceso de presupuestos participativos (PP) se ha realizado por dos años, lo que nos indica algunos aprendizajes que permiten mejorar el proceso.
- Sería terrible si no se hace uso efectivo de herramientas de apoyo para la construcción de propuestas de calidad
- Sería muy importante que los ciudadanos construyan propuestas que generen valor público para que la inversión del presupuesto cubra las necesidades de la ciudad.
- Sería horrible si continúan los problemas en la ejecución porque las propuestas ganadoras no son realizables en algunos casos
- Sería preocupante no ejecutar recursos pues se traduce a una mala gestión de los alcaldes.
- Sería muy triste si los directivos no lo reconocen como un proceso de innovación abierta.
- Sería terrible tener posibilidad de hacer uso de herramientas innovadoras, pero no saber cómo usar la innovación
- Sería muy penoso que siga la desconfianza en involucrar a los laboratorios de innovación.
- Sería un logro si se adopta un lenguaje claro frente a la ciudadanía para promover y motivar la participación.
- Sería muy importante evitar la desarticulación de los actores para evitar que se desconozcan las acciones y conlleven a reprocesos.

Momento de convergencia:

Con el fin de realizar un proceso de convergencia se adelantó un ejercicio de periodismo imaginario cuyo resultado indicaría la expectativa del equipo y daría pautas para definir la visión dando como resultado la siguiente noticia (Evidencias 3):

Dando como resultado los siguientes problemas a superar:

- Los espacios de concertación se hacían extensos y no garantizaban la participación de sus asistentes
- La metodología para los laboratorios cívicos propuesta por IBO (Laboratorio de innovación de Bogotá) y GAB (Gobierno Abierto de Bogotá) no fue acogida por las localidades, se hacía difícil trabajarla con la comunidad
- Las fichas técnicas de viabilidad de propuestas tenían más de 60 páginas y no muchos estaban dispuestos a leerlo.
- La mayoría de las propuestas era de carácter individual y su motivación principal era el interés personal más que el colectivo.
- Muchas de las propuestas generaban poco valor comparado con lo que ya existía previamente.
- Las propuestas seleccionadas eran difíciles y en algunos casos imposibles de implementar debido a limitaciones contractuales, presupuestales u operativas.
- El proceso resultaba agobiante para los equipos de las alcaldías locales.

La priorización de desafíos convergió en un desafío principal y siete (7) sub-desafíos:

DESAFÍO PRINCIPAL: ¿Cómo podríamos lograr que los Presupuestos Participativos se conviertan en escenarios de concertación incorporando herramientas de innovación?

2.6.3 Etapa de Transformación

En esta etapa se busca identificar alternativas de solución a los desafíos y priorizar las que responden mejor a las necesidades, metas e intereses de los stakeholders.

2.6.3.1 Exploración de ideas

Este paso parte del planteamiento de los desafíos planteados en la etapa de clarificación, y a continuación se realiza un listado organizado y priorizado de ideas potenciales para solucionar el desafío **¿Cómo podríamos lograr que los Presupuestos Participativos se**

conviertan en escenarios de concertación incorporando herramientas de innovación? Para llegar a la idea de solución de este gran desafío, se realizan talleres con representantes de IDEPAC, SDG, Secretaría General, Bogotá Abierta, y GOLAB, en las que se adelantó la exploración de ideas a través de Brainstorming. Posteriormente se agruparon, combinaron y construyeron nuevas ideas para cada uno de los sub-desafíos enunciados en la fase anterior así:

- **Sub-desafío 1 ¿Cómo se podrían reducir los espacios de concertación para garantizar la participación de todos los asistentes?**

Momento de divergencia:

Figura 14. Divergencia Desafío 1.



Fuente: Elaboración propia

Momento de convergencia: Se construirá una metodología de 2 horas 30 minutos, organizando mesas de trabajo, con una herramienta de ideación que tenga momentos de convergencia y divergencia, de reflexión individual y otro colectivo, así mismo la concertación por equipos.

- **Sub-desafío 2 ¿De qué manera hacemos que sea acogida esta nueva metodología para los laboratorios cívicos en más localidades para que sea practica y útil para la comunidad?**

Momento de divergencia:

Figura 15. Divergencia Desafío 2.



Fuente: Elaboración propia

Momento de convergencia: Se realizará un Campamento de inmersión con todas las alcaldías en donde se hará un taller y se construirá para ellos una caja de herramientas física, para que en dicho evento aprendan a usarla, luego haremos un plan de pedagogía y acompañamiento para que todos los referentes locales logren aprender la metodología.

- **Sub-desafío 3 ¿De qué manera podremos presentar las fichas técnicas de viabilidad para que la ciudadanía conozca los criterios que hacen viable su propuesta?**

Momento de divergencia:

Figura 16. Divergencia Desafío 3.



Fuente: Elaboración propia

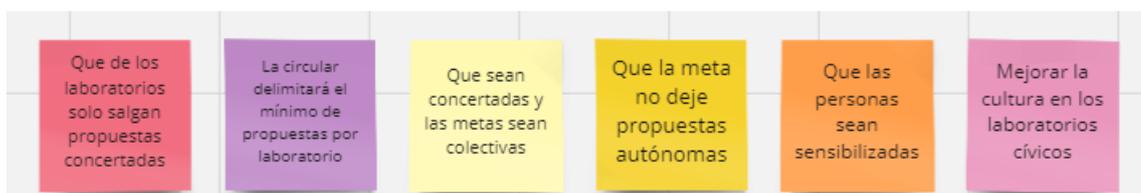
Momento de convergencia: Se solicitará a la Secretaría de Planeación una síntesis que resuma los criterios de viabilidad de las propuestas que muestre el tema, nombre de la meta, preguntas orientadoras y los criterios de aprobación con un QR a los documentos extensos por si quieren ampliar la consulta.

Gobierno Abierto de Bogotá GAB se encargará del diseño y de la impresión de estas fichas como parte de la caja de herramientas que se entregará a las localidades.

- **Sub-desafío 4 ¿Cómo podríamos motivar el interés colectivo en la ciudadanía en los laboratorios cívicos?**

Momento de divergencia:

Figura 17. Divergencia Desafío 4.



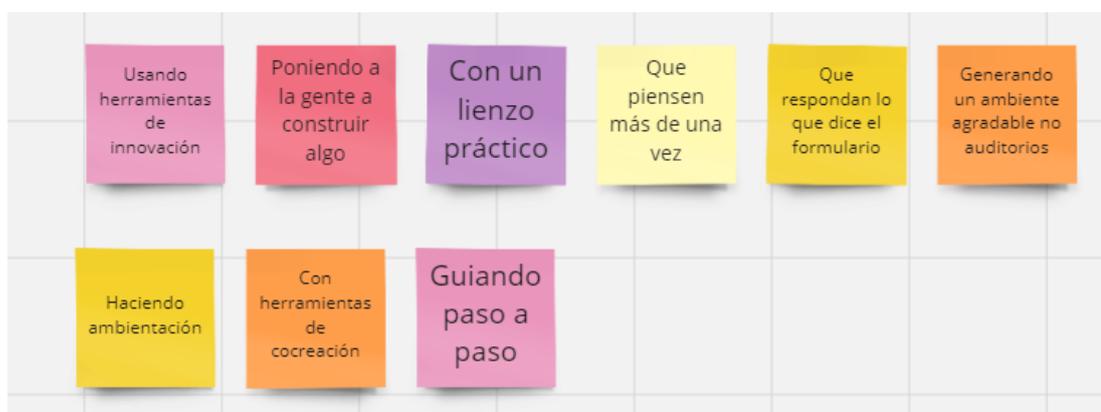
Fuente: Elaboración propia

Momento de convergencia: Promover en la guía el trabajo colectivo con una herramienta o mecanismo que facilite la concertación de ideas para sintetizarla en una colectiva. La circular ya pensó en esta problemática y le daremos un refuerzo desde lo metodológico.

- **Sub-desafío 5 ¿Cuáles pueden ser las formas en las que podríamos estimular la creatividad de la ciudadanía para que las propuestas generen más valor?**

Momento de divergencia:

Figura 18. Divergencia Desafío 5.



Fuente: Elaboración propia

Momento de convergencia: Se concertará una metodología que en sus fases contemplen los siguientes momentos ambientación, ideación, agrupación, concertación de propuestas, presentación de propuestas, sistematización de propuestas, recomendaciones generales.

El formulario de presupuestos participativos se presenta en la figura 19 a continuación:

Figura 19. Formulario Registro de propuestas

FORMATO DE REGISTRO DE PROPUESTA		LOCALIDAD	Ubicación ¿Cuál sería el lugar de ejecución de la propuesta?	
Tema			Toda la localidad	<input type="checkbox"/>
Meta			UPZ (s)	<input type="checkbox"/>
Registra la pregunta orientada que se relaciona mejor con la propuesta			Calle(s) UPZ(s) o Barrio (s)	<input type="checkbox"/>
Palabras clave			POBLACIÓN BENEFICARIA DE LA PROPUESTA	
			Educación beneficiarios	
			Toda la localidad	<input type="checkbox"/>
			0-5	<input type="checkbox"/>
			6-11	<input type="checkbox"/>
			12-18	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
			Sexo beneficiarios	
			Todos	<input type="checkbox"/>
			Masculino	<input type="checkbox"/>
			Femenino	<input type="checkbox"/>
			Ninguno	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
			Grupo étnico beneficiarios	
			Todos	<input type="checkbox"/>
			Indígena	<input type="checkbox"/>
			Racial	<input type="checkbox"/>
			Afrodiscaldeante	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
			Población vulnerable beneficiaria	
			Población con discapacidad	<input type="checkbox"/>
			habitabilidad en calle	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
			INFORMACIÓN ASOCIADA	
			¿Esta propuesta se contrató de manera?	
			Individual	<input type="checkbox"/>
			Colectiva	<input type="checkbox"/>
			Nombre de la Organización:	
			Tipo de forma organizativa	
			Instancia de participación	
			AIC - Junta de acción comunal	
			ESAL - Entidad sin ánimo de lucro	

Fuente: Adaptado del Formulario de Registro de Propuestas diseñado por la Secretaría Distrital de Gobierno.

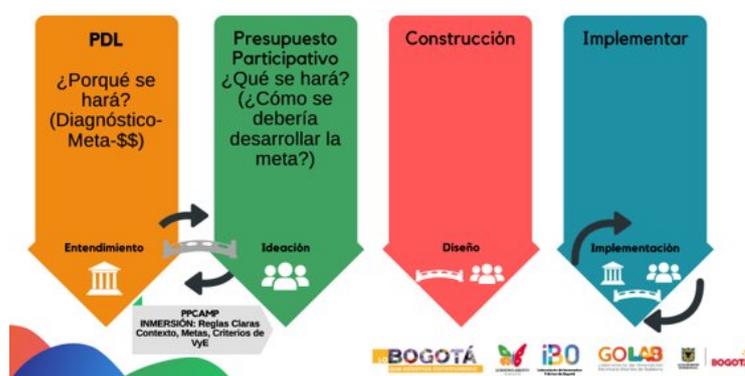
Este formulario se divide en dos partes una relacionada con la propuesta y una segunda que consiste en preguntas demográficas. Las preguntas asociadas a las propuestas contienen 3 preguntas que son las que se requiere que la ciudadanía construya en el proceso de ideación:

- Título de la propuesta
- ¿En qué consiste la propuesta?
- Identifique las actividades que se necesitan para desarrollar la propuesta, especifique cada actividad con una breve descripción:

Al revisar la expectativa de lo que se desea construir a través de los laboratorios cívicos se identifica que el proceso de presupuestos participativos tiene similitud a un modelo de innovación como el CPS.

Al estructurar estos elementos se construye la figura 20 que muestra el modelo de innovación aplicado a los presupuestos participativos:

Figura 20. Modelo de innovación para los presupuestos participativos adaptado del CPS.



Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo que los esfuerzos con la ciudadanía se concentran en desarrollar momentos de ideación basados en la convergencia y divergencia, se opta por las herramientas más conocidas, aplicadas con comunidad. Es así como se toma de la caja de herramientas del laboratorio de innovación GOLAB una que cuente con lo requerido para ser adaptada.

La elegida es el “carnaval de ideas” que se muestra en la figura 21 y que se adapta para que la ciudadanía pueda optimizar su utilización.

Figura 21. Carnaval de ideas – Caja de herramientas GoLAB.



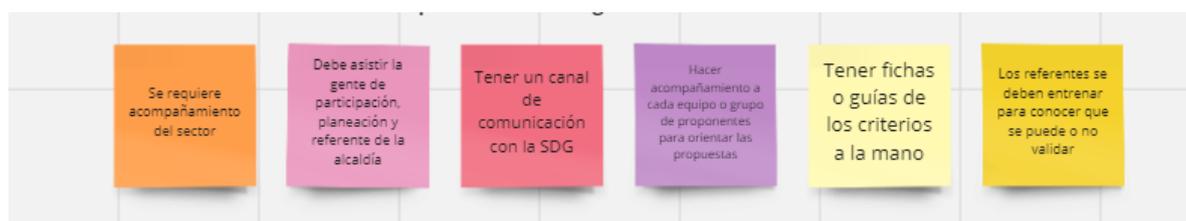
Fuente: Propiedad de GoLab

Se decide realizar un bloc creativo que contenga en sus hojas este lienzo que se entregará como parte de la caja de herramientas de las localidades y GOLAB se hará cargo de su impresión.

- **Sub-desafío 6 ¿Cómo podríamos validar la viabilidad administrativa y operativa de la propuesta antes de que esta sea entregada a la alcaldía?**

Momento de divergencia:

Figura 22. Divergencia Desafío 6.



Fuente: Elaboración propia

Momento de convergencia: La metodología debe sugerir la participación de los actores claves en el mismo escenario de los laboratorios cívicos se pueda dar viabilidad y así no incurrir en reprocesos o desgastes administrativos, así como desconfianza en el proceso por parte de la ciudadanía.

Por tanto, se define la necesidad de crear los siguientes roles y sus funciones:

- **Facilitador-a:** Lidera el equipo de participación o Planeación de la alcaldía local, quien modera el Laboratorio Cívico: Su tarea principal es acompañar en materia técnica a la Alcaldía y a la ciudadanía, con el fin de dar recomendaciones y/o sugerencias a las propuestas que se construyan en los Laboratorios Cívicos para que los participantes no propongan algo que no sea realizable.
- **Representante del sector**
- **Relator-a:** Encargados de acompañar y orientar a la ciudadanía, luego de que estos diligencien el lienzo del Carnaval de Ideas individualmente, agrupar las propuestas que sean similares en los Lienzos de las Paradas de Concertación y guiar las Comparsas de Concertación. (profesional de la Alcaldía local)
- **Monitores-as (uno por meta):** Construirá el acta del laboratorio cívico, transcribirá las propuestas en el Formato de Registro de Propuestas y recogerá los listados de asistencia. (profesional de la Alcaldía local)

Se requiere establecer un momento de exposición de las propuestas con el objetivo de validar por última vez su aprobación.

- **Sub-desafío 7 ¿Cuáles pueden ser las formas en las que podamos acompañar y apoyar a las alcaldías para que el proceso sea satisfactorio y fluido?**

Momento de divergencia:

Figura 23. Divergencia Desafío 7.



Fuente: Elaboración propia

Momento de convergencia: Ante este desafío haciendo un proceso de afinidad y en la revisión de ideas, el equipo llega a la conclusión, que para acompañar y apoyar a las alcaldías y garantizar un proceso satisfactorio y fluido es importante hacer un evento de apertura que presentará la caja de herramientas y la metodología. Como referencia se toma el modelo desarrollado en Suba en el año 2021 llamado SubaCamp, y así diseñar una red de formador de formadores, para hacer jornadas de entrenamiento y acompañamiento.

Con el respaldo del laboratorio de innovación de Bogotá- IBO se realizará la impresión de la guía metodológica y la contratación de personal dedicado al acompañamiento y el desarrollo de campamentos en las localidades cuyas obligaciones son:

- Asistir a los espacios y reuniones en los que se le explicará la metodología general de Presupuestos participativos 2022 y la metodología específica de Laboratorios Cívicos.
- Asistir a los espacios en los que se harán pilotos de implementación de las metodologías y herramientas a usar en presupuestos 2022.
- Replicar la estrategia de formación en las alcaldías locales asignadas. Para esto, desarrollará talleres en los que explicará qué son los presupuestos participativos, sus fases y hará énfasis en la metodología diseñada desde el equipo de coordinación para los Laboratorios cívicos. Estos talleres están dirigidos a referentes y gestores de diferentes entidades del distrito que participan en el proceso de presupuestos participativos.

2.6.3.2 Formulación de soluciones

En este paso comienza el desarrollo de los productos que serán presentados a manera de prototipo para recibir retroalimentación y afinar los instrumentos que den paso al proceso de implementación. (Loera, 2022).

Con base a los resultados obtenidos en la exploración de ideas, se retoma la pregunta **¿Cómo lograr que los Presupuestos Participativos se conviertan en escenarios de**

concertación incorporando herramientas de innovación? cuya respuesta se concreta en las actividades consignadas en las Evidencias 5.

- a) Diseñar e imprimir las fichas técnicas a cargo de Gobierno Abierto de Bogotá GAB. (Evidencias 7).
- b) Diseñar e imprimir en el bloc creativo la herramienta de concertación: GOLAB, diseño la herramienta para el diseño de la idea y para la concertación (Evidencias 8).
- c) Diagramación y corregir texto para imprimir tipo cartilla de **la guía metodológica de laboratorios cívicos** a cargo de GOLAB (Evidencias 9).
- d) Impresión de la guía metodológica a cargo de IBO (Evidencias 10).
- e) Diseño de video de presentación para el BogCamp A cargo de GOLAB (Evidencias 11).
- f) Realizar la logística, inscripción y presentación para el BogCamp a cargo de GAB, GOLAB y la Oficina de Participación (Evidencias 12)
- g) Diseño de estrategia pedagógica: GOLAB y la Oficina de Participación a cargo de diseñar la estructura de usar en la pedagogía de la metodología en el BOGCAMP (Evidencias 13)
- h) Diseño directorio de referentes locales y de sector (mapeo) a cargo de GOLAB, Identificar los usuarios directos de la metodología en las localidades (Evidencias 14)
- i) Diseñar la estrategia “Formador de formadores” a cargo GOLAB y la estrategia para fomentar el uso de la metodología en localidades (Evidencias 15)
- j) Realizar el *BogCamp*: Realizar lanzamiento de la metodología, sensibilizar y socializar su uso a todas las localidades (Evidencias 16)
- k) Formar a los “Formadores de formadores”: GOLAB, Articular las personas que van a territorios a formar a las localidades para apropiar el uso de la metodología y demás apoyos que fortalezcan los laboratorios cívicos (Evidencias 17)
- l) Acompañamiento a laboratorios cívicos, en esta actividad GOLAB apoya al equipo de formadores para supervisar que cumplan con lo planeado (Evidencias 18)
- m) Acompañamiento en Suba con el objetivo de vivir la experiencia dentro de la localidad de Suba (Evidencias 19)
- n) Taller de co-creación para pedagogía y convocatoria, se realiza en todas las localidades el taller para diseñar la estrategia de convocatoria y pedagogía ciudadana sobre presupuestos participativos. Se hace acompañamiento al SubaCamp como referencia para la medición del impacto de la metodología (Evidencias 20)

- o) Taller de metodología de presupuestos participativos se realiza en todas las localidades el simulacro de la metodología para apropiarla con los referentes locales. Se hace acompañamiento a través del SubaCamp como referencia para la medición del impacto de la metodología (Evidencias 21)
- p) Taller con ciudadanía se pretende sensibilizar a la ciudadanía sobre los espacios de concertación en algunas localidades (Evidencias 22), esta actividad no se logró realizar en muchas localidades por voluntad de las mismas alcaldías.
- q) Taller de co-creación proceso de votación esta actividad tiene el objetivo de diseñar una estrategia para promover la votación de propuestas de presupuestos participativos, referentes locales. Se hace acompañamiento a través del SubaCamp como referencia para la medición del impacto de la metodología (Evidencias 23)
- r) Sistematización del resultado de la estrategia formador de formadores (Evidencias 24)
- s) Sistematización del resultado de al menos un laboratorio cívico en Suba (Evidencias 25)
- t) Sistematización de la experiencia en las localidades (Evidencias 26)

2.6.4 Etapa de Implementación

En esta etapa se realiza un análisis de las aprobaciones de los stakeholders clave y recursos requeridos para la implementación de la solución. (Loera, 2022). Como la investigación cuenta con un corto límite de tiempo, se pudo contar con varios productos mínimos viables como el borrador de la guía metodológica, el diseño preliminar de las fichas y del carnaval de ideas impreso, para facilitar la exploración de aprobaciones y obtener retroalimentación.

2.6.4.1 Exploración de aprobaciones

Se adelantó un Stakeholder Analysis enfocado en movilizar la aprobación del secretario de gobierno, el equipo interno de participación, los equipos de las alcaldías locales y las entidades del sector gobierno.

Las actividades incluyeron un testeo de la metodología con el equipo interno, seguido de un testeo con los equipos de referentes locales el 27 de mayo, cuya retroalimentación resultó vital para hacer ajustes en los instrumentos. El 6 de junio de 2022 se presentó el instrumento

ajustado ante el Comité General de Presupuestos Participativos, en donde se concluyó la “formula de la participación”.

Las lecciones recogidas durante estas validaciones fueron incorporadas en la versión definitiva para la diagramación y diseño de la caja de herramientas.

Tabla 2 Stakeholder Analysis

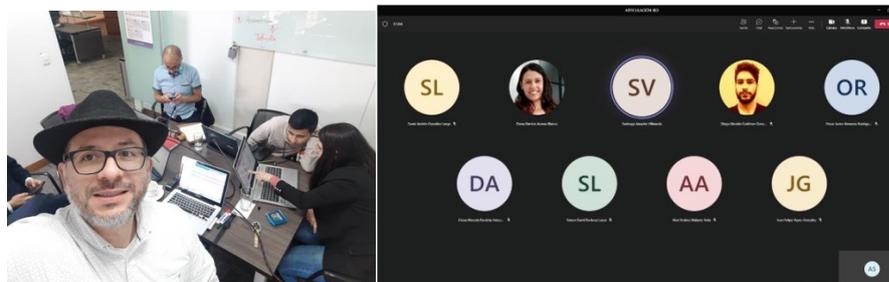
Stakeholders	Oposición fuerte	Oposición moderada	Neutral	Respaldo moderado	Respaldo fuerte	Acciones
Secretario de Gobierno				X	O	Testeo en taller cerrado
Equipo interno de participación				X	O	Testeo en un taller cerrado
Alcaldías locales		X		O		Presentación y simulación del ejercicio de laboratorios
Sector gobierno			X		O	Presentación ante el Comité General de Presupuestos Participativos y validación – definición formula de participación.

Con los prototipos diseñados se realizan tres 3 eventos importantes:

Testeo con el equipo interno de participación.

Se realiza una prueba con el equipo GOLAB y participación de la metodología a fin de ajustar lo pertinente, antes de presentarlo a los interesados externos.

Figura 24. Evidencia día del testeo en equipo interno.



Fuente: Elaboración propia

Testeo con localidades.

El 27 de mayo se lleva a cabo una sesión con referentes de las 20 alcaldías locales para presentar y afinar la metodología, a través de un ejercicio piloto con ellos. Al final se realiza una encuesta para recibir retroalimentación de las localidades (figura 25) y hacer ajustes recopiladas en las Evidencias 6.

Figura 25. Evidencia día testeo con localidades.



Fuente: Elaboración propia

Testeo con el sector.

El día 6 de junio se presentó el instrumento con los ajustes sugeridos por las localidades ante el Comité General de Presupuestos Participativos (figura 26), que concluyó con la fórmula de la participación.

Figura 26. Evidencia día del testeo con el Comité General de Presupuestos Participativos.





Fuente: Elaboración propia.

Recoger las lecciones.

De todas las lecciones recibidas que se pueden visualizar en Evidencias 6. Se revisa nuevamente la metodología y se realiza la versión definitiva para la diagramación y diseño gráfica de la caja de herramientas.

2.6.4.2 Formulación de un plan

En este paso se toma las versiones definitivas de los elementos diseñados para llevarlos a la implementación. En este plan se estipuló:

Tabla 3 Plan de implementación metodología laboratorios cívicos

Etapa / Actividades	Personas clave	Objetivo	Junio	Julio	Agosto
Realizar el primer borrador de la metodología	GOLAB y participación	Desarrollar el contenido de la metodología			
Testeo con el equipo interno de participación	GOLAB y participación	Probar con el equipo de participación la metodología a fin de recibir retroalimentación y ajustar lo pertinente			
Testeo con localidades	GOLAB y participación	Recibir feedback de las localidades y hacer ajustes			
Testeo con el sector	GOLAB y participación	Recibir feedback del sector y hacer los ajustes pertinentes			
Recoger las lecciones	GOLAB y participación	De todas las lecciones recibidas revisar nuevamente como queda la metodología			

- Diseñar herramientas que permitan evaluar las propuestas y establecer una conexión continua con la ciudadanía, garantizando la sostenibilidad y el impacto de las soluciones innovadoras.
- Mejorar las estrategias de convocatoria, difusión y pedagogía para lograr una mayor asistencia, interés y conocimiento de los ciudadanos sobre el proceso de presupuestos participativos.
- Adaptar la metodología a las particularidades y realidades de cada localidad, buscando un equilibrio entre la flexibilidad y la rigurosidad del proceso.

Estas lecciones se convirtieron en elementos fundamentales para el diseño de la versión 2.0 de la metodología y las herramientas que desarrolló la SDG para la edición 2023 de los presupuestos participativos.

2.7 Conclusiones y recomendaciones de la fase II

En el año 2022 se realizaron 134 laboratorios cívicos y se entregaron 1267 propuestas, con un presupuesto de \$171.505 millones de pesos. Se identifica un incremento en la participación ciudadana, y la incorporación de mecanismo innovadores en los presupuestos participativos mejoró la agilidad de los ejercicios y la pertinencia de las propuestas obtenidas mediante concertación.

La metodología se desarrolló con el equipo coordinador de los presupuestos participativos, sin embargo, el ejercicio pudo ser mucho más potente si hubiese sido construido con los referentes de cada localidad de tal manera que el nivel de apropiación hubiese sido tal, que se pudiera implementar por los mismos actores en cada localidad reduciendo la resistencia a incorporar la metodología.

Los espacios con la ciudadanía definitivamente requieren de mucha preparación y de metodologías que hagan que los participantes se reunir en torno al trabajo colaborativo y en lugar de debatir en procesos contenciosos que demandan extensas jornadas con niveles de estrés elevados.

Se requiere afinar lo realizado en una versión 2023 que incluya el desarrollo de más herramientas para la construcción de ideas con enfoques diferenciales según la población a la que se dirigen los laboratorios cívicos.

Estos modelos son aplicables a otros escenarios de participación, construcción de ideas y procesos de concertación o toma de decisiones por consenso.

El trabajo inspiró un nuevo proyecto llamado “Corazón Subano”, enfocado en el empoderamiento de los colectivos y organizaciones cívicas alrededor de la protección de los logros alcanzados en el desarrollo de los ejercicios de concertación y participación.

La alcaldesa Claudia López presentó a los laboratorios cívicos como un logro a destacar en distintos escenarios nacionales e internacionales y para ello se diseñaron viñetas que facilitarían la comunicación del ejercicio. (Evidencias 27).

2.8 Impacto posterior

Gracias a que la solución de liderazgo creativo diseñada generó valor para la SDG y las alcaldías locales, durante el año 2023 se desencadenaron actividades que dan cuenta de su utilidad y pertinencia, tales como un rediseño de la metodología a partir de los aprendizajes obtenidos en la edición 2022 y su inclusión en la Política Pública Bogotá Territorio Inteligente.

2.8.1 Rediseño de la metodología del proceso de laboratorios cívicos en los presupuestos participativos

Como resultado se involucró de manera más activa a los gestores de las localidades en el diseño, y se amplió el enfoque para hacerlo más incluyente y amigable, se simplificaron algunas de las herramientas para ganar agilidad.

Las guías y materiales se hicieron digitales, priorizando su uso desde dispositivos móviles, y las herramientas se rediseñaron para ser más flexibles de forma que los gestores locales pudiesen adaptarlos en diferentes contextos. Esto incluyó el diseño de una Guía lúdica digital, con recomendaciones para concertación con personas con discapacidad, otra guía adaptada para la población Étnica (Evidencias 29).

2.8.2 Inclusión en la Política Pública Bogotá Territorio Inteligente 2023-2032,

Se estableció como uno de los productos del objetivo 7 de la política la aplicación de metodologías y herramientas de innovación a los procesos de concertación en laboratorios cívicos y laboratorios cívicos diferenciales en el marco de los presupuestos participativos. Estos laboratorios se constituirán como espacios de diálogo y colaboración entre los actores del

territorio para identificar y priorizar las necesidades y soluciones de la ciudadanía.

Gracias a los ejercicios de articulación con actores alrededor de los presupuestos participativos, se fortaleció la Red Innova Local. Este es un grupo conformado por GoLAB y los equipos de innovación de las Alcaldías locales, representados por los referentes de innovación, que fomentan el uso de herramientas, metodologías, estrategias y procesos de innovación en los diferentes escenarios locales. Su propósito es incorporar estrategias que promuevan la innovación en las Alcaldías Locales a través de herramientas y lineamientos que desarrollen sinergias entre la ciudadanía y el gobierno local, para impulsar la gobernanza.

FASE III: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

3 FASE III: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

3.1 Introducción de la fase III

Este capítulo presenta una propuesta de un modelo de gerencia pública para la innovación, basado en la experiencia del proyecto de investigación-acción sobre liderazgo creativo en la concertación ciudadana desarrollado en el capítulo 2 de este documento. El modelo se fundamenta en la estructura conceptual de las 4P (personas, procesos, productos y ambiente) propuesta por Rhodes, a la que se añade una quinta P de propósito, que abarca los objetivos de desarrollo sostenible. El modelo busca promover la interacción creativa y colaborativa entre los actores que conforman e intervienen en el ámbito de la gestión pública: ciudadanía, gerentes públicos, entes de control, vigilancia y supervisión, y aliados. El modelo también incorpora la innovación a través de un enfoque no lineal, reconociendo que los gobiernos enfrentan constantemente desafíos heurísticos que exigen soluciones creativas e innovadoras para generar valor público. El capítulo se estructura de acuerdo con el metapaso y las etapas del Creative Problem Solving: evaluación de la situación, clarificación, transformación e implementación.

3.2 Problema de la fase III

El problema que se aborda en la fase III es la desconfianza y desarticulación entre los actores incidentes en la gestión pública dificultan la gerencia de innovación, debido a las formas tradicionales de gobernanza. Se enfoca en el diseño de un modelo de gerencia pública para la innovación, basado en la experiencia del proyecto de investigación-acción sobre liderazgo creativo en la concertación ciudadana desarrollado en Bogotá.

Este modelo debería constituirse en una hoja de ruta para que la gerencia pública reconozca los actores claves del proceso, sus roles e interacciones, en los procesos de innovación abierta, de forma que provea sostenibilidad a los ejercicios adelantados para mejorar la participación y co-creación con los ciudadanos.

3.3 Objetivo específico de la fase III

Promover la articulación de los actores incidentes en la gestión pública, para fortalecer la gerencia de innovación en un modelo de gobierno abierto.

3.4 Marco conceptual de la fase III

3.4.1 La gerencia en la administración pública

Tidd & Bessant (2018) definen la gerencia de la innovación como la capacidad de una organización para definir, desarrollar e implementar soluciones novedosas y útiles que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, así como a los desafíos y oportunidades del entorno.

Diferentes modelos de gerencia de la innovación se han propuesto desde diversas perspectivas teóricas y disciplinares desde los modelos más tradicionales como el Modelo lineal que plantea una secuencia lógica y ordenada de etapas para la innovación, desde la investigación básica hasta la comercialización. (Von Hippel, 1988), el Modelo en Cadena, que reconoce la interacción entre los diferentes actores y fuentes de conocimiento involucrados en la innovación, tales como universidades, empresas, clientes, proveedores, etc. (Freeman, 1987) o el Modelo sistémico que considera la innovación como el resultado de un sistema complejo y dinámico compuesto por múltiples elementos e interrelaciones y aborda la influencia del entorno económico, social, político e institucional en la innovación, así como las capacidades y competencias de los agentes involucrados. (Chesbrough, 2003)

Si bien, algunos de esos modelos y sus derivados también se aplican a la gerencia de la innovación en el sector público, es importante reconocer que el contexto de la Administración Pública enfrenta una serie de desafíos específicos derivados de su naturaleza, objetivos y funciones que resultan distintos a los del sector privado, como es el caso de las limitaciones en términos de recursos e incentivos, las barreras burocráticas y normativas o el permanente control social, entre otras, que exigen otros tipos de acercamientos

En respuesta surgen propuestas de modelos como el Hexágono de la Innovación Pública (Serrano-Martínez, Minguijón, & Pac Salas, 2022), modelos basados en innovación pública abierta (Villodre, 2019), así como modelos de gerencia pública que, aunque no se enfocan exclusivamente en la innovación, proveen elementos que favorecen la comprensión de los roles, componentes y actividades que soportan la innovación como es el caso del modelo de gerencia pública 4.0 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022), los ocho (8) principios de la innovación pública en Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2021) y tal cómo se presenta en el documento, el marco de las 5P de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

La gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, el responsable del progreso económico organizado (Ulin, 1954). La gerencia pública se construye como una nueva propuesta administrativa gubernamental que moderniza los enfoques de la alta dirección del Estado, y que tiene como finalidad el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento en la gobernabilidad y contar con condiciones de mejora continua en los procesos administrativos, con el objetivo de resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

En la literatura especializada se evidencian tres modelos de la administración pública: i) el modelo tradicional, o burocrático-weberiano, basado en la lógica legal-racionalista, que busca establecer un aparato estatal jerarquizado, profesional, autónomo y desligado de la esfera privada; ii) el modelo gerencial, también llamado “nueva gestión pública”, basado en mecanismos provenientes de la esfera privada, que pretende reducir la intervención estatal y buscar la eficiencia a través de herramientas del mercado; y iii) la llamada “gobernanza”, basada en la idea de interacción, deliberación y colaboración entre sectores sociales para alcanzar metas de interés común (Prats, 2005; Aguilar Villanueva, 2008; Osborne, 2010)

El primero de ellos, basado en el papel del Estado como promotor y centro de desarrollo, comienza en los años cincuenta con el ya famoso modelo “cepalino” de la industrialización mediante sustitución de importaciones. El segundo modelo, que llega de la mano de la crisis fiscal de la década de 1980, generada, en gran medida, por la ineficiencia de los grandes aparatos estatales, marca las reformas de reducción estatal y manejo gerencial de la administración pública. El tercero, que actualmente se encuentra en apogeo, busca la construcción de redes de políticas públicas y mecanismos de interacción social que permitan enfrentar la complejidad de nuestras sociedades actuales (Conrero, 2018)

Figura 27. Paradigmas de la administración pública

	Administración pública tradicional	Nueva gestión pública	Gobernanza
Periodo	1950-1970	1980-1990	2000-actualidad
Énfasis	Implementación de políticas y servicios públicos	Gerencia organizacional y evaluación por desempeño	Negociación y deliberación con diversos actores sociales
Bases teóricas	Racionalismo legal	Elección racional	Nuevo institucionalismo
Modelo de gobernación	Jerárquico	Mercado	Redes
Individuos	Beneficiarios	Clientes	Ciudadanía
Hacia el desarrollo	Estado-céntrico	Mercado-céntrico	Mixto

Fuente: (Conrero, 2018)

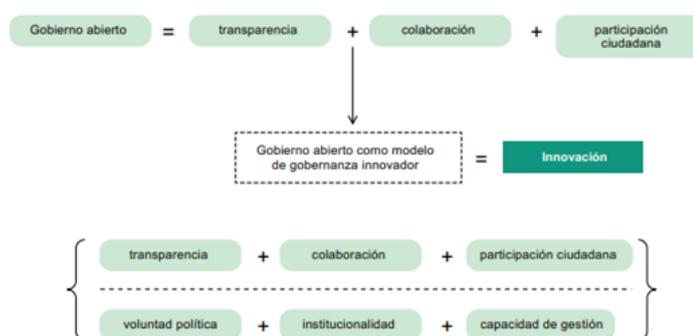
Es por lo anterior que los modelos de gobernanzas están exigiendo la incorporación de

estrategias de gobierno modernos. Según la CLAD (2016), el Gobierno Abierto puede entenderse como el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo. Bogotá fue admitida en la Alianza para el Gobierno Abierto en octubre del 2020. Como parte de su proceso de postulación, fue necesario identificar compromisos estratégicos y buscar aliados gubernamentales y no gubernamentales. (ACDTIC, 2020)

3.4.2 La innovación en el modelo de gobierno abierto

La innovación es clave para el establecimiento de un Gobierno Abierto como modelo de gobernanza. Mediante la innovación es que se pueden crear potenciales soluciones a un problema o suplir una carencia y tener un verdadero impacto. Si se logra integrar mecanismos innovadores de gobierno abierto, se podrá diseñar un modelo de gobernanza donde los proyectos de transparencia, participación ciudadana y colaboración sirvan para mejorar la gestión oficial y generar beneficios directos en las vidas de los ciudadanos. De esa manera se generará la sostenibilidad de los proyectos de alto impacto y la institucionalidad requerida para adoptar un verdadero gobierno abierto, como modelo de gobernanza innovador. (Conrero, 2018)

Figura 28. Efecto de la innovación en el gobierno abierto



Fuente: (Conrero, 2018).

Por lo tanto, una innovación no es sólo un servidor de las metas, sino que es en sí una fuerza dinámica a la que la organización contribuye y que, a su vez, la impacta. (Ulin, 1954)

La innovación se define como un sustantivo que describe el fenómeno de la introducción de un nuevo producto o servicio ya sea del sector público o privado que agrega valor. Implícito en esta definición está participar en un proceso de pensamiento creativo para desarrollar nuevos conceptos y estrategias de implementación, lo que requiere una multitud de conjuntos de habilidades y, por lo tanto, generalmente, un equipo. También se requiere para una implementación exitosa una conciencia del clima para la innovación interno y externo. (Vehar, 2008)

3.4.3 Análisis de la creatividad

Algunos autores distinguen la importancia de la creatividad para producir la innovación, por ejemplo, (Firestien, 1996) mencionó que la “creatividad es captar la idea, mientras que la innovación es hacer algo”. Asimismo, es la creatividad innovadora la que desafía la manera aceptada en que se hacen las cosas y rompe con la visión tradicional del mundo e introduce enfoques nuevos, a menudo radicales.

La motivación, es una de las características clave identificadas por Mel Rhodes en su modelo de las 4 P’s publicado en el año de 1961 como un análisis de la creatividad, también juega un papel esencial en un ecosistema de innovación. La motivación compartida entre los actores puede servir como un factor unificador, inspirándolos a colaborar y contribuir activamente a la generación de soluciones creativas. La interacción en este contexto permite que la motivación se refuerce a través del intercambio de ideas y la sinergia de esfuerzos.

Además, la originalidad, otra cualidad destacada, se vuelve aún más valiosa cuando se observa desde una perspectiva interactiva. En un ecosistema de innovación, las ideas únicas pueden fusionarse, transformarse y evolucionar a medida que diferentes actores las enriquecen con sus aportes individuales. Esta dinámica de interacción puede llevar a la creación de soluciones más completas y efectivas. (Rhodes, 1961)

Dado que bajo la creatividad cobra gran relevancia en el proceso de la innovación útil la materialización de un Gobierno abierto. Mel Rhodes propone cuatro dimensiones para abordar la creatividad en el día a día de las organizaciones basado en la interacción de cuatro hilos llamado las 4P (Rhodes, 1961): (1P) personas, (2P) proceso, (3P) ambiente, (4P) producto.

1P: Persona: ¿Qué características psicológicas tiene? ¿Cómo es su personalidad? ¿Qué esquemas mentales tiene? ¿Experimenta “flujo psicológico”?

2P: Proceso: ¿Cómo trabaja? ¿Sabe cooperar, delegar, llevar a cabo un trabajo

independiente cuando es necesario? ¿Dispone de herramientas metodológicas disponibles para facilitar mejoras en la eficiencia e inspirar la innovación?

3P. Productos: ¿Cómo es el producto o idea? ¿Es original e innovador? ¿Es valioso? ¿Aporta algo con respecto al resto de productos/ideas ya existentes?

4P: Presión Ambiental ¿Cómo es el clima del entorno de trabajo? ¿Facilita la innovación, la toma de riesgos? ¿Hay castigos y juicios tóxicos? ¿Hay refuerzos y elogios? ¿Predomina el miedo o la confianza? ¿Hay apertura para la investigación y la experimentación?

En su trabajo del 2018, Andrés Mejía introduce una quinta dimensión denominada P de "propósito", que abarca una serie de objetivos estratégicos. Estos objetivos están categorizados en tres horizontes temporales: a corto plazo, se encuentran metas como la liquidez, la rentabilidad y la productividad (eficacia + eficiencia); a mediano plazo, se destacan la generación de valor y la competitividad; y a largo plazo, se integran los objetivos de desarrollo sostenible.

3.4.4 Objetivos de desarrollo sostenible

En 2015, la Organización de las Naciones Unidas introdujo los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como elementos fundamentales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta iniciativa insta a las naciones a unirse en una alianza global, promoviendo la incorporación de las "5P" en relación con los ODS, que abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, medioambiental y social), además de la paz y las asociaciones. Estas "5P" son: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Pactos (Alianzas). Los 17 ODS se clasifican en estas categorías para una mejor comprensión y enfoque.

Los ODS consideran que las personas son la piedra angular del desarrollo sostenible, elemento fundamental para las familias, las sociedades y la población. Menciona que los ODS son la herramienta que permite a las personas prestar atención al medio ambiente y aprender a participar en la sostenibilidad de nuestro planeta. Define Prosperidad en el futuro como tener la generosidad de ayudarse unos a otros, ya que las personas provocan el cambio y quienes se benefician del impacto positivo al planeta que es nuestro medio ambiente pues si no cuidamos al planeta al final los afectados somos nosotros mismos, por eso debemos estar dispuestos a fomentar la solidaridad. Para lograr la Paz debe haber justicia y la ley también debe ser justa. Resaltando la importancia de las alianzas y el trabajo conjunto de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y la academia para no dejar a nadie atrás. (Las 5Ps De Los ODS: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Pactos, n.d.).

Pacto global adopta el diagrama de las 5P de las Naciones Unidas para ilustrar esta interconexión entre las esferas a través de un diagrama que presenta cada dominio junto a su explicación correspondiente y los ODS que engloba:

Figura 29. Desarrollo sostenible



Fuente: (Objetivos De Desarrollo Sostenible - Resumen Ejecutivo - Pacto Global Red Colombia, n.d.)

3.4.5 Alianzas de desarrollo sostenible.

El ODS 17 pretende fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, movilizándolo e intercambiando conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros para alcanzar la Agenda en todos los países, en particular en los países en desarrollo y promover alianzas en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, para contribuir al desarrollo sostenible de forma conjunta. La comisión Brundtland incorporó el término desarrollo sostenible con base en la integración de las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo económico y social. (Pacto Mundial de la ONU España, s.f.)

El sector privado tiene un rol claro en la consecución de este Objetivo, llevando a cabo alianzas con el sector público, la sociedad civil, las universidades, el mundo científico y otras empresas para realizar proyectos que contribuyan a alcanzar los ODS, alineando la nueva Agenda global con los objetivos de la compañía e invirtiendo una mayor cantidad de recursos en los países en desarrollo. (ODS 17 Alianzas Para Lograr Los Objetivos | Pacto Mundial ONU, 2023)

3.4.6 Acuerdos comerciales estatales.

El Decreto 4170 de 2011 establece una política unificada para compras y contratación pública, con el propósito de guiar a los administradores públicos en la gestión de recursos y promover la transparencia en estos procesos. Se reconoce la importancia de una entidad reguladora que supervise y aplique políticas para prevenir la corrupción en el uso de fondos públicos. La Agencia Nacional de Contratación Pública, conocida como Colombia Compra Eficiente, está encargada de administrar el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) y opera como una entidad autónoma dentro de la Rama Ejecutiva a nivel nacional, con el objetivo de optimizar los recursos del Estado y lograr una mayor rentabilidad social en el manejo de los fondos públicos. (Decreto 4170 De 2011 - Gestor Normativo, n.d.)

3.4.7 Prospectiva y política pública para el cambio estructural.

La prospectiva se convierte en un proceso desencadenante de la innovación y contribuye a hallar nuevas respuestas, no solo desde el punto de vista tecnológico en la búsqueda de nuevos productos que lleguen a los mercados, sino desde el punto de vista de la innovación cognitiva, social e institucional, que se relaciona con nuevas ideas, comportamientos, estructuras y organizaciones.

El énfasis en la innovación, entendida en sentido amplio, se explica por la necesidad creciente de la humanidad de establecer una nueva agenda global de políticas públicas que conceda prioridad al desarrollo humano y sostenible del planeta. Todo esto implica una nueva mentalidad y la promoción del comportamiento colectivo para evitar daños irreversibles al medio ambiente y contribuir a la perdurabilidad de la especie humana.

La prospectiva se elabora a partir del trabajo en equipo, con la capacidad de articular la opinión experta de diferentes grupos de personas y comunidades que necesitan ponerse de acuerdo en torno a una visión compartida del futuro, con miras a formular políticas públicas y tomar decisiones adecuadas para el desarrollo de un sistema social. (Medina Vásquez, Becerra, & Castaño, 2014)

Por otro lado, la perspectiva es importante en los procesos de concertación ciudadana porque ayuda a las organizaciones a comprender mejor las necesidades y deseos de los ciudadanos y a tomar decisiones más informadas y responsables. En este sentido, la perspectiva puede ayudar a las organizaciones a identificar las prioridades y preocupaciones de los ciudadanos, y a desarrollar soluciones que aborden de manera efectiva las necesidades de la comunidad.

3.5 Marco metodológico de la fase III

En la presente fase se retoma la metodología de CPS descrita y usada en la Fase II, pero debido a que en este caso se exige la orientación del modelo, su rol será el de orientar el diseño de la gerencia de innovación. En tal sentido no se hace un uso exhaustivo de las herramientas de convergencia y divergencia, sino que se utiliza como guía para el avance del diseño.

3.6 Resultados de la fase III

Otorgar un mapa de ruta para los actores intervinientes en la gerencia pública, con el propósito de reconocer de manera clara y articulada su papel fundamental en el proceso de toma de decisiones públicas al incorporar elementos innovadores a sus funciones para fomentar una participación efectiva y una interacción armoniosa entre la ciudadanía, los entes regulatorios, los aliados y el gerente público, como parte fundamental del establecimiento de un Gobierno Abierto y colaborativo.

El modelo servirá, asimismo, como herramienta para promover la comprensión de las dinámicas de la gestión pública, destacando la importancia de la cooperación y la innovación en la búsqueda de soluciones creativas a los desafíos sociales y políticos contemporáneos. En última instancia, este enfoque holístico de la gestión pública pretende contribuir a la generación de resultados sostenibles, al fortalecimiento de la confianza en las instituciones gubernamentales y al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos a través de una toma de decisiones más informada, participativa y alineada con las necesidades y aspiraciones de la sociedad.

3.6.1 Metapaso de evaluación de la situación

La Constitución Política de Colombia el Artículo 314 establece que (...) “En cada municipio habrá un alcalde, jefe de la administración local y representante legal del municipio, que será elegido popularmente para períodos institucionales de cuatro (4) años” (...). Así mismo, en la Ley 152 de 1994, también conocida como la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo establece en su artículo dos que el plan de desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden. Es así como los alcaldes y secretarios son

designados como gerentes públicos, en el caso de los segundos, de libre nombramiento y remoción, y conllevan el ejercicio de responsabilidad directiva.

De acuerdo con el artículo 47 de la Ley 909 de 2004, la gerencia pública hace referencia al grupo de empleos de naturaleza gerencial que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial.

Una política pública, por su parte, se inscribe como un proceso de planeación que define una visión de largo plazo que sobrepasa los periodos de administración de los gobiernos y orienta el proceso de cambio frente a realidades sociales relevantes. Por lo anterior una política pública se puede entender como una forma de gerencia pública, ya que implica la planificación, organización, dirección y control de las acciones que se llevan a cabo para implementar la política, con el fin de lograr los resultados esperados, así como la coordinación entre diferentes actores y entidades que participan en la implementación de la política.

En este contexto, cuando el producto del proceso de liderazgo creativo adelantado en la Fase II del presente Action Research Project fue presentado y adoptado dentro del plan de acción de la Política Pública Bogotá Territorio Inteligente en el CONPES 29 de 2023, se constituye en un elemento de gerencia pública. (Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C.), 2023)

3.6.2 Etapa de Clarificación

El proyecto de laboratorios cívicos ha transformado la forma en la que se desarrollan los escenarios de concertación y participación ciudadana en Bogotá, tal y como lo reconocen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE al incluirlo dentro de las tendencias de 2023 (<https://oecd-opsi.org/innovations/civic-laboratories/>) y el premio adjudicado localidad de Suba como localidad innovadora gracias a la aplicación de la metodología de laboratorios cívicos (<https://twitter.com/GobiernoBTA/status/1603204283809267712>).

La exitosa experiencia requiere de un modelo de gerencia que permita que la innovación propuesta cuente con las condiciones para desarrollarse, tener éxito en la implementación y promueva su desarrollo sostenible.

3.6.2.1 Exploración de la visión

La fase del liderazgo creativo realizado en el marco de los laboratorios cívicos de presupuestos participativos ha dejado algunas enseñanzas importantes que marcan un cambio

en la relación estado-ciudadanía y en los enfoques y estructuras de la gestión pública. También ha evidenciado la forma en que la innovación puede aportar nuevos roles a los distintos actores e incidir en los procesos, el ambiente, el propósito, los resultados, sus interacciones y demás factores que hacen parte de los modelos de gerencia actuales.

En julio de 2022, el Departamento Administrativo de la Función Pública presentó el "Nuevo modelo de gerencia pública y acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0". Este modelo se nutre de la base conceptual presentada y de las funciones primordiales del gerente público, quien asume el papel protagónico, así como de las cinco etapas del ciclo de vida de la gestión de proyectos, en un enfoque tradicionalmente lineal.

No obstante, la experiencia obtenida durante la fase II del Action Research Project, el Laboratorio de innovación de la Secretaría Distrital de Gobierno, como practitioner, manifiesta su preocupación por la supervivencia a largo plazo del laboratorio y de los proyectos que lidera una vez la administración en turno llegue a su fin. Esta inquietud surge debido a la incertidumbre sobre si las estrategias serán reconocidas y mantenidas por el gobierno entrante.

La gerencia centrada en el gerente público en funciones ha devenido en la no continuidad de proyectos con gran potencial, ya que carecen del respaldo necesario para su sostenimiento. Se denota aquí la diferencia entre la gerencia y el gerente público, la primera tratándose de un proceso de gestión y el segundo un individuo que desarrolla la gestión.

En conclusión, de la exploración de la visión encontramos que sería genial que la gerencia pública contará con un modelo entendible a su lenguaje para que entienda como la innovación es importante en la relación con todos los actores que comprenden la gestión pública.

3.6.2.2 Formulación de desafíos

En la fase III de la investigación, se propone un modelo de gerencia pública que se fundamenta en la interacción y el rol de los diversos actores que conforman e intervienen el ámbito de la gestión pública: ciudadanía, entes regulatorios, aliados y el mismo gerente público.

Este modelo incorpora la innovación a través de un enfoque no lineal, reconociendo que los gobiernos enfrentan constantemente desafíos heurísticos que exigen soluciones creativas e innovadoras para generar valor público. Lo anterior contrasta el modelo tradicional lineal comúnmente aplicado en el sector público basado en modelos de planeación estratégica que aborda la resolución de problemas algorítmicos mediante estrategias lineales, de acuerdo con un enfoque secuencial y predefinido que, si bien resultan efectivos en situaciones simples

y predecibles, enfrentan limitaciones cuando se trata de problemas complejos y dinámicos que requieren flexibilidad, adaptabilidad y resiliencia, como son del ámbito social. En consecuencia, este trabajo propone un modelo moderno de gerencia basándose en la mentalidad de cambio y la filosofía innovadora para la sostenibilidad en el tiempo.

Formulando los siguientes desafíos alrededor de un modelo de gerencia de la innovación:

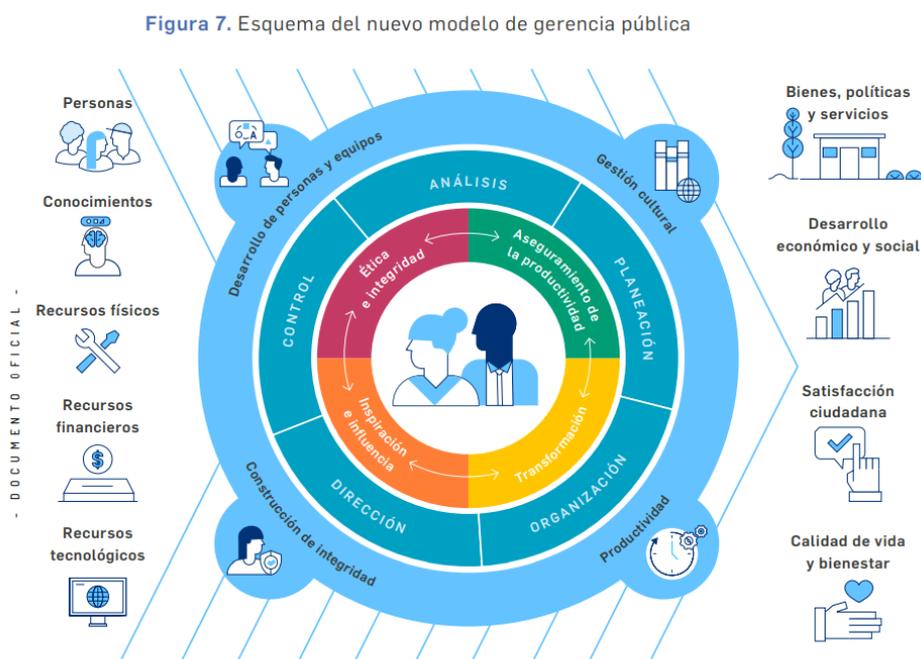
- ¿Cómo podríamos fomentar la interacción dinámica entre los actores involucrados en la gestión pública?
- ¿De qué manera podríamos diferir del modelo tradicional lineal utilizado en el sector público?
- ¿De qué manera podríamos abordar los desafíos heurísticos que enfrentan los gobiernos modernos?
- ¿Cuáles son todas las formas para promover una mentalidad de cambio y una filosofía innovadora para lograr una gerencia sostenible y orientada al futuro?

Llegando a la convergencia del desafío así: ¿De qué manera podríamos explorar formas de fomentar la interacción dinámica entre los actores involucrados en la gestión pública, diferenciándonos del modelo tradicional lineal utilizado en el sector público?

3.6.3 Etapa de Transformación

3.6.3.1 Exploración de las ideas

El modelo de gerencia pública propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública cuenta con una base conceptual que se nutre de la fundamentación teórica presentada y de las principales funciones del gerente público. Además, de un enfoque institucionalista que aplica en la implementación del marco de gestión de los empleos, abarcando aspectos como la planeación, el ingreso, el desarrollo y el retiro. Este enfoque se representa de manera gráfica en la figura 30.

Figura 30 Esquema Modelo de Gerencia Pública

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

Este modelo se enfoca en directrices y políticas administrativas. Sin embargo, en el contexto del gobierno abierto y la creciente influencia de nuevos actores impulsada por la innovación como se evidencia en los resultados de la fase II de liderazgo creativo, en donde las acciones administrativas deben trascender el ámbito meramente institucional a un enfoque holístico que considere a todos los actores involucrados en la toma de decisiones relacionadas con la inversión pública.

En este sentido, tomando como referencia la fase de entendimiento de la situación de la tercera fase de gerencia de la innovación, es necesario adoptar un modelo que describa cómo debe desarrollarse el entorno y cómo deben interactuar sus actores para estimular y mantener relaciones efectivas. Este modelo proporcionará una hoja de ruta que le permitirá al gerente comprender el papel de la innovación en las relaciones entre actores y fomentar la sostenibilidad del modelo de Gobierno Abierto.

Dentro de la etapa de implementación del CPS, se hace necesario orientar las acciones de liderazgo creativo centradas en la exploración de la aceptación y la formulación de un plan hacia un diseño de gerencia de innovación. En consecuencia, no se emplean herramientas de convergencia y divergencia, sino más bien un despliegue basado en la etapa 3 de “estudio de

investigación” de la metodología AR. Este cambio se justifica debido a que durante la etapa de liderazgo creativo se recopiló información sobre los resultados de la implementación, para poder ser analizada e identificar los roles del practitioner en las diferentes etapas del proyecto.

Para esta etapa se realiza la exploración de modelo de innovación pública para determinar las diferentes perspectivas y conocimientos que inspiren la formulación de soluciones, tomando como referencia modelos como los mencionados en el numeral 3.4.1, dentro de los que se destacan los principios de la innovación pública del DNP, el Hexágono de la Innovación Pública (HIP), y otros tales como modelos de gobierno abierto y estándares internacionales.

El esquema de Gobierno Abierto de Álvaro Ramírez-Alujas (Ramírez-Alujas, 2022) del que se retoman algunos elementos como la transparencia, el co-diseño, entre otros. En este esquema, la innovación y la colaboración son solo uno de los pilares.

Figura 31 Esquema de Gobierno Abierto



Fuente: Ramírez-Alujas (2022)

Otra fuente de inspiración la constituye la Organización Internacional de Estándares que mediante su norma técnica ISO 56002:2019 Innovation Management System, que presenta un framework (figura 33) en el que se reconoce el propósito y las oportunidades como las entradas de un sistema en el que mediante el liderazgo y otros elementos de soporte se desarrollan las operaciones de innovación que, en un contexto dado, permiten generar valor o innovación como salida.

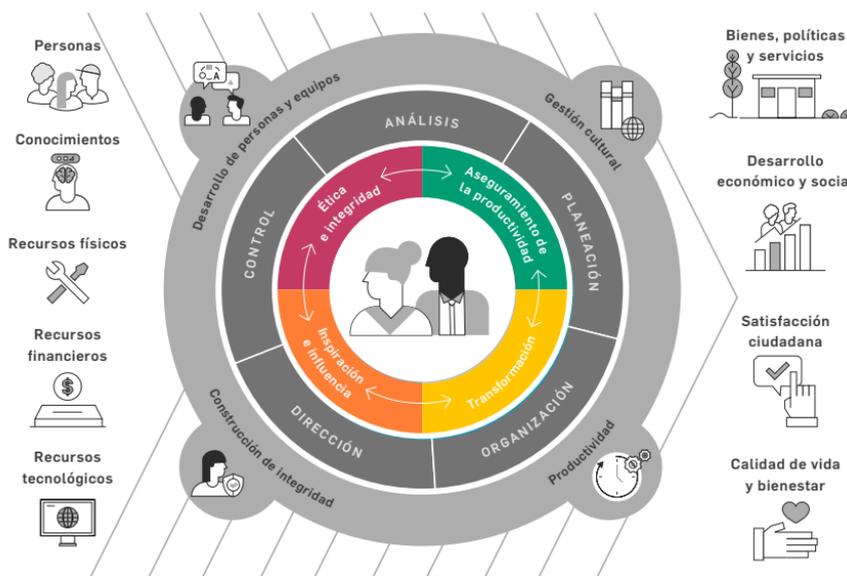
Figura 32 marco del sistema de gestión de la innovación ISO 56002



Fuente: construcción propia, basada en ISO 56002:2019

Igualmente, el modelo de gerencia pública 4.0 del Departamento Administrativo de la Función Pública (figura 34), que incorpora unos ejes asociados al rol de gerente público, y describe en detalle las funciones que debe desempeñar. Este modelo aborda la innovación como un elemento transversal, principalmente asociado a la productividad, pero no le da el interés que tiene en la presente investigación.

Figura 33 Ejes básicos del gerente público 4.0

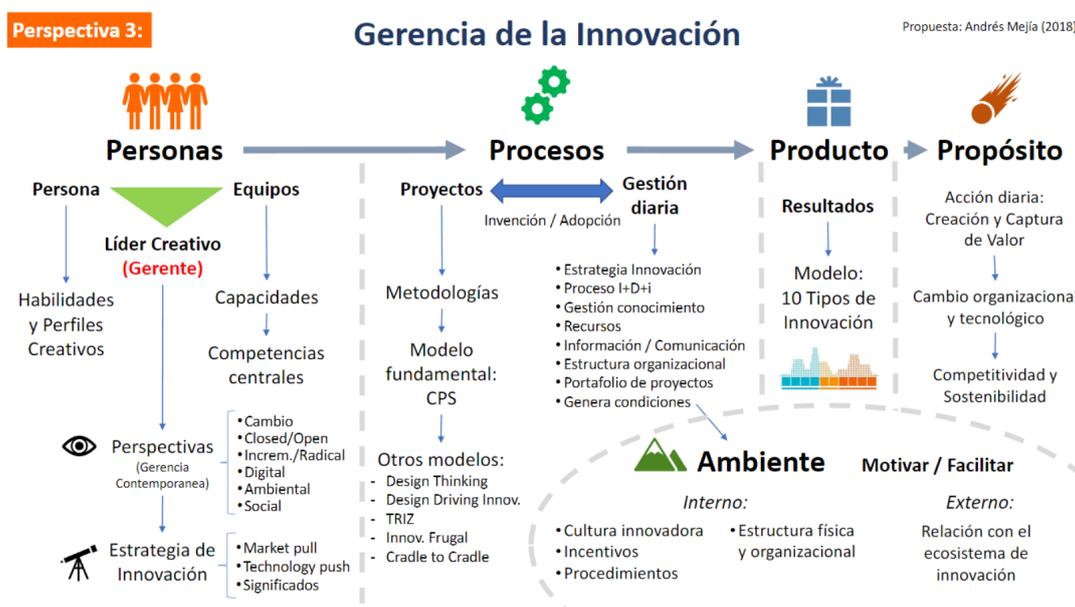


Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

Una vez analizados los resultados y con el fin de lograr el objetivo de generar un mapa de ruta que resalte el papel de la innovación en los procesos de toma de decisiones en la

gerencia pública resulta apropiado aplicar la estructura conceptual de las "4Ps" propuesta por Rhodes y la P adicional propuesta por el Profesor Andrés Mejía (Figura 34). Para desarrollar un modelo sólido de gerencia de la innovación en el ámbito público, se ha optado por basar esta propuesta en la estructura conceptual de las "4Ps" presentada por Rhodes. Esta elección se fundamenta en la riqueza y aplicabilidad que ofrece dicho enfoque para abordar los desafíos específicos del sector público en el contexto de la innovación.

Figura 34 Perspectiva de modelo de la innovación propuesta Andrés Mejía (2018)



Fuente: Andrés Mejía (2018)

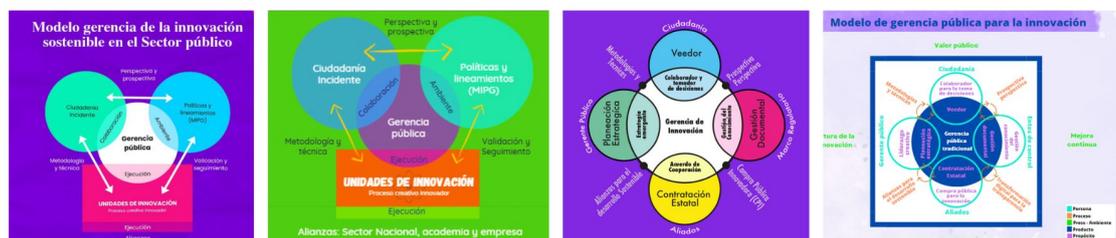
3.6.3.2 Formulación de soluciones

A partir de este fundamento se avanza en la elaboración del modelo, detallando y adaptando las dinámicas del mundo real a través de la incorporación del modelo propuesto por Rhodes, 1961 de las 4P de Rhodes y la quinta P propuesta por el Profesor Andrés Mejía en 2018.

En este paso se adelantaron varias iteraciones del modelo de gerencia que fueron validadas con los stakeholders en múltiples oportunidades de manera que el modelo presentado en el paso de formulación de soluciones corresponde a la evolución de las que se presentan en la figura 35. La primera iteración se realizó con el alcalde de Suba, la segunda iteración tuvo lugar en evento Festibo ante el panel de innovación democrática que conllevó a una tercera iteración, que fue presentada ante el Consejo de Bogotá que finalmente fue refinada y

presentada ante el Secretario de Gobierno y el profesor Andrés Mejía para llegar a la versión definitiva que se muestra en la figura 45.

Figura 35 Versiones preliminares del modelo de gerencia de la innovación

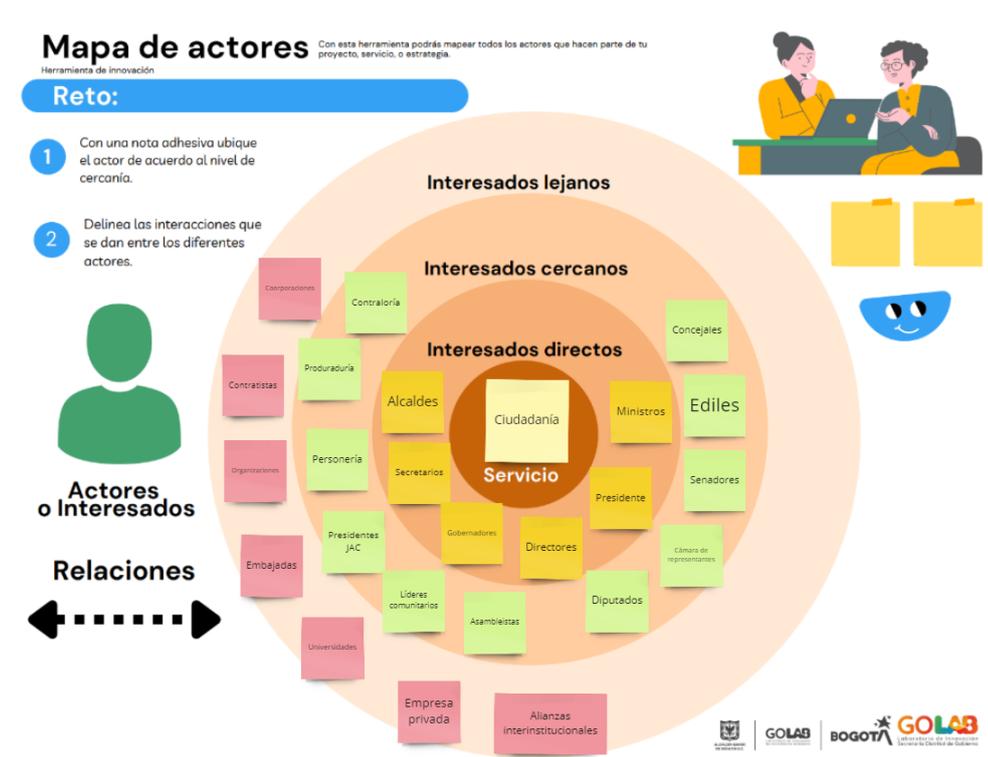


Fuente: elaboración propia.

3.6.3.2.1 Personas (Primera P)

Para este paso se elabora un mapa de actores con el fin de identificar todos los actores que hacen parte de la gerencia pública, tal y como se muestra en la figura 36.

Figura 36. Mapa de actores de la gerencia pública



Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo el análisis del mapa de actores, se identifican cuatro grupos principales: (1) la ciudadanía, (2) los gerentes públicos, (3) Entes de control, vigilancia y mecanismos de supervisión, y (4) los aliados. Y con base en las reflexiones de Rhodes, se examina la contribución creativa de cada actor en los procesos creativos, basándonos en la experiencia de

la fase II de liderazgo creativo en la concertación ciudadana. Se concluye que:

La ciudadanía asume un papel crucial en el proceso creativo, evolucionando de un mero rol de observador y control social a un colaborador que aporta su creatividad y su conocimiento vivencial de los problemas sociales. Su participación se traduce en ideas y propuestas de valor público.

Los gerentes públicos fundamentaban sus actividades administrativas en un modelo lineal basado en la planeación estratégica. No obstante, la fase 2 del presente trabajo, destaca un cambio importante en su enfoque. Se evidencia que está en manos de un gerente público la capacidad de movilizar la innovación, parte de esto es reconocer las complejidades que aborda el sector público y las dinámicas sociales que atiende y adoptar capacidades de liderazgo creativo que permita dirigir un grupo de trabajo y basar sus acciones en la innovación y creatividad, motivar y estimular la cultura de la innovación para que todos los actores se relacionen de una manera distinta y novedosa para conseguir la eficiencia del Estado.

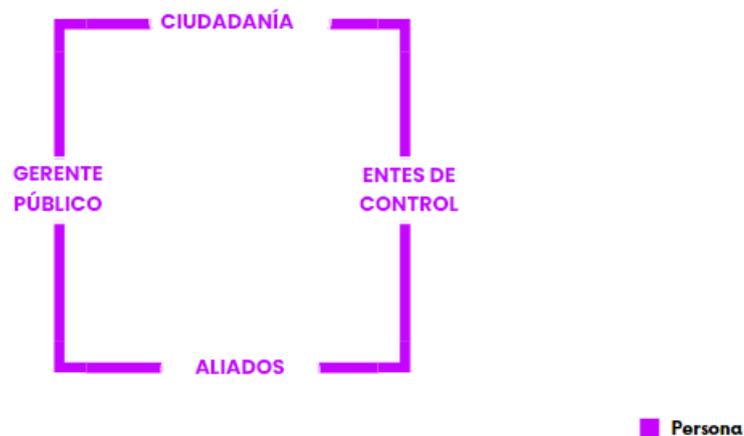
Los entes de control, vigilancia y mecanismos de supervisión son parte fundamental para supervisar que la gerencia pública funcione correctamente. Los controles de tipo disciplinarios, fiscal y político se ejerce con base en la información y la evidencia siendo fundamental la gestión documental y la gestión de la información. Sin embargo, producto de la experiencia adquirida en el proceso de la fase 2 del presente trabajo, subraya la necesidad de incorporar en la gestión de conocimiento con el fin de implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas con el fin de fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor. (EVA - Función Pública, n.d.)

Por último, los aliados se han relacionado a través de la contratación pública a través de las modalidades de selección tales como mínima cuantía, selección abreviada, subasta inversa, licitación pública, etc. Estos procesos de contratación son producto de los procesos de planeación estratégica, cuyo principio de planeación denota claridad en los objetivos de adquisición, plasmados en pliegos detallados, entendiendo que se quiere comprar. No obstante, los entornos complejos y cambiantes que enfrenta la gestión pública demanda escenarios que requieren abordarse desde la creatividad y la innovación.

Ante este panorama, la adquisición pública con orientación a la innovación establece los mecanismos para que las entidades gubernamentales puedan llevar a cabo sus procesos de aprovisionamiento, fomentando la creación de alianzas con el propósito de comprender a fondo los problemas antes de proceder con la compra. De manera similar, el enfoque propuesto en

este estudio aboga por una colaboración estrecha, donde se establezcan alianzas estratégicas como paso inicial, seguido por la implementación de los acuerdos contractuales. Lo anterior sugiere que se incluyan un nuevo mecanismo planteado como la Compra Pública para la Innovación –CPI- que es la aplicación de criterios de innovación en los procesos de contratación para buscar soluciones alternativas para satisfacer las necesidades estatales, el cual permite establecer alianzas para entender un problema primero y luego comprar.

Figura 37 Modelo de gerencia capa de personas



3.6.3.2.2 Procesos (Segunda P)

El concepto presentado por Rhodes en relación con el proceso plantea la interacción de los actores, para que entre sí se promueva generación de ideas innovadoras, para enriquecer el proceso creativo. Motivando características individuales como la sensibilidad perceptiva, la flexibilidad mental, el propósito y la originalidad. El concepto general del término proceso plantea una serie de pasos o actividades para lograr un objetivo.

Por lo anterior, el modelo analiza la relación de actores así:

Relación Ciudadanía - Gerente público:

Se ha identificado que la planeación tradicional de los espacios de participación no es activa, no incorpora dinámicas de colaboración con los ciudadanos en el diseño de planes, programas y proyectos ni corresponde con las necesidades vigentes de la ciudadanía de incorporar mecanismos digitales como una alternativa de participación ciudadana. Este

escenario deja de lado los cambios en el ciclo de la información y la modernización de las telecomunicaciones.

Las causas directas se relacionan con la inexistencia de escenarios y mecanismos modernos, creativos e incluyentes que promuevan la participación incidente, las demandas de las nuevas ciudadanías en la agenda pública y aporten elementos para la solución de los problemas de ciudad.

La experiencia acumulada en la segunda fase del presente trabajo ha dejado un resultado muy alentador en términos de participación y la relación entre estos actores. Mediante la aplicación de la guía metodológica de los presupuestos participativos, se han logrado reducir las extensas jornadas de concertación, que anteriormente superaban las 3 horas, a un tiempo mucho más eficiente y breve, sin exceder las 3 horas. Cabe destacar que todas las ideas aportadas son recolectadas y contribuyen a la construcción de propuestas más sólidas y garantes en la toma de decisiones.

Este enfoque también permite que los proponentes se conviertan en guardianes del proceso de diseño y brinden apoyo en la implementación para beneficio de la comunidad. Las personas participantes aprovechan su capacidad creativa en aras de generar un mayor valor para el público en general, lo que a su vez fomenta un enfoque novedoso para abordar la complejidad inherente. Esta creatividad impulsa la innovación y, en consecuencia, la resolución exitosa de problemas complejos.

En ese sentido, para potenciar la interacción entre la ciudadanía y los gerentes públicos, la adopción de metodologías y técnicas adecuadas surge como una solución efectiva. Estas herramientas no solo optimizan la comunicación, sino que también agilizan los procesos de concertación, en última instancia, haciendo más fluido y eficiente el logro de acuerdos mutuos.

La metodología y la técnica son fundamentales en los procesos de concertación ciudadana ya que permiten guiar y estructurar el proceso, asegurando que se cumplan los objetivos de manera efectiva y eficiente. Según autores como García et al. (2013), la utilización de una metodología clara y precisa, junto con la selección adecuada de técnicas participativas, permiten asegurar la calidad del proceso y la generación de resultados útiles y aplicables.

Además, la metodología y la técnica también permiten garantizar la inclusión y participación efectiva de los diferentes actores involucrados en el proceso de concertación ciudadana, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones.

Relación Gerente público – Aliados:

El modelo de gerencia del presente trabajo propone que la interacción entre un gerente

público y sus aliados se basan en Alianzas de Desarrollo Sostenible en razón a que, en Colombia, el gobierno ha estado trabajando en la integración de criterios de sostenibilidad en las compras públicas para equilibrar la sostenibilidad ambiental, económica y social con el desarrollo. En ese sentido, la relación de los gerentes públicos y sus aliados tiene un grado de responsabilidad en donde no se relacionan meramente por los beneficios económicos sin prever los asuntos ambientales y sociales.

Las propuestas generadas a través de la metodología de innovación en la fase 2 de liderazgo creativo se convierten en ideas para invertir los recursos locales en línea con los objetivos del plan de desarrollo. Estas ideas creativas luego pasan a la etapa de diseño, emergen tres consideraciones para la construcción de proyectos o programas:

- **Construcción de Proyectos a través del Gobierno Colaborativo:** Se fomenta la colaboración con la ciudadanía en la elaboración de proyectos. Se busca unir esfuerzos, alinear visiones y objetivos, fortaleciendo los procesos y logrando un mayor impacto social en función de los temas abordados.
- **Búsqueda de Sinergias:** En función de los temas en consideración, se promueve la unión de esfuerzos y recursos. Esta colaboración permite reforzar procesos y alinear objetivos, lo que conduce a resultados más impactantes.
- **Contratación sostenible:** Se aboga por la inclusión de elementos sostenibles en los procesos de contratación. Al considerar estos aspectos, se logra un beneficio no solo en términos económicos, sino también en ámbitos sociales y ambientales, generando un enfoque integral y equilibrado.

En conclusión, la relación entre los gerentes públicos y sus aliados a través de alianzas de desarrollo sostenible se configura como un paso crucial hacia un futuro más equitativo y resiliente. Al unir fuerzas alrededor de objetivos comunes y sostenibles, se promueve una gestión pública responsable que va más allá de los beneficios económicos inmediatos, considerando de manera integral los impactos ambientales y sociales. Esta colaboración no solo optimiza la utilización de recursos, sino que también fomenta la innovación y la creatividad al fusionar perspectivas diversas en la construcción de proyectos y programas. La alianza entre el sector público y sus socios estratégicos, guiados por los principios del desarrollo sostenible, no solo genera resultados tangibles, sino que también sentará las bases para un futuro más resiliente, inclusivo y en armonía con el entorno.

Relación Aliados – Entes de control, mecanismos de vigilancia y supervisión:

Transformación digital para la transparencia

Como se mencionaba anteriormente los aliados se han relacionado a través de la contratación pública. Según la ley 1712 de 2014 el derecho de acceso a la información genera la obligación correlativa de divulgar proactivamente la información pública y responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y accesible a las solicitudes de acceso, lo que a su vez conlleva la obligación de producir o capturar la información pública. Para cumplir lo anterior los sujetos obligados deberán implementar procedimientos archivísticos que garanticen la disponibilidad en el tiempo de documentos electrónicos auténticos. Por consiguiente, la gestión documental empezó a ser fundamental en la relación contractual, la cual es objeto de control. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>. La digitalización de dicha documentación y el procesamiento de datos ha cobrado relevancia en un mundo digital. Por tanto, la transformación digital se ha convertido en un eje que apalanca la transparencia en la gestión documental y en la gestión de conocimiento para la creación de documentos electrónicos, la preservación digital y el acceso a la información pública así contribuyendo al fortalecimiento de transparencia de la gestión pública.

Relación Entes de control, mecanismos de vigilancia y supervisión - Ciudadanía

Los Entes de Control son instituciones encargadas de velar por el bien común y proteger los intereses de todas las partes involucradas, buscando la equidad social y la justicia. Su relación con la ciudadanía radica en comprender las perspectivas de los actores para tomar acciones y decisiones que preserven el bienestar colectivo. Sin embargo, en un entorno en constante cambio, se hace necesario contar con una visión a futuro que permita la integración de elementos innovadores para el progreso.

La aplicación de la prospectiva en el contexto de la transición hacia un modelo global de desarrollo sostenible demanda sistemas de planificación dinámicos y complejos. Estos deben abordar una amplia gama de situaciones en diferentes escalas, destacando la velocidad e interconexión de los cambios sociales. Por lo tanto, el desarrollo de habilidades prospectivas debe enfocarse en comprender y gestionar la innovación, el cambio institucional y las transformaciones aceleradas en la sociedad. Al mismo tiempo, esta perspectiva debe tener un enfoque amplio que aproveche su potencial educativo, preparando a los jóvenes para la convivencia intergeneracional y la adaptación al futuro.

En un mundo cada vez más multicultural, digital y marcado por migraciones y diversos

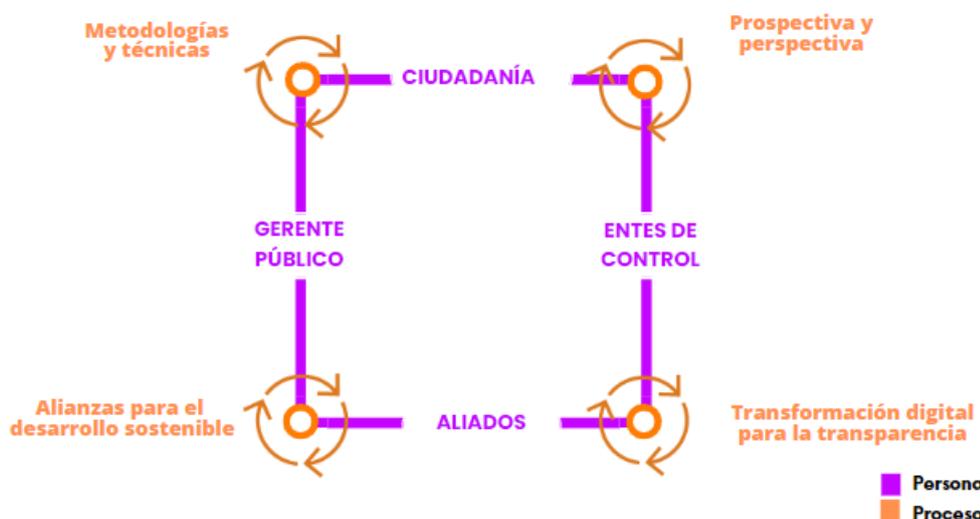
pensamientos, conforme avanza la globalización, se requiere una mayor formación en prospectiva tanto para líderes como para ciudadanos. La comprensión holística y dinámica del entorno, proporcionada por la prospectiva, es esencial para tomar decisiones más informadas, oportunas y conscientes de su impacto en la sociedad. (Becerra & Castaño, 2014)

Durante la fase 2 del ejercicio de liderazgo creativo, se destacó el interés por parte de la ciudadanía en involucrarse en el ejercicio de vigilancia y supervisión dentro del proceso de presupuestos participativos. Este interés radica en el rol de veedor que históricamente ha asumido la ciudadanía para así asegurar la realización de las propuestas construidas de la ciudadanía, los ejercicios de participación han permitido que la participación de la ciudadanía considere sus perspectivas y necesidades actuales, sin embargo, también es importante prever las tendencias futuras que podrán impactar a los distintos actores para trabajar conjuntamente en cómo afrontar las situaciones que se podrán avecinar.

La perspectiva prospectiva, en este contexto, se refiere a la capacidad de mirar más allá del presente y considerar las posibles transformaciones y tendencias que podrían afectar el desarrollo y ejecución de los proyectos en el futuro. Integrar la prospectiva implica entender que el entorno está en constante cambio y que es necesario anticipar las dinámicas emergentes para tomar decisiones más informadas y adaptativas.

Por lo tanto, el reconocimiento de la prospectiva no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también contribuye a la resiliencia y longevidad de los proyectos. Al tomar en cuenta los posibles escenarios futuros, tanto las limitaciones administrativas como las oportunidades emergentes pueden ser abordadas de manera más estratégica de manera que se tenga la capacidad de responder a las cambiantes necesidades de la comunidad a lo largo del tiempo.

Figura 38 Modelo de gerencia capa de procesos



3.6.3.2.3 Producto (Tercera P)

El resultado de este modelo es la Gerencia Pública para la Innovación, que se basa en la interacción creativa y colaborativa de los actores.

Esta representación es el resultado tangible de una transformación organizacional y de enfoque, donde se reconfiguran las dinámicas tradicionales de gestión pública para dar paso a una aproximación más dinámica y proactiva hacia la innovación.

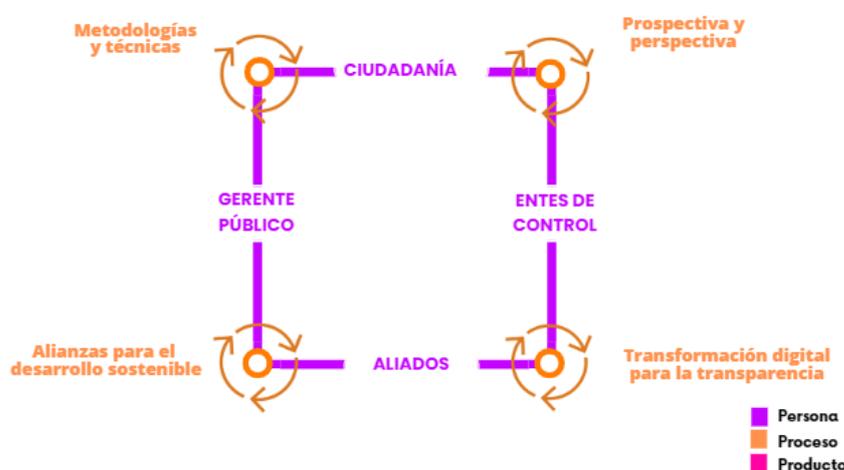
Este nuevo paradigma de gerencia se caracteriza por un enfoque holístico y participativo, en el cual la interacción creativa y colaborativa entre los diversos actores involucrados en la administración pública es el motor impulsor. Los ciudadanos, los gerentes públicos, los aliados y los entes de control no solo coexisten, sino que se nutren mutuamente, intercambiando ideas, perspectivas y soluciones para los desafíos públicos.

La Gerencia Pública para la Innovación va más allá de simplemente administrar tareas y recursos; se trata de cultivar un ecosistema en el que la innovación florezca de manera natural. Los actores se convierten en agentes activos de cambio y mejora, contribuyendo con sus habilidades, conocimientos y creatividad para crear soluciones eficaces y relevantes a los problemas y necesidades de la sociedad. Se caracteriza por su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes. La agilidad y la flexibilidad se convierten en cualidades esenciales, permitiendo una respuesta más rápida y efectiva a las demandas emergentes y a los desafíos imprevistos.

En este contexto, la innovación no es solo el resultado de un proceso, sino una forma de pensar arraigada en la cultura organizacional. La colaboración intersectorial y la apertura a nuevas perspectivas se convierten en la norma, y el proceso de toma de decisiones se enriquece mediante la diversidad de opiniones y la participación de la ciudadanía. Esta dinámica colaborativa no solo impulsa la creatividad, sino que también fortalece la legitimidad y la transparencia de las decisiones tomadas.

Figura 39 Modelo de Gerencia capa de producto

MODELO DE GERENCIA PÚBLICA PARA LA INNOVACIÓN



3.6.3.2.4 Ambiente (Cuarta P - Press)

La ambientación, entendida como el entorno físico y emocional en el que se lleva a cabo una actividad, es un elemento importante en los procesos de interacción en la gerencia pública, ya que puede influir en la manera en que los actores se sienten, interactúan y perciben la situación.

Algunos autores destacan la importancia de una ambientación adecuada para lograr una concertación efectiva y satisfactoria. Por ejemplo, en su libro "Dinámicas de la participación ciudadana en Colombia", el autor Luis Fernando Barón señala que "el ambiente adecuado debe estar diseñado para propiciar la creatividad, la colaboración, el diálogo y la comunicación efectiva".

Por su parte, en el artículo "La participación ciudadana en la gestión pública local: una revisión crítica de la literatura", los autores María Isabel Ramírez y Luis Alfonso Ortiz destacan que "la ambientación del espacio, tanto en términos físicos como en términos emocionales, es importante para generar un clima de confianza y seguridad en los participantes y para facilitar

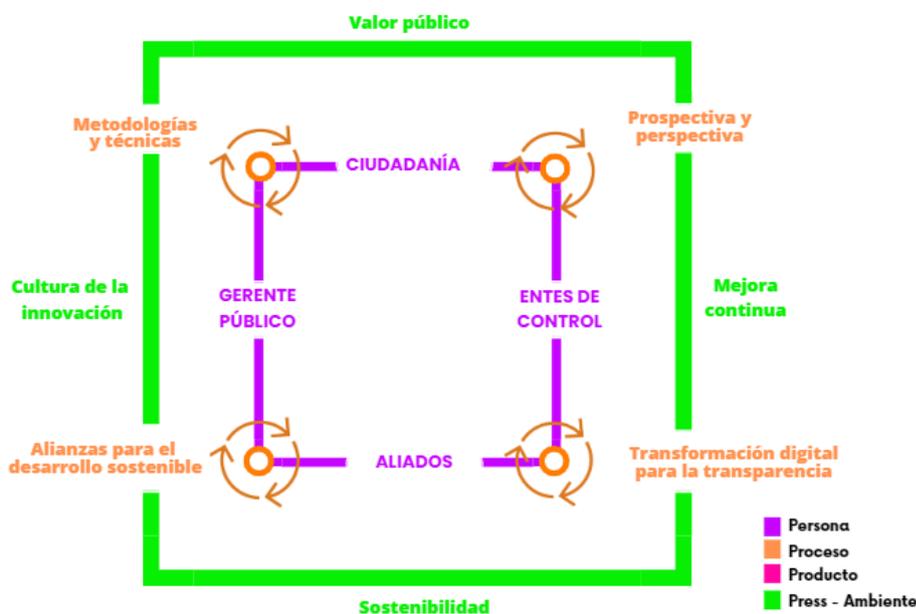
la comunicación".

Por consiguiente, el entorno debe fomentar:

- **Valor público:** Una apreciación constante y primordial por el beneficio colectivo y el impacto positivo en la sociedad en todas las acciones y decisiones tomadas.
- **Cultura de la innovación:** Una atmósfera propicia que aliente la generación de ideas frescas y creativas, donde se valoren la curiosidad, la experimentación y la disposición para desafiar lo convencional.
- **Sostenibilidad:** Un compromiso inquebrantable con la utilización responsable de recursos, el respeto por el entorno, la flexibilidad para dinamizar los procesos en entornos cambiantes y la planificación a largo plazo para garantizar que las acciones actuales no comprometan el bienestar de las generaciones futuras.
- **Eficacia – eficiencia:** Un enfoque en lograr resultados con excelencia, minimizando el uso de recursos y maximizando el valor producido, asegurando que cada esfuerzo sea significativo y contribuya de manera efectiva a los objetivos establecidos.

Figura 40 Modelo innovación capa de producto y ambiente

MODELO DE GERENCIA PÚBLICA PARA LA INNOVACIÓN



3.6.3.2.5 Propósito (Quinta P)

Propósito de la ciudadanía:

El propósito de la ciudadanía es empoderarse como observadora activa y colaboradora fundamental en el proceso de toma de decisiones que afectan su entorno y comunidad.

Mediante la participación, los ciudadanos no solo desempeñan el papel de meros espectadores, sino que se convierten en agentes de cambio, contribuyendo con sus perspectivas, conocimientos y aspiraciones para garantizar que las decisiones gubernamentales sean inclusivas, transparentes y representativas.

De acuerdo con el modelo tradicional de la gerencia pública se consideró que el ciudadano cumplía un rol de veedor y con la innovación asume un rol de Colaborador para la toma de decisiones.

Figura 41 Modelo de Gerencia de la Innovación capa de ambiente

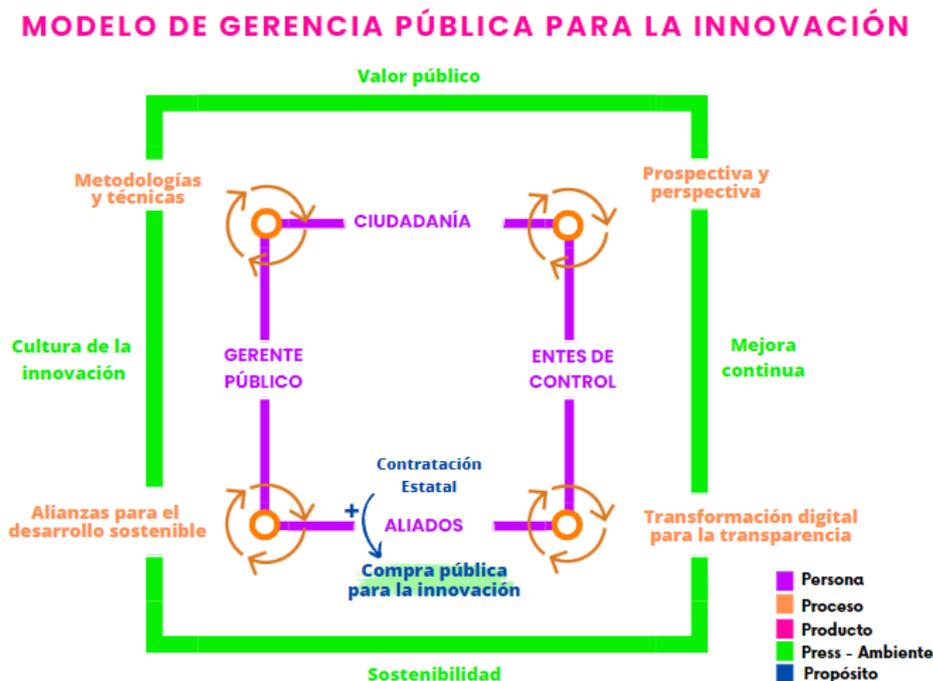


Propósito del Gerente público:

El propósito del gerente público es fomentar y desarrollar la habilidad de llevar a cabo una planificación estratégica sólida y efectiva, en la que se consideren de manera integral los objetivos a largo plazo, los recursos disponibles y las oportunidades emergentes. Además, se espera que el gerente público ejerza un liderazgo creativo, promoviendo la innovación en la administración pública y buscando constantemente soluciones novedosas para abordar los desafíos en constante evolución que enfrenta la sociedad.

Por tal motivo en la gerencia tradicional se basa en la planeación estratégica y con la innovación asume el liderazgo creativo.

Figura 43 Modelo de Gerencia de la Innovación propósito aliados



De acuerdo con la normatividad vigente en Colombia, los entes de control son organismos autónomos del Estado que tienen como función principal la vigilancia de la gestión pública y la promoción de la transparencia, la eficiencia, la eficacia y la equidad en el uso de los recursos públicos.

En el marco de la innovación abierta, los entes de control tienen un rol importante en garantizar que los procesos de innovación sean transparentes, participativos y equitativos.

La evolución en el rol de los entes de control en el contexto del modelo de gerencia de la innovación pasa de enfocarse en la gestión documental a la gestión del conocimiento, esto es de recopilar y organizar información para su posterior análisis a utilizar la combinación de experiencias, habilidades y percepciones para generar y gestionar el conocimiento necesario para aprender e incluso anticiparse a las necesidades futuras de la ciudad, mejorando la capacidad de tomar decisiones y desarrollar acciones que optimicen el funcionamiento del modelo. Esto demandará un mayor uso de herramientas y técnicas de análisis de datos, así como un mayor énfasis en la interpretación y la difusión del conocimiento generado.

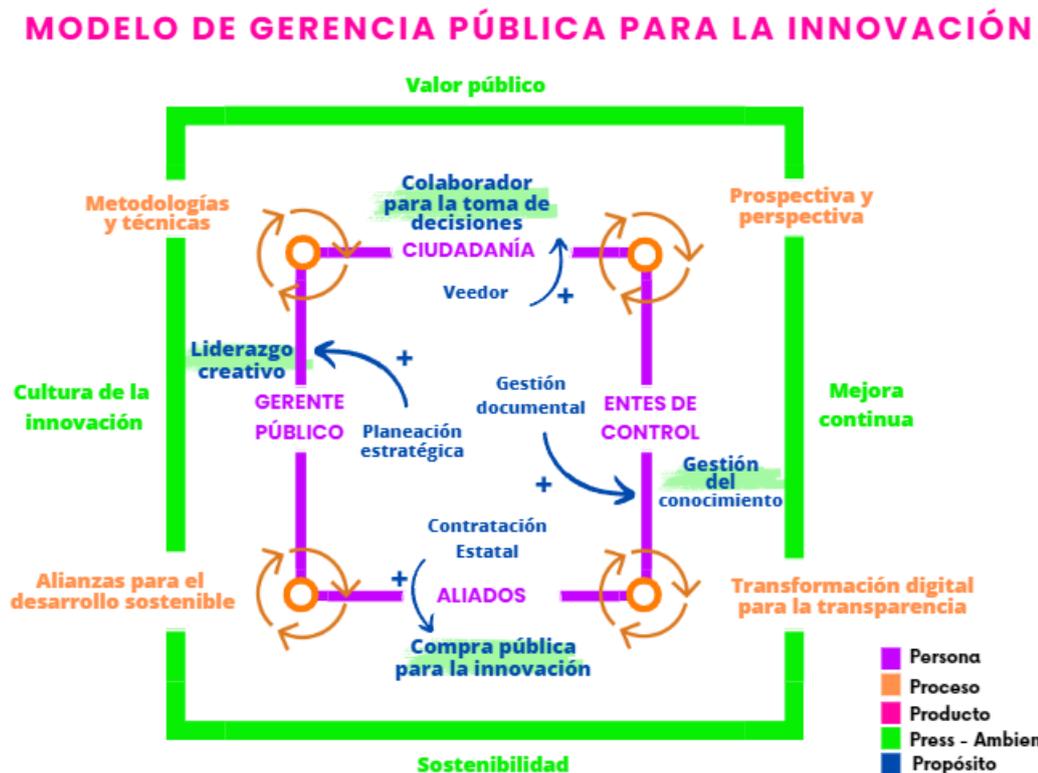
En este nuevo enfoque los entes de control pasan de ser solo sancionadores a ser actores proactivos que apoyan el desarrollo de nuevas ideas y soluciones, que trabajan de forma colaborativa con otras entidades públicas, con la academia y con la sociedad civil.

Figura 44 Modelo de gerencia de la innovación propósito entes de control



Con base en el análisis de las 5P se construye el modelo de Gerencia de la Innovación Pública Sostenible que se muestra en la figura 45 a continuación:

Figura 45. Modelo de gerencia pública para la innovación



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo presenta una estructura sólida que se basa en la interacción creativa y colaborativa de los actores clave en la administración pública. La adopción de enfoques innovadores y sostenibles promueven la toma de decisiones informadas, la eficiencia y la creación de valor público en un entorno en constante cambio.

3.6.4 Etapa de Implementación

Como parte de la exploración de la aprobación el modelo fue presentado ante diversas instancias incluidas las directivas de la Secretaría Distrital de Gobierno, las Alcaldía Local de Suba y el Concejo de Bogotá (figura 46).

Figura 46 Presentación del modelo ante el Concejo de Bogotá



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, dado que el modelo se pensó como una herramienta de apoyo ante el cambio de administración para brindar sostenibilidad a la gerencia pública de la innovación, se entrega al laboratorio GOLAB con el fin de apoyar el proceso de empalme en diciembre de 2023 con el nuevo gobierno y las directivas entrantes.

A continuación, se presenta una propuesta genérica de actividades a desarrollar con la nueva administración que, sin embargo, requerirán al Practitioner llevar a cabo el diseño detallado y ajuste de las actividades de acuerdo con el contexto que se presente.

Tabla 4 Plan de acción Modelo de Gerencia Pública para la Innovación

Actividad	Responsable	Tiempo
Sensibilizar a los directivos y funcionarios de la SDG sobre la importancia y los beneficios de la innovación pública.	Oficina Asesora de Planeación y GOLAB.	1 mes
Capacitar a los directivos y funcionarios de la SDG en el modelo de gerencia pública para la innovación, sus componentes, herramientas y metodologías.	Oficina Asesora de Planeación y GOLAB, con el apoyo de expertos externos.	2 meses
Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del modelo de gerencia pública para la innovación, que incluya indicadores, metas, mecanismos de retroalimentación y mejora continua.	Oficina Asesora de Planeación y GOLAB, con el apoyo de la Oficina Asesora de Control Interno.	3 meses
Identificar y priorizar los desafíos y oportunidades de innovación pública en la SDG, con base en el diagnóstico, las políticas públicas, las necesidades ciudadanas y las tendencias globales.	Oficina Asesora de Planeación y GOLAB, con la participación de las subsecretarías, direcciones y alcaldías locales.	4 meses
Formular e implementar proyectos de innovación pública que respondan a los desafíos y oportunidades priorizados, siguiendo el modelo de gerencia pública para la innovación.	Equipos multidisciplinarios conformados por funcionarios de la SDG, ciudadanos, aliados estratégicos y otros actores relevantes.	6 meses
Comunicar y difundir los resultados e impactos de los proyectos de innovación pública, así como las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.	Oficina Asesora de Comunicaciones, con el apoyo de la Oficina Asesora de Planeación y GOLAB.	7 meses
Reconocer y premiar a los equipos e individuos que se destaquen por su aporte a la innovación pública en la SDG.	Secretario Distrital de Gobierno, con el apoyo de la Dirección Administrativa y Gestión del Talento Humano.	8 meses

3.7 Conclusiones y recomendaciones de la fase III

El modelo de gerencia de innovación aplicada al sector público presentado se basa en la interacción creativa y colaborativa entre los actores que conforman e intervienen en el ámbito de la gestión pública: ciudadanía, gerentes públicos, entes de control, vigilancia y supervisión, y aliados. Estos actores asumen roles activos y complementarios en el proceso de innovación, aportando sus perspectivas, conocimientos y soluciones a los desafíos públicos.

Se fundamenta en la estructura conceptual de las 5P (personas, procesos, productos, ambiente y propósito), que incorpora los objetivos de desarrollo sostenible como una dimensión estratégica. Este enfoque permite abordar la innovación desde una visión holística e integral, que considera las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental), además de la paz y las alianzas.

Se adapta a un enfoque no lineal, reconociendo que los gobiernos enfrentan constantemente desafíos complejos y dinámicos que exigen soluciones creativas e innovadoras para generar valor público. Este enfoque implica una mayor flexibilidad, agilidad y resiliencia en la gestión pública, así como una mayor apertura a la experimentación, el aprendizaje y la mejora continua.

Se apoya en herramientas metodológicas y técnicas adecuadas para facilitar y optimizar los procesos de innovación, tales como el Creative Problem Solving (CPS), la Compra Pública para la Innovación (CPI) y la Gestión del Conocimiento. Estas herramientas permiten identificar y definir los problemas, generar y evaluar ideas, implementar y difundir soluciones, y aprender de las experiencias.

Estos resultados muestran que el proyecto desarrollado ha recibido una amplia difusión, tanto a nivel nacional como internacional. Esta difusión ha contribuido a la visibilidad de la metodología de Action Research.

4 CONCLUSIONES GENERALES

El concepto de innovación abierta para participación ciudadana abre la puerta a la implementación de metodologías y herramientas para el diseño de espacios más propositivos y colaborativos. Estas técnicas no solo amplían el alcance de la participación, sino que también mejoran la calidad de dicha participación. Al introducir procesos innovadores, se fomenta la creatividad y se generan soluciones a problemas complejos de manera colaborativa.

Además, este enfoque innovador no solo beneficia a los ciudadanos al permitirles tener un papel activo en la toma de decisiones que afectan sus comunidades, sino que también enriquece las políticas y proyectos públicos con ideas diversas y perspectivas variadas y apropiadas a la realidad. La diversidad de voces y experiencias contribuye a la creación de soluciones más equitativas y justas, abordando las necesidades de una gama más amplia de la población.

En última instancia, al adoptar estas metodologías y herramientas de innovación, estamos no solo fortaleciendo la calidad de la participación ciudadana, sino también construyendo una sociedad más informada, colaborativa y empoderada. Esto no solo mejora la eficacia de las políticas públicas, sino que también crea un sentido de comunidad y pertenencia, fundamentales para el crecimiento y desarrollo sostenible de cualquier sociedad democrática. Por tanto, invertir en estos enfoques innovadores no solo es una elección inteligente, sino también un paso esencial hacia un futuro más justo, participativo y equitativo para todos los ciudadanos.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo , S., & Dassen , N. (2016). *Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Directiva 005 de 2020 [Directiva]. Bogotá , Colombia.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021). *Guía de Laboratorios Civicos: Gobierno Abierto de Bogotá*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá. Obtenido de https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/anexo_3._metodologia_basica_para_laboratorio_civicos.pdf
- Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *UNIE Business Research*, 2(2), 89-101.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Ballantyne , D. (2004). Action research reviewed: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 321-337.
- Ballart, X. (2001). *INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y EN LA EMPRESA PRIVADA Los casos de Oscar Fanjul, Pedro Fontana, Alberto Ledesma, Mercè Sala y Rafael Villaseca*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bloj, C. (2009). *El " presupuesto participativo " y sus potenciales aportes a la construcción de políticas sociales orientadas a las familias*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Bogotá, A. M. (2006). *Decreto 539 de 2006*. Bogotá, D.C., Colombia.
- Cabannes, Y., & Delgado, C. (2015). *Another City is Possible: Alternatives to the City as Commodity: Participatory Budgeting*. France: Charles Léopold Mayer Foundation.
- Chein, I., Cook, S. W., & Harding, J. (1948). The field of action research. *American Psychologist*, 3(2), 43-50.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2014). *New frontiers in open innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- CLAD. (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/2-Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-2016->

CLAD.pdf

- Conrero, S. (2018). T1 - Alejandra Naser, Álvaro Ramírez-Alujas, Daniela Rosales (editores). 2017. Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. Libros de la CEPAL, Núm. 144 (LC.PUB.2017/9-P). Santiago de Chile: Comisión Económica para América La. *Revista Especializada en Investigación Jurídica*, 121 a 131. doi:10.20983/reij.2018.2.6
- Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C.). (04 de 07 de 2023). Política Pública Bogotá Territorio Inteligente 2023-2032. Bogotá.
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (Febrero de 2002). Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- DANE. (2022). *Boletín Técnico Encuesta Multipropósito Bogotá - Cundinamarca (EM)*. Boletín Técnico, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Bogotá.
- DANE. (2023). *Producto Interno Bruto por Departamento - Base 2015*. Cuentas Nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá.
- DASCD. (2018). *Documento Diagnóstico e Identificación de Factores Estratégicos: Política Pública para la Gestión Integral de Talento Humano*. Bogotá: Departamento Administrativo de Servicio Civil Distrital. Obtenido de https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diagnostico_politica_publica_gestion_integral_del_talento_humano.pdf
- DASCD. (2023). *Sistema de información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP)*. (D. A. Distrital, Editor) Obtenido de Directorio Servidores Públicos y Contratistas del Distrito: <https://sideap.serviciocivil.gov.co/sideap/publico/directorio/buscar.xhtml?jsessionid=c1cdad53f36c124f5380ae564dee?cid=1&jfwid=c1cdad53f36c124f5380ae564dee:0>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0*. Bogotá. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Nuevo+modelo+de+gerencia+p%C3%BAblica+y+de+acuerdos+de+gesti%C3%B3n+-+hacia+la+gerencia++p%C3%BAblica+4.0+-+Versi%C3%B3n+1+-+Julio+de+2022.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA*

- EN COLOMBIA. Bogotá. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovacion_Publica.pdf
- Dias, N., Enríquez, S., Cardita, R., Júlio, S., & Serrano, T. (2021). *Participatory Budgeting World Atlas 2020 - 2021*. Portugal: Epopeia and Oficina.
- Drucker, P. (1957). *La Gerencia de Empresas*. New York: Harper & Brothers.
- Eisenhardt, K. M. (Sep de 1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Erro Garcés, A., & Alfaro Tanco, J. A. (2020). Action Research as a Meta –Methodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19.
- Espinosa, O., & Rodríguez, N. (2019). El Hexágono de Innovación Pública: un modelo para la transformación sistémica de las organizaciones. *Gestión y Política Pública*, 28(1), 139-166.
- Fernández, E. G., & García, M. F. (2012). El giro participativo de la administración : desafíos en la globalización de los presupuestos participativos. *Cuadernos de Trabajo Social*, 25, 333-343.
- Firestien, R. L. (1996). *Leading on the Creative Edge: Gaining Competitive Advantage Through the Power of Creative Problem Solving*. Colorado Springs: Pinon Press.
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London: Frances Pinter.
- González de Uña, O. J., Carballar Rincón, A., & Soler Regli, M. (2017). El reto de innovación abierta como nuevo instrumento estratégico para el sector público: Una alternativa desafiante para la búsqueda de soluciones a problemáticas y necesidades. *Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 7(1), 1-7.
- González Salcedo, A., & Mayor Balsas, J. M. (2020). Los presupuestos participativos juveniles: contribuyendo al debate de los efectos pedagógicos de la participación ciudadana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(78), 139-162.
- IDEO. (s.f.). *Diseño Centrado en las Personas: Kit de herramientas 2a Edición*. Obtenido de https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish_download/ideo_hcd_toolkit_final_combined_lr.pdf
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. En *The Sage handbook of qualitative research , 3rd edition* (págs. 559-604). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., . . . Perry. (2013). Investigación de la estructura y el significado de la motivación del servicio público entre poblaciones: desarrollo de un instrumento internacional y abordaje de problemas de invariancia de medición. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- McAlpine, T. J. (2011). The Creative Coach: Exploring the Synergies Between Creative Problem Solving: Thinking Skills Model and Non Directive Coach. *Creative Studies Graduate Student Master's Projects*.
- Medina Vásquez, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Libros de la CEPAL, N° 129*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ec0f284f-db91-4c1c-9f6e-c14285fc2d83/content>
- Mejía, A. (s.f.). Fundamentos de Creatividad e Innovación. *Diapositivas*.
- Mejía-Villa, A., & Alfaro, J. A. (2017). Action Research Projects: one step ahead in the researcher-practitioner relationships. *Working Papers on Operations Management.*, 8, 191-203.
- Miller, B., Vehar, J., & Firestien, R. (2001). *Creatividad sin límites: una intrducción al proceso creativo*. Evanston: Blair Miller & Associates.
- Nielsen, D., & Thurber, S. (2010). *The Secret of the Highly Creative Thinker: How To Make Connections Others Don't*. Laurence King Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2023*. Obtenido de <https://phys.org/news/2023/07-korean-team-room-temperature-ambient-pressure-superconductor.html>
- Pacto Mundial de la ONU España. (s.f.). *ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos*. Recuperado el 21 de 08 de 2023, de <https://www.pactomundial.org/>: <https://www.pactomundial.org/ods/17-alianzas-para-lograr-los-objetivos/>
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Puccio, G., Mance, M., & Murdock, M. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. SAGE Publications.
- Puccio, G., Murdock, M. C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. London: Sage Publications.
- Ramírez-Alujas, Á. (2014). Gobierno abierto. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la*

- Legalidad*(5), 201-2016.
- Rendón Peña, E. H. (2020). *Fortalecimiento de la Gobernanza y Gobernabilidad en las localidades de Bogotá 2020 - 2024*. Proyectos de Inversión, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.
- Rey, A. (2022). *EL LIBRO DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA*. Córdoba: Almuzara.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/20342603>
- Secretaría de Gobierno. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 05 de 2022, de Gaia Gobierno Bogotá: <http://gaia.gobiernobogota.gov.co/proceso/gesti%C3%B3n-del-conocimiento>
- Secretaría de Gobierno. (s.f.). *Quiénes somos - Misión y Visión*. Recuperado el mayo de 2022, de Gobierno Bogotá: <https://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/organizacion/mision-y-vision>
- Secretaría Distrital de Gobierno. (s.f.). *Funciones y deberes*. Obtenido de <https://www.gobiernobogota.gov.co/transparencia/organizacion/funciones-y-deberes>
- Secretaría Distrital de Gobierno. (13 de 06 de 2022). Caracterización del proceso de gestión del conocimiento. Bogotá: Secretaría Distrital de Gobierno. Obtenido de http://gaia.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/sig/caracterizaciones/gcn-c_v3.pdf
- Secretaría Distrital de Planeación. (2022). Presupuesto 2023 Bogotá, Distrito Capital Plan Operativo Anual de Inversiones – POAI Anexo 3. Obtenido de <https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/poai2023anexo3decreto571de2022websdp.pdf>
- Serrano-Martínez, C., Minguijón, J., & Pac Salas, D. (2022). Creatividad e innovación tecnológica en el sistema público de servicios sociales. *zerbitzuan*(78), 5-19. doi:<https://doi.org/10.5569/1134-7147.78.01>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Gestión de la innovación: integración de cambios tecnológicos, de mercado y organizativos*. . Ediciones Pirámide.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1996). Organising for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Ulin, R. P. (1954). The Practice of Management by Peter F. Drucker. *Challenge: The Magazine of Economic Affairs*, 3(3), 61-64. doi:<https://doi.org/10.1080/05775132.1954.11468040>
- Vehar, J. R. (2008). Creativity and innovation: A call for rigor in language. *G. J. Puccio, et al. Conference proceedings: An international conference on creativity and innovation*

management Book two, p. 259-277. Buffalo, NY: Buffalo State College.

Villodre, J. (2019). Innovación pública abierta. *Eunomia. Revista en Cultura de la Legalidad*, 17, 314-327. doi:<https://doi.org/10.20318/eunomia.2019.5036>

Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (Vol. 5). Thousand Oaks: SAGE Publications.