



Función Pública



GUÍA METODOLÓGICA PARA REALIZAR PROCESOS DE INNOVACIÓN: “LABORATORIOS ITINERANTES EN CONTEXTOS TERRITORIALES”

Elaborado por:
Erik Fabián Jerena
Olger David Forero

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

VERSIÓN 00

Agosto 2024



Contenido

Contenido.....	1
Listado de Tablas	3
Listado de Gráficos.....	3
1. Presentación.....	4
2. Objetivos	5
2.1 Objetivo General.....	5
2.2 Objetivos específicos	5
3. Alcance.	5
4. Definiciones, pautas y lineamientos.	8
4.1 Definiciones	8
4.2 Pautas y lineamientos.....	11
5. Marco conceptual.	14
5.1 Nuevos problemas y nuevos retos públicos: entre incertidumbres y posibilidades de acción innovadora	14
5.2 Innovación pública, conocimiento y relacionalidad: conectando escenarios posibles	15
5.3 Innovación pública orientada a misiones: una oportunidad para promover la cultura innovadora en las entidades públicas.....	17
6. Ruta metodológica.....	19
6.1 Misión de la guía metodológica.....	19
6.2 Momentos para el desarrollo de procesos de innovación.....	20
6.3 Metodología para dinamizar procesos de innovación	20
6.3.1 Fase cero: conformación del laboratorio itinerante	22
6.3.2 Fase uno: del problema al reto público	26
6.3.3 Fase dos: cocreación de soluciones.....	32



Función Pública

6.3.4 Fase tres. Pensar las acciones a futuro	36
6.3.5 Fase cuatro: validar y sistematizar (trasversal).....	39
7. Resumen de las actividades.....	42
Bibliografía	43



Listado de Tablas

Tabla 1 Esquema y alcance de los momentos de la guía metodológica.....	6
Tabla 2 Paso a paso metodológico del momento 1. Del problema al reto Público. 26	
Tabla 3 Paso a paso metodológico del momento 2. Cocreación de soluciones	32
Tabla 4 Paso a paso metodológico del momento 3. Pensar las acciones a futuro. 36	
Tabla 5 Propuesta de sistematización y evaluación de la experiencia	40

Listado de Gráficos

Gráfico 1 Innovación pública con conocimiento	16
Gráfico 2 Momentos y fases de la innovación.	21
Gráfico 3 Lienzos: circuito de la empatía.....	31
Gráfico 4 Lienzos: futuros posibles y del problema al reto público.....	31
Gráfico 5 Lienzos: Sancocho de ideas y 5W 1H	35
Gráfico 6 Lienzos: canvas y agenda de participa -activa.....	39
Gráfico 7 Infografía ruta guía metodológica de innovación pública.....	42



1. Presentación

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) ha elaborado la presente guía metodológica para el desarrollo de laboratorios de innovación pública desde la perspectiva de la “*Bioadministración pública o administración pública para la vida*”, con el propósito de brindar una ruta de experimentación colaborativa y de cocreación de soluciones frente a los, cada vez más novedosos problemas y retos públicos resultado de la intensificación del cambio y la incertidumbre en el siglo XXI, lo cual desafía a las diferentes entidades públicas a una acción pertinente, efectiva y en tiempo real, basada en el conocimiento y la evidencia, (Acevedo & Dassen, 2016); (OCDE, 2014).

En este sentido, se busca facilitar la gestión de la innovación pública en los equipos de servidores y servidoras públicas, a través de una ruta metodológica ágil que articula el pensamiento de diseño con la investigación-acción y la inteligencia colectiva, en cuatro momentos que permiten: 1) definir el problema público y abordar e identificar retos públicos a partir de una lectura estratégica situacional; 2) idear y cocrear soluciones innovadoras; 3) coproducir acciones y rutas de experimentación; y 4) sistematizar, validar y evaluar la experiencia de innovación pública.

La gestión del conocimiento y de la innovación es una de las dimensiones que integran el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual constituye el marco de referencia para la acción de las entidades públicas en el Estado colombiano. En esta vía, la innovación basada en el conocimiento constituye un proceso transversal en el ciclo de la política pública, el cual orienta la generación, captura, aplicación, evaluación, mejora y difusión del conocimiento para que las entidades públicas —y, por ende, sus equipos de trabajo— aprendan de sí mismas y de su entorno y, en esa vía, mejoren su capacidad de gestión efectiva en perspectiva de gobernanza colaborativa (DAFP, 2020).

El Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026), Colombia Potencia Mundial de la Vida, busca promover en las entidades públicas la cultura de la innovación basada en la gestión del conocimiento, para lograr las transformaciones que se ha trazado. Así, el sentido orientador de los laboratorios de innovación pública apunta hacia la generación de valor público, esto es, de soluciones y resultados que respondan efectivamente a las necesidades de la ciudadanía, y que permitan potenciar la vida digna de los habitantes en los territorios.



2. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que orientan el desarrollo de la guía metodológica para el desarrollo de la innovación pública.

2.1 Objetivo General

Brindar una guía metodológica para realizar procesos de innovación itinerante territorial, que logren la identificación y superación de retos públicos, mediante la cocreación participativa con múltiples actores, la experimentación, la implementación de soluciones y el seguimiento de los proyectos realizados, con la intervención tanto de servidores públicos como de las comunidades interesadas.

2.2 Objetivos específicos

- Explorar referentes conceptuales sobre la innovación pública para dejar una capacidad instalada en los servidores públicos que permita transformar de manera creativa los retos públicos en soluciones innovadoras con la participación de la ciudadanía.
- Ofrecer a las administraciones públicas una ruta metodológica basada en el pensamiento de diseño o “design thinking”, mediante la cual puedan desarrollar ejercicios de innovación pública adaptándola a las necesidades y contextos propios de sus territorios.
- Promover en los servidores públicos de Colombia la apropiación de la cultura de la innovación, para que dentro de las administraciones públicas se avance de manera continua en la cocreación con múltiples actores de la solución a los retos públicos.

3. Alcance.

En este apartado se define en alcance de la presente guía metodológica en términos de lo territorial y lo metodológico.

Alcance territorial:

La guía metodológica tiene alcance nacional, puede ser puesta en práctica con entes territoriales del orden: nacional, departamental, municipal y local.

Alcance metodológico:



Función Pública

La guía metodológica se estructura a partir de la metodología de pensamiento de diseño. En este sentido, busca aproximar a los participantes y a las administraciones públicas a una forma ágil de abordar las problemáticas de diferente orden que se presentan en sus contextos territoriales para identificar retos públicos y proponer de manera participativa (con múltiples actores, estatales, no estatales, académicos, comunitarios, entre otros) alternativas de solución innovadoras que permitan solucionar las problemáticas que los aquejan.

De esta manera, el proceso planteado busca la conformación de un laboratorio itinerante de innovación territorial a partir de un proceso de concertación con los entes territoriales de la ruta a seguir para la implementación de la metodología que permita generar un proceso de innovación pública. Para esto, se presentan sus principales momentos y se acuerdan las acciones para la realización del ejercicio en el territorio. Luego de que se realizan los acuerdos de trabajo se define un cronograma de trabajo y lo que implica la realización del proceso liderado por el laboratorio.

Posteriormente, se realiza el proceso de implementación de la metodología el cual incluye las siguientes etapas o momentos. **Del problema al reto público** que busca lograr la comprensión colaborativa del problema público y la definición conjunta del reto para desarrollar en los siguientes momentos. Luego, se realiza **la cocreación de soluciones**, mediante el cual se propone activar la inteligencia colectiva para la ideación y cocreación de soluciones, esto es, para adelantar el prototipado y los ajustes necesarios. Posteriormente se realiza **pensando las acciones a futuro** que apunta a establecer escenarios de experimentación, a través de la implementación de acciones co-diseñadas con el equipo de trabajo, para testear los alcances del prototipo.

Por último, se proponen acciones de seguimiento, sistematización y evaluación del proceso, con el fin de dejar una capacidad instalada luego de concluido el proceso de **laboratorio itinerante**, que permita al ente territorial realizar de manera autónoma sus procesos de innovación, apropiar las herramientas, modificarlas y crearlas de acuerdo con sus necesidades.

En la siguiente tabla se esquematiza la estructura del proceso:

Tabla 1 *Esquema y alcance de los momentos de la guía metodológica.*

Momento	Tipo de actividad	Alcance	Duración
---------	-------------------	---------	----------



Función Pública

Momento 0 Conformación del laboratorio itinerante.	Virtual	Se trata de la concreción del “laboratorio itinerante de innovación” mediante, conformación del equipo de trabajo, la definición de roles —líder (a), facilitadores (as), relatores (as), comunicador(a)— y la concertación de una ruta de trabajo en la que se visualizan y estructuran los diferentes momentos del laboratorio de acuerdo con las necesidades territoriales y poblacionales.	4 horas
Momento 1 Del problema al reto Público	Presencial	Busca lograr la comprensión colaborativa del reto público y la definición conjunta de posibles soluciones	5 horas
Momento 2 cocreación de soluciones	Presencial	Acá se propone activar la inteligencia colectiva para la ideación y cocreación de soluciones, esto es, para adelantar el prototipado	5 horas
Momento 3 Implementar las acciones	Presencial	Apunta a establecer escenarios de experimentación, a través de la implementación de acciones co-diseñadas con el equipo de trabajo, para testear los alcances del prototipo.	5 horas
Momento 4 validar y sistematizar (transversal)	Virtual	Está orientado a generar un documento de sistematización y evaluación del proceso, en la medida en que se van documentando los avances de cada momento, con el balance de instrumentos y herramientas aplicadas.	Se realiza a lo largo del proceso.

Fuente: elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública—

En síntesis, mediante esta guía metodológica de laboratorios de innovación, se busca aportar en la gestión para la solución de problemas públicos; la promoción de estrategias para la promoción de la innovación pública en los territorios; la implementación de planes de acción participativos y la articulación y dialogo entre actores estatales, académicos y no estatales. (Tapia Góngora, 2023, pág. 5)



4. Definiciones, pautas y lineamientos.

A continuación, se presentan las definiciones y pautas y lineamientos que enmarcan el horizonte de sentido sobre el cual se sustenta esta guía metodológica para el desarrollo de laboratorios de innovación pública.

4.1 Definiciones

Bioadministración pública o administración pública para la vida: “es una propuesta de paradigma innovador que redefine la gestión gubernamental. Prioriza la preservación y mejora de la vida en todas sus manifestaciones y la construcción de paz y la convivencia armónica con la naturaleza, así como la superación de toda forma de segregación humana o territorial como mecanismos para prevenir la degradación de la vida.” (Amado Abril & Manrique Reyes, 2024, pág. 38)

Innovación pública: orienta “los procesos —administrativos— hacia una gobernanza colaborativa que tenga como objetivo la creación de valor público mediante la integración al proceso de la ciudadanía. (...) propone así renovar los procesos de la Administración Pública y la formulación, diseño e implementación de políticas públicas a partir de un cambio en la relación saber-poder que sustenta el Estado, lo cual posibilitaría mayor democratización mediante la interacción de múltiples actores y saberes.” (Mendez & Roth, 2023, pág. 20)

Innovación social: “Es el proceso de orientar y coordinar acciones que propicien fuentes de transformación a nivel social. También se entiende como el campo que se alimenta de las experiencias, aprendizajes personales, colectivos y organizacionales con el fin de crear estrategias de cambio que no solo den solución a los problemas sociales, sino que se amplía a la solución de las complejidades mismas de la realidad.” (GoLAB, 2023, pág. 2)

Ecosistema de innovación: “Un ecosistema de innovación propone una forma integrada de ver a los esfuerzos de innovación de las organizaciones públicas que incluye estructuras, procesos y roles de liderazgo claves, mutuamente dependientes que pueden permitir o impedir el cambio dentro y más allá del sector público. Los cuatro componentes de los ecosistemas de innovación son: la conciencia (conocimiento), la capacidad (estructura), la co-creación (procesos) y el coraje (liderazgo).” (Bason, 2010, págs. 22-23)

Pensamiento de diseño o “desing thinking”: Metodología usada en los procesos de innovación pública y social orientada a la construcción participativa



Función Pública

—cocreación— de soluciones mediante las cuales se puedan solucionar retos públicos. Aunque existen varias formas de poner en práctica el pensamiento de diseño, los pasos principales sobre los que se sustenta esta propuesta son: empatizar, definir el reto público, idear soluciones, prototipar o crear esquemas de solución, testear o experimentar, implementar y evaluar resultados. En otras palabras “Design thinking es un enfoque para resolver problemas de forma creativa con y para las personas. En resumen, el design thinking te ayuda a definir el problema que estás intentando solucionar, antes de pensar en cómo solucionarlo.” (Janhagen, 2019, pág. 19)

Cocreación: “La cocreación consiste en una forma diferente de realizar un proceso creativo, una relación con las personas y un modo de generación de conocimiento, cumpliendo con los objetivos de invitar personas tanto por dentro o por fuera de la organización, reconocer que todos pueden ser creativos, e involucrar a miembros de otras entidades públicas o privadas, innovadores sociales, comunidades, familias y ciudadanos individuales” (Bason, 2010, pág. 8)

Ideación: “Idear no es sobre la idea correcta, es crear la mayor cantidad de posibilidades. Si para innovar todos deben pensar fuera de la caja, porque es lo que debe modificarse. Pensar distinto requiere métodos distintos. La creatividad es la habilidad humana de generar ideas nuevas. Es una habilidad cognitiva, ya que se desarrolla con la mente. El problema con la creatividad es que requiere un gasto de energía mental adicional. Para idear es claro tener en cuenta: (1) no juzgar ideas, (2) anotar todas las ideas, (3) no explicar ideas, (4) no perder el foco”. (DNP, 2021, pág. 16)

Prototipo: “Es una versión tentativa o borrador de un producto, servicio o sistema que permite al equipo de diseño explorar ideas y mostrar la intención detrás de una función o un concepto general a los usuarios antes de invertir tiempo y recursos adicionales en un desarrollo posterior. Un prototipo puede ser cualquier cosa desde un boceto, una plataforma con algunos contenidos o una solución completamente funcional”. (Bason, 2010, pág. 237)

Iterar: Realizar acciones de evaluación continua sobre los prototipos creados para retroalimentar y mejorar sus propuestas, con el fin de contar con un producto que sea posible poner en práctica mediante la experimentación. Es la fase en que la solución se refina y mejora durante toda su vida. Implica recoger la retroalimentación de los usuarios para verificar que soluciona el problema identificado en las fases previas. (Janhagen, 2019, pág. 45)



Función Pública

Experimentación: “Refiere el ensayo, la prueba y el error, que se ejercitan a través de la práctica siendo un ‘*aprender haciendo*’. En la experimentación se busca ir construyendo conocimiento práctico que, por medio del desarrollo y el fortalecimiento de habilidades, mejore y haga factibles las soluciones. La innovación implica ensayar y equivocarse, una ecuación muy lejana de la experiencia de trabajo del sector público. La experimentación es un espacio que permite llegar a la innovación. En síntesis, experimentar y ensayar permite cristalizar las ideas y mitigar los eventuales riesgos.” (DNP, 2021, pág. 18)

Laboratorios de innovación pública: “son espacios abiertos de experimentación que vinculan diferentes actores (cocreación) y saberes (transdisciplinario y transectorial) que, a través de un proceso iterativo de aprender haciendo, innovan en la forma de abordar problemas públicos complejos y transforman estas ideas en acciones prácticas que aporten valor público.” (Zurbriggen, 2023, pág. 41).

Laboratorios itinerantes: Espacios —móviles, dinámicos y flexibles— que facilitan los procesos creativos en cualquier territorio, aptos para la experimentación y el diseño de proyectos, productos, servicios y políticas públicas que transformen el Estado colombiano, la sociedad y fortalezcan la academia. Para la conformación de laboratorios itinerantes es importante que se definan los siguientes roles: **moderador**, experto en innovación dirige y coordina las actividades del laboratorio; **facilitador**, apoya las actividades propuestas en lo posible con conocimientos básicos de innovación; **relator** debe tener habilidad para tomar notas y registrar la actividad en el momento con el fin de apoyar la sistematización del proceso; **comunicador**, experto en comunicación, se encarga de la captura de evidencias, gráficas, fotográficas, de video y testimonios para la comunicación y difusión amplia del proceso. (Secretaría de Gobierno de Bogotá, 2023)

Valor público: “Entendido como el valor que las y los ciudadanos le otorgan a los bienes y servicios recibidos del Estado cuando satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad” (CEPAL, 2022). En este sentido, las acciones propuestas por los procesos de innovación pública deben orientarse a la solución de situaciones socialmente problemáticas en clave de la garantía de los derechos humanos.

Reto público: “Son desafíos colectivos que nos afectan a todos”. (DNP, 2021, pág. 20) Es decir, se trata de situaciones problemáticas que requieren de la intervención de múltiples actores o grupos de interés que se ven afectados, para que de manera participativa cocreen alternativas innovadoras para superar el desafío planteado.



Función Pública

Grupos de interés o stakeholders: Los grupos de interés, son personas, comunidades u organizaciones, que tienen intereses, expectativas, necesidades y buscan establecer canales de comunicación e involucrarse con una entidad para interactuar con esta, y lograr el posicionamiento de temas y el logro de objetivos concretos que pueden ser resueltos de manera conjunta. Los grupos de interés abarcan un importante abanico de actores, que van desde organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas, instituciones públicas, grupos religiosos, entre otros. En otras palabras: “son individuos o grupos que tienen determinados intereses y aspiraciones con respecto a la organización”. (Fernandez & Bajo Sanjuán, 2012, pág. 134)

Participación: “(...) relación entre individuos que son conscientes de sus actos y que comparten determinadas metas de conducta y de acción. Para que sea eficaz y auténtica, esta relación necesita plantearse como entre iguales, sin admitir diferencias de preparación formal o académica, prestigio, antigüedad o jerarquía, porque quedan equilibradas por el ya mencionado factor de propósito común (...) [Se trata de una] relación directa entre seres humanos igualmente pensantes y actuantes ante la misma realidad, es decir, de sujeto a sujeto. Esto significa mutuo respeto, tolerancia, entendimiento, pluralismo, comunicación e identidad de propósitos, aún con las diferencias implícitas por la experiencia vital en los individuos en cuanto tales.” (Fals-Borda, pág. 38)

Investigación participativa: “a la vez que hace hincapié en la rigurosa búsqueda de conocimientos, es un proceso abierto de vida y de trabajo, una vivencia, una progresiva evolución hacia la transformación estructural de la sociedad y de la cultura como objetivos sucesivos y parcialmente coincidentes. Es un proceso que requiere un compromiso, una postura ética y persistencia en todos los niveles. En fin, es una filosofía de vida en la misma medida que es un método”. (Fals Borda & Rahman, 1983)

Inteligencia colectiva: “capacidad de un grupo de individuos para optimizar colaborativamente las decisiones que le afectan mediante mecanismos de agregación que generan un comportamiento colectivo distinto a la mera suma de las partes” (Rey, 2014).

4.2 Pautas y lineamientos

Las nuevas realidades sociales que marcan la pauta del cambio social en el siglo XXI configuran problemas o retos públicos, cada vez más complejos e inciertos, que desafían al Estado y al conjunto de la sociedad a una acción pertinente, efectiva, basada en evidencia, y en tiempo real (Acevedo & Dassen, 2016).



Función Pública

En ese escenario, la innovación pública ha venido posicionándose, a escala global y regional, como un discurso que se incorpora en la gestión de las administraciones públicas y en la construcción colaborativa de lo público (Mendez & Roth, 2023), es decir, emerge como una respuesta estratégica ante los desafíos sociales, económicos y ambientales que adquirieron una inusitada relevancia en la última década, que quedará signada en la historia por la pandemia de Covid-19 como el comienzo de una “nueva realidad” de la que surgen problemas públicos novedosos-contingentes.

Los enfoques contemporáneos de gestión pública y de análisis de política pública coinciden en la premisa constructivista, según la cual tanto la realidad social como los problemas públicos se construyen como interpretaciones, esto es, son construcciones sociales que se elaboran relacionadamente. De esta manera, “es preciso que la gestión pública entienda que los problemas públicos no pueden ser considerados como estáticos o estables: estos sufren transformaciones rápidas a partir de creencias, argumentación, discursos y narrativas en los cuales cada acción (o no acción) tiene un valor simbólico. Sin embargo, esta construcción de problemas está indudablemente atravesada por luchas de poder, por posicionar una interpretación que favorece ciertos intereses en detrimento de otros” (Mendez & Roth, 2023, pág. 14)

Así, las políticas públicas dan cuenta de las visiones que predominan acerca de un asunto público determinado. La innovación pública constituye, entonces, una oportunidad para transformar y democratizar la gestión pública y los procesos de la política pública, superando los sesgos de la tecnocracia que predominan en el Estado. Por lo tanto, es posible incluir a la ciudadanía y reconocerla como un actor central en el (re)diseño de lo público y del Estado mismo. Ahora bien, para alimentar el potencial de la innovación pública se requiere una reorientación significativa del diseño hacia un tipo de racionalidad y un conjunto de prácticas en sintonía con la dimensión relacional de la vida, pues toda innovación es colectiva, emergente y relacional (Escobar, 2018).

Por estos motivos, *La Hoja de Ruta* de la Dirección de Gestión de Conocimiento del DAFP, que lidera la política de GESCO+I, —Gestión del Conocimiento e Innovación— fundamenta su horizonte de sentido en la intención de articular la producción contextual-relacional de conocimiento a la acción pública innovadora para materializar las transformaciones que ha fijado el gobierno colombiano en su Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026), Colombia Potencia Mundial de la Vida.

El flujo de conocimiento e innovación pública depende del contexto en que se produce y de quienes interactúan en estos procesos. Orlando Fals-Borda (1987)



Función Pública

planteaba esta relacionalidad entre investigación-acción, con la intención de desatar la innovación social, a partir de la inteligencia colectiva que se desata metodológicamente en el encuentro colaborativo entre actores sociales diversos que convergen en la disposición de comprender la realidad social-territorial para transformarla por la praxis.

La cocreación, en la perspectiva que plantea el pensamiento de diseño o design thinking (Echegaray, Urbano, & Barrutieta, 2017) coincide en este paradigma relacional que posibilita la construcción colectiva de valor público, a través de espacios de colaboración entre los equipos de servidores públicos, las comunidades y sus organizaciones, el sector privado, la academia, y las ciudadanías diversas, entre otros. Los procesos de innovación se centran en las personas que interactúan, quienes identifican retos, detectan necesidades, y proponen soluciones, es decir, orientan el proceso de diseño desde la convergencia de sus trayectorias y experiencias. De esta manera, se configuran ecosistemas de capacidades diversas que se materializan en experiencias concretas de innovación pública que generan transformaciones sociales.

En consonancia con la perspectiva de articulación entre la construcción colaborativa del conocimiento situado y la acción transformadora en contexto, que enfatizaba Fals-Borda (1987), el compromiso-acción de los equipos de trabajo de las entidades pública permite orientar sus decisiones y su producción técnica con tres consecuencias fundamentales: la elección de problemas y retos públicos prioritarios y relevantes en contextos específicos; las posibilidades de efectividad creativa y de innovación basadas en la inteligencia colectiva; y la convergencia entre actores, conocimientos y saberes claves que viabilizan la gobernanza colaborativa ante los desafíos públicos.

De ahí la centralidad de la empatía y el mutuo reconocimiento de las historias personales como fundamento para cocrear un relato común. La articulación en equipos-espacios de trabajo colaborativo en momentos específicos, para co-producir conocimientos base para la acción innovadora, constituye el catalizador de la inteligencia colectiva y empática que impulsa la generación de ideas, la construcción de prototipos basados en la lectura estratégica situacional-contextual, y el aprendizaje a partir de la experiencia de implementación.

En esta perspectiva, el horizonte de sentido de los laboratorios parte de la definición de la escala, el tema y el producto a cocrear en el que convergen un equipo-diseñador y un equipo-facilitador en cada momento de la ruta metodológica. Así, los laboratorios de innovación pública se convierten en espacios de encuentro para la

ideación, co-creación, prototipado y experimentación en torno a asuntos de interés común entre los distintos sectores-actores involucrados.

5. Marco conceptual.

En este apartado, se enmarca conceptualmente la innovación pública basada en la gestión relacional del conocimiento para potenciar la vida, como horizonte de sentido que fundamentará el ecosistema nacional de innovación pública en Colombia.

5.1 Nuevos problemas y nuevos retos públicos: entre incertidumbres y posibilidades de acción innovadora

El cambio climático, las migraciones internas e internacionales, la crisis económica, y la construcción de la paz, por ejemplo, son temas que demandan enfoques novedosos en su abordaje desde el modelo de gestión pública del Estado.

Las políticas públicas, orientadas hacia la garantía de los derechos humanos y la producción de las transformaciones necesarias en el presente, constituyen una oportunidad para experimentar la acción y el aprendizaje intersectorial-multinivel, estableciendo misiones en las que convergen actores sociales diversos con el entramado institucional del Estado para alcanzar objetivos estratégicos (Mazzucato, Ryan-Collins, & Kattel, 2021). En esa perspectiva, resulta crucial otorgar herramientas conceptuales y metodológicas a servidoras y servidores públicos para la gestión y apropiación de una cultura de la innovación pública, orientada a la cocreación y coproducción de soluciones, que permita gestionar la incertidumbre a través de la gobernanza colaborativa como ruta de acción pública innovadora.

El sector público también puede concebirse como un laboratorio para la experimentación, aunque esta afirmación no está exenta de controversia y puede generar resistencia entre los equipos de las administraciones públicas (Acevedo & Dassen, 2016). Sin embargo, la reconfiguración novedosa de tiempos, espacios y actores de determinados procesos, productos o servicios son necesidades ineludibles en la actualidad de la gestión pública. De ahí que la innovación pública demande la dinamización de redes colaborativas internas-externas, en las que la gestión del conocimiento permite la alternancia entre innovación y sedimentación de las formas de la acción pública (Bučková, 2015).

Innovar implica (re)leer los problemas públicos, considerando la particularidad de los contextos y vinculando interpretaciones diversas, activando la inteligencia colectiva



Función Pública

entre los diferentes actores involucrados, incluyendo la ciudadanía, las organizaciones sociales y el sector privado. En línea con los principios de (Ostrom, 2000), es fundamental definir claramente las reglas de uso y gestión del conocimiento, promoviendo la transparencia y la confianza entre los actores involucrados, así como la relación con la teoría de los bienes comunes o la construcción de territorio y territorialidad (Escobar, 2018).

En esa perspectiva, la innovación pública apunta a la transformación de paradigmas mediante el abordaje de nuevas realidades sociales que configuran, a su vez, escenarios de incertidumbre y problemas públicos sin precedentes. Una cultura de la innovación en las entidades públicas permite dinamizar la implementación de intervenciones novedosas para abordar los problemas públicos a través de estrategias de gobernanza colaborativa, en perspectiva multi-sectorial, multi-actoral y multi-escalar (Mendez & Roth, 2023). De ahí que la innovación pública permita derivar productos, procesos, bienes y servicios que generan transformaciones y valor público. Innovar, en esta perspectiva, requiere reconfigurar las condiciones tangibles e intangibles de los procesos de gestión pública (recursos, herramientas, lineamientos, liderazgos, subjetividades). Así, la innovación en el sector público y la innovación pública se articulan como procesos complementarios.

5.2 Innovación pública, conocimiento y relacionalidad: conectando escenarios posibles

La innovación pública se potencia al activar la inteligencia colectiva fundamentada en una estrategia relacional de gestión de conocimientos, saberes y cocreación en la que se hace necesario, incluso, involucrar los saberes de las comunidades que habitan en territorios diversos o se involucran directa o indirectamente en determinado problema público (Bason, 2010). La convergencia multi-actoral debe partir desde la lectura estratégica de las realidades públicas que se busca intervenir-transformar, pues los contextos son diversos y complejos en cada sector o territorio, teniendo en cuenta que Colombia es un país de regiones, lo que sustenta la apuesta por la convergencia regional como un eje de transformación en el Plan Nacional de Desarrollo.

En esta línea, es esencial involucrar a los servidores públicos, ciudadanos y otros *stakeholders* (grupos de interés o grupos interesados) en el proceso de toma de decisiones sobre cómo se gestionan y utilizan los recursos de conocimiento. Esto fomenta la responsabilidad y el compromiso con los resultados, alineándose con la teoría de (Ostrom, 2000) sobre la participación activa de los usuarios en la toma de decisiones.

La innovación pública basada en la gestión relacional del conocimiento y orientada a misiones está presente en el espíritu del Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026). Colombia, como potencia de la vida parte de la idea de una sociedad del conocimiento para desatar transformaciones sociales fundamentadas en la educación, la formación, la investigación y el desarrollo, las tecnologías y la inteligencia artificial. En esta perspectiva, la vida en el centro de la acción pública resulta de una conciencia social que rechaza las injusticias y que prevalece como apuesta de transformación social, cultural, política y económica. Así, la innovación pública basada en la gestión del conocimiento constituye un escenario de transformaciones potenciales, en el contexto de la gestión pública, en el que se pueden cocrear y coproducir variadas recetas de acción.

Gráfico 1 *Innovación pública con conocimiento*



Fuente: elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento –Función Pública–

La gestión relacional del conocimiento y la innovación constituye un proceso crucial para una administración pública que tome decisiones con base en la evidencia. La lectura estratégica multiescalar-contextual de los problemas públicos permite la construcción de interpretaciones colaborativas desde el conocimiento-saberes de los



sujetos que se sitúan relacionadamente, lo cual permite acceder al conocimiento vivo de una sociedad en constante cambio que se expresa en múltiples y novedosas realidades sociales, que identifica colaborativamente retos públicos y que (co)produce escenarios de transformación.

Esta aceleración del cambio social demanda una actualización constante, en tiempo real, del conocimiento para la gestión pública y para la acción de los sujetos. El conocimiento es un pilar fundamental de los procesos de innovación. Pero el conocimiento es diverso, no solo se trata del conocimiento técnico de soporte de la política pública, se trata del conocimiento que tienen los sujetos sobre sus realidades contextuales, sus territorios y su espacio social (Escobar, 2018). El conocimiento, en cuanto capital intelectual es un recurso, y la viabilidad o el éxito de cualquier sociedad dependen en gran medida de cómo se pueden aprovechar sus recursos.

La ruta de innovación pública que se propone parte de la identificación de los retos y desafíos que suscita la lectura estratégica situacional y contextual de los problemas públicos, para definir posteriormente las misiones y los contenidos estratégicos de las mismas. En esta perspectiva, la gestión asertiva de conocimientos e innovación constituye el fundamento de la cocreación de alternativas de acción pública en la que confluyen actores diversos en perspectiva multisectorial y multinivel, de acuerdo a la particularidad de cada reto o misión. La creación colectiva genera apropiación en los procesos de innovación pública, en la medida en que se comparten y reflexionan participativamente los datos disponibles y las alternativas en torno a un problema público. La apropiación del conocimiento para la acción permite afianzar en el corto plazo la cultura de la innovación entre los servidores y servidoras públicas.

5.3 Innovación pública orientada a misiones: una oportunidad para promover la cultura innovadora en las entidades públicas

La intensificación de las mediaciones tecnológicas genera expectativas frente a las capacidades de las administraciones públicas para abordar los problemas públicos de formas más acertadas e innovadoras. El llamado a un Estado abierto, por ejemplo, expresa una novedosa discursividad sobre lo público a través de la transparencia, las rendiciones de cuentas, la participación ciudadana, y la provisión efectiva de bienes y servicios públicos (Aguilar, 2022). Sin embargo, la innovación pública no debe entenderse solo como un resultado o un producto, sino más bien como un proceso, una mediación, una práctica cultural que opera a través de la gestión del conocimiento estratégicamente orientada hacia la comprensión profunda de los problemas públicos,



Función Pública

para desatar la ideación, la cocreación y la experimentación intersectorial y multinivel en la gestión pública (Bason, 2010). De esta manera, el conocimiento permite conectar a las personas en cuanto comunidades de práctica, no solo en cada entidad, sino en el Estado y en la construcción social de lo público en cada territorio con las comunidades y grupos de interés.

El propósito central de la implementación de estrategias de gestión relacional del conocimiento y la innovación es aumentar el desempeño, la economía y la eficiencia de las instituciones de la administración pública orientado su esfuerzo en garantizar la vida digna de las personas y el mantenimiento de y cuidado de los entornos naturales, que dan sustento a todas las formas de vida.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el conocimiento es poder, es frecuente que las personas no estén dispuestas a compartirlo libremente. Esto también depende de los tipos de liderazgo, de la estructura y la cultura organizacional, así como de la infraestructura tecnológica (Mazzucato, Ryan-Collins, & Kattel, 2021).

La resistencia de los y las servidores públicos al cambio, su motivación para compartir conocimientos y su compromiso de liderazgo también se ven afectados por variables culturales. Promover una cultura organizacional de gestión del conocimiento y la innovación es una de las condiciones claves para garantizar un flujo eficiente de saberes entre los trabajadores del sector público, a través de la mutua colaboración, el aprendizaje permanente y el soporte de las y los directivos. En línea con (Ostrom, 2000), es fundamental establecer sistemas de monitoreo y evaluación continuos, así como mecanismos de resolución de conflictos accesibles y de bajo costo, para asegurar la sostenibilidad y eficiencia en la gestión del conocimiento.

Implementar estrategias de innovación pública efectivas desde las entidades del Estado, considerando la complejidad que esto conlleva, seguramente resultará en la generación de valor público, esto es, bienestar social y garantía de derechos para las ciudadanías en sus territorios.

6. Ruta metodológica

La presente ruta metodológica presenta los momentos, fases y pasos que se recorrerán durante el proceso de construcción colectiva de los laboratorios de innovación. Para esto se propone una estructura basada en tres grandes momentos de la innovación —el sentir, el pensar y el actuar— que remiten a la necesidad de generar condiciones para la participación efectiva de los diferentes actores involucrados. En consonancia con estos momentos, que dan sentido a la propuesta, se abordarán cinco fases, las cuales de manera práctica permitirán que el proceso de innovación logre la empatía, la ideación, la cocreación, la experimentación y la evaluación y retroalimentación con respecto a las propuestas realizadas.

Por otro lado, el proceso se compromete con la participación ciudadana, para la apropiación de la innovación no solamente al interior de la administración pública y sus servidores, sino como una acción colaborativa con la ciudadanía y diversos grupos de interés, con quienes se espera construir colectivamente ejercicios de gobernanza e influir en la transformación de imaginarios sobre el quehacer y la misionalidad del sector público. En otras palabras, se busca que la cultura de la innovación sea apropiada por parte de los y las servidoras públicas mediante ejercicios de cocreación colectiva, en los que participen las comunidades y diversos actores sociales, que son en última instancia hacia quienes van dirigidas las acciones públicas.

Por último, la metodología aquí propuesta y los diferentes momentos, fases y pasos que la componen, pueden ser adaptadas, modificadas, fusionadas o fragmentadas, de acuerdo con las necesidades territoriales, contextuales y poblacionales en las cuales sean aplicadas. Es decir, no constituyen una camisa de fuerza o un marco de referencia cerrado inmodificable, por el contrario, se trata de una propuesta que busca la activación de la inteligencia colectiva y por ese camino, permite ser actualizada, controvertida y reconstruida.

6.1 Misión de la guía metodológica

Esta guía metodológica tiene como misión sentar las bases y consolidar con los servidores públicos de las entidades territoriales de Colombia la apropiación de la cultura de la innovación, mediante la creación de “laboratorios itinerantes de innovación”, a través de la puesta en práctica de ejercicios orientados a generar transformaciones en las formas de sentir, entender y actuar con respecto al quehacer público, y su necesaria conexión con las personas que habitan en los territorios, quienes serán parte de este

proceso mediante su participación efectiva en la ideación, cocreación y experimentación de las propuestas en clave de garantía y realización de los derechos humanos.

6.2 Momentos para el desarrollo de procesos de innovación

El desarrollo de los “laboratorios itinerantes de innovación” se fundamenta en una ruta metodológica estructurada sobre tres momentos que orientan las acciones metodológicas propuestas.

Los momentos propuestos son:

- **Sentir:** Implica la generación de escenarios de diálogo que permitan generar redes de empatía y entendimiento entre los involucrados en el proceso de innovación pública, para la identificación de las situaciones y la interpretación de los contextos dentro de los cuales se generan retos públicos.
- **Pensar:** Conectado con el sentir, busca que, mediante la participación en procesos de inteligencia colectiva, se ideen y cocreen prototipos como propuestas de solución a los retos públicos planteados. El pensamiento debe poner en el centro de su intencionalidad la dignidad de las personas, el cuidado de la naturaleza, la igualdad, el respeto y la empatía.
- **Actuar:** Consecuencia de los procesos de sentir y pensar se realizan acciones de experimentación de las ideas producto del proceso de construcción colectiva, dinamizando la participación de actores variados para enriquecer y poner a prueba las propuestas de solución cocreadas.

Es importante tener en cuenta que, si bien los momentos propuestos se expresan de manera separada, se trata de un continuo, articulado e interdependiente que se imbrica como una unidad de sentido que no se puede comprender sin la interrelación permanente de las partes que la componen.

6.3 Metodología para dinamizar procesos de innovación

Para volver operativamente realizables los momentos propuestos, se cuenta con cinco fases que establecen acciones concretas para avanzar en: la definición del reto público, la ideación, el prototipado y la experimentación, a partir de un plan de acción del “laboratorio itinerante de innovación” que es construido colaborativamente desde el inicio. Cada una de las fases puede llevarse a cabo en una o varias sesiones para su desarrollo, de acuerdo a las necesidades y disposición de cada equipo de trabajo.



Función Pública

Asimismo, para el desarrollo efectivo de cada momento es necesario efectuar una reunión previa para planear el paso a paso de la jornada, definir los materiales necesarios y los responsables de cada actividad.

Fases del momento del Sentir:

- La fase cero tiene el propósito conformar el laboratorio itinerante, definir los roles y diseñar la ruta general y el plan de trabajo.
- La fase uno busca lograr la comprensión colaborativa del problema público y la definición conjunta del reto a abordar en los siguientes momentos.

Fases del momento del Pensar:

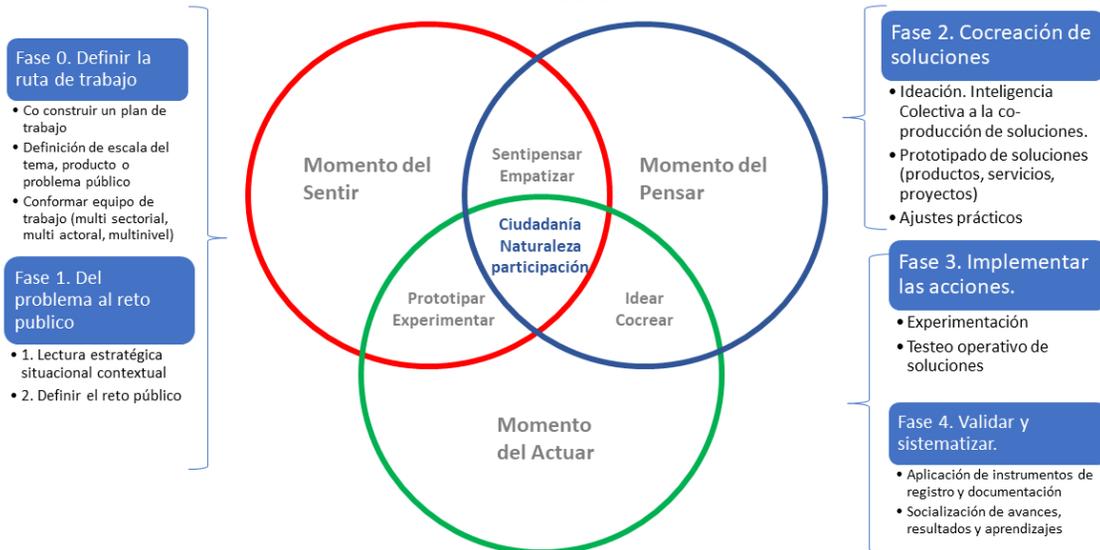
- La fase dos propone activar la inteligencia colectiva para la ideación y cocreación de soluciones, esto es, para adelantar el prototipado y los ajustes necesarios.

Fases del momento del actuar:

- La fase tres apunta a establecer escenarios de experimentación, a través de la implementación de acciones co-diseñadas con el equipo de trabajo, para testear los alcances del prototipo.
- Finalmente, la fase cuatro, aunque está orientada a generar un documento de sistematización y evaluación del proceso del laboratorio, es transversal a todo el proceso, en la medida en que se van sistematizando los avances de cada uno de las fases con el balance de instrumentos y herramientas aplicadas.

Gráfico 2 Momentos y fases de la innovación.

Gráfico Laboratorios Itinerantes de Innovación



Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública—

6.3.1 Fase cero: conformación del laboratorio itinerante

La fase cero, consiste en la conformación del “laboratorio itinerante de innovación”, el alistamiento y preparación para la realización de las actividades. En otras palabras, se trata de la definición de una ruta de trabajo mediante la cual se establece el equipo de colaboradores que integrarán el laboratorio y se visualiza y estructuran los diferentes momentos de acuerdo a las necesidades territoriales.

Conformación del equipo de trabajo del laboratorio itinerante

En primer lugar, se debe conformar un equipo de trabajo, en el que se definirán el objetivo del ejercicio, los roles y compromisos que se adquirirán para que el proceso culmine con éxito. Este equipo, que se encargará de la dinamizar el ejercicio debe tener un carácter inter y transdisciplinario. Por lo que es fundamental que se pueda contar con colaboradores que tengan diferentes habilidades y la disposición para la realización del trabajo propuesto. Si en el ente territorial ya existe un equipo de innovación se articularán las actividades y se presentará la propuesta de guía metodológica para ponerla en discusión. En caso de no existir equipo de innovación se realizarán ejercicios de



apropiación y diálogo para la presentación de la propuesta metodológica y las posibles adaptaciones que pueda tener de acuerdo con el entorno territorial.

Roles: en paso se deben definir los roles principales del laboratorio: **moderador(a); facilitador(a) o facilitadores(es); relator(a) o relatores(es); y comunicador(a).**

Identidad el laboratorio

Se sugiere en caso de que los integrantes del laboratorio itinerante lo consideren pertinente poner un nombre a su proceso. “Al tener un nombre específico, se le otorga una identidad única que facilita la comunicación interna y externa, generando un sentido de pertenencia y unión entre los miembros del equipo.” (GoLAB, 2023, pág. 9)

Roles: En este paso es importante que el **moderador(a)** y el **facilitador(a) o facilitadores(es)** proporcionen una metodología ágil para la definición del nombre del laboratorio. El **relator(a)** recogerá la información para su sistematización. Una vez definido el nombre el comunicador(a) se encargará de difundirlo.

Identificar el entorno territorial y poblacional

Es importante que una vez se haya conformado el equipo territorial de laboratorio itinerante, se realice una contextualización de la población y el territorio, para esto se debe tener en cuenta si hay poblaciones pertenecientes a diferentes grupos poblacionales, etarios, sociales entre otros; a su vez es clave identificar problemáticas sociales o de índole natural, sobre las cuales se pueda realizar el ejercicio y las comunidades o grupos de interés que se pueden ver beneficiadas con las actividades.

Roles: Para este paso el **moderador(a)**, con el apoyo de los **facilitadores(es)** y el **relator(a)** realizarán el diagnóstico territorial correspondiente.

Revisar el plan de desarrollo territorial

Es importante revisar el plan de desarrollo territorial para identificar en sus programas, proyectos y metas, propuestas relacionadas con la promoción de la innovación pública, con el fin de que se pueda dar trascendencia e institucionalización a futuro de los laboratorios de innovación del ente territorial. En caso de no existir se pueden identificar metas que puedan apoyar en este tipo de iniciativas. Por otro lado, para el proceso de innovación territorial que se propone es importante tener claro que los proyectos o iniciativas deben tener viabilidad de acuerdo con las metas asociadas a recursos de los planes de desarrollo, para que de esta manera no se generen falsas

expectativas con las comunidades y dentro de la misma administración territorial, sobre los alcances y posibilidades reales que plantea la propuesta de laboratorios de innovación pública itinerantes.

Roles: Para este paso el **moderador(a)**, con el apoyo de los **facilitadores(as)** y el **relator(a)** realizarán el análisis del plan de desarrollo territorial y los programas, metas y proyectos que sean susceptible de ser desarrollados a través del proceso de innovación.

Identificación de recursos

Se debe realizar una identificación de los recursos con los que dispone el ente territorial, estos incluyen recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura. Por lo tanto, se requiere saber con qué se cuenta y con que no. También, establecer que tipos de alianzas son posibles para conseguir los recursos faltantes que son necesarios y de los que se carece. “los Laboratorios itinerantes deben hacer parte de un proceso de mayor aliento que conduzca al impulso de escenarios de debate público, en los que se agencien procesos de innovación institucional, es decir, deben implicar un proceso de planeación y asignación de recursos institucionales para lograr la configuración de una red de actores.” (Tapia Góngora, 2023, pág. 23) Los recursos deben estar en concordancia con las vigencias administrativas en las que se realiza el proceso de innovación. Los recursos deben ser aprobados por la autoridad administrativa del ente territorial. (GoLAB, 2023, pág. 7)

Roles: Para este paso el **moderador(a)**, con el apoyo de los **facilitadores(as)** y el **relator(a)** realizarán la identificación de los diferentes recursos con los que se cuenta para adelantar el proceso de innovación.

Co-construir un plan de trabajo

En este momento con los integrantes del laboratorio itinerante se realizan reuniones de coordinación en las cuales se inicia la concreción de las actividades a desarrollar, las fechas y las metodologías que se implementarán. Teniendo en cuenta las dificultades de desplazamiento, estas se pueden realizar de manera virtual con el fin de presentar a las personas responsables y realizar la validación y ajustes de las herramientas metodológicas que orientan el ejercicio en los diferentes momentos.

Roles: Para este paso el **moderador(a)**, con el apoyo de los **facilitadores(as)** y el **relator(a)** construirán un plan de trabajo para determinar responsabilidades, tiempos y resultados esperados.



Definición de la escala, el problema público o el tema, y el producto esperado del laboratorio (viable, factible, realizable)

Luego de establecer el plan de trabajo se propone una escala al problema, asunto, tema que requiere atención, de esta manera se determina si se sitúa en el nivel nacional, departamental, municipal o local, si se circunscribe al área urbana o rural, si aplica para un barrio o vereda entre otros. También se tendrá en cuenta si se involucrarán comunidades, sectores sociales o poblaciones vulnerables.

Roles: Para este paso el **moderador(a)**, con el apoyo de los **facilitadores(as)** y el **relator(a)** apoyarán el establecimiento de la escala del problema o tema sobre el que se quiere realizar el proceso de innovación pública.

Hacer y comunicar

Las acciones propuestas deben ser comunicadas a las comunidades o grupos de interés que se relacionan con el proceso de innovación pública. Para esto se debe contar con un mapa de actores públicos, privados, individuales, organizaciones, académicos, entre otros relacionados con el proceso del laboratorio itinerante. La comunicación a lo largo del proceso es fundamental para lograr la visibilización y socialización permanente del proceso de innovación tanto al interior de la administración territorial como con las comunidades para apropiar y retroalimentar el proceso de innovación pública.

Roles: moderador(a) y comunicador(a) identifican, seleccionan y definen la información pertinente que se socializará sobre el proceso.

Acuerdos para el seguimiento y la retroalimentación de la propuesta de innovación

El laboratorio itinerante debe establecer unos acuerdos claros sobre los alcances y su duración temporal. Por este motivo es imprescindible que se creen compromisos mediante los cuales se establezcan las metas y la forma de hacer seguimiento a los procesos de innovación pública que se deriven de los ejercicios planteados. Por esto, es necesario que se apropien las herramientas de seguimiento y sistematización que se presentan en la presente guía metodológica con el fin de que puedan servir al laboratorio para la documentación y registro de los aspectos positivos del proceso, las dificultades encontradas, los descubrimientos y hallazgos, así como las conclusiones y el reconocimiento de prácticas significativas que merecen ser replicadas con los debidos ajustes para continuar con el proceso del laboratorio ya como un proceso autónomo del ente territorial si lo desea.



Roles: moderador(a), facilitadores(as), relator(a) y comunicador(a), realizan seguimiento al plan de trabajo con fechas y acciones para observar los avances del proceso realizado.

6.3.2 Fase uno: del problema al reto público

La fase uno busca lograr la comprensión colaborativa del reto público y la definición conjunta del reto a abordar en los siguientes pasos. A continuación, se presenta la tabla de la propuesta de secuencia de actividades correspondiente al momento uno.

Tabla 2 *Paso a paso metodológico del momento 1. Del problema al reto Público.*

Actividad	Descripción	Materiales	Responsables
Presentación y activación metodológica (rompe hielos) (30 minutos)	Presentación y activación metodológica (rompehielos): 1. Presentación del equipo de trabajo y los asistentes al ejercicio. 2. Se realizará una actividad de activación metodológica, con el fin de armonizar a los participantes de manera empática, con el objetivo del ejercicio.	Hojas de papel lapiceros.	Equipo Dinamizador
Lectura estratégica situacional-contextual (90 minutos)	Circuito de la empatía: 1. En esta actividad se divide a los participantes en 4 grupos de trabajo los cuales deben pasar por cada una de las estaciones de la empatía. Las estaciones son las siguientes: Estación línea de tiempo. En la estación línea del tiempo se pedirá a los participantes que ubiquen sobre el lienzo los hechos tanto positivos como negativos que hayan presenciado en su territorio. No se establece una temporalidad determinada, aunque se recomienda que se tengan en cuenta los últimos 20 años. Estación relatos personales.	Lienzos: Línea de tiempo Potencialidades, Tensiones y Limitaciones. (PTL) Sentipensares. Impresiones: Estación relatos personales. impresión de preguntas e indicadores de las estaciones. Materiales adicionales: cinta, tijeras, papel craft, fichas,	Equipo Dinamizador



	<p>En esta estación se les pedirá a los participantes que en hojas de papel relacionen brevemente su historia de vida, haciendo énfasis en los hechos que consideran de mayor relevancia tanto positivos como negativos.</p> <p>Estación matriz de tensiones, limitaciones, potencialidades –PTL–.</p> <p>En esta estación se expondrán por parte de los participantes los aspectos que limitan la posibilidad de resolver el reto público, también expondrán que tensiones, conflictos o contradicciones evidencian y cuáles son las potenciales o ventanas de oportunidad que observan con respecto a la temática planteada.</p> <p>Estación de sentipensares</p> <p>En esta estación se preguntará a los participantes sobre tres aspectos relacionados con la temática abordada.</p> <p>Los sentires: los participantes relatarán sobre el lienzo como se sienten con respecto al tema planteado.</p> <p>Los pensamientos: Los participantes expresarán pensamientos orientados a dar solución al tema planteado.</p> <p>Las experiencias: Los participantes expresarán acciones relacionadas con la temática abordada y propondrán acciones para su resolución.</p> <p>Estación Cartografía Social</p>	marcadores, colores, plumones, postits.	
--	--	---	--



	<p>En un mapa del territorio se les pedirá a los participantes que ubiquen mediante dibujos, stickers o diferentes materiales, lugares relacionados con recursos naturales, instituciones, organizaciones, escenarios recreo-deportivos y culturales, empresas, sitios seguros, sitios inseguros, entre otros que se consideren relevantes.</p> <p>2. Cada grupo de trabajo debe pasar por cada una de las estaciones propuestas y realizar sus aportes a cada una de las matrices durante 15 minutos, para este ejercicio el dinamizador llevará los tiempos y anunciará los momentos de cambio al finalizar cada estación. Al finalizar el ejercicio los participantes habrán transitado por todas las estaciones.</p> <p>3. En las diferentes estaciones se espera que los participantes aporten reflexiones, percepciones, sentires y experiencias que les definen y que pueden compartir o tener diferencias con las experiencias de otros participantes, esto permite el conocimiento del grupo y la identificación de afinidades o complementariedades para el trabajo en equipo.</p> <p>4. Al finalizar el recorrido por las estaciones el dinamizador realizará una reflexión que invite al reconocimiento de los otros, en sus potencialidades y fortalezas de acuerdo con sus historias de vida.</p>		
--	---	--	--



	<p>Para la realización de esta actividad se usarán los lienzos correspondientes a:</p> <p>1. Línea del tiempo; 2. Relatos personales; 3. Potencialidades tensiones y limitaciones y 4. Sentipensares 5. Cartografía social.</p> <p>*Teniendo en cuenta las condiciones del contexto en el que se debe realizar el circuito de la empatía, el equipo dinamizador determinará si es posible la realización de todas las estaciones propuestas o solo algunas de ellas, priorizando de acuerdo con las características de los participantes, cuáles de ellas lograrán un mejor resultado en términos de la armonización e interacción de los participantes.</p>		
<p>Definir el reto público (1 hora 15 minutos)</p>	<p>Ideas de futuro (30 minutos)</p> <p>1. en esta actividad se invitará a los participantes a realizar un ejercicio llamado las ideas de futuro, para esta actividad se pegarán en la pared tres carteles: 1. para el futuro posible, 2. futuro deseable, 3. futuro caótico.</p> <p>2. Cada uno de los participantes debe escribir sobre postits o fichas bibliográficas sus visiones de futuro sobre cada uno de los futuros. Posteriormente deben pegar sus propuestas en cada uno de los futuros previsibles.</p> <p>3. En plenaria el dinamizador de la actividad realizará una conversación con los participantes sobre los tres futuros, y las consecuencias y formas en que se puede llegar a</p>	<p>Lienzos</p> <p>Ideas de futuro Árbol de problemas Impresiones</p> <p>Materiales adicionales:</p> <p>cinta, tijeras, papel craft, fichas, marcadores, colores, postits;</p>	<p>Equipo Dinamizador</p>



	<p>cada uno de ellos, buscando hacer énfasis en la necesidad de lograr el futuro deseable.</p> <p>Árbol de problemas (45 minutos)</p> <p>En esta actividad se realizará un ejercicio práctico mediante el cual usando la metodología del Árbol de problemas se identificará la el reto público.</p> <p>1. Se dividirá a los participantes en dos grupos. Cada uno, mediante el uso de fichas bibliográficas o postits, identificará en el Árbol lo siguiente:</p> <p>En el tronco, un problema sobre el que se considera necesario dar una solución.</p> <p>Luego en las raíces del árbol identificarán las causas que dan origen a esa problemática.</p> <p>En las hojas los efectos que tiene ese problema.</p> <p>Se definirá el reto público, mediante la interpretación del problema en forma positiva como objetivo sobre el que se pueden generar acciones para su solución.</p> <p>2. Al finalizar la actividad cada grupo presentará a los asistentes el resultado del trabajo realizado.</p> <p>3. Al terminar de realizar el árbol de problemas se presentarán los resultados del ejercicio de cada uno de los grupos y se convertirá el problema planteado en un reto público como propuesta de acción.</p>		
Evaluación de la actividad (10 minutos)	Evaluación de la actividad. Para esto se preguntará a los asistentes sobre sus apreciaciones,	De acuerdo a la dinámica planteada para finalizar la actividad.	Equipo Dinamizador

	percepciones, sentires, desacuerdos y que se llevan de la experiencia.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública—.

A continuación, se presentan los lienzos propuestos para desarrollar las actividades del momento 1.

Gráfico 3 *Lienzos: circuito de la empatía*

Mapa de sentipensares

Describe los actores

Sentimientos
(Emociones y sentires frente a la experiencia de participación)

😊

😊

😊

😊

😊

😊



Pensamientos
(Reflexiones y expectativas frente a la experiencia de participación)

😊

😊

😊

😊

😊

Experiencias
(Acontecimientos y vivencias situadas de los actores)

😊

😊

😊

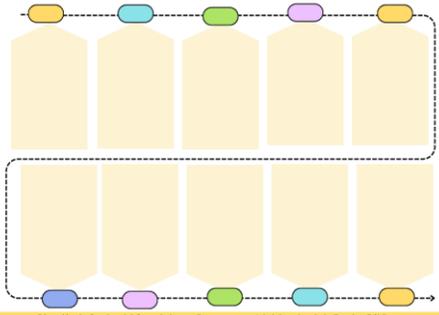
😊

😊

Dirección de Gestión del Conocimiento - Departamento Administrativo de la Función Pública

Línea de tiempo

IDENTIFICA LOS MOMENTOS MAS IMPORTANTES DEL TERRITORIO



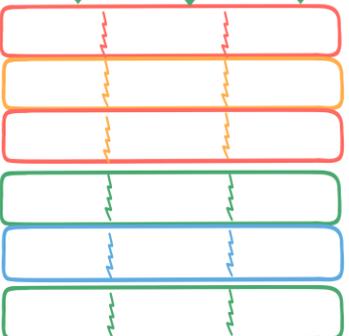
Dirección de Gestión del Conocimiento - Departamento Administrativo de la Función Pública

POTENCIALIDADES
 ¿Cuáles son las capacidades y recursos que pueden ser aprovechados en el territorio?

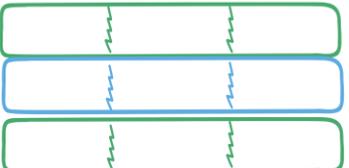
TENSIONES
 ¿Cuáles son las debilidades y limitaciones que afectan la posibilidad de vinculación del territorio interno y externo de las comunidades de hoy y el futuro?

LIMITACIONES
 ¿Cuáles son los factores que impiden la vinculación de las comunidades de hoy y el futuro?

INTERNO

EXTERNO

Dirección de Gestión del Conocimiento - Departamento Administrativo de la Función Pública

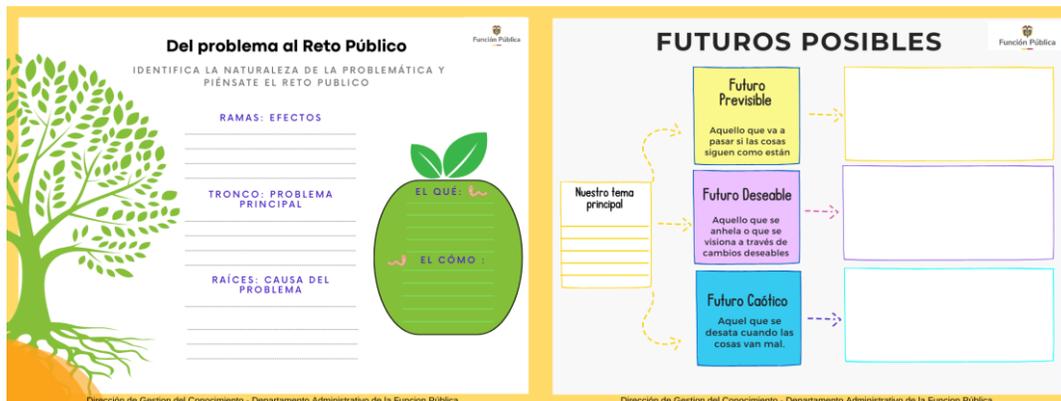
Cartografía



Dirección de Gestión del Conocimiento - Departamento Administrativo de la Función Pública

Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública—.

Gráfico 4 *Lienzos: futuros posibles y del problema al reto público*



Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Fución Pública—

6.3.3 Fase dos: cocreación de soluciones

La fase dos propone activar la inteligencia colectiva para la ideación y cocreación de soluciones, esto es, para adelantar el prototipado y los ajustes necesarios.

Tabla 3 Paso a paso metodológico del momento 2. Cocreación de soluciones

Actividad	Descripción	Materiales	Responsables
Presentación y activación metodológica (rompe hielos) (30 minutos)	Presentación de la actividad 1. activación metodológica (rompehielos). 2. Presentación del equipo de trabajo y los asistentes al ejercicio. 4. Presentación de los resultados del árbol de problemas.	Hojas de papel, lapiceros. Impresiones o carteleras con: Resultados del árbol de problemas. Definición del reto público.	Equipo Dinamizador
Cocreación de soluciones. (45 minutos)	Inteligencia colectiva aplicada a la coproducción de soluciones. 1. Se usará el lienzo "sancocho de ideas", mediante el cual se buscará determinar cuáles son las propuestas de mayor impacto y más viables para dar solución al reto público.	Materiales "Lienzo sancocho de ideas" Lapiceros Plumones Marcadores	Equipo Dinamizador



	<p>2. Se dividirán a los asistentes en grupos de entre 5 (mínimo) y 8 (máximo) personas.</p> <p>3. Se entregará a cada uno de los participantes 3 postits con el fin de que propongan soluciones al reto público identificado. entre 1 y 3 propuestas de solución. (entre 5 y 10 minutos para pensar y escribir y pensar las soluciones a los retos públicos).</p> <p>4. Luego de que los participantes hayan escrito sus propuestas de solución se le entregará a cada grupo el lienzo de “sancocho de ideas” y se les pedirá que ubiquen en los cuadrantes propuestos sus propuestas.</p> <p>5. Cuando hayan sido identificadas las propuestas en cada uno de los cuadrantes se presentará en plenaria el resultado del proceso y se les pedirá a los integrantes del grupo que identifiquen las propuestas de mayor impacto y viabilidad de acuerdo a la matriz.</p> <p>6. Una vez identificadas las propuestas de mayor impacto y viabilidad se propondrá a los grupos la realización de prototipos o modelos que permitan proponer acciones para la solución del problema.</p>		
Prototipado (60 minutos)	Prototipado de soluciones (productos, servicios, proyectos, acciones). <p>1. Luego de que los grupos haya identificado las soluciones con mayor impacto y viabilidad se realizará un</p>	Materiales Hojas de papel Marcadores Colores Lego Plastilina	Equipo Dinamizador



	<p>ejercicio de prototipado mediante 3 posibles actividades:</p> <p>Modelado del prototipo en plastilina.</p> <p>Modelado del prototipo con fichas de lego.</p> <p>Modelado del prototipo mediante dibujos sobre papel. (puede ser una historieta, un logo símbolo, un mapa, o lo que la imaginación de los integrantes del grupo considere pertinente). Estas representaciones gráficas pueden corresponder también a: storyboard, flujogramas o customer journey map, entre otras.</p> <p>En el centro del auditorio se dejarán los elementos necesarios y los grupos de manera autónoma decidirán como quieren realizar el ejercicio.</p> <p>2. Cada prototipo debe responder a las siguientes preguntas:</p> <p>¿Que se hará?</p> <p>¿Por qué se debe hacer?</p> <p>¿Dónde se hará?</p> <p>¿Cuándo se hará?</p> <p>¿Quiénes lo deben hacer?</p> <p>¿Cómo se realizará?</p> <p>¿Cuánto costará?</p> <p>3. Una vez finalizado el proceso de prototipado por los grupos se realizará la presentación de los modelos propuestos y sus componentes.</p> <p>Plasmando la idea</p> <p>1. Luego de la presentación del prototipo cada grupo se reunirá nuevamente y realizará un bosquejo</p>		
--	---	--	--

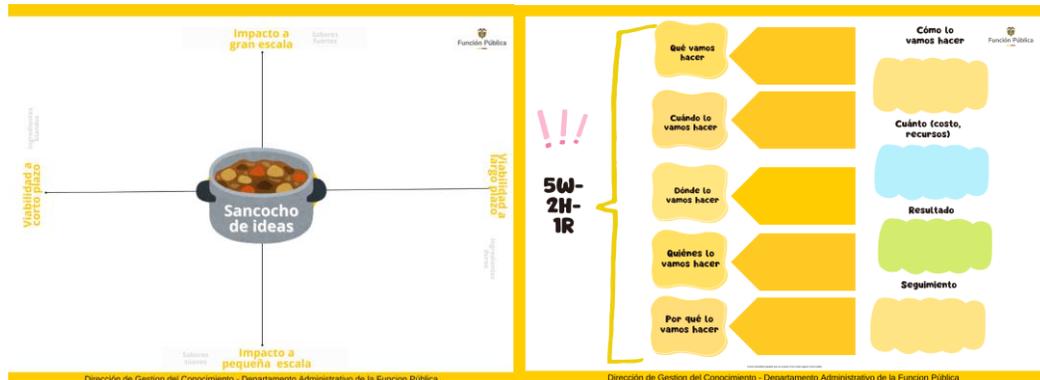


	<p>escrito en hojas de papel de la propuesta presentada:</p> <p>Contendrá los siguientes elementos:</p> <p>Título de la propuesta.</p> <p>Respuesta a las preguntas orientadoras del prototipo: ¿Que se hará?, ¿Quiénes lo deben hacer?, ¿Dónde se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Para qué se hará?, ¿Por qué se debe hacer?, ¿Cómo se realizará?, ¿Cuánto costará?</p> <p>Para la organización de la información se recomienda una matriz 5W 1H, en caso de no contar con una se puede realizar en hojas de papel blanco.</p> <p>2. Cada grupo realizará una socialización en plenaria de la propuesta que en este estado estará más detallada.</p> <p>3. Luego de la presentación y de definir cuáles serán puestos a prueba se propondrá una reunión para el siguiente paso: "pensar acciones a futuro".</p>		
<p>Evaluación de la actividad (10 minutos)</p>	<p>Evaluación de la actividad.</p> <p>Para esto se preguntará a los asistentes sobre sus apreciaciones, percepciones, sentires, desacuerdos y que se llevan de la experiencia.</p>	<p>De acuerdo a la dinámica planteada para finalizar la actividad.</p>	<p>Equipo Dinamizador</p>

Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento –Función Pública–

A continuación, se presenta el lienzo que se propone para la actividad del momento 2.

Gráfico 5 Lienzos: Sancocho de ideas y 5W 1H



Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública—

6.3.4 Fase tres. Pensar las acciones a futuro

La fase tres apunta a establecer escenarios de experimentación, a través de la implementación de acciones co-diseñadas con el equipo de trabajo, para testear los alcances del prototipo y generar acuerdos con las comunidades para la concreción de las propuestas diseñadas.

Tabla 4 Paso a paso metodológico del momento 3. Pensar las acciones a futuro

Actividad	Descripción	Materiales	Responsables
Presentación y activación metodológica (rompe hielos) (30 minutos)	Presentación de la actividad 1. activación metodológica (rompehielos). 2. Presentación del equipo de trabajo y los asistentes al ejercicio. 3. Presentación de los resultados del ejercicio de ideación la propuesta o las propuestas planteadas para resolver el reto público.	Hojas de papel lapiceros. Impresiones o carteleras con: Resultados del ejercicio de prototipado y elaboración de propuesta.	Equipo Dinamizador
Testeo de los alcances de prototipo (45 minutos)	Pensando para la acción 1. Con base en la presentación de la propuesta de proyecto presentada se solicitará a los participantes que se organicen el grupo de trabajo (los grupos deben incluir servidores públicos y representantes de la	Materiales: Lienzos Canvas de pliego para validar e incorporar nuevas propuestas.	Equipo Dinamizador



Función Pública

	<p>comunidad). Pueden ser dos o tres grupos dependiendo de la cantidad de asistentes.</p> <p>2. Sobre un lienzo de matriz CANVAS de tamaño pliego se les pedirá a los participantes que validen las propuestas presentadas o realicen nuevas propuestas que se orienten al fortalecimiento del reto público identificado.</p> <p>Los temas que contendrá la matriz CANVAS son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Actividades principales: ¿Qué se realizará en el proyecto?• Importancia: ¿Por qué se debe realizar el proyecto?• Actores intervinientes: ¿Quiénes deben realizar el proyecto, incluye comunidad, sector público, sector privado, entre otros?• Tiempo: ¿Cuándo se realizará?• Visibilización: ¿Cómo se conocerá el proyecto y qué medios se pueden utilizar?• Cómo se realizará: ¿Cuáles son las etapas para realizar el proyecto?• Recursos y Articulación institucional: ¿se relaciona el proyecto con metas del plan de desarrollo territorial? ¿Existen recursos económicos asociados a las metas del plan de desarrollo?	<p>Impresiones</p> <p>Canvas impreso en tamaño carta con la propuesta realizada en los ejercicios de cocreación.</p> <p>Insumos</p> <p>Lapiceros</p> <p>Plumones</p> <p>Marcadores</p> <p>Postits</p> <p>Fichas bibliográficas.</p>	
--	---	---	--



	<ul style="list-style-type: none">Beneficios obtenidos (valor público): ¿Qué beneficios sociales se obtienen con el proyecto? <p>3. Al finalizar la validación y la generación de nuevos insumos sobre la matriz propuesta, se socializará por parte de los grupos el trabajo realizado, haciendo énfasis en los puntos de acuerdo y las nuevas propuestas realizadas en el proceso de validación.</p>		
Pactando compromisos, generando la ruta de trabajo (60 minutos)	Planeando la participa-acción <p>1. Luego de revisar de manera participativa la propuesta de proyecto se propone a los participantes la generación de un plan conjunto, entre las comunidades y los servidores públicos, para convertir en realidad la propuesta acordada.</p> <p>2. Los grupos de trabajo previamente establecidos de acuerdo a las propuestas presentadas para resolver los retos públicos propuestos, realizarán un plan de trabajo que contenga los siguientes puntos:</p> <p>3 objetivos que evidencien los alcances de la propuesta.</p> <p>Por cada objetivo tres acciones específicas que se deben realizar para el logro del objetivo.</p> <p>Definición de responsables de cada objetivo.</p> <p>Cronograma de seguimiento de actividades.</p> <p>4. Una vez terminada la agenda participa-activa se socializarán en</p>	Materiales <p>Lienzo</p> <p>Planeando la participa-acción.</p> <p>Insumos</p> <p>Lapiceros</p> <p>Plumones</p> <p>Marcadores</p> <p>Postits</p> <p>Fichas bibliográficas.</p>	Equipo Dinamizador

	<p>plenaria los, objetivos, acciones y tiempos propuestos.</p> <p>5. La agenda participa-activa será firmada por los participantes de la reunión a manera de pacto sobre el cual se debe generar un proceso de seguimiento.</p>		
<p>Evaluación de la actividad (10 minutos)</p>	<p>Evaluación de la actividad.</p> <p>Para esto se preguntará a los asistentes sobre sus apreciaciones, percepciones, sentires, desacuerdos y que se llevan de la experiencia.</p>	<p>De acuerdo a la dinámica planteada para finalizar la actividad.</p>	<p>Equipo Dinamizador</p>

Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública—

A continuación, se presentan los lienzos que se proponen para el momento 3.

Gráfico 6 *Lienzos: canvas y agenda de participa -activa.*



Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública— adaptado de (Osterwalder & Pigneur, 2010)

6.3.5 Fase cuatro: validar y sistematizar (transversal)

Esta fase de carácter transversal está orientada a generar un documento de sistematización y evaluación del proceso, en la medida en que se van documentando los avances de cada momento, con el balance de instrumentos y herramientas aplicadas. En la tabla que se presenta a continuación se encuentran los principales aspectos y actividades que definen este momento que se realizará de manera concomitante al



proceso de innovación pública. Se busca contar con documentos e insumos que aporten en la narrativa de la innovación pública y generen conocimientos válidos y significativos para avanzar en la construcción de una administración pública, enfocada en los derechos humanos, el cuidado de la naturaleza y el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables.

Tabla 5 *Propuesta de sistematización y evaluación de la experiencia*

Actividad	Descripción	Materiales	Responsables
Evaluar Al finalizar todo el proceso.	Evaluación participativa Mediante reunión con los participantes del proceso se realizará una evaluación en la que se pongan de manifiesto los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Impactos positivos • Dificultades • Tensiones • Aspectos a mejorar • Interpretación de la capacidad instalada en el territorio. 	En caso de reuniones presenciales: Hojas de papel Lapiceros En caso de reuniones virtuales: Plataforma de conexión. Formulario en forms.	Dinamizadores del ejercicio y participantes.
Elaboración de documentos de sistematización. Simultáneo al proceso.	Sistematización de la experiencia Con el fin de documentar el proceso se recomienda la elaboración de un documento de la experiencia que contenga como mínimo los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none"> • Introducción. • Contexto territorial. • Objetivo del laboratorio. • Descripción del proceso de generación de empatía. • Síntesis del proceso de ideación y cocreación. Dificultades, aciertos, desacuerdos. 	Materiales: Matrices de recolección de la información.	Equipo dinamizador



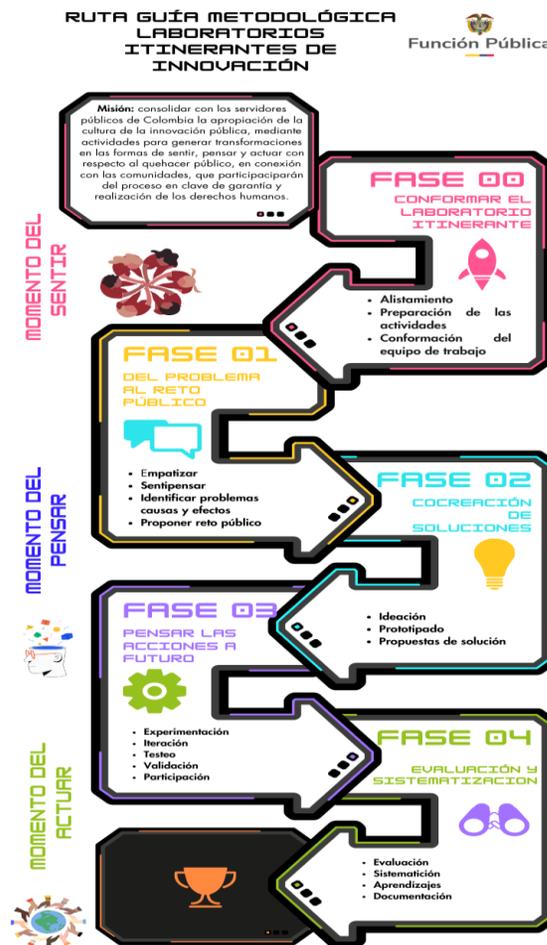
Función Pública

	<ul style="list-style-type: none">• Reto público identificado.• Nombre la propuesta de solución al reto público.• Aspectos relevantes de la propuesta de proyecto (bien, servicio o producto).• Resultados del proceso de experimentación.• Relacionamiento con la comunidad.• Conclusiones. <p>El documento de sistematización debe permitir observar de manera cualitativa las principales fortalezas y oportunidades de mejora del proceso realizado. También, debe ser una herramienta para la implementación en el territorio del proceso de manera autónoma. Los resultados del proceso deben ser compartidos con las participantes del proceso con el fin de retroalimentar y buscar dar continuidad al proceso de cocreación.</p>		
--	--	--	--

7. Resumen de las actividades.

En la infografía que se presenta a continuación se expone el proceso de innovación pública que desarrolla esta guía metodológica. Se busca de manera gráfica dar cuenta de la misión que la orienta, las dimensiones que le dan sentido y los momentos que la vuelven operativa.

Gráfico 7 Infografía ruta guía metodológica de innovación pública



Fuente: Elaboración propia Dirección de Gestión del Conocimiento —Función Pública—

Bibliografía

- Acevedo, S., & Dassen, N. (2016). *Innovation for Better Management: The contribution of Public Innovation Labs*. Technical note - Inter-American Development Bank.
- Aguilar, L. (2022). *La Gestión del Conocimiento en la Administración Pública: Una introducción*. CLAD.
- Amado Abril, J. H., & Manrique Reyes, A. (2024). Bioadministración pública y ecosistemas administrativos: una propuesta desde el Departamento Administrativo de la Función Pública. *Bioadministración pública*(1), 20 - 49.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a better society*. Policy press.
- Bučková, J. (2015). *Knowledge Management In Public Administration Institutions*. Procedia Economics and Finance.
- CEPAL. (2022). *Valor público y gestión por resultados*. (ILPES-CEPAL, Editor) Obtenido de ILPES-CEPAL:
https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/valor_publico_y_gestion_por_resultados.pdf
- DAFP. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación (versión 1)*. DAFP.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *¿Cómo generar una cultura de compartir y difundir conocimiento en las entidades del sector público?*. DAFP.
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Colombia, Potencia mundial de la vida. Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026)*. DNP.
- DNP. (2021). *Principios de innovación pública en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación.
- Echegaray, L., Urbano, I., & Barrutieta, G. (2017). *Design thinking: Un modelo para la aplicación en la Administración Pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid: INAP.
- Escobar, A. (2018). *Designs for the Pluriverse. Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds*. Duke University Press.



- Fals Borda, O., & Rahman, M. (1983). Romper el monopolio del conocimiento: situación actual y perspectivas de la investigación acción participativa en el mundo. Bogotá: Rahman.
- Fals-Borda, O. (1986). *Conocimiento y poder popular. Lecciones con campesinos de Nicaragua, México y Colombia*. Siglo XXI/Punta de lanza.
- Fals-Borda, O. (1987). *Ciencia propia y colonialismo intelectual. Los nuevos rumbos*. Carlos Valencia Editores.
- Fals-Borda, O. (1988). *El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis*. Tercer Mundo Editores.
- Fals-Borda, O. (s.f.). Democracia y participación. *Revista Colombiana de Sociología*, 5(1), 35-40.
- Fernandez, J., & Bajo Sanjuán, A. (Segundo semestre, julio-diciembre 2012 de 2012). La teoría del sateholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearchESIC*, 6(6), 130 - 143. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3980299.pdf&psig=AOvVaw28IFVDzGJYom93v3EAtJrk&ust=1732305188446000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQrpoMahcKEwj4mavsme6JAxUAAAAHQAAAAAQBA>
- GoLAB. (2023). *Creación de unidades de innovación*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá - Secretaría de Gobierno.
- Janhagen, V. (2019). *Design thinking ha muerto. Larga vida al desing thinking. Cómo nutir y hacer crecer el design thinkin en tu organización*. Madrid: Idean Publishing. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2019/06/Idean-Capgemini.pdf](https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2019/06/Idean-Capgemini.pdf)
- Mazzucato, M., Ryan-Collins, J., & Kattel, R. (mayo-agosto de 2021). Las políticas de innovación impulsadas por retos: hacia nuevas herramientas de política. *Cuadernos Cendes*, 38(107), 25-52.
- Mendez, D., & Roth, A.-N. (2023). *Introducción: el reto de la innovación pública*. En A. Roth-Deubel y D. Méndez-Parra (comp). *Innovación pública. Experiencias y retos en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.



Función Pública

- OCDE. (2014). *Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact. Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. Background Paper.* . OCDE.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generacion de Modelos de Negocio*. Amsterdam: Autoedición. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rey, A. (junio de 2014). La inteligencia colectiva como un proceso de agragación. Blog de inteligencia colectiva. Obtenido de <https://www.bloginteligenciacolectiva.com/la-inteligencia-colectiva-como-un-proceso-de-agregacion/>
- Secretaria de Gobierno de Bogotá. (2023). *Guia de laboratorios cívicos para los presupuestos participativos en las localidades de Bogotá*. Bogotá: Secretaría Disitrial de Gobierno de Bogotá.
- Tapia Góngora, E. M. (2023). *Documento Insitucional Laboratorio Itinerante* . Bogotá: ESAP.
- Zurbriggen, C. (2023). Hacia un nuevo paradigma de la innovación pública: transformación resilente. En D. Mendez , & A. N. Roth, *Innovación Pública. Experiencias y retos en Colombia* (págs. 27-55). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.