



# EL INNOVADOR NO NACE SE HACE

**EXPERIENCIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
EN SERVIDORES PÚBLICOS**

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

Daniel Benavides Oviedo  
Óscar Javier Almanza Rodríguez  
Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**EL INNOVADOR  
NO NACE  
SE HACE**

EXPERIENCIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SERVIDORES PÚBLICOS



DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL  
SERVICIO CIVIL



Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCDC

Primera edición, 2023  
ISBN 978-628-96107-1-0 (digital)

Edición  
Departamento Administrativo de Servicio Civil Distrital – DASCDC  
capacitacion@serviciocivil.gov.co  
www.serviciocivil.gov.co

Bogotá, D.C. Colombia 2024

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Hecho en Bogotá, D.C., Colombia

---

#### Catalogación

Benavides Oviedo, D., Almanza Rodríguez, O. J., & Gutiérrez Rodríguez, J. E. 2023 El Innovador No Nace Se Hace: Experiencia de Desarrollo de Competencias en Servidores Públicos / Daniel Benavides Oviedo / Óscar Javier Almanza Rodríguez / Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez - Primera edición. - Departamento Administrativo de Servicio Civil Distrital - DASCDC, 2023. 145 páginas: ilustraciones, gráficas.

ISBN 978-628-96107-1-0 (digital)



Título original:

## **“El innovador no nace, se hace”**

**Alcaldía Mayor de Bogotá**

**Claudia Nayibe López**  
*Alcaldesa Mayor de Bogotá*

**Margarita Barraquer**  
*Secretaria General de la Alcaldía de Bogotá*

**Nidia Rocío Vargas - Directora**  
*Directora Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital*

**José Agustín Hortúa**  
*Subdirector Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño  
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital*

**Escrito por:**  
**Daniel Benavides Oviedo**  
**Oscar Javier Almanza**  
**Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez**

**Diseño y diagramación:** Equipo de comunicaciones DASCD

**Corrección de estilo:** Paola Arcila

**1.ª edición:** Noviembre de 2020

Fotografías: stock.adobe.com

Bogotá, Colombia  
2020



# Agradecimientos



*A los servidores públicos que se transformaron y usaron su tiempo y energía para dar más en pro del beneficio de la ciudad.*

*Al equipo de mentores y formadores Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez y Oscar Javier Almanza, que entregaron corazón, creatividad y paciencia para orientar y crear espacios movilizados de aprendizaje.*

*A la directora del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, Nidia Rocío Vargas, por tener la visión de apostarle a la innovación como factor de desarrollo del talento humano.*

*Al subdirector de Gestión del Bienestar, Desarrollo y Desempeño, José Agustín Hortúa, por ser un líder servicial, estratégico, curioso y arriesgado, además de depositar su confianza en el equipo de Formación en Red.*

*Al equipo de comunicaciones del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital por su creatividad, calidez y acompañamiento a la estrategia.*

*Al equipo de capacitación de la Subdirección Distrital de Gestión del Bienestar, Desarrollo y Desempeño, especialmente a Carolina Ferro, Juan Carlos Mojica, Laura León y Mónica Manrique, quienes crearon las condiciones propicias para que la estrategia floreciera.*

*A los jurados de las iniciativas, quienes calificaron los productos de los equipos desde su criterio experto: Emerson Leonardo Álvarez y Sebastián Felipe Ríos Acuña.*

*A la Universidad Nacional de Colombia que la alma máter de los autores principales de este libro.*

*Daniel Benavides Oviedo,  
Líder Formación en Red.  
Agosto de 2020*

# Índice de contenido

<b>Presentación .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Metodología de formación en innovación.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Principios de diseño estratégico.....</b>	<b>13</b>
2.1. Acciones horizontales y verticales.....	14
2.2. Diseño multinivel.....	16
<b>3. Alcance pedagógico.....</b>	<b>22</b>
3.1. Nivel 1: recuperación.....	25
3.2. Nivel 2: comprensión.....	25
3.3. Nivel 3: diseño de iniciativas.....	26
3.4. Síntesis.....	26
<b>4. Aprendizajes primer año (2018).....</b>	<b>28</b>
<b>5. Formación y diseño de iniciativas (2019).....</b>	<b>31</b>
5.1. Convocatoria.....	32

5.2. Formación en innovación .....	34
5.3. Comunicación .....	40
5.4. Divulgación y sistematización.....	42

## **6. Resultados.....45**

6.1. Procedimiento.....	46
6.2. Unidad de análisis .....	47
6.3. Codificación.....	54
6.4. Resultados.....	54
6.5. Perfiles participantes .....	54
6.6. Resultados de la codificación .....	55
6.7. Limitaciones .....	58
6.8. Detalle frecuencia de extractos por código raíz.....	58

## **7. Iniciativas: equipos innovadores .....61**

7.1. Ágil trámites .....	62
7.2. Apuesta por la experiencia .....	71
7.3. Bogotá es + .....	80
7.4. Bogotá rural .....	86
7.5. Con-Vive.....	92
7.6. Entendido .....	99
7.7. Huellas de bienestar .....	106
7.8. Machos con sentidos.....	112
7.9. Distri-Challenge.....	117
7.10. Vivir saludable .....	123



## **8. Aprendizajes e *insights* ..... 129**

8.1. Habilidades de innovación .....	130
8.2. Hallazgos metodológicos.....	136
8.3. Aprendizajes operativos .....	139
8.4. Proyección.....	141

## **Bibliografía ..... 143**

# Presentación

“Da igual. Prueba otra vez.

Fracasa otra vez. Fracasa mejor”

*Samuel Beckett - Worstward Ho (Rumbo a Peor)*

Este libro es un **producto glocal** (local con alcance global). Nuestra intención es compartir una experiencia real de formación en innovación para el sector público de Bogotá con el fin de orientar organizaciones públicas de Colombia y Latinoamérica interesadas en crear o mejorar sus programas de formación. Es una experiencia que busca dinamizar diferentes regiones del mundo.

De algún modo, educar es fracasar mejor. La suerte de un espacio de aprendizaje en un entorno público está determinada no solo por variables pedagógicas, sino administrativas y políticas. Es de anotar que también exige a los formadores una mentalidad muy cercana a la usada en la innovación: flexibilidad, resiliencia, toma rápida de decisiones, ciclos cortos de acción-reflexión (iteraciones) y creatividad para sortear la realidad.

Fracasar mejor implica crear ejercicios, observar que no funcionan como pensábamos y mejorarlos en tiempo real. Fracasar mejor es aceptar el error y equivocarse menos en la próxima sesión. Fracasar mejor es aceptar que nunca estaremos preparados para ser exitosos y llegar a la cima como lo plantean algunos discursos económicos. Fracasar mejor es, justamente, la motivación interminable para crear espacios educativos que transformen vidas de servidores públicos y que, cual efecto *boomerang*, sean estas mismas transformaciones las que impacten a una ciudadanía que deposita su confianza en nuestro trabajo.

Así pues, este libro no busca mostrar un camino feliz y perfecto como solíamos ver en los casos de los libros de texto de nuestra universidad, sino más bien **relatar experiencias de aciertos y desaciertos** con el fin de disminuir la incertidumbre de aquellas organizaciones que deseen emprender o mejorar sus procesos de formación.

En ese sentido, **organizamos las vivencias de un puñado de formadores y de diez equipos de servidores públicos** que manifestaron ser transformados en nuestro espacio seguro de aprendizaje con el fin de beneficiar a una sociedad global que requiere con urgencia un cambio en sus paradigmas de funcionamiento y de relación con el planeta.



# **METODOLOGÍA DE FORMACIÓN EN INNOVACIÓN**



**“ Si piensas que eres demasiado pequeño como para hacer la diferencia, es que no has dormido nunca con un mosquito en la habitación**

*Proverbio africano* ”

Esta fue una experiencia que vivimos dos mentores de innovación, un formador/líder de la estrategia, un público de aproximadamente 22.000 estudiantes potenciales y servidores públicos de la ciudad de Bogotá, Colombia, distribuidos en 54 entidades públicas según datos oficiales (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2018).

Éramos mosquitos y queríamos hacer ruido, no con el objetivo de llamar la atención mediática o mostrar cifras que sonaran impactantes en un informe de gestión, nuestro propósito era que la formación en innovación dejara de ser una charla, un curso o un taller más en la lista de mercado de actividades de un grupo de personas. Con este proceso buscábamos que los aprendizajes impactaran realmente en la vida laboral y personal de los estudiantes. ¡Hoy tenemos la certeza que lo logramos!

En este capítulo contamos, en detalle, cómo lo hicimos. Específicamente buscamos describir el sistema de aprendizaje con nuestra primera propuesta de modelo pedagógico aplicado en el campo de innovación de tal forma que otras organizaciones puedan inspirarse en él y adaptarlo a sus condiciones particulares.



Gráfica 1: Modelo pedagógico

Cuando hablamos de modelo pedagógico nos referimos a un sistema de principios, rutas de trabajo y definiciones básicas que orientan el diseño y desarrollo de nuestros procesos de formación organizacional. Este fue el esquema visual que orientó nuestras acciones y que se desarrollará en los subsiguientes capítulos:

Específicamente describiremos la utilidad del diseño de acciones horizontales y verticales (derivado del análisis del *quiénes*), los temas trabajados y su organización en niveles de formación con su nivel de aprendizaje asociado (*para qué*), y la forma como desplegamos la formación en sus tres momentos: antes, durante y después (*cómo*).

No solo se describirán los aciertos, sino también las dificultades, esto con el fin de presentar un panorama real que les permita sortear riesgos y disminuir la inevitable incertidumbre al desarrollar programas educativos en las organizaciones.



# PRINCIPIOS DE DISEÑO ESTRATÉGICO





## 2.1. Acciones horizontales y verticales

Nuestras acciones de formación partieron de una premisa básica: aprendemos innovación porque nos interesa hacerlo. En otras palabras, si deseamos tener éxito a la hora de educarnos en innovación no podemos estar obligados. Desarrollar procesos de innovación implica un alto nivel de constancia, tolerancia a la frustración, creatividad, recursividad y pensamiento estratégico que son imposibles de lograr sin una fuerte dosis de pasión e interés genuino.

No obstante, estos niveles de motivación para aprender sobre innovación son variables y dependen de contextos muy particulares. Estos son:

- Algunas personas no pueden estar interesadas en aprender por falta de tiempo, porque tienen otra oferta, sus prioridades son otras o, sencillamente, porque nunca se enteraron.
- Otras personas están motivadas por curiosidades básicas como: saber qué es eso de la innovación, por qué que se ha vuelto tan recurrente ese término, qué es lo que hace que esté de moda o de qué podría servir.
- Algunas están interesadas en estrategias para ser más creativos, encontrar ideas, tener empatía con sus usuarios o quizás crear prototipos, entre muchas finalidades.
- También existen otras tantas personas que buscan una transformación más profunda, una manera de abordar la realidad, incidir en la cultura o gestionar un cambio más profundo en sus entornos más inmediatos.

Por estas razones decidimos crear un portafolio de formación en innovación al que pudiera acceder cualquier grupo interesado en aprender con una **propuesta diversa en términos temáticos y con diferentes niveles de profundidad**.

No todas las entidades públicas y, por supuesto, no todos los servidores públicos distritales se interesarían por aprender innovación con nosotros. Es el motivo por el cual decidimos trabajar por demanda, es decir, ofreciendo un portafolio de formación multinivel al cual pudiera tener acceso cualquier entidad interesada en aprender sobre innovación. Así pues, organizamos nuestras acciones en términos de dos principios:

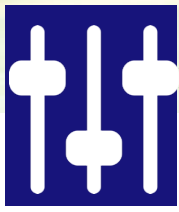
- **Diseño horizontal y oferta diversa:**

Esquemas de formación cortos con una duración entre 2 y 4 horas promedio con posibilidad de llegar a un público numeroso y con una amplia diversidad temática que puede adaptarse a las necesidades particulares de cada entidad. El tiempo es siempre una variable clave a la hora de diseñar procesos de formación.

- **Diseño vertical y profundo:**

Caracterizado por una oferta que demanda más tiempo con un rango limitado de cupos, una alta personalización y dirigido a perfiles altamente motivados con intención de profundizar en la aplicación de la innovación para transformar sus entornos.

Estratégicamente hablando, **el principio horizontal** se basa en llegar a más personas con una oferta diversa y con formaciones cortas, lo cual nos permitió acercarnos a un público tan amplio como los 20.000 servidores del distrito. Por su parte, **el principio vertical**, nos ayudó a llevar a cabo acciones de formación con real aplicabilidad y potencial de impacto, puesto que podríamos crear una masa crítica de estudiantes con deseos de profundizar e ir más allá.



## 2.2. Diseño multinivel



Gráfica 2: Niveles de formación

Como se observa en la gráfica, los espacios de sensibilización implican un menor costo y tiempo invertido, pero tienen una reducida profundidad en el aprendizaje. A medida que se profundiza en el aprendizaje, la demanda de recursos crece, aunque se requiera más tiempo de los estudiantes, más horas de asesoría y más infraestructura disponible.

## 2.1.1. Sensibilización

En este nivel desarrollamos una oferta de espacios variados, temporalmente cortos, grupales y con objetivos de aprendizaje claramente delimitados. Ofrecimos conferencias, *des conferencias (open spaces)* y talleres en los temas que veremos a continuación:

### Experiencias internacionales en innovación pública

**Propósito:** charla enfocada en presentar experiencias internacionales exitosas relacionadas con procesos de innovación para la generación de resultados.

**Temas:** nociones de innovación, creatividad, casos de éxito internacionales.

**Tipos de formación y duración:** conferencia dos horas. Taller tres horas.

**Perfil de los asistentes:** servidores públicos con especial énfasis en liderazgo de procesos, gerentes públicos o encargados del diseño de servicios y productos a la ciudadanía.

**Propósito:** comprender las diferencias entre el pensamiento convergente y divergente enfatizando en su valor para los procesos cotidianos en nuestras entidades. La metodología será interactiva y se basará en la búsqueda de salir de la zona de confort.

**Temas:** inteligencias múltiples, creatividad, cultura, pensamiento convergente, pensamiento divergente.

**Tipos de formación y duración:** conferencia dos horas. Taller tres horas.

**Perfil de los asistentes:** servidores públicos de cualquier área.



## Fundamentos de pensamientos de diseño

**Propósito:** el pensamiento de diseño es una metodología o aproximación a los retos/problemas ampliamente usada en el marco de la innovación. Esta provee un conjunto de etapas para generar productos con valor centrado en el usuario.

**Temas:** proceso de pensamiento, metodologías ágiles, desarrollo del cliente, empatía.

**Tipos de formación y duración:** conferencia dos horas. Taller tres a cuatro horas.

**Perfil de los asistentes:** servidores públicos, especialmente aquellos que se encargan del diseño de servicios o productos a usuarios internos o externos.

## Introducción a la innovación pública

**Propósito:** ¿cuáles son los conceptos fundamentales sobre innovación? En este proceso brindaremos nociones generales sobre la innovación pública aplicadas al sector en Colombia.

**Temas:** innovación pública, innovación abierta, innovación empresarial.

**Tipos de formación y duración:** conferencia dos horas máximo.

**Perfil de los asistentes:** servidores públicos en general.

## Cultura y equipos innovadores

**Propósito:** ¿qué relación tiene la innovación con la diversidad generacional en nuestros equipos? ¿Qué condiciones de equipo son necesarias para crear productos creativos y funcionales? En este espacio de formación brindaremos elementos para entender, desde una visión enriquecida, las características de una cultura de innovación en nuestras instituciones.

**Temas:** generaciones, esquema de trabajo bajo retos, equipos de alto rendimiento.

**Tipos de formación y duración:** conferencia dos horas máximo.

**Perfil de los asistentes:** servidores públicos en general.

## Prototipado rápido y diseño centrado en el usuario (*Customer journey map*)

**Propósito:** brindaremos herramientas para que los servidores públicos estén en capacidad de identificar necesidades de usuarios y resolverlas a través de esquemas de prototipado con el fin de generar productos de valor para nuestros usuarios.

**Temas:** *customer journey map*, mínimo servicio viable, mínimo producto viable, esquemas de validación.

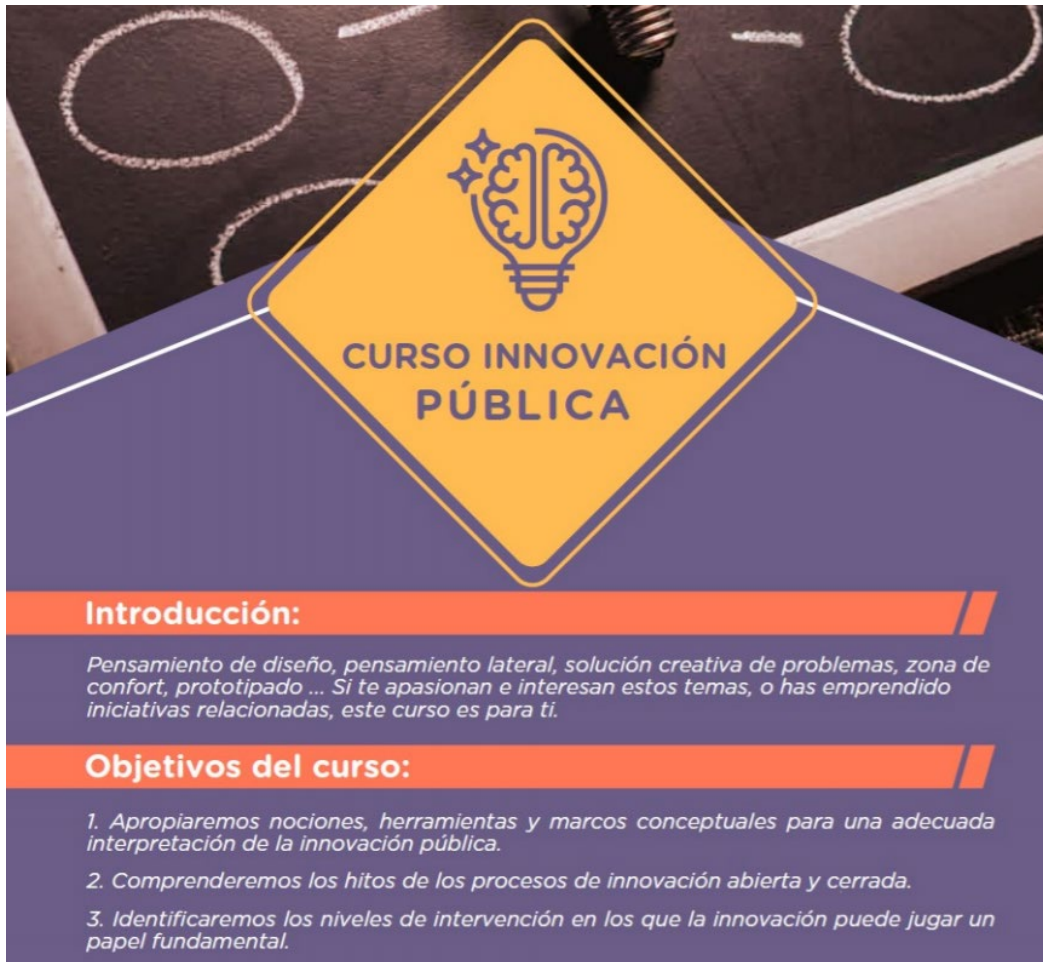
**Tipos de formación y duración:** conferencia dos horas máximo.

**Perfil de los asistentes:** servidores públicos, especialmente aquellos encargados del diseño de servicios o productos a usuarios internos o externos.

### 2.1.2. Cursos de fundamentación

Este nivel se situó en medio de los extremos de **la sensibilización y el diseño de iniciativas**. Su objetivo era el desarrollo de habilidades y conceptos básicos sobre innovación. La duración fue de 40 horas, resumidas en un total de 5 sesiones de 4 horas presenciales y 20 horas de trabajo autónomo.

Este fue un espacio dirigido a grupos de aproximadamente **35 servidores públicos** en más de **30 entidades del distrito** con una inscripción voluntaria y con la entrega de un certificado a los participantes que cumplieron la asistencia y el desarrollo de las actividades planteadas. Los aprendizajes se centraron en la comprensión conceptual de algunos fundamentos de la innovación y en la exploración de algunas herramientas del proceso de pensamiento de diseño.



Gráfica 3: Objetivos del Curso de Innovación Pública

### 2.1.3. Diseño de iniciativas

Este fue el último nivel de formación y el tema del que principalmente trata este libro.

¿En qué consistió? **Fue un espacio de aplicación real de la metodología de pensamiento de diseño en el sector público distrital con el fin de prototipar iniciativas que le apostaran a resolver retos públicos.**

Los líderes de organizaciones y partes interesadas de los procesos de formación en las organizaciones suelen preguntarse ¿cómo mido o evidencio que la inversión en tiempo y dinero en formación tenga un impacto en los procesos y metas de la organización?

Planteamos la misma pregunta anterior, pero en términos de aprendizaje y alcance educativo: ¿cómo hacemos de la formación en innovación un espacio real de aprendizaje en el que los participantes apliquen los resultados de dicha formación en su vida cotidiana?

Observando el proceso hacia atrás consideramos que nos acercamos a una respuesta efectiva y tangible a esta pregunta. Para resolverlo planteamos un conjunto de niveles que fue la base de la estrategia de formación gradual, certera en su propósito y coherente con los recursos disponibles.





# **ALCANCE PEDAGÓGICO**

Si usted fuera un líder de capacitación y su jefe le preguntara, ¿cuál es el impacto de las cinco conferencias que hemos hecho? Probablemente su respuesta mental sería una de estas tres opciones: “ninguno/incierto/no sé”.

¿Por qué? Dos horas de formación usualmente no posibilitan la inmediata aplicación de lo aprendido en otros contextos. Es como realizar un entrenamiento cardiovascular de una hora y esperar que subamos los niveles de resistencia para correr una media maratón. Es lógico ¿no?

Esta analogía se acerca mucho a las expectativas irreales que se suelen crear cuando un inversionista o parte interesada realiza alguna formación. Es claro, entonces, que el alcance de cualquier proceso de este tipo está determinado por el **tiempo** de los facilitadores y de los estudiantes.

Sumado a lo anterior, el presupuesto, las necesidades de la organización, el tipo de metodología, la experticia de los facilitadores, el nivel de conocimiento previo de los estudiantes y su motivación son también factores clave para el desarrollo de los procesos formativos. Por este motivo, **establecimos diferentes alcances a partir del portafolio que diseñamos.**

¿Pero a qué nos referimos con la palabra **alcance**? El alcance **fue equivalente a la profundidad del aprendizaje de los estudiantes** considerando las condiciones particulares de cada formación. A mayor profundidad, mayor probabilidad de que el aprendizaje sea aplicado en contextos distintos al de la formación. Y viceversa, a menor profundidad, mayor probabilidad de que el aprendizaje no salga ni se aplique en contextos distintos al desarrollado en la formación.

Seleccionamos la siguiente taxonomía de aprendizaje<sup>1</sup>, para organizar los tres niveles de formación mencionados: **sensibilización, cursos de fundamentación y diseño de iniciativas:**

---

<sup>1</sup> Una taxonomía de aprendizaje es una clasificación de procesos fundamentalmente cognitivos, organizados en grados crecientes y codependientes de complejidad. Se plantea a partir de verbos y permite a los facilitadores o diseñadores de experiencias de aprendizaje orientar sus acciones de formación y de evaluación plasmados en verbos concretos como identificar, diferenciar, comprender, analizar, argumentar o crear, entre otros.



Gráfico 4: Alcance pedagógico (Toledo, Dubas, 2015)  
<https://www.pngrepo.com/vectors/arrow/5>

## 3.1. Nivel 1: recuperación

Lo mínimo que esperamos de un espacio de formación, en términos de aprendizaje, es que los participantes reconozcan *A*, recuerden *B* o ejecuten un sencillo procedimiento, así el trasfondo de este no sea muy claro.

Nuestra mínima expectativa frente a una conferencia de 30 o 40 minutos es que una persona reconozca, por ejemplo, la diferencia entre innovación abierta y cerrada, que defina en sus propias palabras qué es innovación y que reconozcan algunas de las fases del pensamiento de diseño. Nada más que eso.

Este nivel fue equivalente a las sensibilizaciones (espacios cortos) que impartimos.

## 3.2. Nivel 2: comprensión

¿Qué esperábamos de los cursos de innovación? Pues bien, esperábamos que los participantes logran niveles cognitivos más elaborados y complejos con respecto a los conceptos y herramientas básicas de innovación.

Concretamente, que sus cerebros pudieran simbolizar por sí mismos los elementos conceptuales que diferencian la innovación de otros conceptos, como creatividad o recursividad, que pudieran sintetizar cuáles son las fases del pensamiento de diseño y describirlos usando ejemplos. En síntesis, pasar de la repetición de una definición o una memorización superficial y poco argumentada, a una apropiación enriquecida de la innovación.

En otras palabras, que pudieran enriquecer y conectar la nueva información con su vida cotidiana laboral y con sus conocimientos previos. El nivel comprensión lo aplicamos a los cursos de fundamentación.



### 3.3. Nivel 3: diseño de iniciativas

Esperábamos que los participantes pudieran, en primer lugar, **analizar**. Es decir, usar sus **comprensión para crear nuevas y propias comprensiones**, emplear la innovación abierta en la etapa de idear su pensamiento de diseño, hallar errores o limitaciones de la metodología al identificar su contexto de aplicación y reconocer cómo lo aprendido en el proceso podía ser generalizado a la resolución de problemas en su empleo cotidiano, entre otras nuevas y posibles comprensiones. Así también, y quizás lo más importante, es que este **diseño de iniciativas** les permitiera **usar/aplicar** el conocimiento a partir de ejercicios de aplicación real y con retroalimentación a su ejecución.

Esta apuesta respondió a la gran pregunta en cualquier proceso de formación: **¿cómo generalizar lo aprendido a la realidad?** Es la gran falla del sistema educativo y el reto que nos propusimos al diseñar este proceso de formación en innovación. Aplicar el conocimiento implica procesos cognitivos de un orden más alto como tomar decisiones, resolver problemas, experimentar prueba y error, investigar, consultar y filtrar fuentes, definir problemas, concretar soluciones.

No buscábamos facilitar aprendizajes *sobre innovación* (nivel 1 y 2), sino de aprender *a aplicar la innovación* (nivel 3). Aprender a tomar decisiones, aprender a colaborar, aprender a pensar fuera de la caja, aprender a arriesgarse, aprender a manejar la frustración, en fin, aprender a vivir la innovación en la realidad.

Esta fue nuestra apuesta en **diseño de iniciativas**: sufrir y gozar la innovación en el mundo donde sucede y con los usuarios en sus singulares contextos. En suma, innovar fuera del escritorio. ¿No es esa la expectativa de cualquier sistema de administración pública, deberse a los ciudadanos o usuarios finales?

### 3.4. Síntesis

Resumamos. Los **recursos disponibles** versus el **universo de usuarios potenciales** e **impacto esperado**, nos condujo a la creación de dos tipos de acciones: **horizontales y verticales**. Las primeras, centradas en llegar a un alto número de personas con un nivel

básico de incidencia, y las segundas centradas en profundizar el impacto con menos número de personas.

Estos dos tipos de acciones dieron lugar a tres niveles de formación: **sensibilización** (conferencias, talleres y desconferencias), **comprensión** (grupales de 40 horas) y **diseño de iniciativas** (un solo grupo con una alta intensidad horaria).

Dichos niveles se estructuraron con base en una taxonomía de aprendizaje que nos ayudó a diferenciar el impacto: **recuperar información o memorización semántica principalmente** (nivel sensibilización), **cursos de fundamentación** (nivel comprensión) y **analizar y aplicar el conocimiento** (nivel diseño de iniciativas).

Narraremos con más detalle este último nivel, tal cual fue vivido por el equipo base de formación.



# **APRENDIZAJES PRIMER AÑO 2018**



La primera prueba de esta estrategia nació en el año 2018. En ese momento solo habíamos considerado dos niveles de formación: sensibilización y cursos. En el primer semestre nuestro portafolio para la línea de innovación era así de simple:

- Conferencia o taller: innovación.
- Curso de innovación.

Los cursos eran **50 % presenciales** y **50 % virtuales**. Con los recursos que disponíamos diseñamos nuestros propios módulos virtuales en Moodle<sup>2</sup> los cuales contenían videos, evaluaciones y trabajos que los estudiantes debían subir para poder finalizar el curso a satisfacción. Fruto de una coordinación con el Centro de Innovación Pública Digital (Mintic) y con el propósito de alinear algunos elementos de formación con los del programa *Catalizadores de la Innovación*, del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, definimos que todo aquel que participara en el curso debía diseñar una iniciativa, es decir, una propuesta de innovación que buscara resolver algún reto público.

La experiencia 2018 derivó en seis aprendizajes que fueron insumo para evolucionar nuestro modelo en 2019. Estos fueron:

**Variiedad:** nos dimos cuenta de que el interés de las instituciones/entidades para el nivel de sensibilización era reducido si ofertábamos pocos temas. Decidimos ampliarlos.

---

<sup>2</sup> Moodle es el LMS (Learning management system), más conocido como entorno virtual de aprendizaje. Al ser de código abierto, cualquier institución puede usar su plataforma para virtualizar contenidos de aprendizaje.



- **Gestión del aprendizaje virtual:** crear y administrar el proceso educativo en los módulos virtuales de los cursos, sin ningún tipo de asesoría o apoyo externo, fue una tarea demandante y excesiva. Mientras los participantes tomaban las sesiones presenciales, debían subir sus tareas y realizar las actividades.
- Dado que contábamos con un solo docente y abrimos hasta tres grupos de 40 participantes, las tareas superaron nuestra capacidad y los tiempos de respuesta se extendieron demasiado.
- **Alcance de los cursos:** fue un error asumir que todos los participantes deseaban **crear** iniciativas innovadoras. Los estudiantes habían sido invitados a cursos sobre fundamentos de innovación y les exigimos desarrollar una iniciativa de intervención en innovación. Esto implicaba desarrollar un conjunto de acciones para comprender la población o el contexto de intervención, diseñar y probar en la realidad las acciones de intervención y evaluar dichos resultados.
- Es fácil ver las cosas hacia atrás, pero no hacia adelante en el futuro. Nos percatamos que no todos los participantes contaban con el tiempo o estaban interesados en realizar iniciativas transformadoras. Algunos simplemente querían saber “un poco más” de innovación. Nada más que eso.
- **Pensamiento de diseño y velocidad:** entendimos en menos de tres meses que los equipos de trabajo podrían realizar un prototipo, validado con usuarios y con potencial de escalar a otros contextos. De los 54 participantes en los cursos de innovación surgieron 8 iniciativas (6 de estos llegaron al punto de validación con usuarios). Las fases de pensamiento de diseño y experticia de los facilitadores sirvieron para lograr estos resultados en poco tiempo.
- **Menos es más:** es mejor realizar un trabajo profundo con pocos equipos y que cada uno de ellos tenga entre 3 y 4 personas. La comunicación con menos integrantes permite una atención más personalizada.
- **Reconocimiento:** los seres humanos trabajamos por propósitos de manera consciente o inconsciente. Sabemos que la innovación requiere de un alto grado de motivación intrínseca, es decir, iniciar y mantener una actividad por sí misma, sin esperar una recompensa o resultado externo.
- No obstante, nos percatamos que un poderoso motor de acción fue la posibilidad de que los servidores públicos fueran premiados y reconocidos públicamente en un evento formal, este fue el evento organizado por el **Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital** en su **Gala de reconocimiento de servidores públicos**. Una actividad que realizó el equipo de bienestar de la institución.



**5**



**FORMACIÓN Y  
DISEÑO DE INICIATIVAS  
2019**

Con base en los aprendizajes de 2018, logramos diseñar una ruta metodológica específica que orientó el diseño de las 10 iniciativas que narraremos en los capítulos que vienen. Describiremos en detalle cómo lo organizamos.

## 5.1. Convocatoria

A este nivel de profundización solo accedieron aquellas personas que completaron el curso básico de innovación pública que constaba de 40 horas. Este fue un factor que posibilitó contar con las personas que realmente querían ir más allá, que buscaban transformar, que necesitaban profundizar.

Inicialmente, habíamos pensado realizar entrevistas de ingreso y seleccionar a los participantes según las problemáticas más prometedoras. Con el pasar de las semanas nos percatamos que el **único criterio** real debía ser la **motivación intrínseca**. En otras palabras, participar porque el tema era apasionante para los participantes y porque realmente deseaban aprender innovación aplicada.

Previo al inicio de las sesiones de formación convocamos dos talleres introductorios de **embellecimiento de retos**. Su objetivo era despejar la problemática que cada participante traía en mente y cómo se podría aclarar más.

Así mismo, este taller nos serviría para construir un panorama general de cómo conformar los equipos innovadores partiendo de los temas que compartían naturalezas similares. En dichos talleres, que duraron alrededor de 3 horas, los participantes debían responder a lo siguiente:

Elemento	Descripción	Ejemplo de un grupo*.
<b>Título sexi</b>	Cómo me gustaría llamar a mi equipo o propuesta. Debía ser interesante, convocante, original, atractivo.	"Menos lástima, y más oportunidades para nuestros mayores."
<b>Invitación.</b>	La frase debía comenzar así: "Ayúdame a..."	"Generar alternativas de ingreso a nuestros adultos mayores que desean ser útiles a la sociedad, aportando su fuerza de trabajo, conocimiento y experiencia."
<b>Queremos</b>	Cifra de impacto. ¿Cuál será el alcance?	"Generar ingresos a 1000 adultos mayores en el Distrito contribuyendo a que tengan una vida digna, útil y productiva."
<b>Para</b>	Seres humanos a quienes les cambiará el mundo.	"Adultos mayores que quieren sentirse útiles, incluidos y rejuvenecer como seres transformadores de nuestra sociedad."

**\* Ejemplo tomado del trabajo de Yenni Ortiz y Elqui Imbachi, Secretaría Distrital de Integración Social.**

Gráfico 5: Ejemplo talleres de embellecimiento



No importaba que sus propuestas aún fueran irreales o muy generales. Este ejercicio nos ayudó a dar un primer impulso a los participantes y a conformar grupos en la primera sesión del proceso de formación. Con este insumo y como equipo de mentores ya podíamos planificar la primera parte del proceso de formación.

## 5.2. Formación en innovación

Esta etapa se desarrolló fundamentalmente mediante sesiones grupales y mentorías personalizadas. Dichos formatos se organizaron en función de una adaptación de la **metodología de pensamiento de diseño**. Un modelo que nos permitió delimitar alcances claros para cada sección del curso y crear una percepción de avance progresivo en los participantes desde una estructura lógica con alcances claros. Las etapas mínimas que todo estudiante debía adelantar en la formación fueron planteadas explícitamente a los estudiantes de la siguiente forma:

- **Conformación equipo:** participa en un equipo de trabajo de mínimo 3 personas con quienes comparte motivaciones afines.
- **Comprensión:** los datos se derivan de fuentes directas e indirectas, además de argumentos lógicos que respaldan la pertinencia del problema claramente definido.
- **Creación:** plantea y selecciona una solución original, potencialmente efectiva. Además, su solución tiene una “anatomía” (un detalle, cómo funciona; un “*zoom in*”).
- **Armado y validación:** crea un prototipo concreto, y valida con usuarios, realizando mejoras que llevan al diseño de un nuevo prototipo con base en evidencias.

En perspectiva, la ruta de formación fue entonces así:

**I. Antes de:** Convocatoria

**II. Durante:** Formación en innovación:

A. Conformación de equipos

B. Etapa comprensión

C. Etapa creación

D. Etapa armado y validación

E. Formación Comunicación

**III. Después de:** Divulgación y sistematización

Revisemos cada etapa con mayor detalle.

## 5.2.1. Conformación de equipos

¿Cómo conformar equipos de trabajo en innovación de manera veloz y efectiva? Esta fue una decisión determinante para el futuro del curso. Tres actividades nos permitieron lograr este objetivo en la primera sesión en un tiempo relativamente corto.

- **Identificación:** haber determinado los desafíos y temas de interés previamente. Para esto sirvieron los talleres de embellecimiento de retos.
- **Galería/exposición:** imprimimos los retos embellecidos, cada persona debía pegar la información en alguna pared del salón y, de manera espontánea, los participantes caminaban por el espacio leyendo los retos y dialogando con los dueños de dichos retos. Por principios de autoorganización los grupos se fueron conformando entre sí. La regla de conformación de equipos es que nadie podía quedar solo y máximo serían compuestos por 4 personas.
- **Invitación obligada:** al finalizar este espacio abierto algunas personas quedaron solas. Los mentores les invitaron a sumarse a otros grupos o a conformar, entre ellos, un equipo. Justamente este grupo “de los solitarios” fue el único que desertó durante el proceso.

## 5.2.2. Etapa comprensión

Esta etapa consistió en dos sesiones grupales y el mismo número de mentorías. El paso siguiente para conformar los grupos fue **comprender la problemática**.

El objetivo de esta etapa era acompañar a los equipos en la identificación de variables clave del contexto del problema, así como la *anatomía* de este. Basados en experiencias previas con la población fue necesario realizar dos recomendaciones a los participantes:

- No esperábamos que formularan el problema como si fuera un “proyecto” clásico, desarrollado en prosa, ni con una documentación extensa (error típico).
- Queríamos que comprendieran el problema desde la calle (con datos reales y directos de usuarios potenciales) y no desde el escritorio.

Comprender el problema va más allá de revisar documentación externa, consultar fuentes en internet, leer informes o analizar la normatividad. Este es un paso necesario, pero no nuclear. La invitación iba dirigida a entender el *dolor de los usuarios* desde una aproximación empática, basada en un enfoque centrado en los ciudadanos.

Derivado de esta claridad invitamos a los participantes a traer entre 10 y 20 encuestas por cada participante, así como desarrollar entrevistas y observación en contexto. El objetivo de estas técnicas de observación fue activar la comprensión de una situación específica, de entender sus intereses, sus dolores, sus deseos. Así pues, basados en la consulta de fuentes y el uso de encuestas los participantes debían desarrollar en una plantilla los siguientes ítems:

- **Contexto de la situación/problema/oportunidad**

- Antecedentes: hechos, cifras, datos, evidencias del impacto del problema.
- Contexto global/nacional.
- Revisión de tecnologías que pudieran ser aplicadas.

- **Entendimiento del problema**

- Cómo es el proceso del problema con flujos, gráficos, infografías, collages o similares.
- Mapa de actores: quiénes son los actores.
- Empatía: cómo son los usuarios.
- Puntos críticos en los cuales enfocarse para buscar una solución.

Al observar los avances de cada grupo nos percatamos de que era preciso realizar un acompañamiento más guiado, progresivo, directivo y estructurado en una primera etapa. Aparte de explicar conceptos o escuchar los avances de cada equipo, era necesario brindar

herramientas concretas, pragmáticas y sistemáticas que orientaran la comprensión de la problemática: ¿qué es y cómo se plasma un mapa de actores? ¿Cómo entender un problema con desde un flujograma? ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta para buscar tendencias? ¿Qué fuentes de datos son pertinentes? Los participantes valoraban un aprendizaje que brindara herramientas concretas, centradas en el *cómo* (*know how*).

En perspectiva, la dificultad de esta etapa tuvo más que ver con un cambio progresivo en el paradigma de los participantes: desde principios clásicos de formulación de proyectos hacia una comprensión y adaptación de principios de la aproximación **Agilista** (Gimson, 2012):

- Brindar más importancia a los individuos y a las interacciones que a las herramientas y procesos.
- Darle más importancia al producto que a una extensa documentación.
- Propinar más relevancia a adaptarnos al cambio que a seguir un plan prefijado con bastante anticipación.

De a poco, fuimos llevando a los participantes a definir con **claridad** la problemática de manera sintética con apoyo de herramientas visuales, cuidando lo esencial y sin caer en la recopilación de extensas descripciones.

### 5.2.3. Etapa creación

Esta etapa comenzó en la tercera sesión grupal. En este punto fue claro que cada equipo se hallaba en momentos diferentes de maduración, unos solamente tenían claro el contexto, otros ya habían identificado el problema concretamente y algunos ya tenían una solución.

Como actividad para la tercera sesión los equipos debían traer sus propuestas de solución. Como tendencia en la mayoría de los grupos las ideas presentadas seguían siendo muy generales y poco originales. En esta etapa identificamos tres dificultades recurrentes:

- **Traer la solución lista antes de comenzar la etapa de comprensión:**

Quando los equipos traían una solución *a priori* era muy difícil considerar posibilidades divergentes, originales o más efectivas. Se había creado un efecto de anclaje (*anchor effect*) que limitaba la apertura creativa y que dirigía el resultado de la “ecuación” siempre al mismo resultado.

- **Comprensión general del problema:**



cuando no se ha comprendido la anatomía del problema (sus elementos y variables clave) es muy difícil acertar con una solución efectiva. En la medida en que orientábamos al equipo a aprender a observar, se podía ver con más claridad las variables relevantes y, a partir de allí, considerar soluciones con real incidencia.

- **Visión amplia:**

Cuando no hemos investigado sobre lo que está ocurriendo en el mundo, es muy probable que arribemos a soluciones desgastadas o muy conocidas en otros entornos. Si creo que una solución “original” es pagar el pasaje de bus con botellas plásticas, me pierdo de vista que la Alcaldía de Bogotá y de Medellín ya están implementando desde hace meses esta solución.

Por esta razón, llegamos a dos soluciones educativas que fueron efectivas para flexibilizar las estrategias, **pensar lateralmente**<sup>3</sup> en el problema y **considerar opciones divergentes**.

Así pues, desarrollamos en la cuarta sesión una formación sobre tendencias tecnológicas. Les pedimos a los participantes que revisaran, previo a la sesión, los referentes del **Sexto Reporte de Tendencias en Innovación Pública Digital** (Centro de Innovación Pública Digital, 2018) y el **5° Reporte de Tendencias en Innovación Pública Digital 2018 -2020** (Centro de Innovación Pública Digital, 2018).

Durante la sesión, desarrollamos un lienzo que llevó a los participantes a concretar de nuevo algunos elementos de la etapa de comprensión y a repensar sus soluciones a la luz de las tendencias observadas en dichos documentos.

Sumado a lo anterior convocamos sesiones de ideación con actores externos. Es fácil que un sistema de pensamiento se refuerce mutuamente en sus creencias y necesitábamos crear variables disruptivas que obligaran una reorganización. Para nuestro proceso, el equipo se vio retado y desorganizado cuando invitamos a personas de otras entidades del distrito y a estudiantes universitarios para que, desde una mirada fresca y diferente, concibieran soluciones y realizaran *preguntas ingenuas*. Los grupos se enriquecieron enormemente en estos espacios de ideación basada en la diversidad.

---

<sup>3</sup> Para profundizar en el pensamiento lateral puede consultarse el texto del creador de dicho término Edward de Bono: “*New Think: The Use of Lateral thinking*” (1967).

## 5.2.4. Etapa armado y validación

Una vez los grupos ya habían llegado a una comprensión del problema, contaban con un desafío concreto y habían definido una solución específica, debían crear un prototipo para probar con los usuarios.

**¿Qué consideramos un prototipo?** Una muestra sencilla, un modelo, un producto o una ruta de servicio lista para ser probada con uno o varios usuarios en un contexto real o cercano a la realidad. La etapa de armado y validación fue la que requirió mayor cantidad de sesiones de mentoría personalizada dado que los contextos y dominios de trabajo eran altamente singulares.

La palabra clave **en esta etapa fue iterar**. Invitamos a evitar el proceso de pensar por varias semanas en una solución desde el escritorio. Más bien, promovimos la creación de **modelos/prototipos** muy sencillos que se pudieran **probar/validar** con usuarios reales, para luego reflexionar sobre los resultados de estas pruebas, realizar las mejoras basadas en dichos resultados y volver a probar. En síntesis, crear un ciclo continuo de mejora, cercano al método científico empírico basado en prueba y error.

Fue una movilización constante a *“tirarse al agua”*, innovar en la calle, llegar a conclusiones desde la interacción directa con la incertidumbre, complejidad y singularidad de los contextos reales.

Validar implica enfrentarse al fracaso, a las restricciones institucionales, a los obstáculos no anticipados que conllevan a inevitables *“equivocaciones”*. En esta etapa el trabajo de los mentores desde un punto de vista motivacional fue esencial. Su trabajo tuvo que ver con *“levantar la autoestima de los equipos”*, resignificar el error como aprendizaje, ayudar a pensar en otras maneras de crear soluciones, orientar desde una objetividad emocional y una visión de la innovación que surge exclusivamente de haber librado muchas batallas.

En esta etapa se vieron con más fuerza las distancias de los equipos y se observó el **carácter circular del pensamiento de diseño**. Algunas validaciones llevaron a reconsiderar la comprensión del problema, a volver a generar etapas de ideación, a cambiar de rumbo si la realidad así lo demandaba. Las etapas no son de ninguna manera secuenciales, sino dinámicas, orgánicas, vivas, como lo es la realidad misma.

## 5.3. Comunicación

Luego de cinco sesiones de formación grupal, dos meses de trabajo y alrededor de cinco mentorías por equipo, comenzó esta, la última etapa de formación. El producto final era crear un lanzamiento de la iniciativa de cada equipo. Los aprendizajes en esta etapa fueron sorprendentes.

- **Espíritu de la idea:** en la primera sesión de 3 horas se pidió a cada equipo redactar el espíritu de su idea o, en otras palabras, resumir la esencia de su propuesta en máximo dos líneas. Una construcción que tomó el total de la sesión y no todos los equipos lograron redactarla desde los criterios planteados.
- **Secuenciación lógica:** en la segunda sesión el objetivo fue crear una secuenciación que hiciera sentido a nuestra iniciativa. Cada grupo debía escribir la lógica interna de la iniciativa en máximo 10 frases a modo de premisas, conclusiones y afirmaciones concretas. Aquí debía ser claro cuál era el problema, el desafío y la solución. Los equipos se retroalimentaban mutuamente.
- **Macroestructura:** una vez todos los equipos tenían claro el **espíritu de su idea** (sesión 1) y había construido una **secuencia lógica** para su iniciativa (sesión 2), podían pasar a la tercera sesión donde diseñaríamos la **macroestructura discursiva del pitch**, sumando recursos dialógicos para conectar con el público y potenciar emocionalmente la presentación. Esta tercera sesión se realizó en compañía del mentor de innovación de cada equipo y se citaron entre 2 y 3 equipos por sesión para poder realizar un trabajo más personalizado.
- En esta sesión abordamos recursos discursivos, tales como presentación de cifras interesantes, preguntas retóricas, anécdotas personales, imágenes potentes, hechos históricos, todo esto anudado a una secuencia lógica donde debíamos llevar al público a sentir/identificarse con el problema, conocer la anatomía concreta de la solución y sus beneficios para la ciudad. El principal reto era capturar la atención, comunicar el problema y la solución, así como realizar un cierre inspirador en menos de 5 minutos.
- **Simulacros:** en la cuarta sesión cada equipo realizaba un simulacro de presentación. El mentor de comunicación y de innovación retroalimentaban y se proponía de manera colectiva las mejoras, ajustes o reformulaciones al discurso. También brindamos algunas recomendaciones sobre las diapositivas a usar, el uso de lenguaje no verbal y la distribución del tiempo.

### 5.3.1. Aprender a pensar

Concluimos que esta etapa de comunicación no tuvo que ver tanto con enseñar a transmitir alguna idea a un público, sino con estructurar el pensamiento. Específicamente, los ejercicios sencillos fueron acompañados con altas dosis de *feedback* para que los participantes escribieran y comunicaran su iniciativa en términos concretos, sucintos, lógicos y atractivos.

La concreción fue un desafío colosal. Parece sencillo, pero no lo es. Es preciso eliminar los detalles o variables irrelevantes, seleccionar, delimitar y enfocar lo esencial. **Es más un ejercicio de supresión que de creación.**

Con **sucinto** nos referimos a poder expresar lo esencial en muy poco tiempo. Nos basamos en la siguiente premisa: “si realmente comprendo algo, debo ser capaz de expresarlo en un minuto o en una hora”.

**Lógico** significa que al momento de organizar y secuenciar las ideas, el público pueda pensar subconscientemente “esto me hace sentido”.

Finalmente, **atractivo** es una palabra que nos refiere a poder **capturar la atención de un público adulto** que, a causa del acceso inmediato a dispositivos digitales, puede perder potencialmente su interés en otro asunto.

Por supuesto, estos ejercicios devolvieron a cada equipo a etapas anteriores: a replantear la comprensión de la problemática, a profundizar en los detalles de su prototipo solución y a resignificar sus aprendizajes durante el proceso de validación. Las sesiones de comunicación, por tanto, no tenían como objetivo fundamental expresar una idea, sino más bien **organizar el pensamiento** para apropiarse profundamente del valor y el sentido de su iniciativa.

## 5.4. Divulgación y sistematización



Los pasos subsiguientes fueron más un esfuerzo operativo, que pedagógico. El aprendizaje profundo ya había pasado. La divulgación y la sistematización fue “comerse el postre” del proceso.

- **Lanzamiento *pitch*:**

Las diez iniciativas fueron presentadas en un evento denominado “*Pitch 10*”. Cada equipo presentó en un auditorio su iniciativa. Con el objetivo de darle un toque lúdico y capturar la atención del público entregamos a cada una de las personas tres cheques. Luego de ver las diez iniciativas, ellos debían “*invertir*” cien millones de pesos en las tres iniciativas que más les cautivara. Al finalizar, recogimos los cheques y mencionamos a las iniciativas que más “*recogieron fondos*”.

- **Premiación:**

Como se mencionó en la sección referida a **Aprendizajes del primer año (2018)**, uno de los motores de culminación del proceso fue la posibilidad de premiar a los servidores públicos en la **Gala de Reconocimiento Distrital**. Inicialmente habíamos decidido premiar únicamente a las mejores seis iniciativas, según los siguientes criterios, que calificaron tres jurados externos:





#### *IV Gala de Reconocimientos*

- **Originalidad:** la iniciativa resuelve un problema o mejora un proceso utilizando soluciones no convencionales.
- **Viabilidad:** probabilidad de ser implementado en la entidad o en el entorno relacionado, considerando el alcance propuesto y los recursos disponibles.
- **Servicio:** mejoramiento de la prestación de servicios o bienes entregados a la ciudadanía.

Cada criterio fue puntuado de 1 a 5 por cada uno de los tres jurados. No obstante, cambiamos la decisión luego de reflexionar sobre el sentido del proceso y el valor de cada una de las iniciativas: lo importante no era el producto final, sino el valor del proceso.

Cada equipo había pasado por un sinnúmero de dificultades, habían creado un prototipo que fue validado, habían participado activamente en todos los encuentros, habían identificado su proceso de formación, habían conectado con cada proyecto, así que, simplemente, no era justo afirmar mediante un reconocimiento que existían iniciativas más valiosas que otras. Finalmente, decidimos premiar a los diez equipos.

- **Sistematización:** Decidimos grabar un video de cada una de las iniciativas.



*Video iniciativa*

Así mismo, decidimos escribir este libro con el fin de guardar memoria, orientar a otras organizaciones a desarrollar procesos de innovación y a estructurar las experiencias.

En síntesis, el proceso desarrollado fue así:

**I. Antes de:** Convocatoria

**II. Durante:** Formación en innovación (sesiones grupales + mentorías):

A. Conformación de equipos

B. Etapa comprensión

C. Etapa creación

D. Etapa armado y validación

E. Formación Comunicación

**III. Después de:** Divulgación y sistematización

¿Y cuál fue el efecto de esta formación y de los principios del modelo pedagógico? Desarrollamos un análisis cualitativo para obtener evidencias sistemáticas del aprendizaje y su aplicación. De eso trata el capítulo que sigue.





# RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es presentar evidencia relacionada con los beneficios percibidos por los participantes luego de su participación en el proceso de **Diseño de Iniciativas**.

## 6.1. Procedimiento

Un mes después de finalizado el programa enviamos vía correo electrónico cuatro preguntas: ¿qué aprendió sobre innovación? ¿Cómo lo ha implementado en su quehacer diario? ¿Qué aprendió usted como persona? ¿Cuál fue el momento más emocionante del proceso?

De los 29 participantes que terminaron el proceso de diseño de iniciativas fueron 28 los que enviaron sus respuestas organizadas en 10 medios/documentos; uno por cada uno de los equipos.

El objetivo de estas preguntas fue contar con evidencia sobre los resultados/beneficios asociados al programa que los participantes percibieron. El análisis de dicha información se realizó con el programa de investigación *Dedoose*.

Se realizó un análisis básico de algunas características de los participantes, cuyos relatos fueron fuente de información. Los descriptores y sus opciones fueron los siguientes:

- Sexo: hombre, mujer.
- Equipo: E1 = Ágil trámites. E2 = Apuesta por la experiencia. E3 = Bogotá es +. E4 = Bogotá rural. E5 = Con-Vive. E6 = Entendido, E7 = Huellas de bienestar. E8 = Machos con sentidos. E9 = *Distri-Challenge*. E10 = Vivir saludable.
- Rango de edad: 31- 35. 36 – 40. 41 – 50. 51 – 55. 56 – 60. Más de 60.
- Tiempo de vinculación a la entidad: Menos de 1 año. 2 – 4 años. 4 – 7 años. 7 – 10 años. Más de 10 años.
- Tipo de vinculación: Carrera administrativa. Trabajadores oficiales. Provisionales.

Para efectos de organización documental, se le asignó un identificador (E = equipo, P = Participante) a las respuestas de cada uno de los participantes:

- E1 P1 = Nicolás Quintero / E1 P2 = María Magdalena Sánchez Motta / E1 P3 = Claudia Jhovanna Martínez Mancera / E1 P4 = Daniel Alfaro Rojas / E1 P5 = Karlo Roberto Reyes.
- E2 P6 = Yenny Ortiz / E2 P7 = Jackeline Espitia Ramírez / E2 P8 = Elqui Alexander Imbachi Sánchez.
- E3 P9 = Martha Aurora Rodríguez / E3 P10 = Luis Eduardo Cortina / E3 P11 = Raúl Rojas.
- E4 P12 = Oscar Iván Martínez / E4 P13 = Carlos Alberto Minotta.
- E5 P14 = María Consuelo Carrión Camelo / E5 P15 = Amparo Páez Lizarazo / E5 P16 = Álvaro Fernando Salazar Figueroa / E5 P17 = Flor Helena Vargas Millán.
- E6 P18 = Francisco Buenahora / E6 P19 = José Fernando Cuello / E7 P20 = María del Pilar Russi.
- E7 P21 = María Eugenia Benavides Sevilla.
- E8 P22 = Luz Marina Henao Cifuentes / E8 P23 = Tatyana Bello Herreño.
- E9 P24 = Marcela Pardo / E9 P25 = Esperanza Rubio / E9 P26 = Adriana Yohanna Ortega Piamba.
- E10 P27 = Gladys Espinosa García / E10 P28 = Lilian Maritza Núñez.

## 6.2. Unidad de análisis

Nuestras unidades de análisis fueron **frases con sentido** que referían una idea o conjunto de ideas asociadas con alguna de las preguntas planteadas y relacionadas al programa de formación. Se descartaron:

- **Frases relacionadas con felicitaciones o frases célebres.**

Ejemplo: “Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado” (E2, P6).



- **Situaciones específicas o singulares de los participantes.**

Ejemplo: “Me sometió a presión el hecho de que el líder original del proyecto optara por irlo dejando de lado con un ausentismo reiterado, lo que no fue bien visto por los nuevos miembros del grupo, viéndome en la necesidad de obrar como mediador” (E3, P10).

- **Afirmaciones muy generales, difíciles de interpretar.**

Ejemplo: “Es muy importante la oportunidad ofrecida, aprovechada por las instituciones y sus servidores” (E8, P22).

Como es usual en las aproximaciones cualitativas, la construcción de los códigos fue inductiva. Solo surgieron dos niveles: código raíz (*root code*) y código hijo (*child code*). A continuación se describe cada uno de los códigos:

- **Código raíz: impacto cotidiano:**

Frases que mencionan la generalización de los aprendizajes en contextos cotidianos (laboral, personal, familiar).

- **Aplico en mi trabajo:** afirmaciones relacionadas con la generalización de los aprendizajes derivados del programa en la esfera laboral. En otras palabras, aplicación cotidiana de los aprendizajes en la vida laboral, en la vida personal y en políticas, planes o proyectos de su entidad. La mayoría de éstas son generales y son claras en su sentido.
- **Ejemplo:** “De acuerdo con el concepto de innovación cuando realizó alguna tarea diaria pienso que estoy innovando y le pongo empeño, además busco estrategias para que lo que se hace tenga resultados mejores de lo esperados”.
- **Cambio de rutinas creativas:** fragmentos relacionados con un cambio en algunas labores cotidianas, desde la aplicación de una disposición creativa.
- **Ejemplo:** “Aprendí que la innovación no es un proceso lejano o exclusivo para personas que se dedican a la investigación, sino que, por el contrario, está inmerso en el día a día en las actividades cotidianas, que todo el tiempo estamos innovando, que constantemente se nos están ocurriendo ideas y soluciones. Me pareció maravilloso poder explorar y explotar esa parte de nosotros ya que las actividades laborales y el día a día pueden terminar ahogando esa parte creativa que tenemos todos”.

- **Motivando o enseñando a otros a innovar:** frases relacionadas con conductas de enseñanza o impulso brindado a compañeros de trabajo para que también innoven. **Ejemplo:** “Como profesional adquiriendo un mayor compromiso social, siendo multiplicador de nuevas herramientas, involucrando a más personas y creando conciencia que estas herramientas contribuyen a mejorar la calidad de vida”.

- **Código raíz: comprensión conceptual:**

Incluye definiciones y tipos de innovación, afirmaciones y comprensiones relacionadas con identificación de niveles. También una diferencia entre innovación y uso de tecnologías, teniendo en cuenta la innovación como una creación que no nace de la nada sino desde la mejora de lo existente.

**Ejemplo:** “Mediante el proceso aprendí que innovar no siempre significa crear sino agregarle un toque personal a lo que existe, para que sea más efectivo y eficiente”.

- **Código raíz: emocionante:**

Este código refiere frases asociadas a los momentos memorables que generaron más emociones positivas.

- **Cierre proceso – presentación:** afirmaciones relacionadas con el evento de **Lanzamiento de iniciativas** donde cada equipo presentó su prototipo y realizó un *speech* corto.
- **Ejemplo:** “El momento más emocionante fue la presentación de la propuesta ante los mentores y la presentación final, ver materializados los esfuerzos en un proyecto tangible”.
- **Gala de reconocimiento:** frases que señalaron este evento como el momento más satisfactorio del proceso.
- **Ejemplo:** “Por supuesto el reconocimiento, pero no por simple estimulación al ego, sino porque de cierta forma es una palmadita en la espalda que te dice, vas por buen camino, sigue así”.
- **Observar resultados con usuarios/sorpresa solución:** frases del momento que más generó emociones como el contacto con los usuarios beneficiarios del prototipo. **Ejemplo:** “Nuestro proyecto llegó inclusive a la retroalimentación de la puesta en marcha del prototipo e inclusive hace poco nos fue solicitado para llevarlo a cabo en otras dos entidades del distrito”.

- **Código raíz: agilismo – pensamiento de diseño:**

Afirmaciones relacionadas con la aplicación de principios generales del agilismo y de la metodología pensamiento de diseño en el ámbito personal o laboral.

- **Orientación al logro:** fragmentos referidos al establecimiento de metas y objetivos claros para motivar la conducta.

**Ejemplo:** “Al encontrar un problema o una meta a alcanzar, todo se puede lograr si ponemos nuestro empeño para sacarlo adelante, haciendo que tenga beneficios personales y para terceros con su implementación”.

- **Iterar – prueba y error:** afirmaciones asociadas a la aplicación de ciclos cortos de validación con usuarios, realización de mejoras a partir de dichas experiencias y naturalización del error y el fracaso como fuentes de aprendizaje.

**Ejemplo:** “Aprendí sus principios, las diferentes formas en que una idea se puede madurar y concretar. Es un proceso cíclico hasta llegar a concretar la mejor forma de ejecución”.

- **Creatividad – pensamiento divergente:** frases que refieren el descubrimiento y aplicación de una disposición creativa conllevando a la resignificación de un problema o situación.

**Ejemplo:** “Aprendí que la innovación se trata de mirar el mundo buscando otro ángulo desde los retos que tengo en mi trabajo hasta los que tenemos como sociedad. Ver las cosas desde diferentes aristas y perspectivas me lleva a plantearme nuevas formas de servir en lo público”.

- **Pensamiento de diseño – metodología:** fragmentos que mencionan explícitamente la apropiación práctica de las etapas de la metodología de pensamiento de diseño, de sus principios y, en general, de un *mindset*<sup>4</sup> enriquecido y estructurado que permite abordar problemas o retos.

**Ejemplo:** “Ahora, al desarrollar mis labores y una vez identifico problemáticas en mi área de trabajo, pienso en qué posible solución puede desarrollarse para mejorar el proceso. Ante una problemática previamente identificada elaboraré una propuesta

---

<sup>4</sup> Conjunto de creencias fundamentales sobre la realidad. Usualmente son creencias tan básicas que es difícil percatarse de ellas.

de solución de la problemática, aplicando las estrategias y herramientas aprendidas en la formación impartida”.

- **Romper esquemas y cuestionar supuestos:** frases referidas a la disposición o necesidad percibida de cuestionar los supuestos, premisas, valores implícitos culturales o institucionales, todo esto como parte natural de los procesos de innovación.

**Ejemplo:** “Las ideas que uno tenga así sean las más descabelladas o imposibles, se puedan llegar a materializar y beneficiar a un grupo poblacional”.

- **Código raíz: programa condiciones:**

Frases que refieren el valor de condiciones internas de funcionamiento del programa sea a nivel pedagógico, estratégico u operativo.

- **Vínculo con otros compañeros:** afirmaciones asociadas a la importancia de los vínculos con los compañeros de equipo para aprender, desarrollarse y/o lograr resultados.

**Ejemplo:** “A pesar del tiempo limitado, la ayuda y apoyo constante de los miembros del equipo fue fundamental, con comprensión, armonía y camaradería”.

- **Código raíz: transformación personal:**

Afirmaciones que refieren el fortalecimiento de habilidades, destrezas o descubrimientos de orden social, emocional o cognitivo en sí mismos.

- **Persuasión:** fragmentos asociados al fortalecimiento de habilidades para convencer o influenciar a otros desde el discurso.

**Ejemplo:** “Además de un buen profesional con mucho conocimiento debo ser un excelente vendedor de mis iniciativas, un *Rock Star*”.

- **Autoeficacia y creencia en la capacidad propia:**

Afirmaciones relacionadas con un incremento de la creencia en sus propias capacidades como agentes de cambio y transformación.

Ejemplo: “Puedo hacer algo diferente por la comunidad, creer en mí misma y sentir que sí puedo crear cosas nuevas”.

- Comunicación entre el equipo: fragmentos relacionados con dar feedback, disposición para recibirlo, escuchar a otros, mediar y valorar la diversidad. Ejemplo: “Aprendí a escuchar más y hablar menos a pesar del amplio conocimiento que tengo de algunos temas”.
- Cooperación – equipo: frases referidas al reconocimiento del poder de lo colectivo para lograr resultados o para generar movilizaciones en las instituciones.

Ejemplo: “También pude reconocirme como jugador en equipo encontrando mis fortalezas y debilidades”.

- Apertura al cambio – flexibilidad cognitiva: fragmentos asociados al reconocimiento de una mayor flexibilidad cognitiva para responder adaptativamente al cambio en tiempo real y para enfrentar la incertidumbre. Ejemplo: “La ciudad se mueve cada vez más rápido y las respuestas que genero deben estar acordes. Hoy son más sencillas y prácticas al evaluar proyectos locales”.
- Resiliencia – perseverancia: frases relacionadas con el fortalecimiento de la voluntad para afrontar fracasos, perseverar, mostrar constancia y sortear obstáculos de cualquier tipo.

Ejemplo: “Aprendí a ser paciente, mediar mucho y, por supuesto, a perseverar”.

- Transgredir límites personales: fragmentos asociados al reconocimiento de superar limitaciones propias y salir de la zona de confort para desarrollar habilidades o tomar riesgos.

Ejemplo: “Podemos cambiar el mundo, pero para cambiarlo debemos tomar riesgos”.

- Vocación de servicio: frases referidas al descubrimiento o fortalecimiento de la empatía hacia los usuarios y vocación para servir a la ciudadanía a partir de las experiencias vividas en el proceso.

Ejemplo: “Como servidora pública es mucho lo que puedo hacer. El peor error es creer que nada se puede hacer y no intentarlo”.

- En síntesis, estos fueron los códigos raíz y sus códigos hijo:



## **Código raíz: impacto cotidiano**

- Aplico en mi trabajo
- Cambio de rutinas creativas
- Motivando o enseñando a otros a innovar

## **Código raíz: comprensión conceptual:**

### **Código raíz: emocionante**

- Cierre proceso – presentación
- Gala de reconocimiento
- Observar resultados con usuarios/sorpresa solución

### **Código raíz: agilismo – pensamiento de diseño**

- Orientación al logro
- Iterar – prueba y error
- Creatividad – pensamiento divergente
- Pensamiento de diseño – metodología
- Romper esquemas y cuestionar supuestos

### **Código raíz: programa condiciones**

- Vínculo con otros compañeros

### **Código raíz: transformación personal**

- Persuasión
- Autoeficacia y creencia en la capacidad propia
- Comunicación entre el equipo
- Cooperación – equipo
- Apertura al cambio – flexibilidad cognitiva
- Resiliencia – perseverancia
- Transgredir límites personales
- Vocación de servicio

## 6.3. Codificación

La generación de categorías fue dinámica. Hubo tres versiones de códigos y en ese proceso varios de ellos fueron separados, unidos o especificados para poder representar con mayor validez los relatos de las personas.

A cada unidad de análisis (frases con sentido) le asignamos uno o más códigos. En otras palabras, una misma frase o afirmación, puede referirse o corresponder a varias categorías. Dicha codificación se realizó directamente en el programa *Dedoose*.

## 6.4. Resultados

En total, se codificaron un total de 170 afirmaciones o fragmentos con sentido derivados de las respuestas de los 28 participantes.

### 6.4.1 Perfiles participantes

Paralelamente, se describió el perfil general del grupo desde las siguientes variables básicas:

- **Sexo:** Mujeres 17. Hombres 11.
- **Número de participantes por equipo:** (E1) Ágil trámites = 5. (E2) Apuesta por la experiencia = 3. (E3) Bogotá es + = 3. (E4) Bogotá Rural = 2. (E5) = Con-Vive = 4. (E6) Entendido = 2. (E7) Huellas de bienestar = 2. (E8) Machos con sentidos = 3. (E9) *Distri-Challenge* = 3. (E10) Vivir saludable = 2.
- **Tipo de vinculación:** Carrera administrativa (22) = 78,6 %. Provisionales (5) = 17,9 %. Trabajadores Oficiales (1) = 3,6 %.
- **Rango de edad:** 31 a 35 años (3) = 11,1 %. 36 a 40 años (1) = 3,7 %. 41 a 50 años (11) = 40,7 %. 51 a 55 años (9) = 33,3 %. 56 a 60 años (2) = 7,4 %. Más de 60 años (1) = 3,7 %. Dato faltante (1).

- **Tiempo en la entidad:** Menos de 1 año (7) = 28 %. 2 a 3 años (0) = 0 %. 4 a 7 años (6) = 24 %. 7 a 10 años (4) = 16 %. Más de 10 años (8) = 32 %. Datos faltantes (3).
- **Por perfil académico:** Ingenierías de sistemas, industrial y química = 5. Licenciado = 1. Gestión ambiental = 1. Administración y contabilidad = 7. Auxiliar administrativo = 1. Ciencias de la salud humana y animal = 5. Ciencias políticas = 1. Psicología = 1. Arquitectura = 1. Biología = 1.

## 6.4.2. Resultados de la codificación

El primer resultado son las categorías en sí mismas. Estas refieren a la interpretación de los participantes de sus aprendizajes y experiencias memorables del programa. Se evidenciaron los siguientes resultados principales:

- Apropiación de la metodología pensamiento de diseño y principios del agilismo.
- Comprensión enriquecida sobre la innovación.
- Generalización de los aprendizajes en contextos diferentes al del programa.
- Fortalecimiento y apropiación de habilidades y disposiciones personales.

Estas percepciones se reflejan en el mapa de códigos mencionado que fue resumido en esta nube de palabras que arrojó el programa *Dedoose*:

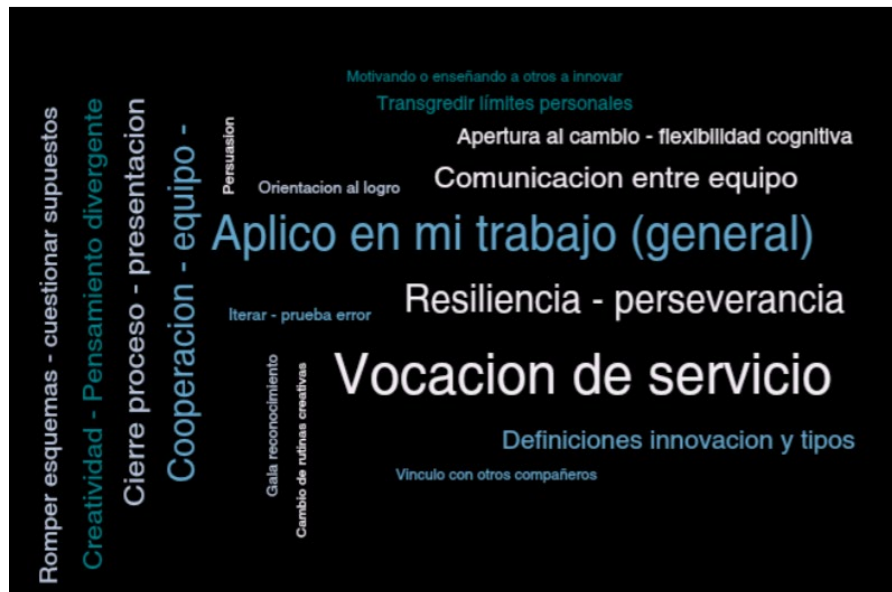


Gráfico 6: Nube de palabras según frecuencias

Los códigos raíz (*root code*) más relevantes en términos de su frecuencia, es decir el conteo según número de extractos fue la siguiente:

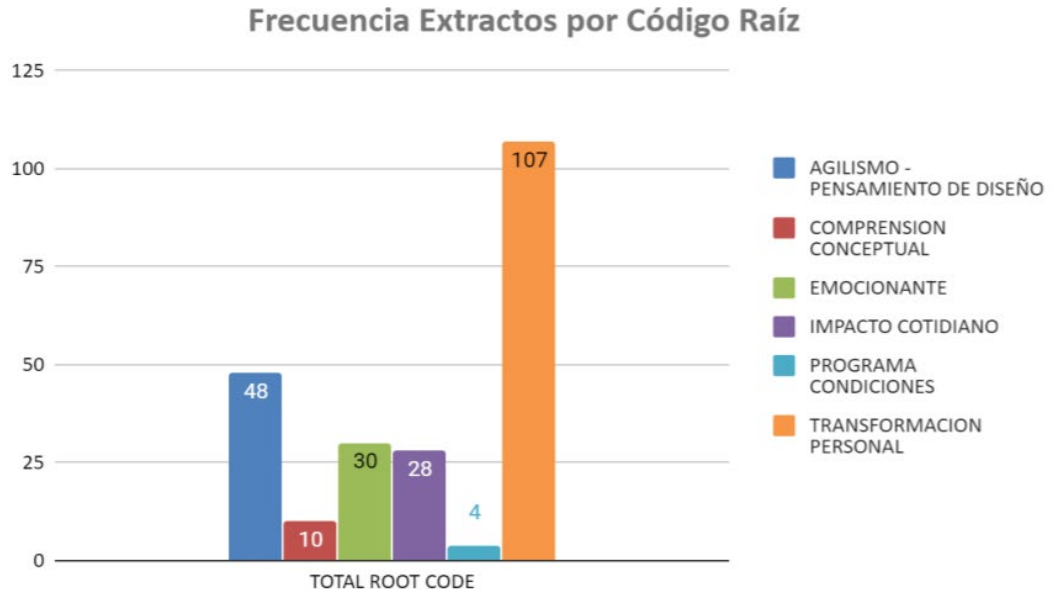


Gráfico 7: Frecuencia extractos por código raíz

Claramente, el programa fue percibido por los participantes como un espacio que potenció sus habilidades y disposiciones. En los siguientes campos, los números refieren la cantidad de extractos categorizados:

TRANSFORMACIÓN PERSONAL							
Apertura al cambio - flexibilidad cognitiva	Autoeficacia - creencia en capacidad propia	Comunicación entre equipo	Cooperación - equipo -	Persuasión	Resiliencia - perseverancia	Transgredir límites personales	Vocación de servicio
8	22	12	14	4	16	6	25

Gráfico 8: Frecuencia extractos código raíz "Transformación Personal"

En segundo lugar resalta la apropiación y aplicación de los principios y herramientas de la metodología de pensamiento de diseño.

AGILISMO - PENSAMIENTO DE DISEÑO				
Creatividad - Pensamiento divergente	Iterar - prueba error	Orientación al logro	Pensamiento de diseño - Metodología	Romper esquemas - cuestionar supuestos
11	5	5	18	9

Gráfico 9: Frecuencia extractos código raíz "Metodología"

Ahora bien, a nivel de los códigos hijo (*child code*), los mayores beneficios se percibieron con relación a los siguientes procesos conductuales, disposicionales, cognitivos, sociales y motivacionales:

- Vocación de servicio (25 extractos).
- Sentido de autoeficacia y creencia en la capacidad propia para transformar (22 extractos).
- Aplicación de los aprendizajes en el trabajo (21 extractos).
- Apropiación de metodología del pensamiento de diseño (18 extractos).
- Resiliencia y manejo de la frustración (16 extractos).
- Cooperación y percepción de transformación desde visión de equipo (14 extractos).
- Creatividad y pensamiento divergente (11 extractos).

Los momentos percibidos como los más emocionantes por parte de los participantes fueron el cierre (12 extractos) y la cercanía con los usuarios a los que se dirigían sus iniciativas de innovación (14 extractos). En resumen, podemos afirmar que el programa generó las siguientes percepciones:

- Beneficios personales y laborales.
- Fortalecimiento de habilidades y disposiciones personales relacionadas con la innovación.
- Apropiación y aplicación de principios de pensamiento de diseño y agilismo.
- Generalización de los aprendizajes a contextos más allá del programa mismo.
- Mayor vocación de servicio.
- Empoderamiento, resiliencia, visión de equipo y creatividad.
- Enfoque a la apropiación práctica y personal de los aprendizajes, más que a la comprensión intelectual de los conceptos de innovación.



## 6.5. Limitaciones

Los resultados presentados tienen como único propósito brindar evidencia sistemática sobre los potenciales beneficios del programa. Las limitaciones metodológicas que podrían afectar su validez son las siguientes:

- Solo un juez/evaluador derivó los códigos y categorizó los extractos.
- Una única fuente de información: preguntas vía correo.
- Poco tiempo entre finalización del programa y respuestas de los participantes.
- Ausencia de reportes de terceros que confirmaran las percepciones.
- No se cruzó la información de los extractos con las variables socio-demográficas.

## 6.6. Detalle frecuencia de extractos por código raíz

A continuación se presenta la información detallada del número de extractos por código raíz de forma detallada:

AGILISMO - PENSAMIENTO DE DISEÑO				
Creatividad - Pensamiento divergente	Iterar - prueba error	Orientación al logro	Pensamiento de diseño - Metodología	Romper esquemas - cuestionar supuestos
11	5	5	18	9
<b>48</b>				

Gráfico 9

COMPRESIÓN CONCEPTUAL
Definiciones innovación y tipos
<b>10</b>

Gráfico 10

EMOCIONANTE		
Cierre proceso - presentación	Gala reconocimiento	Observar resultado con usuarios - sorpresa solución
12	4	14
<b>30</b>		

Gráfico 11

IMPACTO COTIDIANO		
Aplico en mi trabajo (general)	Cambio de rutinas creativas	Motivando o enseñando a otros a innovar
21	3	4
<b>28</b>		

Gráfico 12

PROGRAMA CONDICIONES	
Vínculo con otros compañeros	
4	
4	

Gráfico 13

TRANSFORMACIÓN PERSONAL							
Apertura al cambio - flexibilidad cognitiva	Autoeficacia - creencia en capacidad propia	Comunicación entre equipo	Cooperación - equipo	Persuasión	Resiliencia - perseverancia	Transgredir límites personales	Vocación de servicio
8	22	12	14	4	16	6	25
<b>107</b>							

Gráfico 14





# **INICIATIVAS: EQUIPOS INNOVADORES**



7.1.

# Ágil trámites

**Daniel Alfaro Rojas**

*Sector salud*

**Claudia Jhovanna Martínez Mancera**

*Secretaría Distrital de Medio Ambiente*

**María Magdalena Sánchez Motta**

*Secretaría de Educación*

**Karlo Roberto Reyes**

*Sector salud*

**Nicolás Quintero**

*Transmilenio S.A.*





Oleksandr - stock.adobe.com



## 7.1. Ágil trámites

[https://www.youtube.com/watch?v=lkT6l6qdMIs&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=2&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=lkT6l6qdMIs&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=2&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) – **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

En algún momento todo funcionario público ha debido estar del lado de los ciudadanos para llevar a cabo un trámite ante una entidad. Esto nos recuerda que las cosas no son las que parecen desde el escritorio.

**Daniel Alfaro** de la **Subred Integrada de Servicios de Salud del Norte E.S.E.** venía desde el año 2018 involucrado en los programas de formación en innovación del **Departamento Administrativo de Servicio Civil** y desde entonces mostró un particular interés en los trámites que deben hacer los ciudadanos.

Junto con él, **Claudia Martínez** de la Secretaría Distrital de Ambiente; **María Magdalena Sánchez** de la Secretaría de Educación, **Nicolás Quintero Amaya** de Transmilenio y **Karlo Roberto Reyes** de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. se unieron para tratar de entender el por qué de las filas en los trámites.

### 7.1.1.

## El problema

El equipo comenzó a revisar los casos de las citas médicas de la **Subred de Salud del Distrito** y el de la solicitud de cupos escolares en la **Secretaría de Educación**. Madrugamos, hicimos la fila, escuchamos a la gente, hicimos entrevistas, diseñamos encuestas y, sobre todo, observamos lo que decía la gente, sus rostros, su preocupación, su enojo, su estrés, su insatisfacción.

Desde antes de las 6 de la mañana se empiezan a formar las filas frente a las sedes de la **Subred de Salud del Distrito**. Las encuestas revelaron que **más del 65 % ha realizado trámites de forma recurrente** ante la Administración Distrital y que, en su mayoría, son personas de bajos ingresos.

Los usuarios encuestados califican de manera negativa su experiencia. Además del tiempo que usan en el desplazamiento que va de treinta minutos a una hora en un **61 %**, se suma al tiempo de espera en las filas, las cuales demandan **3 horas** en promedio.

La atención en ventanilla no cuenta con la amabilidad requerida por el público, aunque sea fluida con una atención que oscila entre **5 y 10 minutos**. En la generalidad el tiempo que lleva resolver el trámite toma entre uno y tres meses para el **27 % de los solicitantes**, 12 meses en un **10 % de la población** y un **6 %** los casos toman más de un año en ser solucionados.

El trámite de asignación de citas médicas tiene un gran impacto en la percepción de los ciudadanos sobre la administración pública. Se trata de un tema sensible que afecta directamente la calidad de vida de las personas y quienes lo llevan a cabo se sienten vulnerables por temas económicos o por la situación que compromete la integridad física propia o del familiar para quien se está solicitando la atención.

Pero **¿por qué no solicitar la cita telefónicamente?** Pues bien, nuestra investigación reveló que gran parte del público intenta previamente realizar el proceso por esta vía. Sin embargo, la demora en la central de atención asciende hasta los 20 minutos de espera cuando hay respuesta, también se entiende que las líneas tienen una continua congestión o se cortan las llamadas frecuentemente, lo que hace

de esta opción un reproceso tan demandante que induce al público a realizar el trámite de forma presencial.

Para **el ciudadano la información resulta dispersa y confusa** por esto madrugan a hacer fila. Cuando empieza la fila para obtener una ficha el ciudadano debe esperar un tiempo prudencial para después obtener otra ficha para la asignación de su cita. No sin contar la falta de sillas y los espacios incómodos para las personas que están realizando el trámite.

Luego de estas observaciones iniciales nos enfocamos en el trámite de solicitud de citas médicas para concentrar nuestros esfuerzos. Así las cosas la investigación tomó un rumbo más certero.

En este proceso se debe entender cómo se conecta el ciudadano. Notamos que los bogotanos somos una especie de adictos a los servicios de mensajería como *WhatsApp* y que utilizamos el teléfono móvil en la misma proporción que el computador, según lo afirman el 80 % de los encuestados.

También descubrimos que la mayoría de las solicitudes en el centro de atención telefónica y en otros canales de atención es para solicitar información de los trámites, tema que consume gran cantidad de recursos que deberían ser dedicados a la asignación de citas. Además, la Administración no cuenta con una retroalimentación eficiente de los ciudadanos que permita identificar fallos y oportunidades en tiempo real para poder mejorar los servicios y la atención prestados.

### 7.1.2.

## El desafío

¿Cómo desafiar la ruta tradicional de los trámites y empoderar al ciudadano con herramientas más ágiles?

Con base en este cuestionamiento central surgen otras preguntas: ¿cómo encaminar la información para que sea más clara y personalizada?, ¿cómo lograr que los horarios de consulta sean de 24 horas los 7 días a la semana en lugar de horarios hábiles?, ¿cómo facilitar los procesos para que se automaticen?, ¿cómo lograr que la calificación y las estadísticas se hagan en tiempo real para identificar dificultades?,

¿cómo reducir los costos de los servicios que ya tiene contratada la Administración Pública?

### 7.1.3.

## La solución

Revisamos tendencias y tecnologías en donde notamos que el gusto por la movilidad se extiende cada vez más en ejercicios de participación ciudadana e iniciativas como Gobierno Digital y Gobierno Abierto.

Así mismo, encontramos tecnologías de punta como *Blockchain* y referentes de servicio como la plataforma de compra en línea de *Amazon* que procesa gran cantidad de información en tiempo real ajustando ofertas personalizadas de acuerdo con las demandas y preferencias de los usuarios, apoyándose en mecanismos de chat automatizados que facilitan las etapas previas a la compra. De esta manera hay una escasa intervención humana en esas fases iniciales de compra para concentrar la atención personal como un valor agregado en las siguientes fases.

Consideramos varias herramientas que podrían ayudar a automatizar diferentes partes del trámite. Finalmente, nos quedamos con la posibilidad de utilizar un asistente virtual con la funcionalidad no solo de mensajería texto, sino también con la capacidad de reconocer la voz para democratizar más el servicio, estos son los denominados *Voice Bot*.

De ese modo, aprovechamos el gusto que se tiene por aplicaciones de mensajería con las que los ciudadanos ya se encuentran familiarizados, de tal forma que su asimilación es más rápida. El mayor desafío probablemente no está en la tecnología del robot sino en el trabajo previo para lograr que la información de diferentes fuentes se unifique y mejore la calidad para que el robot pueda encontrar la información y ofrezca las respuestas que el ciudadano necesita.

**Nuestra solución es un asistente virtual** que se comunica de manera empática, que personaliza los servicios para las consultas de los trámites y que, adicionalmente, permite calificar en tiempo real la atención.

Mediante esta herramienta podemos verificar la identidad del usuario y conectar información que usualmente no está disponible en las páginas web o a las que sería muy complejo que el ciudadano acceda por sí mismo.

La interacción se apoya en complejos algoritmos matemáticos de inteligencia artificial que facilitan la interpretación de lenguaje natural de manera que los ciudadanos pueden hablar normalmente sin utilizar términos técnicos, al mismo tiempo que el sistema recopila las preguntas que no logra responder para, internamente, desarrollar las respectivas respuestas y seguir entrenando a la inteligencia artificial para agregar esta nueva información.

El sistema captura las alertas, los informes y la calificación de los ciudadanos y las transmite inmediatamente a las entidades responsables para que identifiquen los problemas y los resuelvan de forma ágil.

Aprovechando que en el equipo había expertos en desarrollo de software pasamos de un prototipo en papel a uno funcional. Con este prototipo tuvimos la oportunidad de realizar una demostración en tiempo real que fue transmitida en vivo.

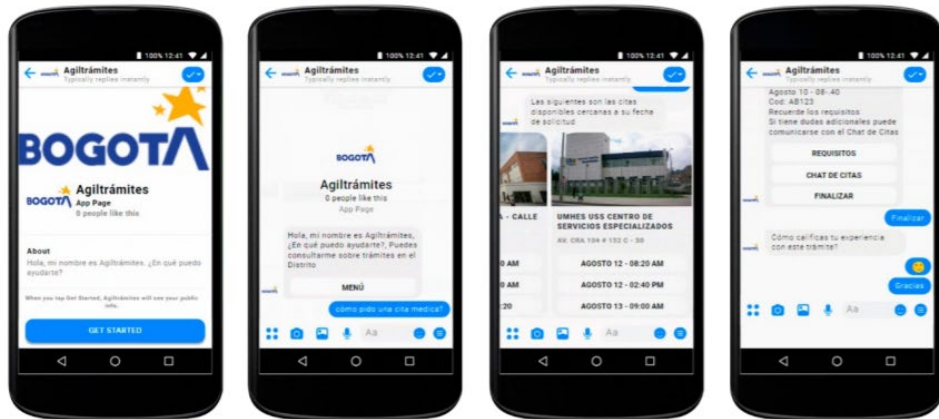


Gráfico 15: Prototipo Asistente Virtual – Ágil-trámites



#### 7.1.4.

## ¿Qué aprendimos?

Aprendimos que, a veces desde el escritorio, podemos llegar a creer que las cosas funcionan bien y que las quejas de los ciudadanos son infundadas. Es indispensable vivir de cerca la experiencia de los ciudadanos para encontrar desafíos y soluciones realmente útiles.

“Un momento que me generó mucha empatía fue descubrir, durante el trabajo de campo, el sufrimiento de los usuarios al sentirse maltratados en el proceso del trámite que tenían que hacer para resolver la atención de su situación de salud”, aseguró **Daniel Alfaro Rojas**, integrante del equipo.

Se aprendió que falta más tiempo y recursos para estudiar a fondo los temas de atención al ciudadano, al hacerlo se podría abrir una enorme cantidad de posibilidades que ahora mismo desconocemos.

Del mismo modo, notamos que si bien la tecnología ofrece soluciones, el desafío está en encontrar formas novedosas de utilizarla, lo cual exige que se identifiquen las necesidades reales para generar oportunidades de mejora.

Ahora bien, creemos que si se disminuye la carga que implica la atención de preguntas repetitivas sobre información básica de los trámites, los funcionarios pueden concentrarse en mejorar la atención personal a los ciudadanos de forma que, si se reduce el estrés, probablemente se mejore el servicio.

**María Magdalena Sánchez Motta:** “Implementar soluciones innovadoras ayuda a mejorar las relaciones y prestar un mejor servicio. Se trata de ser capaz de generar ideas y buscar con rapidez las soluciones de los problemas”.

**Claudia Jhovanna Martínez Mancera:** “Aprendí que tengo las capacidades necesarias para plantear estrategias de innovación y que de mi seguridad y confianza en mis ideas depende el éxito de mis planteamientos”.

### 7.1.5.

## Equipo



**Daniel Alfaro Rojas:** Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Nacional de Colombia con estudios en Maestría en Administración y con 20 años de experiencia laboral en instituciones públicas del sector salud. Es un apasionado por brindar soluciones innovadoras en entornos de escasos recursos aplicando herramientas de software libre relacionadas con trabajo colaborativo, analítica de datos, inteligencia artificial y robotización de procesos.

**Claudia Jhovanna Martínez Mancera:** Gestora Ambiental de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Es estudiante de Administración Pública en la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-. Cuenta con tres años de experiencia apoyando proyectos en el sector energético y 8 más en proyectos medioambientales del sector público. Es funcionaria de carrera administrativa en la Secretaría Distrital de Medio Ambiente desde septiembre de 2018.

**María Magdalena Sánchez Motta:** Licenciada en Física y Matemáticas de la Universidad Libre de Colombia. Actualmente labora como Técnica Operativa de la Secretaría de Educación en Nivel Central. Cuenta con una trayectoria de 25 años de servicio a la Comunidad Educativa.

**Karlo Roberto Reyes:** servidor público con formación en salud y administración. Interesado en los procesos de desarrollo que favorezcan la atención y servicio a la ciudadanía.

**Nicolás Quintero:** Ingeniero de sistemas, especializado en Seguridad Informática, egresado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD con reconocimientos del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital en temas de innovación en los años 2017, 2018 y 2019. Desempeña el cargo de analista de programación troncal en la Dirección Técnica de BRT en Transmilenio S.A.

7.2.

# Apuesta por la Experiencia

**Yenny Patricia Ortiz**

*Secretaría Distrital de Integración Social*

**Jackeline Espitia Ramírez**

*Secretaría de Movilidad*

**Elqui Alexander Imbachi Sánchez**

*Secretaria Distrital de Integración Social.*





## 7.2. Apuesta por la experiencia

[https://www.youtube.com/watch?v=QLJtFtfE4iE&t=21s&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=QLJtFtfE4iE&t=21s&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD)

**VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

Un proceso en el que tres servidores públicos se reunieron, por primera vez, en el curso de innovación pública. Fue muy interesante ver cómo tenían diferentes expectativas de vida pero que tenían un fin en común, hacer la diferencia.

Existían prejuicios y sesgos que les impedían realizar grandes cosas. Romper esta primera barrera fue complejo. Ellos como funcionarios públicos llevan al menos 15 años haciendo las cosas de una forma específica que les ha funcionado, que les ha permitido tener una estabilidad laboral y que les ha dejado desarrollarse.

No obstante, al llegar al curso de innovación pública, se encontraron con un mundo diferente en el que podían empezar a generar cambios y acciones que contribuyeran en algo en la solución de las problemáticas que ven en sus instituciones y en las comunidades para las cuales trabajan.



### 7.2.1.

## El problema

El tema del envejecimiento poblacional es un reto que la sociedad colombiana necesita comprender. El acelerado proceso que experimenta el país se hace más evidente con los resultados del último Censo Nacional cuyos resultados arrojan que la **población mayor de 60 años** pasó de **9 % en el año 2005** a un **13,4 %, en el 2018**, es decir, un **incremento cercano al 50 %**.

Este fenómeno tiene muchas implicaciones para nuestra sociedad. Situaciones como el abandono, la necesidad de servicios de cuidado, la falta de pensiones o el escaso apoyo económico familiar son algunas de las problemáticas que enfrentan las personas mayores. Una pirámide poblacional que se inclina hacia las personas mayores trae implicaciones sociales, económicas y ambientales que dan entrada, nos confrontan y nos obligan a generar nuevas formas de afrontar el problema.

El asunto de la tercera edad en un país como Colombia abarca muchas problemáticas, no solo por las condiciones físicas de esta población, sino también porque son víctimas del conflicto, porque no cuentan con herramientas para ser productivos, porque no tienen un soporte familiar que les permita tener abrigo y cobijo en las épocas de mayor tensión y porque sus niveles educativos están por debajo de la primaria.

El caso que trataremos a continuación es la realidad de la población en la localidad de **Usme en Sumapaz** (Bogotá, Colombia). En ella veremos que estas problemáticas son exponenciales en el sector y que se suman a la concentración de pobreza del lugar.

Es así como los servidores se preguntaron ¿cómo vincular a la población adulta mayor de forma activa en la economía promoviendo su capacidad productiva y un aumento en generación de ingresos?

El equipo profundizó en el problema e identificó a algunos adultos mayores que tuvieran productos potenciales de comercialización. Una de estas personas fue Doña

Dioselina y su colectivo de mujeres hiladoras de muñecas. También se identificó a Don Eurípides con su taller de laberintos 3D en material reciclable.

Con estos personajes el equipo dimensionó que ser un emprendedor es complejo, aún más siendo mayor en una localidad que hoy por hoy concentra una de las poblaciones con la más alta pobreza, vulnerabilidad social y económica.

Considerar el emprendimiento de las personas mayores y fortalecer su desarrollo, según estudios consultados, adquiere vital importancia como alternativa viable, no solo para mejorar los ingresos y calidad de vida de las personas mayores, sino también como estrategia para apoyarlos en el cambio psicológico que experimentan al sentirse valiosos y útiles a la sociedad, aportando sus conocimientos y experiencia al encontrar nuevamente un sentido para sus vidas.

Tras un ejercicio de validación concluimos que Doña Dioselina y Don Eurípides tienen en común que superan los 55 años, son población vulnerable, cuentan con habilidades que han ido desarrollando pese a las trabas que el sistema pueda presentar, han participado en más de 15 ferias, organizadas por el distrito, las cámaras de comercio y cooperativas en los últimos 4 años y que el volumen de ventas es directamente proporcional a las ferias en las que participan, es decir que, pese a que tienen un producto con mercado constante, este se mueve con demandas estacionales.

Tras semanas de estudio se comprendió que si bien los productos tienen demanda y se venden en el exterior, el problema se centra en la elaboración del producto, su diferenciación frente a la competencia y en la logística para vender más allá de artesanías. De este modo, decidimos acelerar nuestro ejercicio de innovación, para así lograr tener resultados rápidos, ágiles y efectivos con estos dos productores.

### 7.2.2.

## El desafío

Nos enfocamos en lograr generar ventas por canales diferentes a las ferias de artesanías. Surgió la idea de crear cuentas en Instagram y en Facebook para poder generar tracción en los productos.



Cuando se piensa en una campaña digital, se supone como algo sencillo, sin embargo, para los tres servidores fue un gran reto, porque pese a que han recibido capacitaciones en sus entidades, no han tenido formación en herramientas digitales. Entonces, primero se luchaba con el desafío del aprendizaje personal y después con la pregunta esencial de ¿cómo lograr ingresos para este grupo de personas mayores emprendedoras?

### 7.2.3.

## La solución

Un grupo que aprendió la importancia de los recursos y el trabajo en equipo. Por este motivo para lograr metas con doña Dioselina y Don Eurípides en el corto plazo, era necesario invitar aliados para que nos dieran una mano.

Es así como llegamos a Laura Flórez, estudiante de la Universidad del Rosario, quien ha trabajado en varios proyectos con comunidades vulnerables durante su proceso de formación y que con toda certeza podía nutrir nuestro ejercicio comercial.

Laura nos acompañó a una charla con los emprendedores *seniors* (o grises), definición que se ha utilizado para nombrar a las personas con canas que, por su experiencia y capacidad de trabajo, son diferentes a los *millennials*.

En una conversación con Doña Dioselina llegamos a la conclusión de que el poder de las muñecas residía en su capacidad de contar historias y de transmitir algo más que un juego. Como ejemplo está "*Maria Tomasa*", una muñeca afro que vivió en Bojayá, que estuvo durante el ataque a la iglesia y que hoy en día es un símbolo de la resistencia de la mujer colombiana.

Laura agregó valor a la cuenta de Instagram y a la exploración de algunas herramientas digitales. Con ese empujón, más una inversión de \$25.000 COP, logramos tener más de 4.500 visualizaciones en 2 semanas y logramos vender más que todas las muñecas que Doña Dioselina y su colectivo habían vendido en los canales tradicionales de comercialización como las ferias o en el voz a voz en los últimos tiempos.

Durante el ejercicio de comercialización y fortalecimiento de producto fue claro que existen vacíos como la cualificación y el trabajo intergeneracional, elementos que son completamente necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos con personas mayores.

Es necesario el fortalecimiento que pueden generar estructuras de trabajo colaborativo, en el que personas como Don Eurípides y Doña Dioselina se conviertan en mentores, acompañen a los nuevos emprendedores y empiecen a crearse redes de trabajo e ingresos para personas mayores.



También visibilizamos la posibilidad de diseñar programas que promuevan y apoyen el emprendimiento senior o de personas mayores. Esta es una inversión que la **Secretaría Distrital de Integración Social** puede hacer y que cambia el enfoque asistencialista de cubrir necesidades básicas por un enfoque en el que se dignifica a la persona mayor, contribuyendo a que estén en una condición económicamente activa y en la que lideren la creación de redes comunitarias que apalanquen el envejecimiento digno.

Tras un mes de labores se fortaleció a los emprendedores brindando certezas sobre la calidad de sus productos y confianza en sus capacidades. Además, se les abrió la puerta hacia el mercadeo digital y la tecnología.

Adicionalmente, los productos de calidad hechos por personas mayores requieren de una comercialización constante. En este caso observamos una necesidad de trabajar especialmente en este estadio, creando convenios con empresas privadas para darle salida a los productos de los emprendimientos.

Con base en este estudio, diseñamos una ruta de emprendimiento diferencial con énfasis en mercadeo para personas mayores, donde se crean unos estadios o fases que deben tenerse en cuenta para crear, apoyar y fortalecer emprendimientos diferenciales.

Este enfoque se caracteriza por el cambio de mirada y empoderamiento de las personas mayores, cualificación en habilidades emprendedoras y en marketing digital para no digitales, trabajo intergeneracional y fortalecimiento de la inteligencia colectiva.

A continuación la propuesta de Ruta de Emprendimiento Diferencial con énfasis en Mercadeo para personas mayores:

- Sensibilización y empoderamiento personas mayores.
- Capacitación práctica en habilidades emprendedoras y de mercadeo.
- Trabajo intergeneracional familiar – inteligencia colectiva.
- Capacitación en marketing digital para migrantes digitales
- Identificación de oportunidades de mercado de productos y servicios
- Estructuración de plan de negocio enfocado en mercadeo.
- Incubación del emprendimiento
- Acompañamiento proceso de formalización
- Otorgamiento de capital semilla



#### 7.2.4.

## ¿Qué aprendimos?

Es posible lograr metas que generen transformación en comunidades en un lapso corto, resultados que pueden ser de alta calidad y generar cambios en la ciudadanía que se logran saliendo a la calle y observando a los ciudadanos, un aspecto que parece obvio, pero que la mayoría de los servidores olvidan. Hay que tener en cuenta que el servidor público es un dinamizador de la realidad de la ciudadanía y bajo este concepto debe guiar sus acciones.

**Yenny Patricia Ortiz:** “Uno más uno es tres, porque el trabajo cuando se hace entre amigos es más rentable, genera mejores resultados y se hace en menor tiempo”.

**Elqui Alexander Imbachi:** “Aprendí que la divergencia nos permite tener desencuentros que nos nutren y nos fortalecen como personas y como servidores. Nunca me imaginé poder resolver un reto en tan corto tiempo y con un equipo tan diverso”.

#### 7.2.5.

## Equipo

**Yenny Patricia Ortiz:** servidora pública. Es Administradora de empresas de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Gestión Pública y en Evaluación, Política y Gerencia Social de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO- en Argentina. Cuenta con un Máster en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Posee amplia experiencia en la Administración Pública Distrital y le apasiona el trabajo con la comunidad y con el fenómeno de envejecimiento poblacional.

**Jackeline Espitia Ramírez:** Administradora pública, especialista en finanzas públicas, egresada de la Escuela Superior de Administración Pública con amplia experiencia en el sector en entidades nacionales y distritales como el Bienestar Familiar, el Departamento Nacional de Planeación, las alcaldías municipales, en la

empresa de telecomunicaciones de derechos de petición, en la Secretaría Distrital de Hacienda y en la Secretaría de Movilidad.

**Elqui Alexander Imbachi Sánchez:** Administrador de Empresas egresado de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Finanzas Públicas de la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-. Es servidor público con una amplia experiencia en las áreas administrativa, financiera y social de la Secretaria Distrital de Integración Social.

# 7.3.



# Bogotá *es +*

**Martha Aurora Rodríguez**

*Secretaría de Educación del Distrito*

**Luis Eduardo Cortina**

*Secretaría de Hacienda*

**Raúl Rojas**

*Orquesta Filarmónica de Bogotá*







### 7.3. Bogotá es +

[https://www.youtube.com/watch?v=ZlloW7I00oo&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=4&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=ZlloW7I00oo&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=4&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) – **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

Una iniciativa que nos demuestra cómo un problema se puede convertir en una oportunidad. René Guarín trabaja en el Instituto Distrital de Turismo -IDT- y luego del curso de introducción a la innovación nos hizo ver que el tema del turismo era una oportunidad para aplicar a una iniciativa innovadora.

Él tenía en la cabeza que podríamos aprovechar sistemas de información y una aplicación móvil del Instituto Distrital de Turismo, para mejorar la toma de decisiones basadas en datos y ayudar así a orientar la oferta y demanda de servicios turísticos.

Y el primer aprendizaje, antes siquiera de comenzar, es que rara vez las cosas suceden como las planeamos. En nuestro caso, René tuvo que salir del proceso para atender unos temas inesperados, así que con el resto del equipo, **Martha Aurora Rodríguez** de la Secretaría de Educación, **Luis Eduardo Cortina** de la Secretaría de Hacienda Distrital y **Raúl Rojas** de la Orquesta Filarmónica de Bogotá, quedamos en el aire.

Sin embargo, nos dimos la oportunidad de abordar el problema desde nuestras competencias y habilidades, a pesar de no contar con el miembro del equipo que más sabía del tema, lo que nos obligó a aferrarnos a las metodologías y herramientas.

### 7.3.1.

## El problema

Con la inexperiencia tuvimos que investigar, leer, visitar sitios, preguntar y volver a preguntar para adquirir una mejor comprensión sobre el tema. Y aprendimos unas cuantas cosas, por ejemplo, que a Bogotá la visitaron en el 2018 alrededor de **11 millones de turistas nacionales y 2 millones de extranjeros** ¡y eso que no tenemos playa y el clima suele ser una caja de sorpresas!

En la investigación encontramos un listado de más de 150 lugares turísticos en la ciudad que teníamos fuera del radar que incluyen agro-parques, cafés, centros culturales, museos, ciclorrutas, corredores ambientales, descenso en roca, desiertos y mucho más. Basta con observar a fondo para descubrir decenas de lugares inesperados en la ciudad.

La lista puede ser tan grande como desconocida. Hicimos una encuesta para preguntar a los bogotanos que tanto conocían de estos sitios y muchos de ellos reconocen no aprovechar el tiempo libre. Aunque a la mayoría les gustaría salir de la rutina, la verdad es que no saben a dónde ir, de manera que terminan por quedarse en casa. Tampoco saben dónde encontrar información sobre actividades o destinos turísticos y tienen poca idea sobre los costos de estas alternativas. Con todo, las modalidades de turismo más frecuentes de los encuestados fueron los cines, los parques, los conciertos y los centros religiosos.

Bajo este panorama encontramos los resultados de una encuesta realizada por el Instituto Distrital de Turismo que establece que la mayoría de los visitantes con frecuencia se quedan en la casa de familiares. Así que, si alguna vez se han preguntado por qué los turistas visitan los mismos lugares de siempre, hagan la prueba de pedirle recomendaciones a alguien lugareño y casi seguro no llegará a más de 10 opciones.



### 7.3.2.

## El desafío

Dar a conocer a residentes y visitantes los lugares turísticos no convencionales de nuestra ciudad.

### 7.3.3.

## La solución

Fue el *Customer Journey* el que nos arrojó más luz para acercarnos a una solución, esto era el mapeo de los hechos más relevantes en la jornada del turista para extraer las preguntas clave de la situación.

Entre ellas nos preguntamos ¿cómo influenciar a las familias bogotanas para que conozcan y visiten más sitios turísticos de la ciudad?

En todo caso y pensando en la familia nos preguntamos si ¿son los niños influenciadores de las compras de sus padres? Un cuestionamiento adicional usando la palabra influencia ¿cómo potenciar ese anhelo para esta generación que se compone de *millennials*, de *youtubers* y de *influencers*?

Ya teníamos una idea y realizamos un par de prototipos para, posteriormente, realizar una campaña de capacitación con niños para la elaboración de videos. Con la autorización de sus padres, realizamos dos sesiones de formación para *youtubers* y, de ahí en adelante, la idea tomó su propio rumbo.

**Bogotá es +** es una escuela de *youtubers* para estudiantes de colegio que cuenta con un canal propio de videos publicados por estudiantes que revelan *tesoros secretos* de la ciudad, desde la óptica de los niños y los jóvenes.

La iniciativa se desarrolla en 3 etapas. La primera es una **convocatoria abierta a padres de familia y estudiantes**, la segunda es la **formación en talleres** y la tercera es la **publicación y reconocimiento a los mejores videos**. El canal de la iniciativa

fue abierto en Youtube el **30 de agosto de 2019** (Bogotá es +, 2019). Para el 30 de octubre los videos de los estudiantes habían recibido más de 1300 visualizaciones.

#### 7.3.4.

## ¿Qué aprendimos?

Utilizando la tecnología como aliada, una escuela de influenciadores puede ser una estrategia pedagógica muy interesante para promover la autoformación y el desarrollo de otras competencias que exige el mundo actual.

Los estudiantes disfrutan cuando se les ofrece la oportunidad de apropiarse de la tecnología de una forma productiva, esto les proporciona no conocimiento, inspiración y confianza, incluso, la generación de contenidos puede ser una alternativa de desarrollo profesional en el futuro.

Con mejores herramientas tecnológicas, una formación más elaborada y un acompañamiento de expertos, Bogotá es + puede generar productos de alta calidad en diferentes temas de ciudad o educativos.

Debemos escuchar a los jóvenes, pues existen planes que para los adultos no son interesantes, pero para ellos son verdaderos tesoros ocultos y herramientas como Bogotá es + permiten capturar las percepciones de estas nuevas generaciones, sobre los temas que les motivan, atraen o preocupan.

**Martha Rodríguez:** “Podemos cambiar el mundo, pero para cambiarlo debemos tomar riesgos. Ahora pienso diferente, veo que todo se puede mejorar, ya sea porque hay un problema, o porque simplemente no hay nada implementado, todo tiene por lo menos una solución”.

**Raúl Rojas:** “Incluso las ideas que inicialmente pueden sonar descabelladas o imposibles se pueden hacer realidad”.

### 7.3.5.

## Equipo



Martha Aurora Rodríguez: Auxiliar Administrativo en la Secretaría de Educación del Distrito, emprendedora e innovadora, diseñadora de soluciones. Conocimiento el cual transmite liderando procesos con su comunidad educativa. Ganadora de la III Gala de Innovación con el proyecto Museo del Lenguaje en Realidad Aumentada y en la IV Gala Talento que Ama a Bogotá con el proyecto Bogotá es +.

Luis Eduardo Cortina: Abogado vinculado con la Subdirección de Gestión Judicial de la Secretaría de Hacienda, supremamente inquieto por los temas de innovación, tecnologías, diseño y dispuesto a dar más por el mundo que habita.

Raúl Rojas: Ingeniero industrial con postgrados en Gerencia de Proyectos y Gerencia Financiera Sistematizada. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la administración pública del distrito.

7.4.

# Bogotá Rural

**Oscar Iván Martínez**

*Secretaría Distrital de Ambiente*

**Carlos Alberto Minotta**

*Secretaría General de la Alcaldía*







## 7.4. Bogotá rural

[https://www.youtube.com/watch?v=mt5ZGR5\\_aNA&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=6&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=mt5ZGR5_aNA&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=6&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) - **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

No es una tarea fácil, pues lo que buscamos es una comunidad de amantes de la ruralidad bogotana, que disfruten de su aire puro, sus paisajes, los animales y plantas únicas invitando a respetar, cuidar y proteger los recursos de la ciudad.

Bogotá tiene 7.3 millones de habitantes, lo que supera la cifra de habitantes de Paraguay con 6,8 millones y es más del doble de Uruguay con 3,4 millones de personas.

De lo que casi nadie es consciente es que la zona urbana, lo que conocemos como la ciudad, es tan solo el 20 % de Bogotá, el restante corresponde a aproximadamente 140 mil hectáreas de zona rural.

No se trata solo de un dato curioso. Este desconocimiento se refleja en la escasa atención que recibe la zona rural de Bogotá cuando se trata de tomar decisiones, hacer inversiones o planear en la ciudad a largo plazo.



Esta es una *preocupación* -no es un error, es una palabra propuesta como una mezcla compleja de emociones- que no deja en paz a **Oscar Iván Martínez** de la Secretaría Distrital de Ambiente y de la que convenció a **Carlos Alberto Minotta** de la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales de la Secretaría General de la Alcaldía para abordar una iniciativa de innovación que pudiera cambiar en algo esta situación.



### 7.4.1.

## El problema

Más del **80 % de las áreas rurales en Bogotá** son zonas protegidas y resultan esenciales para la seguridad hídrica y la calidad del aire, además de apoyar la regulación climática de la región y el hábitat de una gran variedad de flora y fauna.

Unos 8 mil campesinos habitan en la zona rural de Bogotá, esto es el 0,2 % del total de habitantes de la Capital, este escaso número nos hace pensar que difícilmente podrían elegir a un político que represente sus intereses, así que rara vez sus problemas son temas de discusión en escenarios como el Concejo de la ciudad.

Las inversiones en lo rural están abandonadas o a pocos les preocupa, cuando se asignan recursos se distribuyen de forma desigual y se gastan en proyectos de bajo impacto sin una orientación estratégica. Incluso la Veeduría Distrital ha reiterado en múltiples oportunidades sobre la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo y servicios a la población rural de la ciudad, pero hasta ahora solo hay eso: alertas y recomendaciones que tienen poco eco entre los habitantes urbanos.



### 7.4.2.

## El desafío

Decidimos que ante todas las necesidades, carencias y problemas de la zona rural uno de los mayores desafíos es hacer que los bogotanos conozcan, cuiden y defiendan su ruralidad.

Resolver este desafío podría ayudar a hacer visible estos espacios, ampliar el número de personas interesadas y dispuestas a adoptar posiciones críticas que orienten el futuro rural como parte de la ciudad y exigir acciones frente sus necesidades.

No es una tarea fácil, pues lo que buscamos es una comunidad de amantes de la ruralidad bogotana, que disfruten de su aire puro, sus paisajes, los animales y plantas únicas invitando a respetar, cuidar y proteger los recursos de la ciudad.

### 7.4.3.

## La solución

Investigamos diferentes caminos para la promoción de esta ruralidad. Después de desandar algunos pasos y hacer diferentes validaciones invitamos pasantes de la Alcaldía que están recién egresados de pregrado y que no tienen las limitaciones de lo público.

Fruto de ello recogimos ideas de la ruralidad como una forma de escape de la “ciudad”, buscamos armar equipos de defensores temáticos, invocar el rol de lo rural, involucrar influenciadores como **Miss Eco Colombia** que premian el ingenio y la belleza con base en el cuidado y preservación ambiental, vincular los ambientes con deportes como el ciclismo, contratar estudiantes universitarios como guías turísticos, realizar concursos para descubrir la ciudad, hacer campañas de choque para reconocer la importancia de estos espacios, cambiar el mapa actual de la ciudad para tener uno que la incluya completa, crear oportunidades desde el colegio, desmitificar los miedos, posicionar símbolos como el frailejón, utilizar Transmilenio como vitrina para dar a conocer estos espacios o capacitar a los taxistas como embajadores de estos lugares.

De todas ellas concluimos que nuestro grupo objetivo serían los *millennials* y *centennials*, por varias razones como que, en algunos años serán el 75 % de la fuerza laboral en el mundo, porque son activos y receptivos a cambios innovadores, porque se muestran ávidos de conocimiento sobre los temas ambientales, son sensibles y conscientes de fenómenos como el cambio climático y porque respondieron de forma favorable a la idea de cuidar la ruralidad de la ciudad.

Así las cosas, decidimos conformar una **comunidad de activistas defensores de la ruralidad**, comenzando con un grupo de Facebook que adoptara la ruralidad y

desarrollara acciones que establecieran posición sobre los factores positivos y negativos asociados a la ruralidad bogotana.

Realizamos varias validaciones del concepto teniendo en cuenta el manejo del lenguaje, las relaciones con comunidades y redes sociales y el reconocimiento de la importancia de integrar conceptos de responsabilidad social y ambiental.

**“Adopta la ruralidad bogotana”** es una comunidad que ha asumido los compromisos de estar activos dentro de la comunidad, de asumir e impulsar retos, de defender el ambiente y las áreas protegidas rurales, de informarse e informar a otros sobre lo que sucede en la ruralidad y de ser solidario con la comunidad que habita en la ruralidad.

#### 7.4.4.

## ¿Qué aprendimos?

Aunque parezca imposible se puede construir una iniciativa innovadora en un corto plazo. Las necesidades actuales requieren métodos más flexibles y ágiles.

**Oscar Iván Martínez:** “Se requieren metodologías más flexibles que las tradicionales para formular proyectos o iniciativas innovadoras. La ciudad se mueve cada vez más rápido y las respuestas deben ser acordes. Hoy son más sencillas y prácticas”.

**Carlos Minolta:** “Hay que pensar en solucionar las necesidades de los ciudadanos. Suena paradójico, pero la realidad es que con mucha frecuencia estamos más preocupados en cumplir con nuestros compromisos laborales que en cambiar la vida de las personas, hay que romper con eso”.



### 7.4.5.

## Equipo



Summit Art Creations - stock.adobe.com

**Oscar Iván Martínez:** Médico veterinario con estudios de Maestría en Desarrollo Rural, Especializado en Evaluación de Impacto Ambiental, Profesional Especializado de la Subdirección de Ecosistemas y Ruralidad de la Secretaría Distrital de Ambiente.

**Carlos Alberto Minotta:** Ingeniero industrial, Magíster en Administración de Empresas, Diplomado en docencia universitaria, enfocado a proyectos de creación de empresas y gestión de proyectos con alto grado de orientación al logro, trabajo en equipo y liderazgo.



# Con- Vive

**Álvaro Fernando Salazar**

*Secretaría de Seguridad, Justicia y  
Convivencia*

**María Consuelo Carrión**

*Secretaría Distrital de la Mujeres*

**Flor Helena Vargas Millán**

*Secretaría de Educación del Distrito*

**Amparo Páez Lizarazo**

*IDRD*





www.freepik.es



## 7.5. Con-Vive

[https://www.youtube.com/watch?v=fTAsgfOTsvk&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=10](https://www.youtube.com/watch?v=fTAsgfOTsvk&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=10)  
**VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

La historia de Con-Vive se remonta al 2018, porque tanto Álvaro, como Helena, Amparo y Consuelo, Secretaría de Seguridad, Secretaría de Educación, Instituto Distrital de Recreación y Deporte y Secretaría de la Mujer, respectivamente, vivieron el proceso de innovación pública durante este año y lo hicieron a lo grande, porque junto a Nicolás, quien también está en el capítulo Ágil trámites, recibieron en la Gala de Innovación el reconocimiento como una de las 3 soluciones innovadoras del distrito. Durante el año 2018 y 2019 demostraron que si el Distrito quiere hacer cosas en grande, tiene servidores capaces para lograrlo.

### 7.5.1.

## El problema

El arranque de esta historia es importante, porque este más que un grupo de trabajo se convirtió en un grupo de amigos. A partir de ese reconocimiento mutuo de capacidades ellos comenzaron a pensar formas diferentes de resolver las problemáticas de la ciudad y en una de estas conversaciones concluyen que el problema que quieren resolver esta vez es el del acceso a la justicia colombiana, conscientes que existe una falencia en la forma en la que se comunica y transmite la justicia a la sociedad en general. Este fue nuestro punto de arranque.

El asunto es que contarle de esta forma tan estricta y ejecutiva le quita valor al proceso, razón por la cual nos vamos a devolver al 30 de junio, fecha en la que se reunieron los 4 amigos con los mentores del proceso con el objetivo de definir para dónde iban y cómo iban a lograrlo.

Mientras el resto de los grupos ya llevaban 3 semanas de trabajo, el grupo Con-Vive, consciente de su desventaja aceptó el reto y decidió plantear reuniones incluso en días festivos para así poder avanzar y demostrar que en serio son un equipo de alto rendimiento.

Para esto empezaron a trabajar de forma paralela en varios temas, entre los que se destacaban el diseño de la encuesta, la ubicación del conjunto residencial para la aplicación y el desarrollo de la versión *beta*, todo esto bajo la lógica de entregas en plazos cortos con metas logrables y resultados alcanzables.

Entonces tenían 30 días, 720 horas, 43.200 horas y 2'592.000 segundos para lograr tener un grado de madurez suficiente para generar un resultado útil tanto para sus instituciones, como para la ciudadanía en general.

Para ahondar en el detalle de su reto hay que anotar que el 70 % de los conflictos que atienden las entidades de justicia en Bogotá se concentran en propiedad horizontal, que más del 85 % de la ciudadanía desconoce las diferentes rutas de acceso a la justicia, que existe una creencia generalizada y en ocasiones justificada con respecto a que la justicia es para los de ruana, razón por la que se prefiere acudir a soluciones por cuenta propia, o en la que no se tenga que asistir a espacios judiciales y que la violencia entre nuestra sociedad se ha naturalizado y en gran medida se debe a que no existen rutas claras de comunicación ni intervención.

Así que, en términos generales, estamos evidenciando un problema que impacta a casi 5'000.000 de personas quienes viven en propiedad horizontal y quienes están sujetas a situaciones de convivencia en el que en muchos casos la justicia no funciona, bien sea porque los protocolos de atención no se activan, porque no se reconocen las rutas adecuadas o porque las personas no saben los caminos de intervención.

Situaciones que van desde las quejas entre vecinos por volumen excesivo de la música, mal manejo de los residuos de las mascotas o la alteración del orden público. En todo caso, el problema de fondo es que muchas veces no existen herramientas reales para resolver los inconvenientes. Es por esta razón que se **decide intervenir en esta problemática generando una escalera de la convivencia, en versión app**, que le permita a cualquier persona entrar de forma remota y reconocer los pasos a seguir para resolver su problema.

Decidimos enfocarnos en una comunidad específica y la pregunta principal que surge de este panorama es ¿cómo conectar a la población residencial de Usaquén con una justicia de forma ágil y eficiente?

### 7.5.2.

## El desafío

Generar canales de comunicación efectivos y eficientes entre la comunidad y los entes judiciales con el objetivo de garantizar un ejercicio de ciudadanía pleno, mediante el acceso a la justicia de forma rápida y veraz, procurando cobertura, pero sin que esto fuera en contravía de los mismos resultados del proceso.

De hecho, es muy interesante intentar pensar en este tipo de ejercicios aplicados a toda la política pública, en donde si bien nos interesa un resultado masivo, eso debe fortalecer el actuar con el ciudadano de forma individual.

En síntesis nuestro desafío fue: ¿cómo conectar al ciudadano de conjuntos residenciales con los entes judiciales legales?

### 7.5.3.

## La solución

En una semana contamos con el desarrollo de una aplicación que, usando la tecnología *Chatbot*, nos permitió tener respuestas rápidas e intuitivas para que los ciudadanos pudieran resolver sus problemáticas de forma rápida, accediendo a la justicia y liberando espacios que normalmente usa la misma persona para resolver sus problemas.

Tras el ejercicio de armado y validación, el grupo concluye que si bien la herramienta debe ser de acceso público, es necesario que exista en la propiedad horizontal un polo a tierra que permita tener un canal más fluido.

Pero ¿quiénes podrían lograr este objetivo? Pues bien, la persona que administra el conjunto y, por otro lado, quien desempeña la función de presidencia del consejo de residentes, personas que se convierten en aliados inseparables de la solución.

Bajo este panorama y en menos de un mes el grupo logro diseñar encuestas para aplicarlas en un conjunto residencial en la localidad de Usaquén, aplicar la encuesta a más de 50 unidades habitacionales, desarrollar un prototipo con versión funcional de la escalera de convivencia, lanzar una versión beta del prototipo para realizar test de usuarios, documentar la problemática y presentarse en la jornada de socialización de iniciativas.

Al final del ejercicio el equipo logró tener una canción de la iniciativa en versión rap y presentó ante la ciudadanía una herramienta que garantiza que las personas pueden acceder a la justicia. En todo caso, la solución es un link que le permite a cualquier ciudadano de Bogotá acceder de forma rápida y simple a una ruta que le permite desde la comodidad de su celular, interactuar con el sistema judicial de nuestro país.

#### 7.5.4.

## ¿Qué aprendimos?

“¿Y en 2020 qué reto vamos a resolver?”. Esta pregunta planteada por Con-Vive es resaltada para enmarcar la experiencia, el impulso y la disposición para enfrentar el mundo de lo público. Un equipo que aporta con distintos enfoques a la construcción de una mejor ciudad.

**Álvaro Fernando Salazar:** “*Empoderar* es una palabra muy utilizada e incluso abusada en nuestros días, sin embargo, gracias al respaldo del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, el equipo realmente sintió que estaba aportando algo más a la ciudad que las funciones básicas de su contrato”.

**María Consuelo Carrión:** “El aprendizaje y la innovación van de la mano. Mientras que el aprendizaje permite un cambio en el comportamiento como servidores públicos, la innovación permite un cambio en el proceso de pensamiento, esto nos abre las puertas a nuevas formas de entender el mundo”.

#### 7.5.5.

## Equipo

**Álvaro Fernando Salazar:** Mediador Profesional, Psicólogo egresado de la Universidad de la Sabana, Magíster en Mediación Familiar y Comunitaria de La Universidad de *Sacro Cuore* de Italia - Universidad del Rosario. Es facilitador en temas de crecimiento personal y consultor particular.

**María Consuelo Carrión:** Politóloga de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Proyectos de Desarrollo de la Escuela Superior de Administración Pública y Magíster en Intervención en Sistemas Humanos de la Universidad Central de Colombia. Es funcionaria de la Secretaría Distrital de la Mujeres hace más de 5 años y cuenta con amplia experiencia en derechos de las mujeres y procesos comunitarios.

**Flor Helena Vargas Millán:** Médica homeópata del Instituto Homeopático de Colombia. Promotora de Salud con un Diplomado del Sistema de Gestión en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), un curso de Supervisión de



Contratos por la SED y capacitación en “Los estilos de vida saludable: una estrategia para nuestro bienestar”. Brinda la atención primaria en los estudiantes que se accidentan en el colegio y es la gestora del proyecto “Bienestar estudiantil, obesidad y malnutrición” con “La salud, la recreación: un sueño, una realidad” del bienestar docente y administrativo. Posee una amplia experiencia en atención primaria en tratamientos homeopáticos.

**Amparo Páez Lizarazo:** Administradora de Empresas egresada de la Universidad Minuto de Dios, especialista en Gestión Pública de la UNAD, funcionaria del Instituto Distrital de Recreación y Deporte, desde hace 27 años. Es emprendedora, dinámica y tiene gran carisma para el servicio de la comunidad.



7.6.

# Entendido

**Francisco Buenahora**

*Secretaría Distrital de Planeación.*

**José Fernando Cuello**

*Secretaría Distrital del Ambiente*



www.freepikes

## 7.6. Entendido

[https://www.youtube.com/watch?v=GWEa08Dua4o&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=1&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=GWEa08Dua4o&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=1&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) - **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

**Francisco Buenahora** de la Secretaría Distrital de Planeación y **José Fernando Cuello**, de la Secretaría Distrital de Ambiente, tienen una obsesión con el desarrollo de habilidades de pensamiento en adultos y por la escritura y la ortografía, respectivamente.

Esta afortunada unión fue precisa para desarrollar habilidades de pensamiento y preguntarse en qué nivel de comprensión lectora están los colombianos y si esta tiene la altura que necesitamos.

### 7.6.1.

## El problema

Revisando pruebas internacionales nos damos cuenta de que en el país sabemos leer pero nuestra comprensión difícilmente pasa del nivel inicial, que corresponde al nivel *Literal*, en el cual solo se toma la información explícita.

Los siguientes niveles corresponden al *Inferencial* en donde se pueden deducir ideas o detalles implícitos, el nivel *Crítico* cuya lectura tiene un carácter evaluativo y se acepta o rechaza lo leído a partir de la formación y criterios del lector, el *Apreciativo* que contiene una respuesta emocional al contenido, identificación con los personajes, reacciones hacia el uso del lenguaje e incluso evaluación de la capacidad artística del escritor y, finalmente, el *Creador* que logra construir a partir de la lectura, transformando el texto en otras figuras como historieta, drama o humor, modificando el final del texto, reproduciendo los diálogos con personajes inventados, cambiando el título a partir de otros significados identificados, incluso introduciendo conflictos que cambien el resultado de la historia.

Lo anterior implica que tenemos una oportunidad y un reto interesante para transitar del nivel literal al nivel creador. Adelantamos una encuesta de nueve preguntas con 136 personas que trabajan en el distrito y encontramos que los servidores públicos son conscientes de que existe un problema/oportunidad en torno a la comunicación comprensiva y que la mayoría de ellos estaría dispuesto a desarrollar sus habilidades de lectoescritura.

Damos por sentado que los profesionales saben expresarse siempre de la forma correcta y que no tienen mayores problemas de comunicación porque para eso fueron al colegio y a la universidad.

Bueno, la evidencia empírica que recogimos parece estar en desacuerdo con la anterior afirmación porque además de lo que indican las mediciones internacionales, el **37 %** de los servidores públicos encuestados afirman que dos de cada diez documentos que se elaboran en su dependencia son devueltos por errores de redacción, ortografía o puntuación. De hecho, **el 12,5 %** de quienes encuestamos afirma que las devoluciones pueden alcanzar el **80 %, es decir, 8 de cada 10 documentos.**

Al pedir a los servidores evaluar las competencias lectoras de sus compañeros de trabajo, aunque el **60 %** las calificó como buenas, un 30 % las calificó como malas o muy malas. Del mismo modo, las competencias de escritura tuvieron resultados similares, **un 52 % buena contrastado con un 35,5 % calificado como regular.**

Cuando les preguntamos si estarían dispuestos a participar en talleres de lectoescritura, el **80 % respondió afirmativamente** y el **18 % lo consideraría.**

Además de las encuestas, realizamos entrevistas y utilizamos mapas de empatía y *Customer Journey* que nos llevaron a diversos descubrimientos, entre ellos que la falencia en la competencia de lectoescritura pone en riesgo de daño antijurídico a las entidades públicas. Del mismo modo, encontramos servidores públicos preocupados por las consecuencias legales de los errores potenciales en la escritura.

Se encontró que en el entorno laboral se hacen las cosas de manera rutinaria y mecánica, lo que en ocasiones implica el sacrificio de competencias de lectoescritura, también se encontró que los servidores quieren aprender y reconocen la necesidad de fortalecer la competencia de lectoescritura pero no cuentan con el tiempo suficiente, les parece difícil, les da miedo o muchas veces la formación no tiene un apoyo institucional o los líderes no suelen vincularse a los procesos lo cual desmotiva a los servidores.

La asistencia suele ser inconstante por procesos que tienden a ser largos o complejos. De todos modos, aunque haya quejas, los asistentes que se esfuerzan y terminan dicen estar satisfechos, tanto como para solicitar que los eventos se vuelvan a realizar.

En diversos casos la formación no es tan divertida como se quisiera y evidencia problemas más complejos que no tienen otro espacio de solución, no obstante, el uso de píldoras, juegos, actuación o pausas activas ha funcionado en campañas de sensibilización. Es positivo también que, aunque no haya continuidad luego de los talleres, las personas sigan haciendo consultas al respecto.

### 7.6.2.

## El desafío

¿Cómo hacer fácil y divertido el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de lectoescritura y comunicación comprensiva entre los servidores públicos?



Preguntas que nos llevaron a analizar también: ¿cómo lograr que la gente encuentre o disponga del tiempo para aprender? y ¿cómo lograr que la gente supere sus temores respecto al proceso de aprendizaje de estas habilidades?

### 7.6.3.

## La solución

Desarrollamos varios talleres de ideación en los que identificamos herramientas como **“Malas ideas”, “Lluvia de ideas” y Customer Journey**, de las cuales obtuvimos una buena base de propuestas interesantes como promover la formación virtual y asincrónica, ofrecer diferentes opciones de formación sencilla y divertida, establecer estímulos para incentivar a avanzar, reutilizar herramientas que han demostrado ser funcionales como píldoras, juegos, pausas activas, buscar alianzas con actores externos que le otorgan mayor importancia, y encontrar competencias o apoyo entre entidades para cruzar conocimientos.

Nuestra propuesta de solución fue la creación de **Entendido**, un gimnasio mental hecho por y para servidores públicos, que incluye pausas activas de ortografía, proteínas de escritura, pilates de redacción, hidrolectura, prácticas grupales de escritura y concursos de lectoescritura.

El gimnasio es una alternativa para desarrollar el músculo de la lectoescritura, indispensable para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de pensamiento y la gestión del conocimiento y la innovación concentrándonos en 4 secciones clave: **cuádriceps de ortografía y redacción, bíceps de lectoescritura, gemelos de comprensión lectora y abdominales de desarrollo del pensamiento.**

Con varios prototipos, incluidos videos *selfies* de *microlearning*, obtuvimos una retroalimentación sobre las herramientas que podíamos incluir en nuestro gimnasio. También utilizamos un lienzo de tendencias para inspirarnos en casos similares y un taller que nos ayudó a identificar tres tipos de innovación que podíamos incorporar en nuestra propuesta del gimnasio.

El primer tipo de innovación se basó en los **canales** de diferentes entidades distritales que habíamos recibido en talleres presenciales de redacción en alguna oportunidad.

Nuestra propuesta pretendía abrir una red de alternativas, aprovechando tecnologías y oportunidades.

De esta manera nuestros canales serían las pausas activas, las carteleras o pantallas de las entidades, chats de *WhatsApp* en los celulares, correos electrónicos, videoclips y cursos de *microlearning* en la web, talleres presenciales, clubes de lectura y escritura.

El segundo tipo se centró en los **Servicios**. Cabe anotar que en las entidades, las oficinas de comunicaciones revisan la redacción de publicaciones y comunicados. Por otro lado, los funcionarios de manejo y confianza, de libre nombramiento y remoción y coordinadores revisan aspectos técnicos de memorandos, oficios, informes técnicos y actos administrativos y si tienen la capacidad, también revisan aspectos como la ortografía y la redacción.

Nuestra propuesta busca que los servidores públicos tengan redes de interlocutores, tiempo y medios para consultar sobre cómo redactar los documentos oficiales, resolver dudas o intercambiar información.

Finalmente, la **Organización**. Es este punto no dependeremos de un consultor externo, que requiera tiempo para conocer nuestras necesidades o no tenga tiempo para conocerlas, en nuestra propuesta somos los mismos servidores públicos los que mediante procesos de aprendizaje colaborativo nos apoyamos y nos hacemos cargo de todos los productos y servicios.

#### 7.6.4.

## ¿Qué aprendimos?

Innovar es cuestión de actitud. La innovación provee satisfacciones personales y profesionales, de modo que, cuando se lleva la actitud de innovación dentro esta no se queda solo en la oficina.

**Francisco Buenahora:** “Pienso que la innovación es una actitud que se da de manera natural y cotidiana en la medida en que buscamos hacer mejoras o cambios en las tareas. Para innovar se requiere un proceso que parte del descontento y, mediante ensayo y error, permite concretar esa mejora hasta lograr la innovación”.

**José Fernando Cuello:** “Conocí algunos de mis límites y cómo cruzarlos. También pude reconocerme como jugador en equipo, encontrando mis fortalezas y debilidades”.

### 7.6.5.

## Equipo



**Francisco Buenahora:** Psicólogo de la Pontificia Universidad Javeriana, experto en recursos humanos y servicios administrativos y asesor de la Secretaría Distrital de Planeación. Le gusta estudiar y hacer las cosas bien con y para los demás, además de ser un convencido de contribuir en en la construcción de una sociedad equitativa y justa.

**José Fernando Cuello:** Arquitecto, Especialista en Ambiente, Magíster en Gestión Urbana y en Administración de Negocios. Experto en ordenamiento territorial, eourbanismo y gestión ambiental.

7.7.

# Huellas de Bienestar

**María Eugenia Benavides**  
*Orquesta Filarmónica De Bogotá*

**María del Pilar Russi**  
*Secretaría Distrital De Hacienda*





## 7.7. Huellas de bienestar

[https://www.youtube.com/watch?v=0lwO2wwJ35w&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=10&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=0lwO2wwJ35w&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=10&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) - **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

Pensar en *Kira* y en *Angelo* como una pareja que genera una mayor apropiación de conceptos en equipos de trabajo con alta complejidad puede llegar a sonar trillado y aburrido. Si indicamos que *Kira* es una perrita de raza labrador y que *Angelo* es su entrenador, la atención cambia. Si adicionalmente les contamos que en un segundo momento nos acompañaron *Logan* y su instructor y que abrieron un espacio con servidores públicos sobre convivencia seguro querrán leer el resto de la historia.

Para poder darle sentido a esta narración es necesario nombrar a **María Eugenia Benavides** y **María del Pilar Russi**, ambas servidoras públicas dispuestas a arriesgarse para intentar cambiar algo dentro del distrito.



### 7.7.1.

## El problema

Las integrantes del equipo se conocieron en el curso de innovación pública en donde pensaron que juntas podían resolver el tema de los entornos laborales altamente tóxicos con la caninoterapia. Pese a no contar con experiencia en este tema, y a desconocer lo que se hace en temas de capacitación y bienestar de personal, decidieron comenzar.

Durante la fase de reconocimiento del cliente realizaron ejercicios de empatía y *habilidades blandas* para entender por qué los entrenamientos de trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la gestión del cambio terminaban siendo tan aburridos, pesados y faltos de vida. Concluyeron que lo que hacía falta era oxitocina, una hormona relacionada con las interacciones sociales, asociada con la felicidad, el sentimiento de filiación y, en términos generales, el bienestar.

Es necesario reconocer que las diferentes entidades distritales realizan múltiples capacitaciones y espacios de formación, sin embargo, estas normalmente se quedan en la fase de **la educación**, como una transmisora de información básica y deja de lado **la interiorización y la apropiación**.

Además, debemos nombrar estudios realizados al respecto de la situación laboral actual como que el estrés laboral es uno de los principales factores que afectan la salud de los trabajadores según la **Organización Internacional del Trabajo -OIT-**.

Por su parte, la **Encuesta Nacional de Salud** (2018) evidenció que el 33 % de los trabajadores sufren de altos niveles de estrés laboral y el **Estudio Nacional de Salud Mental** refleja que el 40 % de la población activa laboralmente ha sufrido trastornos psiquiátricos asociado al estrés que afectan el bienestar y la productividad.

Con base en esto, el problema que el equipo decidió enfrentar fue: ¿cómo generar un proceso de capacitación en trabajo en equipo que sea más significativo para la población de servidores públicos del distrito de Bogotá? Este problema puede ser resuelto por profesionales en psicología, sociología, trabajo social, y cualquier otra humanidad relacionada con temas de bienestar laboral, pero para una abogada y una contadora, la historia es otra.

Las dudas fueron diversas, sin embargo, lograron continuar con mayor convicción aprendieron que deben inventar, aplicar y fracasar para así reconstruir.

### 7.7.2.

## El desafío

¿Cómo lograr capacitaciones de trabajo en equipo que genere un mayor impacto para la población de servidores públicos?

### 7.7.3.

## La solución

Encontrar un sitio en el que se pudiera realizar el piloto para demostrar qué tanto funcionaba la caninoterapia. Bajo esta premisa se identificaron espacios cerrados en los que se pudieran generar estas nuevas formas de capacitación.

Con base en este piloto se descubrió que el tema de grabación y de documentación era un hito para resolver, además, que *Kira* podía trabajar con máximo 10 personas al mismo tiempo en un lapso de 30 minutos.

Con base en estas conclusiones, llegamos a una segunda etapa en la que se debía solicitar al Departamento Administrativo de Servicio Civil Distrital la colaboración con el tema de grabación y registro fotográfico, en que se debía invitar a *Logan* para que respaldará a *Kira* en las actividades con los servidores públicos en pro de aumentar su atención e interacción.

Bajo estos conceptos surgió el **“Protocolo de Intervención en Caninoterapia”** para que cualquier institución distrital pueda ejecutar una capacitación de este tipo.

Como paso número uno, hay que contar con evidencia empírica del problema, desplegar una estrategia de medición y de evaluación del nivel de estrés de los empleados y determinar la población a intervenir.

En el segundo paso, hay que realizar una articulación, socialización y trámite de permisos con gestión humana y la Administradora de Riesgos Laborales -ARL- de la entidad, contestar la información requerida en debida forma y oportunamente,

acatar los términos y las recomendaciones para el desarrollo de la pausa activa propuesta y realizar el seguimiento y monitoreo a la pausa activa.

En el tercer y último paso, para desarrollar la pausa activa, se debe tener en cuenta la participación del binomio canino, previa definición de itinerario, la elaboración e informe de resultados y acordar los ajustes requeridos.

#### 7.7.4.

## ¿Qué aprendimos?

La mayor cantidad de limitantes que se tuvieron durante el proyecto fueron de actores externos que hicieron férrea oposición al mismo, incluso sin comprenderlo, solo por ser planteado por dos personas de diferentes dependencias a talento humano.

La capacidad de reflexión es un elemento indispensable a la hora de trabajar en equipo, porque permite entender la postura de la otra persona y construir sobre esta.

Finalmente, de toda experiencia vale la pena recalcar que son múltiples las formas en las que se puede innovar desde lo público. Lo que nos queda es hacer un llamado a las entidades distritales para que permitan que nuevas formas de capacitación permeen sus estructuras y generen diversidad de herramientas para que el servidor público explote todo su potencial.

**María Eugenia Benavides:** “Es una herramienta útil para el desarrollo de las tareas diarias, aunado a que propicia la comunicación con los demás de forma más clara, de la misma forma que no existen los límites cuando las metas están claras. Actualmente el proyecto ha sido invitado para ser replicado en otras dos entidades del distrito”.

**María del Pilar Russi:** “La innovación es un proceso dinámico y cambiante que abre la mente y rompe esquemas y paradigmas”.

## 7.7.5. Equipo



**María Eugenia Benavides:** Contadora Pública del Politécnico Grancolombiano con formación como COR de contratos certificada por organismos internacionales. Bilingüe con amplia experiencia de trabajo en ambientes multiculturales con diplomados en NIIF y Gestión Legal y Administrativa del Recurso Humano, seguridad social y laboral. Cuenta con amplia experiencia en recursos humanos y auditoría.

**María del Pilar Russi:** Abogada, especialista en Derecho Administrativo y Ambiental y Magíster en Ciencia Política con experiencia laboral de más de 10 años en instituciones públicas y privadas, manejando temas de representación judicial y administrativa y contratación. Tiene interés especial por liderar y desarrollar proyectos de investigación y de carácter social.

7.8.

**Tatyana Bello**

*Secretaría Distrital del Ambiente*

**Luz Marina Henao**

*Subred Integrada de Salud -  
Sur E.S.E*

**Paola Andrea Bedoya**

*Unidad Administrativa Especial de  
Servicios Públicos*

# Machos con Sentidos





## 7.8. Machos con sentidos

[https://www.youtube.com/watch?v=QwBtL1NvPII&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=5&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=QwBtL1NvPII&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=5&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) - **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

La masculinidad es un tema que puede llegar a generar resistencia con su simple mención, no solo por todo el tipo de prejuicios e ignorancia que existe alrededor, sino también por los malentendidos que han surgido por la interpretación errada del concepto.

Por este motivo le recomendamos detener la lectura en esta experiencia por un momento y reconocer si la innovación y la masculinidad son términos que pueden articularse.

Si usted ha decidido continuar con la lectura es porque considera que este tipo de experiencias valen la pena, debido a que constituyen un cuerpo de conocimiento y porque ha reflexionado con respecto a su quehacer profesional.

También consideramos que si continuó con esta experiencia es porque su curiosidad es mayor que sus prejuicios y quiere saber cómo un ejercicio de innovación puede terminar generando algo relacionado con la masculinidad.

Habiendo llegado a este punto, es bueno contarle que esta iniciativa fue liderada por 3 mujeres resueltas a cambiar paradigmas e implantar nuevas formas de pensamiento en el distrito. Mujeres que han decidido construir entornos libres de masculinidades tóxicas, que han buscado que las personas en el servicio público estén dispuestos a dar más cada día y quienes han trabajado por generar entornos laborales en los que todos se construyan espacios saludablemente productivos.

### 7.8.1.

## El problema

En este proyecto específico referimos la violencia, no solo de género o doméstica, sino en términos generales, la violencia de desintegración social.

Si bien es cierto que en Colombia hemos experimentado diversos capítulos violentos en el pasado, nos queda claro que no debemos habituarnos a las respuestas violentas como herramienta de interacción como ciudadanos.

Este es precisamente el cuestionamiento que intentamos resolver desde la iniciativa “**Machos con sentidos**”. Decidimos enfocarnos en entornos laborales en el distrito con el objetivo de identificar formas de intervención frente a esta problemática con la pregunta: ¿cómo generar herramientas que permitan mostrar e intervenir espacios con masculinidad tóxica?

Pensar en este panorama implica una proyección de trabajo arduo con continuos retos y con un proceso que puede tocar muchas sensibilidades.

### 7.8.2.

## El desafío

¿Qué herramientas se pueden brindar a la ciudadanía para detectar e intervenir frente a la masculinidad tóxica en entornos laborales?

### 7.8.3.

## La solución

Con la información recopilada en la fase de comprensión, el equipo decidió ir al Hospital del Tunal a realizar un taller sobre nuevas masculinidades con el objetivo de conocer a los potenciales usuarios.

Al final el equipo sintió que de todos los servidores que habían estado en el taller, **menos del 10 % había logrado interiorizar la actividad**. Con este resultado realizaron un segundo y tercer taller en el mismo lugar, cambiando estructuras, tiempos y dándole un vuelco al discurso. El resultado continuaba sin ser el deseado.

En pro de un cambio decidimos invitar a expertos de entidades como la Secretaría de la Mujer, de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos y de la Secretaría de Ambiente, con quienes desarrollamos un ejercicio de ideación buscando una solución que se pudiera implementar en el corto plazo.

**Los juegos son parte esencial del ser humano** dado que con ellos construimos relaciones, fortalecemos vínculos y generamos nuevos lazos. Es así como identificamos que la mejor forma de transmitir nuestra solución y problemática era a través de ellos. Al necesitar hacerlo de una manera masiva decidimos realizar una página web en la que se incluyeran juegos para así identificar qué tan machistas pueden ser las instituciones o los seres humanos que fueron parte de la experiencia.

Al final se logró generar una herramienta sutil para luchar contra la masculinidad tóxica, porque le permite a cualquier ser humano encontrar los roles sociales que se están ejerciendo. La página web nos permitió profundizar, desde la posición social que cada uno desempeña como ser humano hasta identificar y ahondar en las letras de diversos géneros musicales en los que se naturalizan actos violentos (Machos con sentidos, 2019)

Al final del proyecto las participantes analizaron que sí se pueden cambiar algunos patrones comportamentales, en esa medida habrán logrado generar espacios en que la ciudad puede ser mejor.

#### 7.8.4.

## ¿Qué aprendimos?

El desarrollo de proyecto contó con metas claras y aunque se tenía un cronograma fue flexible para su desarrollo. También se volvió a demostrar que lo más importante de cualquier entidad es el equipo de trabajo, porque se construye sobre la diferencia.

**Tatyana Bello:** “El agilismo como herramienta de aprendizaje es poderosa porque permite aprender y evidenciar resultados mediante la realización de prototipos que acercan el proyecto a los resultados esperados”

**Luz Marina Henao:** “La innovación es un bien que debe seguir una metodología, sin embargo, no puede seguir una ruta estricta y súper estructurada, porque si no la innovación queda en nada”.

#### 7.8.5.

## Equipo

**Tatyana Bello:** Ingeniera Química egresada de la Universidad de América, Especialista en Gestión de Proyectos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Máster en Gestión de Residuos del INIECO (España). Tiene más de 20 años de experiencia en gestión de residuos y planeación ambiental territorial.

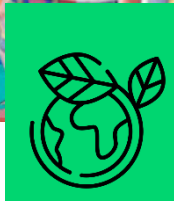
**Luz Marina Henao:** Bacterióloga, especialista en Administración de Servicios de Salud de la Universidad Cooperativa de Colombia. Es abogada y especialista en Resolución de Conflictos de la Universidad Javeriana, servidora pública. Durante 26 años ha estado al servicio de la comunidad.

**Paola Andrea Bedoya:** Ingeniera Electrónica. Trabaja en la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos desde hace 8 años y se ha desempeñado como profesional en atención al ciudadano. Tiene más de 15 años de experiencia en el sector público.









## 7.9. Distri-Challenge

[https://www.youtube.com/watch?v=hU0D5jkt33E&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=8&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=hU0D5jkt33E&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=8&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) - **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

Este equipo de mujeres no tiene muchas coincidencias en su manera de vivir y de pensar, pero lo que si las une es su empeño por el servicio público, una convicción que la ciudad puede mejorar. Con la oportunidad de conocerse en la fase del curso de Innovación Pública lograron identificar una problemática recurrente en la ciudad, esto es el manejo de residuos sólidos.

### 7.9.1.

## El problema

Para ellas el curso fue un choque, no solo porque les demostró que en otros países quienes innovan son los servidores públicos, sino porque les permitió encontrar nuevas formas de hacer sus tareas generando cambios pequeños entre ellas.

Fueron 4 semanas en las que el equipo logró llegar a la fase de diseño de iniciativas tras la identificación del usuario y en las que se decidió trabajar en el tema de las basuras y el cómo resolverlo.

El problema condensaba ¿cómo alterar el comportamiento de los habitantes del Colegio El Libertador IED con respecto a la separación de residuos orgánicos? Para poder enfocar el ejercicio se decidió trabajar con la Institución Educativa en la Sede A, ubicado en el barrio El Libertador en la localidad Rafael Uribe Uribe.

Tras un par de ejercicios de revisión documental y de fortalecimiento conceptual fue claro que manejar residuos sólidos en países con estándares de bienestar y calidad diferentes al colombiano es un tema totalmente diferente. Por tener solo un ejemplo, el gobierno de Taiwán oferta a otros países sus servicios de manejo de residuos sólidos, líquidos y gaseosos. Entre sus clientes se encuentran Estados Unidos, Holanda, Alemania y Francia, así mismo la Industrial Technological and Research Institute -ITRI-, de este modo Taiwán ha logrado generar más del 90 % de la energía de su capital a partir de convertidores de Biomasa aprovechando los lixiviados que resultan de los residuos sólidos.

El equipo en esta fase cuestionó cómo innovar a través del reciclaje, cómo comprender sus fases de relación y cómo identificar dónde está la problemática. El primer cuestionamiento es que gran parte de la comunidad, en este caso los estudiantes de décimo grado no consideran la basura como un problema, es más bien una situación que otros deben resolver.

Incluso cuando se indagó con respecto a la separación de residuos con canecas de colores para su identificación, la respuesta es que para ellos era una oportunidad de demostrar su rebeldía, por esto las dañaban, pintaban y alteraban. Era una manera de querer demostrar que eran parte de su propiedad.

### 7.9.2.

## El desafío

¿Cómo lograr que la población de la Institución Educativa El Libertador realice una separación óptima de residuos orgánicos y no orgánicos?

### 7.9.3.

## La solución

El equipo debió hacer uso de toda la flexibilidad y capacidad de resiliencia para reajustar el problema y comenzar de nuevo. En este punto es interesante recordar que este fue un increíble aprendizaje desde la búsqueda de aliados hasta el encuentro de otros espacios para la resolución de la problemática.

Entre la contralora del colegio, varios docentes, estudiantes de sexto y séptimo grado y miembros de la comunidad que manejaban espacios como el de la emisora estudiantil, lograron ir dinamizando los espacios alrededor.

Después de una investigación, acción y reflexión profunda, la solución fue **una estrategia de intervención institucional** con el objetivo de disminuir la generación de residuos garantizando, de paso, las condiciones mínimas para la separación y transporte de residuos.

La primera charla de sensibilización se hizo a comienzos de julio, los resultados permitieron empezar a diseñar una hoja de ruta más definida con respecto a lo que se puede hacer en innovación pública.

Con acciones como la ubicación de puntos de separación de residuos diseñados y decorados por los mismos estudiantes, la generación de apropiación de los espacios comunitarios, la difusión de la campaña por medios escolares -específicamente a través de la emisora escolar- y con actividades de articulación a la hora del almuerzo entre los estudiantes de los grados sexto, séptimo y décimo se buscó que los niveles de basura disminuyeran.

El asunto es que este tipo de acciones toman tiempo. Es evidente que un cambio cultural puede tomar varios años, sin embargo, en este mes se lograron realizar mantenimientos a los puntos de separación de residuos, se generaron espacios de debate y se vincularon estudiantes al proyecto que al principio mostraban apatía por la actividad.

Este fue un gran ejemplo de cómo se pueden alterar los esquemas de pensamiento en una comunidad, es claro que los mayores cambios en este ejercicio se dieron desde la comprensión para llegar a una solución que continuaron desarrollando.

Este equipo desarrolló un *software* que permite llevar el control de los residuos con lo cual se pretende realizar un reto distrital de separación de estos. El *Distri-Challenge* busca que diferentes instituciones educativas se pongan a prueba a la hora de separar residuos.

En asocio con entidades como **el Instituto Distrital de Recreación y Deporte** o el **Instituto Distrital de Turismo** se podrán generar incentivos para que cada vez sean más colegios, oficinas y empresas públicas las que participen dentro de este tipo de espacios.

Es necesario recalcar que, para entender la innovación tras este ejercicio, se debe tomar una distancia prudencial para entender los cambios que se lograron gestar en tan solo unos cuantos días en esta institución. Cabe anotar que una tarea que nos quedó pendiente fue mostrar a toda la comunidad educativa el resultado que se había obtenido en este corto lapso.

Al final, este fue un ejercicio poderoso porque le permitió a la comunidad reflexionar y actuar sobre lo que, como seres humanos, estamos ocasionando a nuestro planeta.

#### 7.9.4.

### ¿Qué aprendimos?

El trabajo en equipo es fundamental debido a que cada individuo se fortalece mediante sus ideas, el proyecto como tal y su colaboración a la meta propuesta.

**Claudia Marcela Pardo:** “El proyecto demostró que la innovación no es solo tecnología e informática, sino que puede estar relacionada con cambios comportamentales en determinadas organizaciones”.



**Adriana Yohanna Ortega:** “La novedad de un proyecto no radica tanto en su ideación como en su ejecución, sobre todo en el involucramiento de la comunidad”.

### 7.9.5.

## Equipo



**Nelly Esperanza Rubio:** Licenciada en Administración Educativa, Especialista en Recreación Ecológica y Social con amplia experiencia en administración educativa y procesos contractuales.

**Claudia Marcela Pardo:** Bióloga egresada de la Universidad Nacional, Especialista en Gerencia Ambiental y Desarrollo Sostenible. Es profesional de la Secretaría Distrital de Ambiente en el área de Control Ambiental. Apasionada por todo lo referente a temas ambientales.

**Adriana Yohanna Ortega:** Tecnóloga en Gestión Bancaria y Entidades Financieras del Politécnico Grancolombiano y en culminación de su pregrado en Administración Pública. Trabaja por la comunidad desde hace 20 años en el área de formación en valores de la fe. Desde hace 11 años trabaja para la Secretaría de Educación del Distrito en el manejo de los inventarios. En el 2019 ingresó de planta por el concurso de la Comisión Nacional del Servicio Civil.



7.10.

# Vivir *saludable*

**Gladys Espinosa García**

*Secretaría de Salud de Bogotá.*

**Lilian Maritza Núñez**

*Secretaría de Salud de Bogotá*



neneus - stock.adobe.com



## 7.10. Vivir saludable

[https://www.youtube.com/watch?v=D4EaK\\_n\\_jwE&list=PLoDBAtym\\_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p\\_dFI&index=7&ab\\_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD](https://www.youtube.com/watch?v=D4EaK_n_jwE&list=PLoDBAtym_I5MoyHqbY21R4JyiaR7p_dFI&index=7&ab_channel=DepartamentoAdministrativodelServicioCivilDistrital-DASCD) - **VER VIDEO - CLIC AQUÍ**

Diversas enfermedades que afectan la calidad de vida de las personas pueden ser prevenibles si se toman a tiempo las medidas necesarias como evitar el sedentarismo y alimentarse de forma apropiada. Con la prevención se asegura que el presupuesto del sector salud ahorraría un 20 % y las personas lograrían mantenerse saludables incluso después de los 70 años.

El distrito invierte recursos en proyectos de alfabetización en salud para motivar que las personas comprendan, utilicen la información, promuevan y mantengan una buena salud, además de otras acciones de educación y comunicación dirigidas a espacios cotidianos de la vida como el hogar, la escuela y el espacio público.

Cada año vemos como los esfuerzos que adelanta la Administración se ven frustrados, pues todo el trabajo parece dar pocos resultados en los cambios de hábitos de la ciudadanía.

### 7.10.1.

## El problema

Cuando asumimos el avanzar en una iniciativa de innovación consideramos que la vida saludable bien merecía ser abordada como un reto a la innovación. Pero ¿qué entendemos por estilos de vida saludable?, ¿este tema se trata solo de no enfermarse, comer bien y hacer ejercicio?

La definición es más compleja e involucra, además de la actividad física y la nutrición saludable, la prevención del consumo de tabaco, mantener un peso saludable, tener salud bucal, visual y auditiva y un entorno laboral beneficioso, entre otras acciones, incluyen una definición de vida saludable.

Pero ¿por qué si son tan buenas estas iniciativas las personas no las ponemos en práctica? Investigando a fondo descubrimos que, aunque la monotonía, el encierro y el aislamiento son situaciones que las personas desean evitar, al estar solos se tienen menores deseos de aplicar estas acciones de autocuidado. Sentirse acompañado y respaldado es la clave para iniciar y mantener la práctica de estilos de vida saludables.

Aparte de encontrar la relación del apoyo grupal, también encontramos que existen comunidades que adelantan actividades de vida saludable por su cuenta: consiguen alguien que dona su tiempo y lleva a cabo sesiones de entrenamiento para niños, jóvenes o mayores de edad, en ocasiones hacen colectas para pagar los entrenamientos, utilizan los recursos y materiales disponibles, es decir, comunidades autogestionadas con escasa o nula participación del Estado.

Quisimos acercarnos a estas comunidades para comprender mejor su forma de actuar e identificar oportunidades para nuestra iniciativa, también realizamos actividades de integración, así como entrevistas. Es así como la comunidad nos reafirmó la importancia de un entorno familiar y agradable para incentivar el desarrollo de actividades y hábitos de vida saludables, aunque se quejaron de la falta de apoyo en el desarrollo de actividades.

Dentro de la comunidad estudiada encontramos personas que no saben cómo involucrarse y coinciden que las limitaciones de dinero y tiempo son quizás las mayores enemigas del “vivir bien”.

En el estudio hallamos que las personas en el fondo saben lo que deben hacer para vivir mejor, pero eso no es suficiente para llevarlo a la práctica, pues enfrentan múltiples dificultades en el camino. Quienes se involucran de forma activa en prácticas para el buen vivir, por lo general, es porque reciben apoyo y motivación de otras personas.

Ahora bien, existen iniciativas comunitarias exitosas que responden a necesidades de diferentes grupos de interés, por un lado existe la oferta institucional pública y, por el otro, la privada, pero que en conjunto, resultan poco adecuadas a las expectativas y necesidades de la comunidad.

### 7.10.2.

## El desafío

¿Cómo conectar las iniciativas comunitarias y a las instituciones para contar con una oferta que incentive a las personas a vincularse a las prácticas para el buen vivir?

### 7.10.3.

## La solución

Dentro de las ideas consideradas estaba la creación de una aplicación para teléfonos inteligentes que oriente sobre las prácticas saludables, pero ya existen múltiples iniciativas similares en el mundo. También consideramos la creación de una solución que recogiera el conocimiento y experiencia de las comunidades, a manera de una *media wiki*.

Sin embargo, la iniciativa que seleccionamos como solución fue **“Mi parche: plataforma para la promoción y gestión de prácticas de vida saludable”**, una propuesta personalizable y que se ajusta a las necesidades de la comunidad. Esta solución permite identificar las iniciativas comunitarias de buen vivir para conectarlas entre sí generando aprendizajes, pero también conecta con las iniciativas que adelantan el Estado y el sector privados y, finalmente, con ciudadanos que buscan entender o conectar alguna iniciativa en su comunidad.



En el centro tenemos un modelo lúdico y *gamificado* que reconoce los diferentes tipos de usuarios para adaptar elementos del juego con motivaciones y recompensas, lo cual pone de relieve que lo realmente importante es lograr un cambio en el comportamiento de las personas conectando motivaciones con la resolución de problemas en un entorno de diversión.

Hicimos varios prototipos en papel validados con la comunidad. Estos fueron diseñados en maquetas (*mockups*) digitales y, finalmente, construidos a través de un modelo funcional mediante una página en Facebook en la que damos a conocer las iniciativas comunitarias que previamente se diligencian en un formulario de registro. El desafío es enorme, puesto que implica un cambio en la lógica de la administración pública en la que se reconoce a la comunidad como una parte importante de las soluciones.

#### 7.10.4.

## ¿Qué aprendimos?

Para hacer cosas distintas, hay que pensar distinto. No se lograrán resultados diferentes si seguimos pensando y haciendo lo mismo de siempre.

**Gladys Espinosa García:** “Innovar requiere pensar distinto, no solo hacer distinto. Se requiere creatividad, motivación personal y cuestionarse sobre cómo se puede mejorar lo que se hace”.

**Lilian Maritza Núñez:** “La innovación no es solo para investigadores. Nos han hecho creer que la innovación es un proceso lejano o exclusivo solo para personas que se dedican de lleno a la investigación, pero por el contrario, está inmerso en las actividades del día a día”.



### 7.10.5.

## Equipo

**Gladys Espinosa García:** Epidemióloga con experiencia en diseño y evaluación de planes y programas comunitarios de promoción de la salud como el buen vivir. Habilidad para generar redes de acción institucional y comunitaria con pensamiento crítico y perspectivas contemporáneas. Participó del equipo de trabajo de ciencia, tecnología e innovación para la generación del conocimiento en políticas para la salud pública en la Subsecretaría de Salud Pública de la Secretaría de Salud de Bogotá.

**Lilian Maritza Núñez:** Bacterióloga con especialización y maestría en epidemiología con experiencia en análisis de condiciones y calidad de vida, salud y enfermedad. Vigilancia en salud pública, planeación y análisis de la implementación de políticas planes y programas, investigación y docencia de postgrado. Aporta a la enseñanza de estadística, epidemiología y metodología de investigación y asesoría de trabajos de grado. También ejerce como miembro del Comité de Ética.



# APRENDIZAJES E INSIGHTS

Como fue mencionado, nuestro objetivo con este libro es ayudar a instituciones del sector público a diseñar procesos de innovación desde un nivel menor de incertidumbre. Presentamos a continuación los aprendizajes derivados de dos años de trabajo de formación en innovación. Luego de presentar los principales logros nos centraremos en los hallazgos, *insights* y aprendizajes en tres dominios: habilidades de innovación, aprendizajes metodológicos y recomendaciones operativas. Cerraremos con algunas reflexiones frente a las proyecciones y retos futuros.

## 8.1. Habilidades de innovación

**Más que conocimientos, los servidores públicos requieren entrenar las nuevas habilidades y recibir motivación.** Tradicionalmente, la formación de servidores públicos se enfoca en aquello que el lenguaje de las competencias denomina “saber conocer”, pero las prácticas que pueden transformar el servicio público están más relacionadas con el “saber hacer” y el “saber ser”.

Instituciones como la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos** - OCDE- reconocen que un servicio público innovador requiere de personas que sepan experimentar, que sean curiosos, que sepan contar historias (*storytelling*), que sean usuario-céntricos y hasta que lleven la contraria cuando sea necesario. Todas estas habilidades y disposiciones requieren de una práctica de tutoría, acción y reflexión con un *feedback* regular y personalizado para potenciarlos en entornos medianamente controlados (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, 2017).

Adicionalmente y, en especial en el proceso de innovación, se enfrenta mucha frustración, pues generalmente la experimentación atraviesa por el fracaso y el aprendizaje de forma cíclica, una situación que puede ser estresante y que empeora cuando se suma la carga laboral de forma simultánea.

Una manera de manejar positivamente esta frustración es comprenderla desde un *mindset* ágil, que permita reinterpretar dichas experiencias como resultados naturales de la iteración y el mejoramiento constante centrado en pruebas con usuarios.

**Nicolás Quintero**, innovador participante en 2018 y 2019, asegura que “Todos podemos lograr nuestros propósitos, las metas no son fáciles de alcanzar. Se requiere perseverancia y muchas veces, volver a comenzar, pero al final se puede lograr. Es muy grande la satisfacción al momento de alcanzar la meta”.

En varios de los casos que se presentan en este documento, los participantes pasaron por momentos en los cuales consideraron retirarse, tanto por causas relacionadas con el proceso de formación como por situaciones en sus puestos de trabajo o personales.

En nuestra experiencia reconocimos factores clave en los participantes como la vinculación con el proyecto en sí, los lazos con el equipo de trabajo, el acompañamiento constante de los mentores impulsando a creer que era posible llegar a soluciones sorprendentes, una fecha límite de cierre centrada en el reconocimiento y el valor social del proyecto para el desarrollo de la ciudad.

Los servidores públicos demuestran una respuesta increíble cuando se les ofrece la oportunidad de tener un aprendizaje significativo y estimulante para sus vidas, adicionando que son resultados que pueden aplicar en su realidad cotidiana. Es muy interesante ver cómo algunos servidores públicos con más de 20 años de trayectoria en el sector encontraron en estos proyectos una nueva oportunidad para aportar, para reinventarse, para sentirse plenos.

**Lilian Maritza Núñez**, innovadora participante, manifiesta frente a la reinención: “Todo el tiempo estamos innovando, se nos están ocurriendo ideas, soluciones, y me pareció maravilloso poder explorar y explotar esa parte de nosotros ya que las actividades laborales y del día a día pueden terminar ahogando esa parte creativa que tenemos todos”.

**Para innovar es necesario desafiar las instrucciones “literales” y actuar flexiblemente.**

El innovador participante Oscar Iván Martínez de la Secretaría Distrital de Ambiente asegura: “Aprendí que podemos superar paradigmas institucionales que hacen engorrosa la gestión y resolución de problemas como: el exagerado perfeccionismo, el apego a las normas y mitos urbanos, el temor a concretar soluciones eficaces en corto tiempo y a trabajar en grupos con desconocidos”.

En el proceso encontramos equipos que interpretaban instrucciones de forma literal, al punto de bloquearse cuando no tenían el suficiente nivel de detalle o este les resultaba confuso.



El proceso de innovación tiene dos elementos que desafían esta forma de trabajo: el primero es el **llamado a actuar más y planear menos** y el segundo la **limitación de tiempo que obliga a tomar decisiones rápidas a partir de la información disponible**.

En la administración pública la burocracia estricta ha sido central en el desarrollo de las funciones. De hecho, existe un delito asociado con hacer más de lo que se pide: “extralimitación de funciones”. La burocracia define una serie de funciones que se establecen en un manual y que delimita de forma estricta la actuación de los servidores; en ocasiones condenándolos a décadas de repetir una y otra vez la misma actividad de forma rutinaria.

El diseño centrado en las personas exige romper con esas rutinas y adaptarse flexiblemente a la realidad, lo que en muchos casos exige deconstruir la forma en que tradicionalmente se solucionan los problemas.

Para eso no existe una fórmula mágica. Solo queda espacio para experimentar, tomar riesgos y sacar conclusiones en el camino. Esta capacidad de ajustarse a las condiciones y de ser resilientes fueron elementos que permitieron tener resultados positivos al final del ejercicio.

Para algunos participantes del proceso esto significó una “verdadera tortura”, pues esperaban las instrucciones precisas sobre lo que debían hacer, pero la mayoría de lo que recibían eran instrucciones y casos a partir de los cuales tenían que encontrar una forma de aplicarlo a sus realidades.

Para otros fue como un “spa” mental, pues pudieron dar rienda suelta a ideas que tenían reprimidas y sepultadas bajo el manual de funciones y no dejaron pasar la oportunidad para curiosear y probar alternativas. Fueron justamente estos participantes quienes sacaron que mayor provecho del ejercicio.

En los métodos de innovación no hay instrucciones “literales” y deben adaptarse a la realidad, que por lo general es muy terca y desafía las ideas preconcebidas.

**Las iniciativas públicas pueden ser muy poderosas cuando se comunican de la forma apropiada.** La empatía es quizás la palabra más importante en las metodologías de pensamiento de diseño y diseño centrado en las personas, una acción que exige una comprensión muy cercana de las necesidades de los ciudadanos o usuarios de las soluciones y que requiere de grandes habilidades de comunicación en todas las etapas.

Contar historias se concibe como una de las habilidades indispensables para un servicio público innovador y, parte del esfuerzo del programa, consistió en ayudar a los participantes



a mejorar su capacidad de contar sus historias resaltando lo más importante, teniendo en cuenta el equilibrio entre razón y emoción y manejando los tiempos para ser concretos.

La tarea no es fácil y superar el lenguaje burocrático que caracteriza a la administración pública tampoco es sencillo. Pero se puede y cuando se logra, las historias trascienden, incorporando una calidez de la que suelen carecer las historias de lo que pasa en el entorno.

Se ha formalizado un lenguaje “de lo público” tan enredado que ni los mismos funcionarios parecen comprenderlo o da para múltiples interpretaciones. Se ha popularizado una forma de argumentación basada en el temor con un estilo muy legal, en el que es preferible blindarse ante posibles malas interpretaciones que garantizar la comprensión por parte de los administrados.

Y eso trasciende al punto que muchos de los participantes tuvieron que hacer grandes esfuerzos para desprenderse de ese hábito, para poder llegar a un discurso más cercano a las personas.

Esa proximidad en el mensaje es indispensable para acercarse lo suficiente a quienes viven el problema. Es necesario que abiertamente expresen sus ideas a través de lo que piensan, sienten, les frustra o les preocupa. Ideas que deben ser validadas con los potenciales beneficiarios de la solución, así mismo, buscar apoyo en su implementación.

Este poder de conexión se reflejó especialmente en el cierre del proceso, cuando cada equipo presentó su lanzamiento. **Yenny Ortiz** lo expresa emocionada: “ese día, después de escuchar a todos los equipos, de sorprendernos de lo que crearon, propusieron y desarrollaron en tan poco tiempo y con tan pocos recursos, todos salimos tan felices y satisfechos, convencidos que el ejercicio había valido la pena”.

**El trabajo en equipos diversos es más complejo pero muy productivo.** Los equipos que se conformaron en el marco del programa contaban con miembros que no solo traían formaciones académicas diferentes, sino que provenían de entidades distintas. Esa multidisciplinariedad parecía muy arriesgada ya que existía el temor de que no logran ponerse de acuerdo con la elección del desafío público para asociarse a las funciones laborales de todos los participantes y beneficiar a todas las entidades por igual.

Hubo acuerdos y consensos. Algunos sacrificaron un interés profesional para dar paso a una motivación personal, algunos simplemente decidieron acompañar y apoyar a otro en su propia aventura. Incluso se presentó un caso donde el funcionario dueño de la idea inicial se

retiró del equipo y quienes quedaron tenían muy poca idea de lo que podrían hacer, aun así, continuaron hasta encontrar las soluciones más interesantes.

¿Es fácil? No lo es. Implica coordinar las agendas de personas que trabajan y viven en lugares diferentes de la ciudad, repartirse deberes y organizarse para construir entregables. Sumado a esto involucra hablar diferentes lenguajes profesionales y visiones que en ocasiones pueden ser contradictorias.

Esto genera algo de estrés, pero al mismo tiempo permite multiplicar las posibilidades de encontrar ideas diferentes, soluciones diversas y complementar las fortalezas de los equipos. El resultado de este trabajo dependió mucho de la disposición para renunciar a puntos de vista propios, escuchar con interés genuino las ideas diversas, flexibilizar las decisiones y permitir la orientación de los mentores.

**Amparo Páez Lizarazo**, innovadora participante en los dos años, lo expresa en estas palabras: “Al ser compartido -el espacio de formación- con funcionarios de otras entidades logramos una excelente sinergia y lo que en un momento fue una idea, lo hicimos realidad con persistencia, trabajo en equipo y ganas de lograr un objetivo en muy corto tiempo. Aprendí que “querer es poder” y más aún, si encuentras unos coequiperos como los amigos que este espacio permitió que yo conociera”.

**Reducir el temor a experimentar ofrece la capacidad de soñar, aunque se debe aprender a superar la frustración.** Es natural que se sienta miedo a la idea de experimentar cuando se trata del servicio público. En una empresa privada, un error puede convertirse en un aprendizaje que potencie la próxima gran innovación. En lo público, un error es motivo de una investigación por parte de los entes de control y puede ponerse de muy mal color. Así ¿quién se atreve a experimentar?

Escenarios que brinden un espacio seguro de experimentación contribuyen a desmitificar el error y libera emocionalmente a los funcionarios para soñar sin temor. El resultado se hace evidente: ideas en mayor cantidad, más originales, más extrañas, más geniales.

Pero aun así hace falta seguir trabajando en ello, pues al salir de la zona segura del programa, los funcionarios regresan a los entornos de sus entidades donde se encuentran con la inercia y resistencia de siempre y de seguro, el temor a la experimentación volverá a rondar, quizás no de manera tan poderosa pero sí constante.

El error no solo se castiga con mecanismos legales. Como sociedad también penalizamos a quién se equivoca y cambiar esa cultura requerirá de algún tiempo, hasta que aprendamos a felicitar a quienes se arriesgan valorando sus experiencias.

**Yenny Ortiz** asegura que aprendió a “pensar en una posible solución o aporte, a reflexionar sobre la necesidad que la administración pública evolucione, a convencerme que hay que romper paradigmas sobre el quehacer de lo público, que los funcionarios públicos no nos podemos seguir ciñendo meramente al cumplimiento de un manual de funciones y a mantenernos temerosos por incurrir en la extralimitación de funciones, sino que como servidores públicos tenemos que movilizarnos para resolver retos”.

**Aprender a pensar.** Como se mencionó en la sección que describió la formación en comunicación, crear iniciativas innovadoras implica un exigente ejercicio cerebral de dos tipos: **pensar en concreto y de manera divergente.**

El programa creó espacios personalizados y grupales para que los participantes exigieran sus cerebros a entender concretamente las variables clave del problema, a identificar el desafío específico y a remover los detalles irrelevantes. Cuando hablamos “en abstracto” podemos producir interesantes discursos que no llegan a ningún lugar. A diferencia de la claridad, la ambigüedad es sencilla; no requiere mucho esfuerzo.

**Claudia Jhovanna Martínez**, innovadora participante de la Secretaría Distrital de Ambiente expresó claramente este refuerzo de sus habilidades cognitivas: “Ahora, al desarrollar mis labores y una vez identifiqué problemáticas en mi área de trabajo, pienso en qué posible solución puede desarrollarse para mejorar el proceso”.

Esta necesidad de concretar se complementó con el reiterado impulso a pensar de manera original, lo cual es difícil porque nuestro cerebro tiende a habituarse, a observar la realidad de la misma forma y a hacer lo mismo. La mayoría de los grupos lograron llegar a soluciones divergentes a raíz de un proceso de cuestionamiento de supuestos, de renuncia a ideas prefijadas y, especialmente, de escucha y apertura a puntos de vista diversos. **Sin diversidad no hay divergencia. Sin divergencia no hay innovación.**

En síntesis, proponemos enfocar los esfuerzos de formación -durante procesos de formación en innovación con servidores públicos- en los siguientes principios y habilidades:

- Más que conocimientos, los servidores públicos requieren entrenar las nuevas habilidades y recibir motivación.

- Para innovar es necesario desafiar las instrucciones “literales” y actuar flexiblemente.
- Las iniciativas públicas pueden ser muy poderosas cuando se comunican de la forma apropiada.
- El trabajo en equipos diversos es más complejo pero muy productivo
- Reducir el temor a experimentar ofrece la capacidad de soñar, aunque se debe aprender a superar la frustración.
- Aprender a pensar concreto y divergente.

## 8.2. Hallazgos Metodológicos

Tomar en cuenta las siguientes recomendaciones metodológicas, derivadas de dos años de experiencia, ayudará a desarrollar procesos de innovación con mayor probabilidad de éxito:

**Extracotidiano.** Cuando se proponen capacitaciones tradicionales, basadas en la transmisión catedrática de información y que además tratan sobre lo mismo, no es posible capturar el interés de los servidores.

Es fundamental en este tipo de programas para que los participantes sientan que llegaron a un programa distinto. Un espacio que valora la experiencia previa de los participantes y que abre oportunidades para construir lazos con los otros servidores, que despierta la curiosidad con temas interesantes y novedosos y que establece un espacio seguro para explorar, equivocarse, aprender y sorprenderse. Los encuentros regulares se convirtieron en un espacio extracotidiano, ante una realidad muchas veces percibida como monótona en la administración pública.

Lo anterior no quiere decir que dejamos a un lado las actividades catedráticas. En las primeras sesiones le apostamos a una propuesta de aprendizaje colaborativo horizontal. Posteriormente, nos dimos cuenta de que las sesiones grupales debían contener también espacios para que los participantes se nutrieran, aprendieran de manera receptiva, apropiaran conceptos poco familiares y se inspiraran con los ejemplos e historias de los formadores.

**Vínculo y propósito.** La creación de redes y los vínculos entre los participantes y el mentor fue un factor que motivó la permanencia. Es necesario que los procesos de formación

involucren espacios para fortalecer los lazos y ampliar el capital social. Dichos lazos se fortalecen aún más cuando se crea una sensación de proyecto colectivo, un propósito grupal que dirige la energía y motivación del equipo hacia un fin común.

**María Consuelo Carrión** de la Secretaría Distrital de la Mujer asegura que el momento más emocionante fue “volver a reencontrarme con mis compañeros y compañeras de la iniciativa del año anterior, pues se reafirmó una amistad que será una oportunidad para constituir una red estable de servidores públicos que lideremos la consolidación de una gestión pública al servicio de la gente, capaces de innovar y adaptar nuevas acciones tecnológicas y humanas”.

Este vínculo, además, potencia el pensamiento divergente. La diversidad de saberes amplía la perspectiva para construir visiones no convencionales que cuestionan los supuestos que valoramos como reales.

La activación de redes desde un proyecto colectivo fue inclusive más allá. Fue frecuente observar cómo los servidores involucraron en sus proyectos a sus parejas, hijos y compañeros de trabajo. Esta red no visible jugó un rol clave en algunas etapas del proyecto, construyendo diapositivas, editando videos, tomando fotos, sugiriendo ideas y aportando tecnologías, entre otros.

Cuando un servidor público se compromete personalmente con un proceso de innovación, su cotidianidad personal es afectada también: sus actividades de hogar, su familia y su tiempo libre son movilizadas en función de un propósito.

Para **Luz Marina Henao** de la de Subred Integrada de Salud - Sur E.S.E la enseñanza se centró en haber aprendido a “valorar el trabajo en equipo, a reconocer la diferencia, y a respetar las opiniones de los otros”.

**Importancia de los mentores.** Sin buenos mentores ningún proceso tendrá éxito. En ellos se materializa la educación, en su interacción con los participantes, en la cocreación metodológica, en su resiliencia, en la aplicación de su experticia.

Necesariamente los mentores deben contar con experiencia en el acompañamiento de proyectos y contextos reales con diversidad de sectores y con un profundo sentido de compromiso con el valor de lo público y con el potencial de la educación para transformar seres humanos.



**Autodeterminación.** Durante la planificación del primer año pensamos en abrir retos previamente definidos. La idea era que los servidores públicos crearan soluciones para resolver problemas ya delimitados. Por fortuna, decidimos permitir que fueran los mismos servidores públicos quienes decidieran qué reto trabajar con la orientación de los mentores. Esta decisión fue fundamental, puesto que fortaleció la identificación con el proyecto y el sentido de compromiso con su solución.

Algunos servidores llegaron al proceso con soluciones previamente definidas. Uno de ellos deseaba trabajar sobre una *app* de turismo que ya había creado su entidad. Esta aproximación fue una barrera para el proceso, puesto que obstaculizó la flexibilidad creativa y limitó el análisis profundo sobre el problema y los desafíos.

¿Para qué voy a analizar el problema si ya tengo su solución? En este punto, el trabajo personalizado del mentor y la diversidad del equipo fueron factores que flexibilizaron a dichos participantes.

Esta misma autonomía para seleccionar el problema ayudó a los equipos con los retos más complejos a continuar trabajando por crear y validar soluciones efectivas y originales.

¿Y qué retos fueron los más complejos? Aquellos que involucraban transformar el *mindset* de los seres humanos, iniciativas que buscaban cambiar la cultura ambiental, transformar prácticas machistas o incrementar los niveles de pertenencia a lo público.

Las evidencias de los diferentes grupos demostraron que la innovación, si bien cuenta con elementos tecnológicos para su adecuado desempeño, esta condición no es determinante. Lograr generar cambios para seres humanos sí es concluyente cuando se habla de innovación desde lo público.

Este ejercicio permitió que los servidores distritales pudieran darse cuenta sobre su capacidad real de transformación. Rescatamos algunas frases emocionantes de nuestros innovadores:

**Oscar Iván Martínez:** “La gente motivada por ideas poderosas rompe sus propios límites de creación de soluciones y puede generar cambios significativos en la realidad”.

**María Magdalena Sánchez Motta:** “Puedes lograr tus sueños si te dedicas a buscar esa meta y a enfrentar las dificultades”.

**Lilian Maritza Núñez:** “No hay límites. Puedo lograr lo que me propongo, debo creer en mí y no debo subestimar ninguna idea”.

**Karlo Roberto Reyes:** “Los procesos de innovación pueden venir de cualquier persona y no requieren de los más grandes conocimientos, por el contrario, surgen de las ideas más simples”.

En síntesis, a nivel metodológico recomendamos lo siguiente:

- Diseñe experiencias de aprendizaje extra-cotidianas. Poco comunes, distintas. Menos catedráticas, más colaborativas, experienciales y aplicadas.
- Promueva espacios de vínculo y creación de redes entre los participantes y con los mentores.
- Seleccione y atraiga los mejores mentores posibles, especialmente aquellos que tengan ya “heridas de batalla” e interesados genuinamente por enseñar.
- Permita que sean los mismos participantes quienes seleccionen los retos.

## 8.3. Aprendizajes operativos

Uno de los vicios de la formación organizacional es operativizar la educación. En otras palabras, centrarse en gestionar eventos, crear cronogramas, citar personas y resolver detalles contractuales, perdiendo de vista la mirada estratégica y la creatividad didáctica que requiere la educación.

No obstante, una vez se cuenta con una estrategia clara, una propuesta pedagógica creativa y pertinente a la población y unos objetivos claramente definidos, los procesos operativos son clave para coordinar acciones con todos los actores, mostrar credibilidad con los participantes y organizar logísticamente tiempos y movimientos.

- **Menos es más:**

En los niveles de profundización, un grupo pequeño posibilita el aprendizaje personalizado y ayuda a desarrollar mentorías especializadas que responden a sus preguntas y necesidades singulares. Así mismo, facilita la coordinación de personas ubicadas en diferentes zonas geográficas y entidades.

- **Apoyo institucional:**

Gestionar y comunicar el apoyo de los jefes de los participantes es fundamental. Los servidores públicos pueden tener altas dosis de motivación, pero si no cuentan con

los permisos para asistir e invertir tiempo no es posible lograr los resultados. Es preciso crear canales formales para comunicarse regularmente con los líderes y partes interesadas.

- **Community manager:**

Comunicarse desde variados canales con los participantes funciona. El envío de correos semanales es clave para mantener la atención y recordar constantemente las tareas. De manera voluntaria abrimos un grupo de *WhatsApp* que ayudó a reiterar los mensajes. Específicamente, fue de gran utilidad crear un lenguaje menos protocolario y más cercano, establecer una cadencia en tareas regulares, usar documentos en la nube y establecer fechas límite claras.

- **Motivadores extrínsecos:**

Brindar reconocimiento social a través de un cierre formal, entregar certificados y grabar videos divulgados en redes sociales aporta a la continuidad para el proceso. El reconocimiento social es muy valorado en el servicio público.

- **Trabajo por niveles:**

Un buen portafolio de formación es como un buen menú en un restaurante. Los tres niveles de formación permitieron atender las necesidades de aquellos que querían enterarse (sensibilización), fundamentar sus conocimientos (cursos) y lanzarse al agua (profundización). Un diseño que permitió filtrar naturalmente a aquellas personas que buscaban profundizar en la creación de iniciativas, en pro de disminuir las probabilidades de deserción y de lograr las metas de las partes interesadas del proyecto (cobertura e impacto).

## 8.4. Proyección



Aprender habilidades de innovación implica **al ser humano como un todo**, uno que aprende a tolerar la frustración y encuentra formas de motivarse, que aprende a colaborar, que aprende a pensar creativa y concretamente, que aprende a observar su realidad, a empatizar con sus usuarios potenciales y que es capaz de flexibilizar y cambiar en la incertidumbre de los ciclos de prueba y error. Los resultados más evidentes de este proceso de formación son los mismos servidores públicos.

Actualmente, la administración pública distrital cuenta con una red de servidores públicos que comprenden la innovación, que trabajan en pro de tener resultados más cercanos con la ciudadanía, que van más allá de lo obvio, que hacen más de lo que deben hacer y que logran resultados en lapsos reducidos.

Todas las iniciativas lograron tener algún tipo de resultado en un tiempo inferior a los 4 meses, lo que demostró que es posible hacer política pública en un lapso muy corto de tiempo.

Desde un punto de vista micro el reto es lograr mantener esta red de servidores públicos trabajando de forma articulada con objetivos definidos. Se proyecta que los servidores que estuvieron en 2018 y 2019 enseñen a nuevos grupos de formación y que lideren las actividades dentro de sus dependencias entendiendo su rol dinamizador.

Desde un punto de vista macro, el principal reto consiste en generar una estrategia de ciudad que les permita a los servidores públicos interactuar con instituciones de educación, empresas, ciudadanos y la comunidad en general, de forma tal que los desafíos que tenga la ciudad sean resueltos de forma colaborativa, evidenciando la inteligencia colectiva con la que contamos y demostrando resultados en lapsos cortos de tiempo, aunque no desconocemos que nos articulamos en apuestas de largo plazo.

Esto implica organizar un esquema de trabajo que permita conectar a todos estos grupos de interés, de forma tal que mediante participación activa se prioricen retos, se testeen prototipos y se encuentren soluciones rápidas y efectivas que le sirvan a la ciudad desde un abordaje de abajo hacia arriba (*bottom - up*), centrada en el ciudadano y menos desde el escritorio. El gran reto es cómo lograr tener esta estrategia de ciudad y no de gobiernos.



# Bibliografía

**Agencia de Conocimiento del Centro de Innovación Pública Digital (2018)** [En línea] 5° Reporte de Tendencias en Innovación Pública Digital 2018 -2020. Consulta 13 de junio de 2020]

«<https://www.youtube.com/channel/UCUhzSmPyRObt9abHljE-OqA/>»

**Bogotá es + (2019)** [En línea] "Bogotá es más, influenciadores por Bogotá". [Consulta 13 de junio de 2020]

«<https://www.youtube.com/channel/UCUhzSmPyRObt9abHljE-OqA/>»

**Centro de Innovación Pública Digital (2018)** [En línea] "Sexto Reporte de Tendencias en Innovación Pública Digital" [Consulta 13 de junio de 2020]

«[https://centrodeinnovacion.mintic.gov.co/sites/default/files/6to\\_informe\\_de\\_tendencias\\_-\\_vigilancia\\_tecnologica\\_4.0.pdf](https://centrodeinnovacion.mintic.gov.co/sites/default/files/6to_informe_de_tendencias_-_vigilancia_tecnologica_4.0.pdf)»

**Departamento Administrativo Servicio Civil Distrital (2018)** [En línea] "Datos Empleo Público / Corte 30 de junio de 2018" [Consulta 13 de junio de 2020]

«<https://www.serviciocivil.gov.co/datos-empleo-publico/>»

**Gimson, Loraine (2012)** [En línea] "Metodologías ágiles y desarrollo basado en conocimiento" / Capítulo: "El manifiesto ágil" Pag. 2-9 [Consulta 22 de junio de 2020]

«[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24942/Documento\\_completo\\_.pdf%3Fsequence%3D1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24942/Documento_completo_.pdf%3Fsequence%3D1)»

**Machos con sentidos (2019)** [En línea] "Easy Box para nuevas masculinidades" [Consulta 13 de junio de 2020]

«<http://machos-con-sentidos.tk/>»

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- (2017)** [En línea] "*Core Skills for Public Sector Innovation*". A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations. [Consulta 22 de junio de 2020]

«[https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf)»

**Toledo, S., Dubas, J. (2015)** "*Encouraging Higher-Order Thinking in General Chemistry by Scaffolding Student Learning Using Marzano's Taxonomy*". *Journal of Chemical Education*. 93(1), Pag 64-69.

-  [Servici0CivilDistrital](#)
-  [serviciocivildistrital](#)
-  [ServicioCivilD](#)
-  [Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital](#)

[www.serviciocivil.gov.co](http://www.serviciocivil.gov.co)



DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL  
SERVICIO CIVIL

