

4

METODOLOGÍA
EMPATÍA, INTUICIÓN
Y ACCIÓN PARA
LA INNOVACIÓN
PÚBLICA



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



Prevención • Transparencia • Incidencia

4

METODOLOGÍA
EMPATÍA, INTUICIÓN
Y ACCIÓN PARA
LA INNOVACIÓN
PÚBLICA



**VEEDURÍA
DISTRITAL**

Prevención • Transparencia • Incidencia

Veedor Distrital

Jaime Torres-Melo

Viceveedor Distrital

Daniel García Cañón

**Veedor Delegado para la Atención
de Quejas y Reclamos**

Juan Carlos Rodríguez Arana

Veedora Delegada para la Contratación

Tatiana Mendoza Lara

**Veedor Delegado para la Eficiencia
Administrativa y Presupuestal**

Jasson Cruz Villamil

**Veedor Delegado para la Participación y
los Programas Especiales**

Diego Fernando Maldonado Castellanos

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Diana Enciso Upegui

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Janneth Caicedo Casanova

**Proyecto Transparencia, Derecho de Acceso a la
Información Pública y Medidas Anticorrupción**

Francy Milena Alba Abril

**Proyecto Laboratorio de Innovación para la
Gestión Pública Distrital - LABcapital**

Juan Felipe Yepes González

ISBN: 978-958-8488-07-3

Prácticas
Innovadoras

Plataformas
abiertas

Mesas de
Trabajo

conocimiento
compartido

aprendizaje

Presentación de la Serie

Promover una cultura de la transparencia, avanzar en la lucha contra la corrupción, y fomentar la participación ciudadana en la agenda pública son algunos de los retos urgentes que tiene la gobernanza urbana en las grandes ciudades. Progresar en el fortalecimiento del control social es fundamental para el mejoramiento de dicha gobernanza urbana puesto que repercute directamente en la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, conduce a la consolidación de los procesos y procedimientos de la gestión pública, y a la vez propende a una mejor calidad de vida de la ciudadanía.

Es importante brindar a los ciudadanos herramientas de control social que les permitan hacerle seguimiento a las políticas, programas y proyectos públicos de sus ciudades, como proporcionar a los servidores públicos herramientas que les permitan vigilar y mejorar continuamente su labor dentro de la gestión pública. Existen tres momentos en la formulación e implementación de estas herramientas. Para empezar, hay que diseñar metodologías concretas cuyos objetivos específicos den cuenta de problemas reales en la gestión pública; luego hay que divulgarlas y realizar ejercicios de formación mediante estrategias puntuales encaminadas a que los servidores públicos y la ciudadanía logren entender su estructuración y puedan adaptarlas eventualmente a diferentes

contextos y proyectos; finalmente, hay que acompañar su aplicación e implementación en casos particulares.

La experiencia de la Veeduría Distrital en relación con estos tres momentos es producto del conocimiento que la entidad ha acumulado con el tiempo y de la experticia del grupo de profesionales que han trabajado en su implementación y desarrollo. Por este motivo, pone a disposición de la ciudadanía y de los servidores públicos herramientas efectivas para el control social.

La *Serie Metodologías para el Control Preventivo* tiene que ver con tres áreas relevantes: i) control social e innovación, ii) transparencia y lucha contra la corrupción, y iii) servicio a la ciudadanía. El objetivo de la Serie consiste en formalizar y actualizar el diseño metodológico de herramientas de control preventivo para ponerlas a disposición de la ciudadanía y de los servidores públicos con el fin de fomentar la transparencia y el mejoramiento del servicio público en el Distrito Capital.

Las metodologías incluidas en esta Serie pueden ser utilizadas por ciudadanos y por servidores públicos y están diseñadas para ser aplicadas a proyectos de diversa escala, programas específicos, procedimientos internos de las entidades y, en

general, a cualquier iniciativa pública. Además, éstas podrán ser adaptadas e implementadas en otras ciudades del país o de América Latina.

A esta iniciativa subyace la misión preventiva de la Veeduría Distrital en la medida en que supone la definición de acciones orientadas a identificar y eliminar ineficiencias administrativas y riesgos de corrupción en la gestión pública. Estas acciones buscan ser integrales, reducen costos económicos, fomentan el control social por parte de la ciudadanía, y son efectivas en la lucha contra la corrupción.

Las herramientas que se desarrollan en la Serie *Metodologías para el Control Preventivo* se organizaron en tres grupos. El primero busca fortalecer a la ciudadanía como agente de cambio y está conformado por las metodologías para el desarrollo de la Ruta del Control Social y de procesos de rendición de cuentas de la Administración Distrital y Local, el seguimiento a la gestión pública por parte de la ciudadanía, y la promoción de procesos de innovación pública a través de la metodología AEI de la innovación.

El segundo grupo de herramientas hace énfasis en la integridad y la gestión del riesgo y comprende las metodologías para la identificación de riesgos de corrupción en la gestión contractual y para la gestión de conflictos de intereses.

Finalmente, las herramientas del tercer de grupo buscan el mejoramiento de la gestión pública. Entre estas últimas se encuentran la evaluación de sistemas

de servicio a la ciudadanía en entidades públicas distritales, la evaluación de los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano PAAC, la metodología para la identificación de riesgos de micro corrupción, y la evaluación de accesibilidad al medio físico en los puntos de servicio a la ciudadanía.

Cada metodología cuenta con lo siguiente: los conceptos básicos del tema, la descripción de las condiciones preliminares, y los pasos estructurados que guiarán su aplicación. Además, cada paso incluye herramientas concretas para el control social con instrucciones claras para su aplicación y los resultados que se espera obtener en caso de que se necesite adaptar la herramienta. Con el fin de facilitar el uso de las metodologías, se introdujeron ejemplos aplicados en lenguaje claro para que la ciudadanía y los servidores públicos puedan entender fácilmente su aplicación.

Agradecemos a la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) y al Ayuntamiento de Madrid por apoyar la materialización de esta Serie. También agradecemos a la Administración Distrital, a los servidores públicos y contratistas de la Veeduría Distrital y a todos los ciudadanos que han participado en la aplicación de las metodologías y por su aporte permanente al fortalecimiento del control social en la ciudad.

Jaime Torres-Melo
Veedor Distrital

Nota: Las actuaciones de la Veeduría Distrital son de carácter preventivo y no implican coadministración o injerencia en las decisiones de las entidades distritales, por lo que en ejercicio de la autonomía administrativa son las propias entidades las que deben tomar las decisiones que estimen pertinentes. Por lo anterior, los documentos que emite la Veeduría Distrital sirven como guías de orientación para ciudadanos y Administración Distrital, no son de carácter vinculante y podrán ser acogidos como parámetro de recomendación en los casos en que resulte aplicable.

RESUMEN

La metodología AEI de la innovación, desarrollada por el Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital (LABcapital) de la Veeduría Distrital, está inspirada en el pensamiento de diseño y tiene un enfoque de diseño de servicios. Tanto el pensamiento de diseño como el diseño de servicios se utilizan dentro del sector público como metodologías que le permiten a ciudadanos y servidores públicos hacer frente a problemas sociales complejos.

Esta metodología busca aportar valor compartido a la vida de ciudadanos y a las entidades públicas. Este impacto se logra a través de la incorporación de ideas que incidan en el diseño y la implementación de servicios, así como en virtud de la formulación, la implementación y la evaluación de políticas públicas.

La Metodología AEI de la innovación se desarrolla por medio los siguientes pasos: 1) Empatía, 2) Intuición y 3) Acción. Mediante la implementación de estos pasos se busca identificar cuáles son las necesidades de la ciudadanía y las de aquellas entidades distritales que con su gestión buscan proponer ideas innovadoras para mejorar la vida de los ciudadanos. Todo esto conduce a que la innovación pública se convierta en una apuesta tendiente a promover el control social así como a fortalecer el control preventivo, la transparencia y la lucha contra la corrupción para el mejoramiento de la gestión pública distrital.

Este trabajo está bajo la licencia Creative Commons (CC BY-NC-SA 4.0). Puede distribuir, remezclar, retocar y crear a partir de la obra de manera no comercial. Se debe siempre mencionar esta metodología en caso de que sea usada.

Tabla de contenido

Introducción8

1. Conceptos básicos13

2. Condiciones para la implementación de la Metodología14

 2.1 Alistamiento 14

 2.2 Equipo necesario15

 2.3 Sistematizar información15

3. Ruta para la implementación de la Metodología16

 4.1 PASO 1: Empatía17

 4.2 PASO 2: Intuición28

 4.3 PASO 3: Acción34

Referencias42

Lista de figuras

<i>Figura 1. Trabajo colaborativo Metodología AEI de la Innovación</i>	9
<i>Figura 2. Aproximación AEI de la Innovación al control preventivo</i>	10
<i>Figura 3. AEI de la Innovación y el control social</i>	11
<i>Figura 4. Valor compartido Metodología AEI de la Innovación</i>	12
<i>Figura 5. Metodología AEI de la Innovación</i>	17
<i>Figura 6. Herramienta Mapeo de entidades públicas</i>	19
<i>Figura 7. Herramienta Mapa de actores</i>	24
<i>Figura 8. Herramienta Suposiciones vs. realidades</i>	25
<i>Figura 9. Resultados del paso Empatía en el reto de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (2017)</i>	28
<i>Figura 10. Herramienta Mapa de empatía</i>	31
<i>Figura 11. Herramienta Pirámide de necesidades</i>	32
<i>Figura 12. Resultado del paso Intuición en el reto de la Secretaría Distrital de la Mujer (2017)</i>	35
<i>Figura 13. Adopción de la propuesta en doble vía (entidad y ciudadanía)</i>	36
<i>Figura 14. Herramienta Validación de prototipo</i>	38
<i>Figura 15. Resultado del paso Acción en el reto de la Secretaría Distrital de la Mujer (2017)</i>	42

Introducción

La Metodología AEI de la Innovación ha sido creada por el Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública de la Veeduría Distrital, LABcapital, y está siendo utilizada para mejorar y aportar positivamente a la calidad de vida de los habitantes y visitantes de Bogotá. A través de los tres pasos de la metodología (*Empatía, Intuición y Acción*), tanto ciudadanos como servidores públicos encontrarán el camino para enfrentar retos de la gestión pública que logren aportar al control preventivo y al control social. Esto se hace con el propósito de ofrecer mejores servicios a los ciudadanos desde las entidades públicas.

Cualquier persona que tenga el interés de aportar ideas que puedan generar un impacto positivo en la población en general y en las entidades públicas puede aplicar la Metodología AEI de la Innovación. Por lo tanto ustedes, los lectores y en lo posible implementadores de la Metodología AEI de la Innovación, serán llamados *coLABoradores*.

La Metodología fue creada en el contexto del proyecto de inversión *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital* de 2016. Este proyecto de inversión cumple con lo establecido en el Plan Distrital de Desarrollo *Bogotá Mejor para Todos 2016 – 2020* de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2016), y a su vez contempla el eje transversal *Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia* y el programa *Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía*.

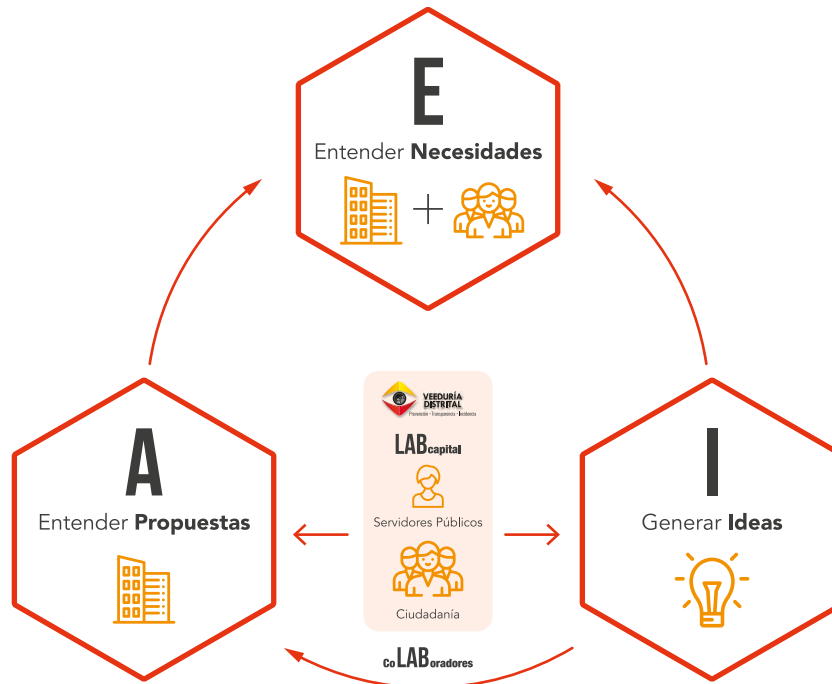
Lo que pretende la Veeduría Distrital con el proyecto LABcapital es “aportar a las entidades públicas ideas innovadoras, metodologías, instrumentos y buenas

prácticas que incidan en el ejercicio de la gestión pública, en el ciclo de las políticas públicas y en el control ciudadano” (Veeduría Distrital, 2016, p. 10). La Metodología AEI de la Innovación busca aportar lo siguiente:

- Adaptar las acciones de control preventivo a nuevos modelos de gestión, nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y nuevos arreglos institucionales.
- Fortalecer el ejercicio del control social preventivo a través de prácticas innovadoras que faciliten la relación horizontal y vertical entre las entidades distritales y la ciudadanía.
- Contribuir a la mejora de la gestión pública y proponer soluciones a los problemas de implementación de las políticas públicas (Veeduría Distrital, 2016, p. 10).

La Metodología AEI de la Innovación fue desarrollada con el objetivo de trabajar de la mano con las entidades públicas de Bogotá para identificar retos relacionados con la forma como se implementan políticas, planes, proyectos y acciones públicas, fomentando la colaboración ciudadana y el control social. Dicho control social es entendido como un derecho y deber de los ciudadanos a participar de manera individual o a través de sus organizaciones, redes sociales e instituciones en la vigilancia de la gestión pública (Ley 1757 de 2015, art. 60 y 61). El trabajo de la Veeduría Distrital, junto con los servidores públicos y los ciudadanos, se ha denominado trabajo *coLABorativo*.

Figura 1. Trabajo colaborativo Metodología AEI de la Innovación



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

La Metodología AEI de la Innovación tiene la capacidad de completar el proceso de control preventivo. Además de la generación de alarmas y el acompañamiento y seguimiento de políticas públicas, se proponen ideas innovadoras co-creadas entre ciudadanos y servidores públicos para que éstas sean implementadas por las entidades públicas. Por medio de la metodología se logra completar el proceso de control preventivo y social mediante tres acciones específicas:

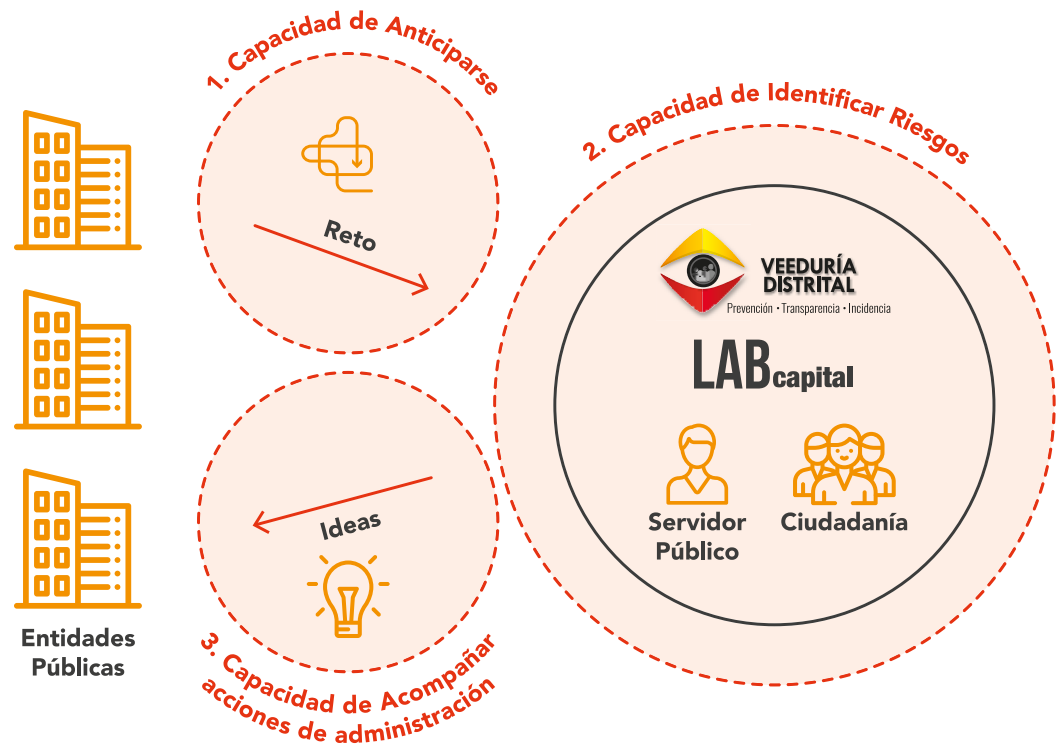
- **La capacidad de anticiparse:** Mediante la toma de conciencia de los retos junto con las entidades públicas, la metodología permite identificar anticipadamente futuros actos de corrupción e ineficiencias administrativas.
- **La capacidad de identificar riesgos:** La forma colaborativa del trabajo con la metodología permite identificar más claramente los riesgos o retos emergentes en vista de que se trabaja

directamente con los ciudadanos, que son los usuarios de la oferta pública, y también con los servidores públicos encargados de diseñar e implementar dicha oferta.

■ **La capacidad de acompañar las acciones de la Administración:** La Metodología AEI

de la Innovación tiene la misión de pasar de la generación de alertas a la generación de acciones conjuntas para responder a dichas alertas. Esto último, llevando la voz del ciudadano y del servidor público a la generación de propuestas específicas para el mejoramiento de la gestión pública.

Figura 2. Aproximación AEI de la Innovación al control preventivo



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Se considera que la idea propuesta a través de la implementación de la Metodología AEI de la Innovación logra su objetivo de impacto cuando se

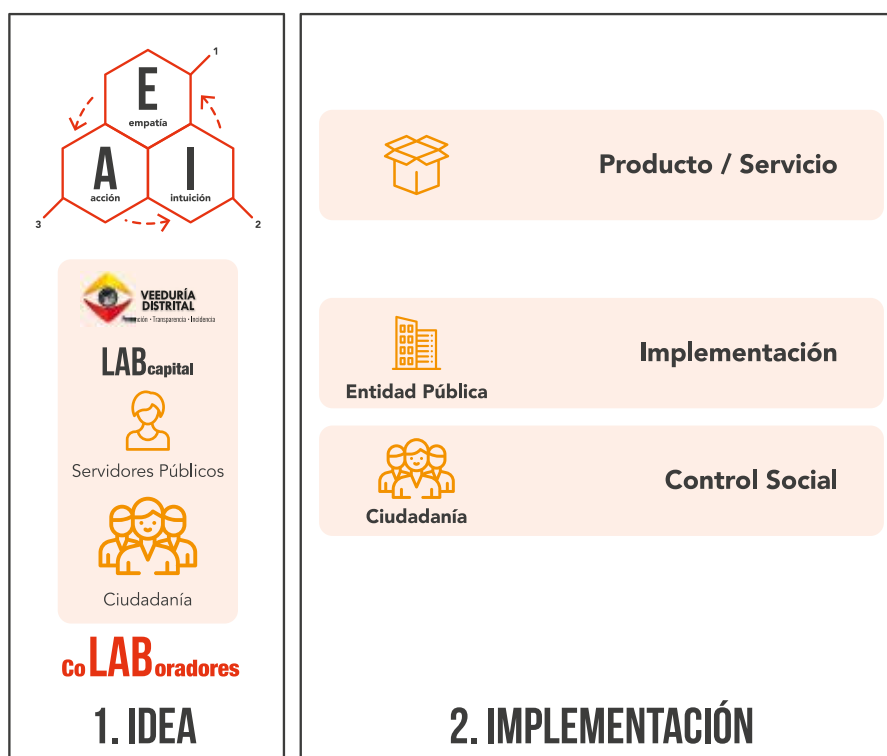
evidencia una mejora en los procesos, productos, servicios o políticas de las entidades públicas. Este impacto debe constatarse cuando la implementación

por parte de la entidad sea adoptada tanto por la ciudadanía como por la entidad, generando así valor compartido.

De igual manera, la Metodología AEI de la Innovación promueve el control social al involucrar activamente a la ciudadanía desde la generación de ideas hasta la implementación de estas. Los

ciudadanos - al ser encargados de seguir los pasos de Empatía, Intuición y Acción - están presentes desde el inicio del trabajo colaborativo. De esta forma, se genera control social con la vigilancia y fiscalización que la ciudadanía puede hacer, al contar con conocimiento de primera mano sobre el impacto y objetivo de la implementación a realizar por la entidad pública.

Figura 3. AEI de la Innovación y el control social

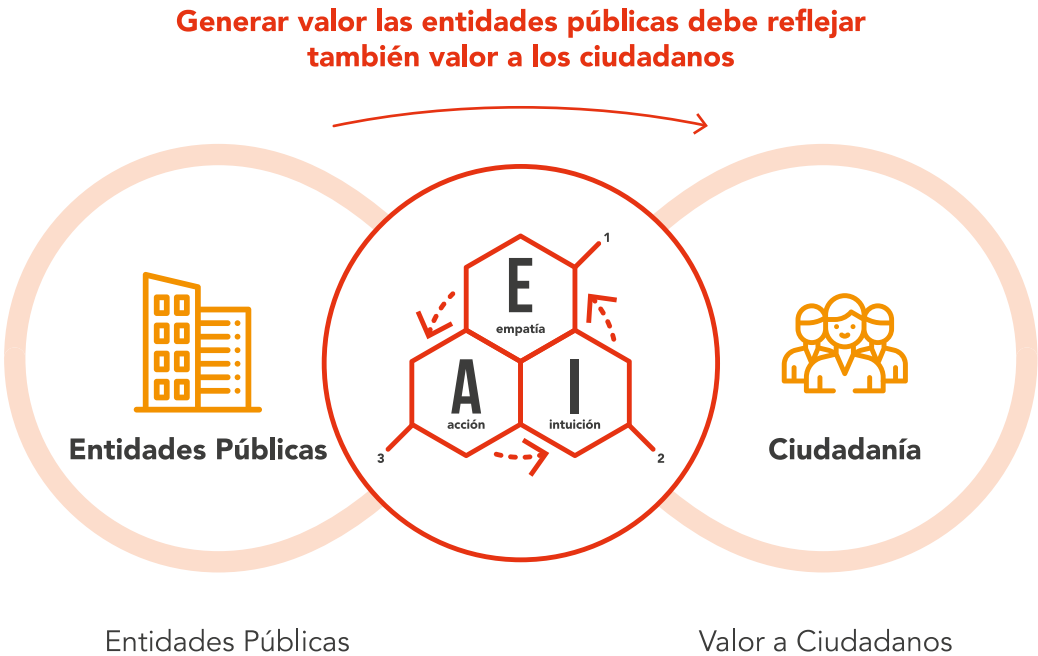


Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

La implementación de la metodología busca generar valor para la entidad pública y para la ciudadanía. De igual manera, teniendo en cuenta que las entidades

públicas generan valor a la ciudadanía, la metodología logra generar un doble valor a la ciudadanía: una de forma directa, y una a través de la idea implementada.

Figura 4. Valor compartido Metodología AEI de la Innovación



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

La Metodología AEI de la Innovación creada por la Veeduría Distrital está inspirada en la metodología de *pensamiento de diseño* y tiene un *enfoque de diseño* de servicios. Las definiciones que se encuentran a continuación son el resultado de una traducción libre del equipo de LABcapital de la cita textual original.

El *pensamiento de diseño* es una metodología utilizada por los diseñadores para resolver problemas complejos y encontrar soluciones deseables para los clientes. Una mentalidad de diseño no se centra en el problema, se enfoca en desarrollar una solución y en las acciones necesarias para alcanzarla para así crear un futuro estimado. El pensamiento de diseño se basa en la lógica, la imaginación, la intuición y razonamiento sistémico para explorar las posibilidades de lo que podría ser y para crear los resultados deseados que

benefician al usuario final (el cliente) (Naiman, 1999 – 2018, párr. 6).

Cuando se habla de *diseño de servicios*, se está haciendo referencia a la actividad de planificar y organizar personas, infraestructura, comunicación y los componentes materiales de un servicio, para mejorar su calidad y la interacción entre el proveedor de servicios y los clientes. El propósito de las metodologías de diseño de servicios es diseñar de acuerdo con las necesidades de los clientes o participantes, de modo que el servicio sea fácil de usar, competitivo y relevante para los clientes (Lazier, s.f., párr. 3).

De acuerdo con Megan Lazier, el *diseño de servicios* tiene cinco principios, a saber: *centrado en los usuarios, co-creativo, secuencial, evidencial, y holístico*.

2 | Conceptos básicos

Adopción: Proceso por el cual las personas se hacen usuarios de un producto, descubren su utilidad y lo acogen para su utilización a futuro (Interaction Design Foundation, s. f.).

Co-crear: Una forma diferente de realizar un proceso creativo, una relación con las personas y un modo de generación de conocimiento. Este requiere involucrar a personas de la organización, a miembros de otras entidades públicas o privadas, innovadores sociales, comunidades, familias y ciudadanos reconociendo que todos pueden ser creativos (Bason, 2010, p. 8).

Control Preventivo: Proceso de gestión orientado a la detección temprana de ineficiencias administrativas y riesgos de corrupción, y al diseño e implementación de acciones que eliminen sus causas o mitiguen su materialización.

Control Social: Derecho y deber de los ciudadanos que consiste en participar de manera individual o a través de sus organizaciones, redes sociales e instituciones, en la vigilancia de la gestión pública y sus resultados, tiene por objeto el seguimiento y evaluación de las políticas públicas y a la gestión desarrollada por las autoridades públicas y por los particulares que ejerzan funciones públicas (Ley 1757, 2015, art. 60 y 61).

Corrupción: Abuso de poder o de confianza para el beneficio particular en detrimento del interés colectivo, en el que se incurre al ofrecer o solicitar, entregar o recibir bienes o dinero en especie, en servicios o beneficios a cambio de acciones, decisiones u omisiones (Transparencia Internacional, 2017).

Derecho de acceso a la información pública: Cómo deber, significa la obligación de poner a disposición de la ciudadanía la información que generen, administren o controlen las entidades públicas, en condiciones de fácil acceso, cuyo contenido sea de fácil entendimiento, y desarrollando canales y medios que permitan divulgar de manera efectiva la información. Del mismo modo, supone el derecho que tienen todos los ciudadanos de buscar, solicitar, recibir y divulgar aquella información pública que se encuentra en manos de los órganos, entidades y servidores públicos que componen el Estado.

Descubrimiento: Un entendimiento enfocado de una emoción, comportamiento o creencia humana: es en realidad un entendimiento muy astuto de personas o grupos de personas (Zalla, 2014).

Herramientas de Innovación: Son insumos que pueden ser utilizados por cualquier ciudadano para entender, solucionar o encontrar información sobre un tema específico. Estas herramientas tienen las siguientes características: fáciles de entender, sencillas, utilizan componentes gráficos y promueven la creatividad.

Prototipo: Un ejemplo inicial de un producto o programa, que actúa como una base para los diseños subsecuentes. Usualmente se hacen prototipos de materiales poco costosos y con un menor nivel de detalle que el producto final (Pidoco Powerful Prototyping, 2008 – 2018, párr. 1).

Rendición de cuentas: Proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías,

estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo. Es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión. (Ley 1757, 2015, art. 48).

Reto: Una pregunta relevante sobre una organización, un problema o una oportunidad que, si se resuelve, puede generar un valor importante (Ras, 2016, párr. 3).

Riesgo: “Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá impacto sobre los objetivos institucionales o de proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011, p. 13).

Servicio a la ciudadanía: Derecho que tiene la ciudadanía al acceso oportuno, eficaz, eficiente, digno y cálido a los servicios que presta el Estado para satisfacer las necesidades y, especialmente, para garantizar el goce efectivo de los derechos sin discriminación alguna por razones de género, orientación sexual, pertenencia étnica, edad, lengua, religión o condición de discapacidad.

Además, es una herramienta de gestión a disposición de las organizaciones públicas que facilita evaluar la calidad de bienes y servicios que se brinda a la ciudadanía.

Trabajo compartido: Una forma diferente de organizarse para que individuos se unan con una dinámica común, alcanzando determinados objetivos que serían imposibles de conseguir individualmente, o que se alcanzan con una mejor optimización de recursos (Joblers, s.f.).

Transparencia: Práctica de la gestión pública que orienta el manejo adecuado de los recursos públicos, la integridad de los servidores, el acceso a la información, los servicios y la participación ciudadanía en la toma de decisiones, que se logra mediante la rendición de cuentas, la visibilización de la información, la integridad y, la lucha contra la corrupción.

Valor compartido: una estrategia utilizada en procesos de administración, en la cual las organizaciones encuentran oportunidades dentro de problemas sociales, enfocando a sus líderes a maximizar el valor competitivo de resolver problemas sociales en temas como: nuevos mercados y consumidores, recortes de costos, retención de talento, entre otros (Shared Value Initiative, 2018, párr. 2).

3 | Condiciones para la implementación de la metodología

3.1. Alistamiento

La Metodología AEI de la Innovación puede ser implementada tanto por servidores públicos como por ciudadanos.

Los servidores públicos pueden trabajar con la metodología para identificar y enfrentar retos del trabajo que realizan en la entidad o que sean competencia de la misma. Al enfrentar los retos que se hayan identificado, los servidores públicos generan

oportunidades de mejora para la gestión pública. Las herramientas creadas en la metodología comprenden desde la identificación de un reto hasta las pruebas necesarias para la propuesta final de la idea ante la entidad a la que corresponda la implementación.

Los ciudadanos pueden hacer uso de la metodología participando en los retos previstos en Bogotá, que a su vez han sido planteados por las entidades a través de la página de la Veeduría Distrital en la sección de LABcapital [http://labcapital.veeduriadistrital.gov.co](http://labcapital.veedurriadistrital.gov.co). La ciudadanía también puede validar una idea cuya implementación considere pertinente. En el segundo caso se recomienda que se vincule a un servidor de la entidad, que es a quien se presentará la propuesta para hacer el seguimiento y los aportes a las ideas respectivas durante los tres pasos que comprende la Metodología AEI de la Innovación (*Empatía, Intuición y Acción*).

La metodología ha sido creada para desarrollarse en el orden planteado: primero *Empatía*, segundo *Intuición* y tercero *Acción*. El nombre que se le ha dado a la metodología propone la A de *Acción* como el paso de mayor importancia, pues la ejecución es a lo que se debe apuntar con la implementación de las herramientas. Los procesos de empatía y de intuición están pensados para llevar a la acción. El uso de las herramientas ha de ser flexible según las necesidades de cada reto, ciudadano y entidad: se trata de un proceso flexible dentro de cada paso y al que se le pueden sumar herramientas, o escoger sólo algunas de las propuestas.

3.2. Equipo necesario

La implementación del proceso de la metodología puede ser llevada a cabo por un servidor público o un ciudadano de manera individual. Un número superior de participantes en el desarrollo del proceso metodológico será de gran valor tanto

para *coLABbora*r en la implementación de las herramientas, como para sistematizar la información recolectada y también con el fin de aportar puntos de vista más amplios que los que pueden provenir de un individuo trabajando solo con la metodología.

Si usted logra implementar el proceso de la metodología en equipo, se recomienda que en dicho equipo confluyan disciplinas diversas y que cuente tanto con ciudadanos como servidores públicos. En cualquier caso usted, en calidad de *coLABorador* que implementa la metodología, será responsable de seguir las instrucciones de cada herramienta ya sea como actor principal en unas o como moderador y facilitador en otras.

En cuanto a algunas herramientas, se sugiere que usted encuentre un espacio adecuado donde se pueda enfocar la sesión. Se debe crear un escenario tranquilo que en algunos casos permita que las personas estén de pie, puedan moverse y no se sientan incómodas en medio de un espacio reducido. El material sugerido para poner en práctica algunas de las herramientas de la presente metodología es el siguiente: grandes cantidades de papeles cuadrados (se recomiendan los papeles que tienen pegamento en uno de los lados estilo Post-it), marcadores y/o esferos. La referencia en cuanto al tipo de rol, espacio y materiales necesarios será descrita en cada herramienta.

Cuando la Metodología AEI de la Innovación se esté aplicando para enfrentar retos internos de las entidades públicas, usted debe contar con el compromiso de la Alta Dirección y los equipos relacionados con el reto por enfrentar, quienes serán los garantes de la implementación de las acciones, su sostenibilidad y escalabilidad para el mejoramiento. Cuando la metodología esté siendo usada para proponer una idea sin participación inicial de la entidad pública,

usted deberá buscar que la presentación final de la idea se haga ante la alta dirección de la entidad.

3.3. Sistematizar información

Cada una de las herramientas tiene su propio proceso de sistematización, que a su vez depende del rol que esté cumpliendo usted como *coLABorador* y del equipo con el cual usted esté trabajando. Cuando esté trabajando sólo con las herramientas del paso *Empatía*, es importante que usted maneje un protocolo de observación o de entrevista. El detalle de este protocolo será descrito en las herramientas que así lo requieran.

Cuando usted esté utilizando las herramientas como facilitador/moderador en calidad de *coLABorador*, es importante tener muy presente el objetivo de cada herramienta así como las preguntas que incentiven el trabajo con las personas vinculadas, en lo posible servidores públicos y ciudadanos. En este caso, las herramientas sugieren trabajar con los papeles cuadrados y con los implementos de escritura (marcadores y/o esferos). Los papeles serán repartidos con el implemento de escritura entre los asistentes, quienes irán respondiendo las preguntas formuladas por el facilitador según las instrucciones y el tiempo previsto para cada herramienta.

4 | Ruta para la implementación de la Metodología

La metodología de LABcapital busca ser aplicada por servidores públicos o ciudadanos para enfrentar los retos de las entidades, teniendo en cuenta las necesidades tanto de los ciudadanos como de los servidores. De esta manera, los pasos y herramientas que aquí se contemplan tienen la intención de guiarlos a ustedes, los lectores, desde la detección de posibles retos hasta la forma de realizar las acciones

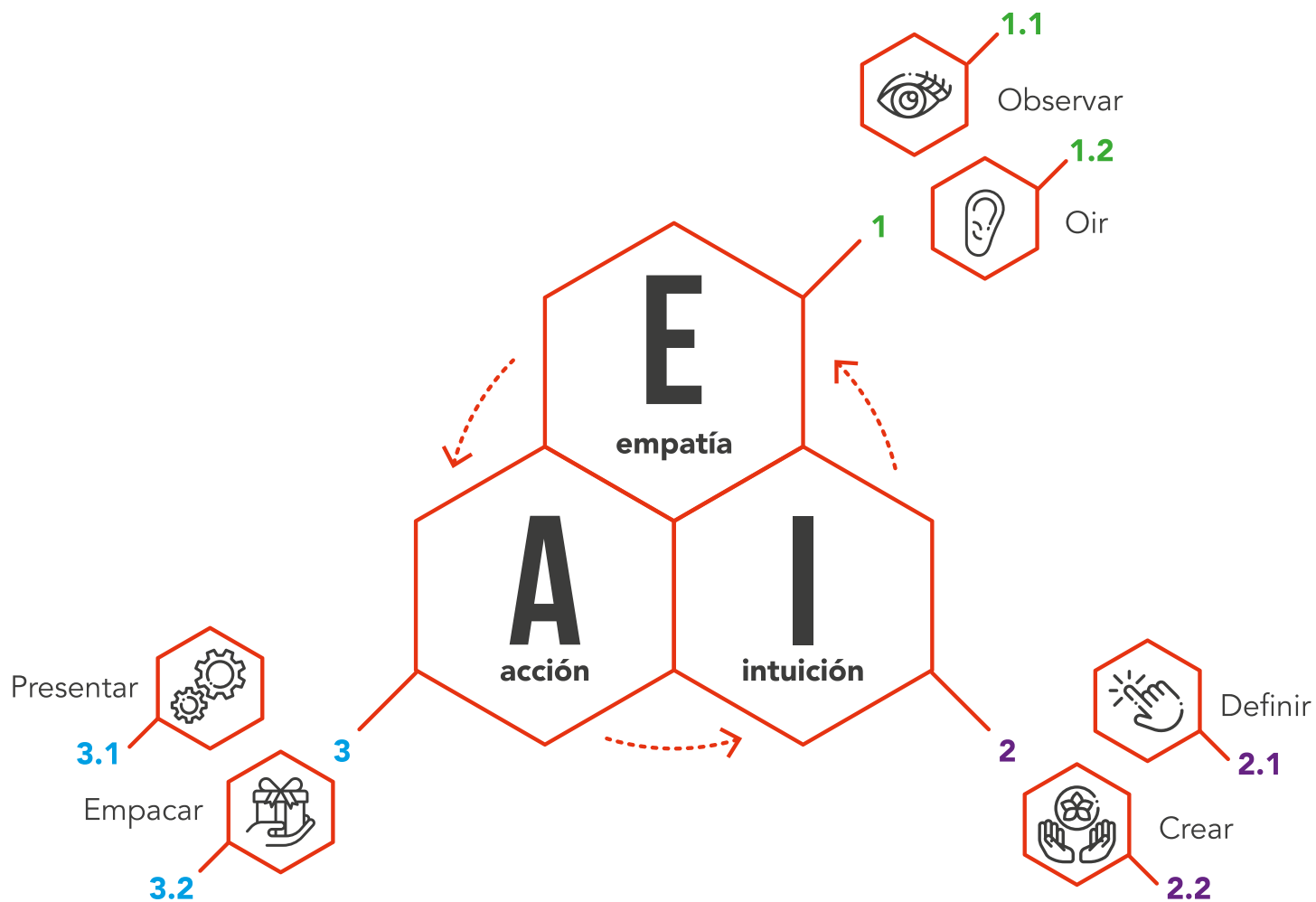
necesarias para presentar una idea concreta, enfocada y con generación de valor compartido ante la entidad pública relevante. Esta metodología está compuesta por tres pasos y cada paso por dos actividades.

Empatía: *Observar y Oír.*

Intuición: *Definir y Crear.*

Acción: *Presentar y Empacar.*

Figura 5. Metodología AEI de la Innovación



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

4.1. PASO I: Empatía

La empatía consiste en entender la visión, los sueños, los problemas y las necesidades tanto de los servidores públicos como de los ciudadanos. Así, los servidores públicos lograrán ver la ciudad con las realidades de los ciudadanos, y los ciudadanos a su vez lograrán entender a los servidores y a las entidades que buscan mejorar su calidad de vida con su trabajo. Este paso se divide en dos actividades: *Observar* y *Oír*.

a. Observar

Observar es una actividad que no requiere instrucciones específicas; más bien requiere que el *coLABorador* permanezca en un estado constante de búsqueda de una mejor manera de hacer las cosas o de enfrentar retos. Es importante que usted busque la manera de conocer el ecosistema ya sea de la Nación o de la ciudad para entender dónde se puede generar valor con una nueva propuesta. También es importante que usted se encuentre en un estado constante de observación del diario vivir de los ciudadanos, con una mirada de evaluación sobre cómo encontrar la oportunidad de mejorar su vida.

El facilitador de la Metodología AEI de la Innovación puede utilizar este componente con el fin de tener presentes las relaciones entre las entidades públicas y los ciudadanos relacionados con éstas.

Herramientas *Observar*: Mapeo de las entidades públicas

Objetivo: Lograr una comprensión de las entidades públicas existentes y de sus funciones dentro del funcionamiento del Estado, ya sea local o nacional.

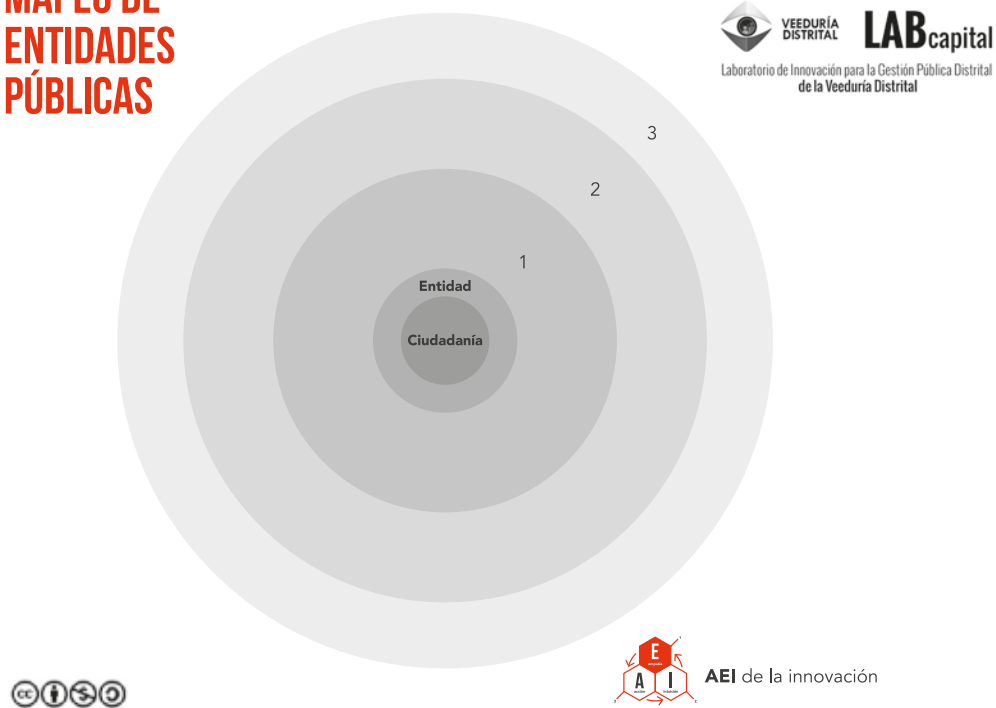
Rol de *coLABorador*: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Pasos

1. Para iniciar, usted debe ubicar al ciudadano junto con la entidad relacionada en la mitad del diagrama (ver *Figura 6*).
2. Con respecto al círculo de la entidad (el círculo central), usted debe ubicar periféricamente las entidades públicas teniendo en cuenta la relación que éstas puedan tener con el reto planteado, o según su cercanía con la entidad en cuestión.
3. En el círculo señalado con el número 1, usted debe incluir las entidades que estén más relacionadas con la entidad o el reto.
4. En el círculo señalado con el número 2, usted debe incluir las entidades que pueden estar relacionadas pero que aún no lo están o aquellas que tengan alguna incidencia en las acciones de la entidad (sin que haya acciones específicas actuales).
5. En el círculo señalado con el número 3, usted debe incluir las entidades que no tengan una relación evidente con la entidad o con el reto planteado.

Figura 6. Herramienta Mapeo de entidades públicas

MAPEO DE ENTIDADES PÚBLICAS



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 30 minutos y una hora (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Usted podrá utilizar esta herramienta como un mapa que ha de tenerse en cuenta durante toda la implementación de la metodología. De

igual manera, el mapeo de entidades públicas es una herramienta dinámica cuyos actores se pueden ir moviendo a medida que se pone en práctica la metodología. La herramienta no requiere que usted llegue a conclusiones.

b. Oír

Los coLABoradores –y hasta donde sea necesaria la compañía de LABcapital– usarán las herramientas de la metodología para oír a las entidades y a los ciudadanos. En este sentido, ustedes usarán

las herramientas para, por un lado, entender el contexto del reto planteado, la problemática y las oportunidades para generar cambio con impacto. Por el otro, las herramientas ayudarán a identificar las necesidades explícitas y las no evidentes de los ciudadanos.

Herramientas Oír: Definir un reto

Objetivo: Definir el equipo de trabajo y el reto que se enfrentará con la entidad.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted deberá enviar al equipo de trabajo una matriz que deberá incluir la siguiente información correspondiente al reto:

Pasos

1. **Reto:** Definir un nombre para el reto.
2. **Descripción del reto:** Describir el reto en una frase corta. Se debe hablar del área donde se va a trabajar y del usuario a quien se le va a generar impacto. Ejemplo: ¿qué nuevas estrategias se podrían crear para que la entidad pública pueda incidir en las actuaciones de las entidades distritales con obtención de resultados?
3. **Actores internos:** Equipos de trabajo internos de la entidad.
4. **Responsables internos:** ¿Quién conformaría el equipo de trabajo de la entidad para el reto?

5. **Nivel de visibilidad esperado:** ¿Se espera que el resultado de la propuesta sea efectivamente identificado y reconocido por la ciudadanía? Dar una calificación de cero a cinco (alto: 5/4; medio: 3/2; bajo: 1/0).

6. **Resultado para impacto interno o externo:** ¿El resultado esperado es para mejorar el funcionamiento interno de la entidad, o es para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos? Explicar.

7. **Nivel de impacto esperado:** Se espera que el resultado de la propuesta tenga un nivel de impacto. Dar una calificación de cero a cinco (alto: 5/4; medio: 3/2; bajo: 1/0).

8. **Nivel de comprensión de necesidad (de los ciudadanos):** Se tiene un nivel del tipo de necesidad de la ciudadanía. Dar una calificación de cero a cinco (alto: 5/4; medio: 3/2; bajo: 1/0).

9. **Posibilidad de innovación:** ¿Es una necesidad nueva? ¿Es una necesidad ya existente y con soluciones convergentes? ¿Mejora una solución ya existente?

10. **Sostenibilidad del reto:** ¿Es un reto para el cual se pueden destinar recursos? ¿Tiene este reto la posibilidad de volverse parte del plan de acción anual de la entidad?

11. **Tiempo para ejecución:** ¿Para qué fecha debe estar lista la solución del problema inherente al reto?

Tiempo estimado: Esta herramienta no tiene un tiempo determinado. Puede ser usada para analizar

retos internos de las entidades sin un límite de tiempo establecido.

Sistematización: De acuerdo con las respuestas a las 11 preguntas, esta herramienta debe generar resultados en un solo reto (para lo cual también es importante clasificar la información de acuerdo con la calificación obtenida en las preguntas).

Herramientas Oír: Pasaporte

Objetivo: Caracterizar a la entidad y al equipo con el que se enfrentará el reto, identificando sus propósitos personales y profesionales.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar cinco minutos para responder cada pregunta. Una vez finalizado este tiempo, cada asistente compartirá sus respuestas con el grupo.

Preguntas

1. ¿Cuál es su propósito personal en el trabajo que realiza? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 1.1 ¿Qué quiere lograr a nivel personal con el trabajo que realiza?
 - 1.2 ¿Qué metas personales tiene?
 - 1.3 ¿Qué lo motivó a trabajar en su entidad?
2. Si su entidad fuera un héroe, ¿qué héroe sería? (3 min). Dibuje el héroe.

3. Si su entidad fuera un animal, ¿qué animal sería? (3 min). Dibuje el animal.
4. ¿Cuál considera usted que es el propósito de la entidad? (3 min)

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 30 minutos y una hora (esto depende del tamaño del grupo convocado por el *coLABorador*).

Sistematización: Usted podrá utilizar esta herramienta como una guía que ha de tenerse en cuenta durante toda la implementación de la metodología. De igual manera, la herramienta Pasaporte es una herramienta dinámica a la que es posible ir agregando nuevas características. La herramienta no requiere que usted llegue a conclusiones.

Herramientas Oír: Expectativas

Objetivo: Identificar y alinear las expectativas del equipo de trabajo con las exigencias del reto, reconociendo lo que se considera que funciona bien actualmente y lo que se debe mejorar en el marco de las temáticas del mismo.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Como facilitador de esta herramienta, usted pedirá a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar cinco minutos para responder cada pregunta. Una

vez finalizado este tiempo, cada asistente compartirá sus respuestas con el grupo.

Preguntas

1. ¿Qué considera que está bien en términos de la temática del reto? (5 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 1.1. ¿Qué considera que su entidad está haciendo bien?
 - 1.2. ¿Qué ha visto en el último año de las acciones de la entidad que le haya gustado?
 - 1.3. ¿Cómo ve que su entidad está aportando a un mejor futuro?
 - 1.4. ¿Qué expectativas positivas tiene en relación con el reto?
2. ¿Qué considera que se puede mejorar (en términos de la temática del reto)? (5 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 2.1. ¿Qué considera que su entidad no está haciendo apropiadamente?
 - 2.2. ¿Qué ha visto en el último año de las acciones de la entidad que no le haya gustado?
 - 2.3. ¿Qué expectativas negativas en relación con el reto?

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 20 y 25 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Usted podrá usar esta herramienta para identificar posibles sesgos del equipo que

puedan bloquear la comprensión de nuevas posibilidades. Usted debe buscar que el uso de la herramienta suscite una conversación sobre los temas expuestos durante la discusión e identificación del reto. Esta herramienta no requiere que usted llegue a conclusiones.

Herramientas Oír: Traigo una idea

Objetivo: Proponer ideas tempranas sobre posibles maneras de enfrentar el reto. Este ejercicio es un primer acercamiento al reto y sirve para *romper el hielo* mientras que los integrantes del grupo expresan sus ideas y pensamientos respecto de las temáticas abordadas.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá poner en práctica esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las ideas que han tenido respecto del reto. Una vez finalizado el tiempo, cada asistente comparte sus ideas con el grupo.

Preguntas

1. ¿Había pensado en el reto planteado?
2. ¿Ha visto alguna solución existente para el reto planteado?
3. ¿Conoce algo similar en otra ciudad / país?
4. ¿Qué se imagina cuando oye el concepto (temática reto)?
5. ¿Qué experiencias personales ha tenido con el reto planteado?

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 15 y 20 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Usted puede usar esta herramienta para identificar ideas importantes. Después del tiempo estimado para trabajar respondiendo las preguntas, el equipo votará por las tres ideas que considere más interesantes. Estas tres ideas se compartirán con el fin de generar un diálogo entre los coLABoradores.

Herramientas Oír: Mapa de actores

Objetivo: Identificar los actores sobre los cuales el reto tendría incidencia.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Como facilitador de esta herramienta, usted pedirá a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar alrededor de tres minutos para cada pregunta. Una vez finalizado este tiempo, cada asistente compartirá sus respuestas con el grupo.

1. Escribir el nombre de la entidad pública relacionada con el reto y ubicarlo en la mitad.
2. Establecer unas características básicas de la ciudadanía y ubicarlas en la mitad.
3. Establecer unas características básicas de la entidad pública relacionada con el reto y ubicarlas en la mitad.

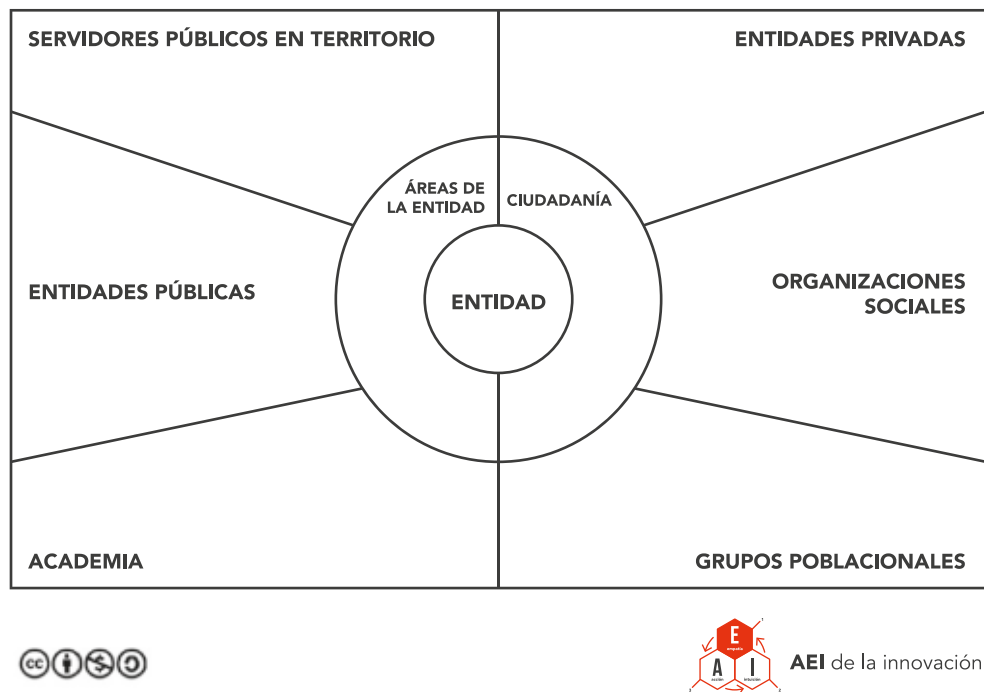
4. Proceder con las preguntas de la herramienta y dar la libertad de ubicar en cada una de las seis casillas dispuestas:
 - a. Entidades privadas relacionadas con el reto.
 - b. Organizaciones sociales relacionadas con el reto.
 - c. Grupos (organizaciones) sociales relacionados con el reto.
 - d. Entidades académicas que puedan aportar en términos de enfrentar el reto o implementar la solución.
 - e. Entidades públicas relacionadas con el tema del reto o relacionadas con la entidad pública del reto.
 - f. Servidores públicos con una relación cercana o directa con la ciudadanía, directamente vinculados a la entidad del reto, o a otras entidades relacionadas con éste.

Preguntas

1. ¿Qué áreas de la entidad se relacionan o pueden relacionarse con el reto? (3 min)
2. ¿Qué entidades se relacionan o pueden relacionarse con el reto? (3 min)
3. ¿Qué organizaciones sociales se relacionan o pueden relacionarse con el reto? (3 min)
4. ¿Qué enlaces locales se relacionan o pueden relacionarse con el reto? (3 min)
5. ¿Qué grupos poblacionales se relacionan o pueden relacionarse con el reto? (3 min)
6. ¿Qué entidades privadas se relacionan o pueden relacionarse con el reto? (3 min)
7. ¿Qué instituciones de la academia se relacionan o pueden relacionarse con el reto? (3 min)

Figura 7. Herramienta Mapa de actores

MAPA DE ACTORES



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre una hora y una hora y media (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Usted podrá usar esta herramienta como un mapa que ha de tenerse en cuenta durante toda la implementación de la metodología. De igual manera, el mapeo de entidades públicas es

una herramienta dinámica cuyos actores se pueden ir moviendo a medida que se pone en práctica la metodología. La herramienta no requiere que usted llegue a conclusiones.

Herramientas Oír: Suposiciones vs. realidades

Objetivo: Identificar y contrastar suposiciones, realidades y datos de las temáticas relacionadas con el reto.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar alrededor de tres minutos para cada pregunta (esto depende del tiempo con que se cuente para completar la sesión). Una vez cumplido este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo.

Preguntas

1. ¿Qué suposiciones existen respecto de la temática del reto? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:

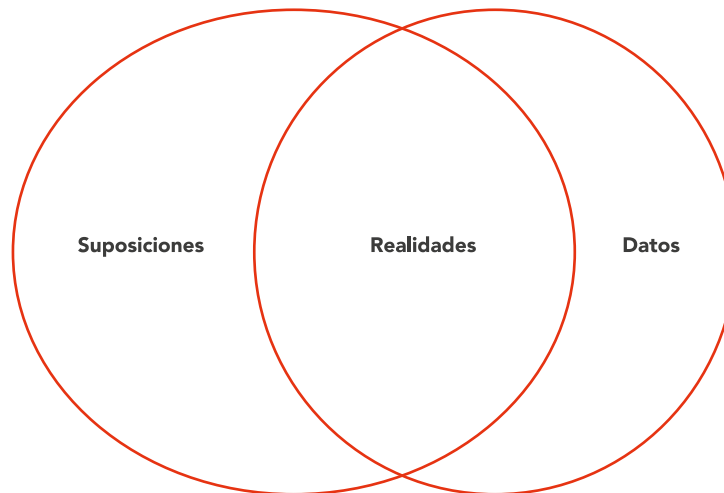
- 1.1. ¿Qué creencias existen respecto del tema?
- 1.2. ¿Qué ha oído decir respecto del tema?
2. ¿Qué realidades identifica respecto del tema? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 2.1. ¿Qué hechos conoce?
3. ¿Qué datos existen respecto de estas realidades? (3 min)

Figura 8. Herramienta Suposiciones vs. realidades

SUPOSICIONES VS. REALIDADES



LABcapital



AEI de la innovación

Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre una hora y una hora y media (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Esta herramienta será importante para que usted logre entender realidades y datos tangibles sobre el tema del reto. La herramienta no requiere que usted llegue a conclusiones y sirve como una guía de temas para incluir en su investigación.

Herramientas Oír: Observación / Internet

Objetivo: Encontrar información adicional que pueda generar nuevos descubrimientos que la entidad no haya detectado o no consideró importante para incluir en la contextualización del reto.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Como facilitador de la herramienta, usted pedirá a los asistentes que salgan a observar o que busquen en Internet datos o referentes relacionados con las temáticas del reto. Usted debe dar 35 minutos para esto. Una vez finalizado este tiempo, usted deberá pedir al grupo que comparta y seleccione la información más relevante que se haya encontrado durante la sesión.

Preguntas de apoyo para guiar la búsqueda:

1. ¿Por qué existe este reto?

2. ¿Qué se encuentra en Internet sobre el tema del reto?
3. ¿Qué noticias hay sobre el tema del reto?
4. ¿Conocen algo innovador sobre el contexto del reto?
5. ¿Quién les podría dar información precisa sobre el tema?
6. ¿Quiénes son las personas involucradas con este reto?
7. ¿Cuáles son los aspectos culturales relacionados con el reto?
8. ¿De qué maneras las personas están enfrentando este reto?

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado de 45 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Esta herramienta resultará en descubrimientos y temáticas que permitirán concluir o determinar acerca de cuáles hace falta información que se debe profundizar con la investigación de campo. Usted debe guardar la bibliografía, los descubrimientos y los datos que se obtengan.

Herramientas Oír: Entrevistas

Objetivo: Llevar a cabo las entrevistas que se enuncian a continuación:

Entrevista a los ciudadanos: Busca entender sus esperanzas, deseos, aspiraciones y necesidades en relación con el reto, hablando directamente con ellos sobre las temáticas relativas al mismo.

Entrevista a los servidores públicos: Busca entender el propósito de trabajo de los servidores relacionados con el reto así como conocer más sobre la entidad en cuestión.

Entrevista a los expertos: Busca entender a profundidad las temáticas relacionadas con el reto.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Al acercarse a los ciudadanos para entrevistarlos, es importante que usted tenga en cuenta que habrá un momento inicial en el que se debe romper el hielo. Por lo tanto, tenga en cuenta estos consejos para su rol como entrevistador:

- Empezar con preguntas sensibles impedirá que usted obtenga una respuesta sincera. Es mejor que usted empiece con preguntas fáciles para así ir creando una conversación fluida y luego sí pasar a las preguntas con contenido más profundo.
- Es importante que usted tenga una guía de preguntas elaborada entre todos los miembros del equipo que a su vez los pueda orientar durante la entrevista. Esta guía también es importante para que, entre todos los miembros del equipo, se acuerde cuáles son los temas que se abordarán antes de salir a campo.
- Es importante que usted tome notas mientras hace la entrevista. Lo que la persona dice es

sólo un punto de entrada al análisis que se está haciendo.

- Asegúrese de observar el lenguaje corporal de la persona, su interacción con el entorno y los cambios de ánimo con las preguntas.
- Trate de tener registro fotográfico de la persona que se está entrevistando, para lo cual deberá solicitar y obtener su previa autorización explícita.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado de una hora (esto depende del tamaño del grupo convocado por el *coLABorador*).

Sistematización: Tenga presente que las entrevistas deben someterse a un proceso de transcripción. Usted debe resaltar las frases que generen aportes según las temáticas previamente identificadas. Consecuentemente, usted deberá enmarcar y etiquetar estas frases según las temáticas.

De acuerdo con las temáticas que se han establecido durante la investigación, usted debe crear una matriz. En la línea horizontal, usted debe indicar las temáticas; sobre la línea vertical, usted debe ubicar a las personas que han sido entrevistadas. Usted debe llenar cada casilla según los descubrimientos y, cuando sea relevante, anotar la cita textual de la entrevista.

c. Ejemplo aplicado

El paso *Empatía* es puesto en práctica mediante la implementación de la Metodología AEI de la

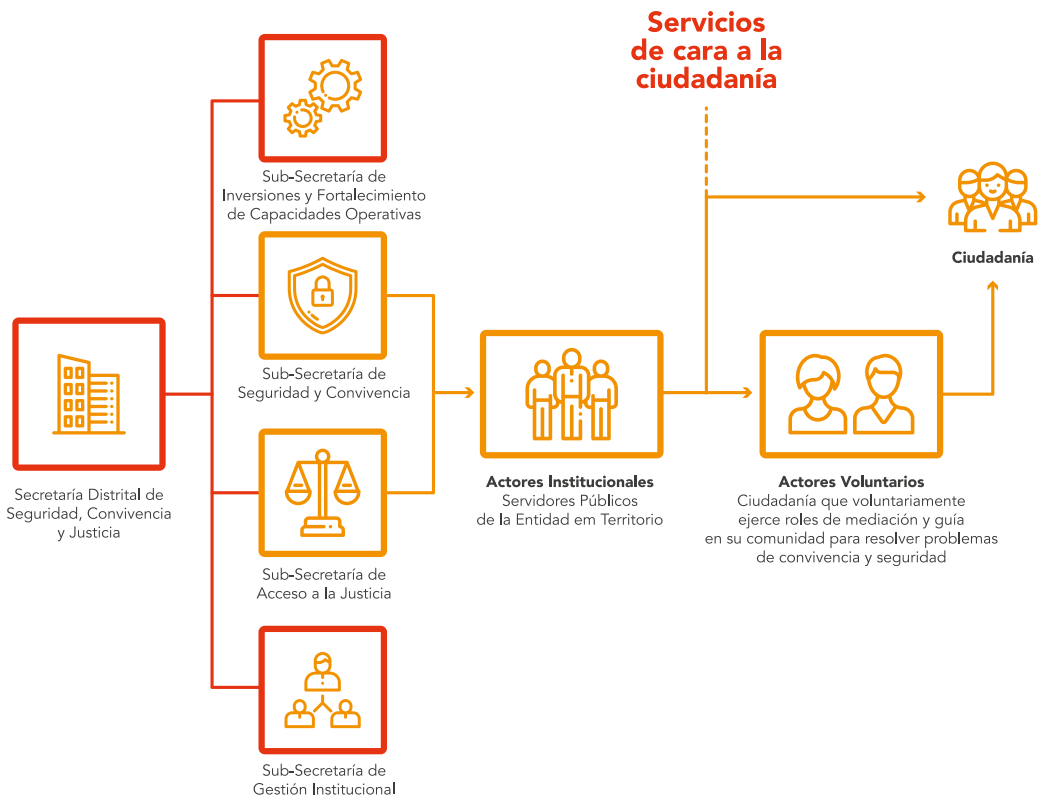
Innovación en las entidades del Distrito. En la vigencia del año 2017, LABcapital enfrentó un reto junto con la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (SDSCJ) de Bogotá. El reto planteado inicialmente estaba descrito de la siguiente manera: encontrar una solución para que *la ciudadanía de Bogotá entienda y se apropie de la oferta que la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia tiene para su seguridad y bienestar*.

Durante el paso Empatía se usó la herramienta guía de entrevista para entrevistar a actores relacionados con el reto: un juez de paz de la localidad de Fontibón,

un líder del frente de seguridad de la localidad Rafael Uribe Uribe, un enlace local de seguridad de Suba, entre otros. Con base en estas entrevistas se trazó un mapa para visualizar la relación e interacción entre la ciudadanía y la Secretaría Distrital de Seguridad.

El uso de estas herramientas también evidenció que la SDSCJ tiene únicamente dos subsecretarías con servicios en relación con la ciudadanía: la Subsecretaría de Seguridad y Convivencia y la Subsecretaría de Acceso a la Justicia, y es a través de los actores institucionales y los actores voluntarios que los ciudadanos se relacionan con la SDSCJ.

Figura 9. Resultados del paso Empatía en el reto de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (2017)



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

No obstante, los ciudadanos asocian la SDSCJ con la Alcaldía Mayor de Bogotá y no distinguen las diferentes entidades públicas. Para ellos, todas las entidades responden a un mismo nombre: el Estado. Estas herramientas fueron aplicadas con el objetivo de entender las necesidades, los miedos y los deseos de los ciudadanos, así como la misión y el propósito de la entidad en términos de encontrar un área de oportunidad y generar una propuesta para ejercer un control preventivo, incidente y generador de valor tanto en la entidad como en la ciudadanía.

Como resultado de este paso se comprendió, por un lado, que el verdadero deseo de los ciudadanos es convivir en un entorno seguro sin importar qué entidad esté encargada de hacer esto posible. Por otro lado, se comprendió que el objetivo de la SDSCJ era brindar herramientas para que la ciudadanía pudiese adoptar nuevas alternativas de convivencia sin tener que llegar a la institucionalización en materia de solución de los conflictos. Con base en estas conclusiones, el reto se encaminó al siguiente interrogante: *¿cómo generar confianza en la comunidad para mejorar la convivencia a través de la corresponsabilidad?*

4.2. PASO II: Intuición

La *intuición* consiste en trabajar con la habilidad de pensar con el conocimiento emocional (no racional). Tomando como base la información recolectada en el paso *Empatía*, el objetivo es identificar el área de oportunidad donde se puede generar impacto y valor compartido en los ciudadanos. En este sentido, esta etapa busca despertar la creatividad y evitar pensamientos racionales o limitantes. Este paso se divide en dos actividades: *Definir* y *Crear*.

a. Definir

A partir de la información recolectada, usted debe concretar el foco de atención. El paso de *Empatía* ha dejado un gran espectro de datos e información que deben ser organizados y priorizados. De esta manera, usted podrá determinar más fácilmente el área de oportunidad dentro de la entidad y el tipo de ciudadano que adoptará la idea que va a ser desarrollada.

Herramientas *Definir*: Mapa de empatía

Esta herramienta se basa en el *Mapa de Empatía* desarrollado por XPLANE (ahora Dachis Group). Sus preguntas han sido modificadas para ajustar la herramienta al trabajo con las entidades distritales.

Objetivo: Caracterizar y entender a los ciudadanos involucrados en el reto con el fin de dimensionar sus necesidades, deseos y miedos.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas acerca del ciudadano en el que se enfoca el reto. Usted debe dar tres minutos para cada pregunta (esto depende del tiempo con que se cuente para completar la sesión). Una vez cumplido este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo.

Preguntas

1. ¿Con quién estamos haciendo empatía? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 1.1. ¿A qué ciudadano queremos entender?
 - 1.2. ¿Cuál es la situación en la que está este ciudadano?
 - 1.3. ¿Cuál es el rol del ciudadano en esta situación?
2. ¿Qué actividades necesita realizar? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 2.1. ¿Qué necesitan hacer los ciudadanos en cuestión de manera diferente?
 - 2.2. ¿Qué decisiones necesitan tomar los ciudadanos en cuestión?
3. ¿Qué ven? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 3.1. ¿Qué ven los ciudadanos en su entorno inmediato sobre el reto?
 - 3.2. ¿Qué ven los ciudadanos que están haciendo los otros ciudadanos?
 - 3.3. ¿Qué están viendo y leyendo los ciudadanos?
4. ¿Qué dicen? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 4.1. ¿Qué hemos oído que dicen los ciudadanos sobre el contexto del reto?
 - 4.2. ¿Qué imaginamos que pueden decir los ciudadanos sobre el contexto del reto?
5. ¿Qué hacen? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 5.1. ¿Qué comportamiento hemos observado en los ciudadanos relacionados con el reto?
 - 5.2. ¿Qué podemos imaginar que hagan los ciudadanos respecto del reto?
6. ¿Qué oyen? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 6.1. ¿Qué oyen los ciudadanos decir a otros ciudadanos sobre el reto?
 - 6.2. ¿Qué oyen los ciudadanos decir a sus amigos sobre el reto?
 - 6.3. ¿Qué oyen los ciudadanos decir a sus colegas de trabajo sobre el reto?
 - 6.4. ¿Qué rumores oyen los ciudadanos sobre el reto?
7. ¿Qué piensan y sienten?
 - 7.1. Dolores: (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 7.1.1. ¿Qué temores tienen los ciudadanos respecto del reto?
 - 7.1.2. ¿Qué frustraciones tienen los ciudadanos respecto del reto?
 - 7.1.3. ¿Qué ansiedades tienen los ciudadanos respecto del reto?
 - 7.2. Ganancias: (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 7.2.1. ¿Qué deseos tienen los ciudadanos relacionados con el reto?
 - 7.2.2. ¿Qué esperanzas tienen los ciudadanos relacionados con el reto?
 - 7.2.3. ¿Qué sueños tienen los ciudadanos relacionados con el reto?

Figura 10. Herramienta Mapa de empatía

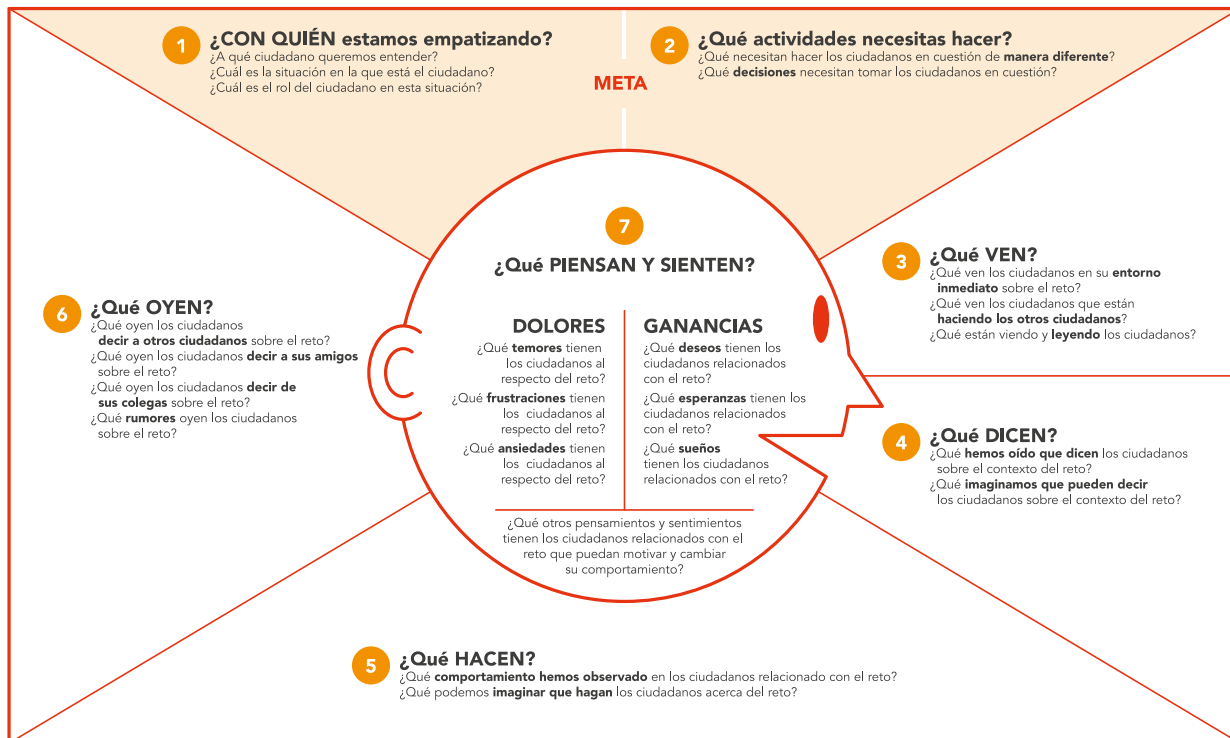
MAPA HALLAZGOS EMPATÍA



AEI de la innovación



LABcapital

Last updated on 16 July 2017. Download a copy of this canvas at <http://gamestorming.com/empathy-map/>

©2017 Dave Gray, xplane.com

Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre una hora y media y dos horas y media (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Usted podrá usar esta herramienta como un mapa que ha de tenerse en cuenta

durante toda la implementación de la metodología. La herramienta no requiere que usted llegue a conclusiones, pero es importante para conducir a descubrimientos.

Herramientas Definir: Pirámide de necesidades

Objetivo: Identificar las necesidades explícitas y latentes del ciudadano involucrado en el reto. Las primeras son aquellas observables o lo que el ciudadano dice que necesita. Las segundas son

necesidades profundas: son las que se encuentran en el subconsciente.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Como facilitador de esta herramienta, usted solicitará a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar tres minutos para cada pregunta. Una vez finalizado este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo.

Preguntas

- 1. ¿Cuáles son las necesidades explícitas del ciudadano (respecto del reto)? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 1.1. ¿Qué dice el ciudadano que necesita?
 - 1.2. ¿Qué podemos observar que necesita?
- 2. ¿Cuáles son las necesidades latentes del ciudadano (respecto del reto)? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 2.1. ¿Cuáles son sus necesidades profundas?
 - 2.2. ¿Con qué sueñan los ciudadanos (relacionados con el reto)?
 - 2.3. ¿Qué desean los ciudadanos (relacionados con el reto)?

Figura 11. Herramienta Pirámide de necesidades



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 20 y 30 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el *coLABorador*).

Sistematización: Usted podrá usar esta herramienta como un mapa que ha de tenerse en cuenta. La herramienta no requiere que usted llegue a conclusiones, pero es importante tratar de hacerlo porque esto puede conducir a descubrimientos.

b. Crear

Con el foco y el reto definidos, usted debe trabajar en la co-creación de propuestas viables, factibles para las entidades y deseadas por los ciudadanos. Las sesiones de creación se deben llevar a cabo idealmente con un grupo de trabajo dispuesto a centrarse en posibilidades en lugar de pensar en las restricciones y problemáticas previamente detectadas.

Herramientas Crear: Ideación inversa

Objetivo: Despertar la creatividad a partir de un planteamiento contrario a aquel inherente al reto; se trata de pensar en negativo para luego convertir estas ideas en un pensamiento positivo.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: En vez de pensar en cómo enfrentar el reto, usted debe proponer al grupo que piense en ideas que empeoren el problema. Consecuentemente, usted le pedirá a los asistentes que anoten en papeles las ideas que se les ocurran al respecto durante cinco minutos. Una vez finalizado el tiempo, cada asistente comparte sus ideas con el grupo.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 15 y 20 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el *coLABorador*).

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

Herramientas Crear: Lluvia de ideas

Objetivo: Participar en la creación de ideas desde la intuición con el fin de pensar en soluciones no contempladas previamente.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted, en calidad de facilitador de la herramienta, pedirá a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar tres minutos para cada pregunta. Una vez finalizado este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 15 y 20 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Usted podrá usar esta herramienta para identificar ideas que puedan generar soluciones. Después del tiempo previsto para responder las preguntas, el equipo votará por las tres ideas que considere más interesantes. Estas tres ideas se compartirán con el fin de generar un diálogo entre los coLABoradores.

Herramientas Crear: ¿Cómo lo haría?

Objetivo: Despertar la creatividad poniendo a los asistentes en los zapatos de compañías reconocidas por su éxito y capacidad creativa en diversas industrias con el fin de generar ideas para enfrentar el reto.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar alrededor de tres minutos para cada pregunta. Una vez finalizado este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo. Se recomienda que usted tenga tres o cuatro compañías reconocidas en mente para este ejercicio. A continuación se dan ejemplos de compañías que pueden ser usadas como guía:

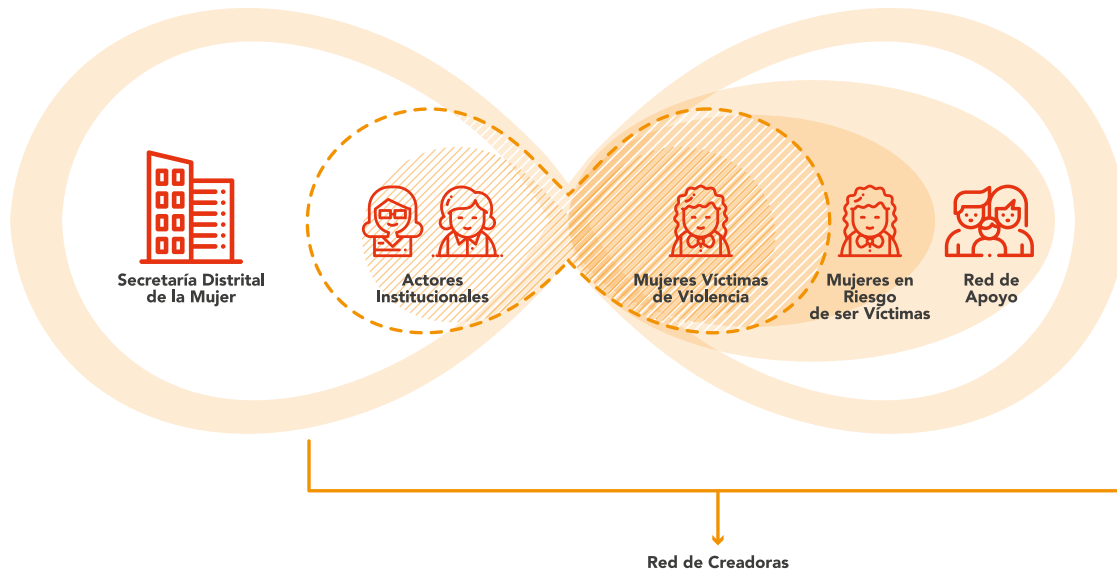
1. ¿Cómo solucionaría el reto Google?
2. ¿Cómo solucionaría el reto Disney?
3. ¿Cómo solucionaría el reto Apple?

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 30 y 40 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Usted podrá usar esta herramienta para dejar a un lado posibles sesgos que hayan surgido durante los pasos de Empatía e Intuición. Después del tiempo estimado para responder las preguntas, el equipo revisará cuáles ideas pueden ser relevantes con el fin de éstas que continúen en el proceso. Estas ideas se compartirán para generar un diálogo entre los coLABoradores.

c. Ejemplo aplicado

La Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá trabajó durante la vigencia 2017 en un reto junto con LABcapital. El reto fue inicialmente planteado como una problemática sobre la oferta de dicha secretaría a la mujer víctima de violencia de género. Durante el paso Empatía, se determinó que el área de oportunidad para lograr un impacto positivo es trabajar para prevenir la violencia, por un lado, e incluir a las mujeres que previamente habían formado parte del proceso con la Secretaría Distrital de la Mujer, por el otro.

Figura 12. Resultado del paso *Intuición* en el reto de la Secretaría Distrital de la Mujer (2017)

Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Por lo tanto, en el paso *Intuición* el reto se reformuló de la siguiente manera: *¿cómo lograríamos construir una comunidad de apoyo entre mujeres que han sido víctimas de violencia o que pueden estar en situación de riesgo, y así prevenir futuros casos de violencia?* Para este paso se llevaron a cabo dos sesiones de ideación en las cuales se emplearon las herramientas de *lluvia de ideas*, *¿cómo lo haría?* y *boceto tres conceptos* con el fin de pensar en maneras de enfrentar el reto desde el conocimiento emocional, desde la intuición.

A partir de la *lluvia de ideas* y del *¿cómo lo haría?* se obtuvo una lista de ideas encaminadas a enfrentar el reto. Posteriormente, con la herramienta *boceto tres conceptos* se eligieron las tres ideas principales, es decir, las que el equipo consideraba más valiosas. Como resultado de esta última herramienta se profundizó en estas tres ideas. La primera idea se encamina a la generación de capacidades en

mujeres que quieran emprender proyectos de vida. La segunda idea se refiere a la creación de una comunidad que sirva como red de apoyo para mujeres víctimas de violencia. Por último, la tercera idea alude a una plataforma de información sobre violencia de género y mecanismos de prevención y denuncia. La síntesis de estas tres propuestas dio lugar a la solución que fue trabajada en el paso *Acción: estrategia red de creadoras*, que es una comunidad de mujeres que intercambian experiencias, conocimientos, productos y servicios con el fin de apoyarse mutuamente durante y después del ciclo de la violencia de género.

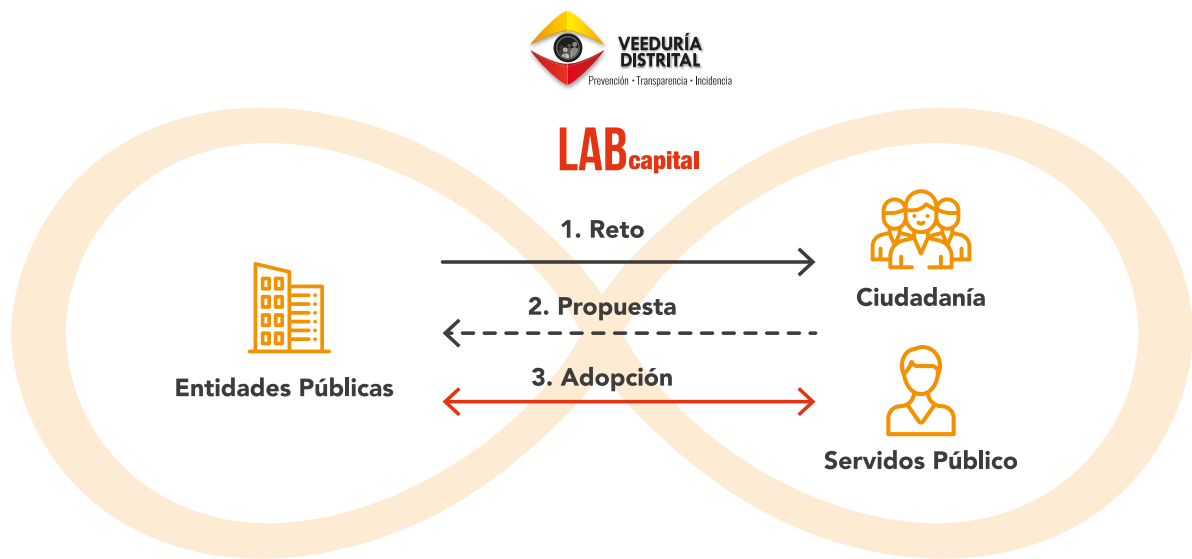
4.3. PASO III: Acción

En el paso de *Acción*, usted debe buscar que la idea resultante de los pasos previos se convierta en una historia con actores y acciones alineadas con la generación de impacto y que sea acogida por las

entidades públicas y los ciudadanos. En este sentido, su fin último es *hacer que las cosas pasen*, que la idea se convierta en una *historia que se pueda tocar con las manos* que además pueda compartirse con

las personas con las cuales se ha trabajado y con las entidades para las cuales se ha creado una mejor forma de llevar la oferta pública. Sus actividades son, a saber: *Presentar* y *Empacar*.

Figura 13. Adopción de la propuesta en doble vía (entidad y ciudadanía)



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

a. Presentar

Las ideas que han surgido deben pasar del papel a la realidad. Esto debe hacerse inicialmente de forma gráfica y/o por medio de la construcción de un modelo funcional (prototipo) que permita validar su desempeño con los usuarios (entidades y ciudadanos). Usted analizará el prototipo utilizado por la ciudadanía y deberá buscar la retroalimentación necesaria para mejorar la propuesta. Una vez se haya refinado la idea con la retroalimentación, usted la presentará ante el directivo de la entidad que corresponda para su implementación.

Herramientas Presentar: Boceto tres conceptos

Objetivo: Enfocar las ideas y dar inicio al proceso para hacer tangibles las propuestas.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Después de una lluvia de ideas, una ideación inversa o un ¿cómo lo haría?, usted debe dividir al grupo en tres partes. Se pide a cada parte

escoger una idea para describirla, dibujarla y agregar detalles escritos que logren dar claridad sobre cada propuesta.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 20 y 25 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el *coLABorador*).

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

Herramientas Presentar: Selección de una idea

Objetivo: Elegir la idea sobre la cual se va a desarrollar el prototipo.

Rol de coLABorador: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Como facilitador de esta herramienta, usted pedirá a los participantes que voten por la idea que, una vez desarrollada, sea considerada como la más incidente.

Pasos

1. Cada participante votará por la idea que más le guste (3 min).
2. Se hace el conteo de votos (3 min).
3. Se escoge la propuesta que haya recibido más votos.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 10 y 15 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el *coLABorador*).

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

Herramientas Presentar: Prototipado rápido

Objetivo: Construir un prototipo para hacer las ideas tangibles y comprobar su funcionamiento con usuarios reales.

Instrucciones: Este prototipado rápido debe tener apenas lo necesario para probar la idea con usuarios. Hay muchas maneras de hacer prototipos: guion gráfico (estilo cómic), juegos de rol, modelos básicos, bosquejo tridimensional, entre otros. Lo importante es que usted cuente una historia con el prototipo de tal manera que las personas que usen la solución entiendan de qué se trata el producto o servicio. El prototipo dependerá del reto que se esté enfrentando con la entidad y de la idea escogida.

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

Herramientas Presentar: Retroalimentación y validación

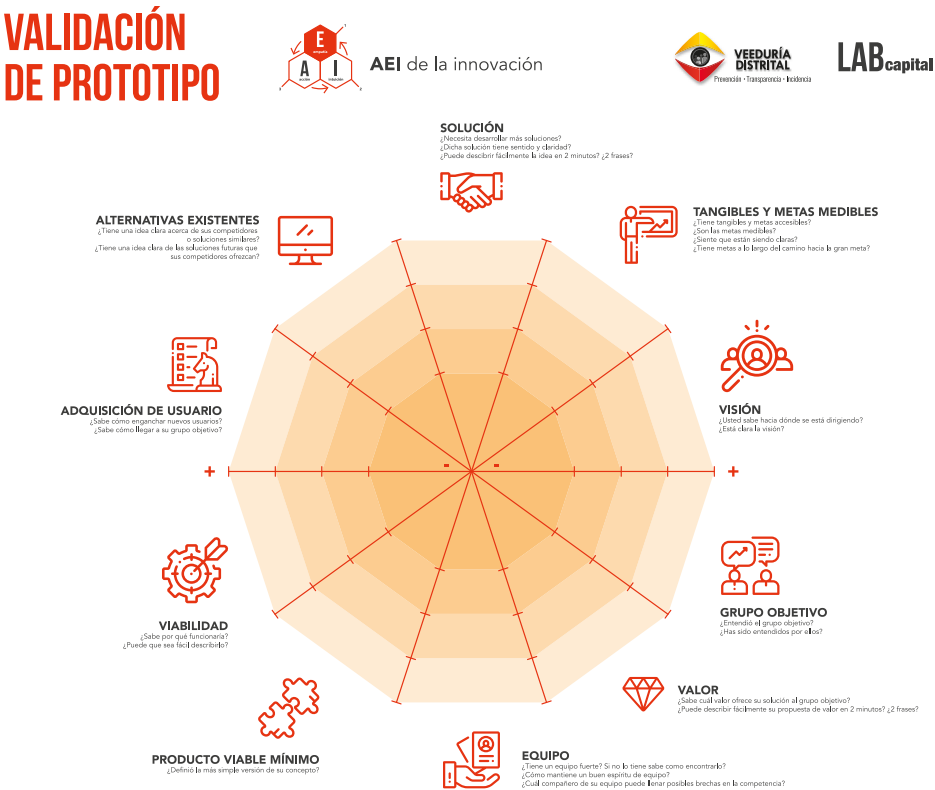
Objetivo: Analizar la retroalimentación obtenida una vez se haya creado un prototipo y validarlo con los ciudadanos involucrados en el reto con el fin de ajustar la propuesta.

Instrucciones: Usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar tres minutos para cada pregunta. Una vez finalizado este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo.

- 1. ¿Qué funcionó en el prototipo? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 1.1. ¿Por qué a la gente le gustó el prototipo?
 - 1.2. ¿Qué comentarios positivos hubo respecto del prototipo?
- 2. ¿Qué se puede mejorar del prototipo? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:

- 2.1. ¿Qué dijo la gente que preferiría?
- 2.2. ¿Qué sugerencias dio la gente?
- 3. ¿Surgieron nuevas preguntas? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 3.1. ¿Las personas hablaron sobre posibles soluciones o mejoras?
 - 3.2. ¿Se sugirió un aspecto que no había sido contemplado en el prototipo?
- 4. ¿Surgieron nuevas ideas? (3 min). Preguntas de apoyo para incentivar más respuestas:
 - 4.1. ¿La gente mencionó alguna idea nueva respecto de la solución?

Figura 14. Herramienta Validación de prototipo



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 30 y 40 minutos (esto depende del tamaño del grupo convocado por el *coLABorador*).

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

Herramientas **Presentar: Presentación de la idea**

Objetivo: Comunicar a las cabezas de la entidad la propuesta para enfrentar el reto de una forma directa y efectiva.

Rol de *coLABorador*: Como *coLABorador*, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Como *coLABorador* de la implementación de la Metodología AEI de la Innovación, usted debe ser quien se encargue de preparar la presentación que tendrá lugar ante la entidad. Esta presentación puede hacerla usted, o podría preparar al equipo de servidores y ciudadanos para que sean ellos quienes la presenten.

Pasos

1. **Quiénes son:** Usted debe decir cuál es el nombre del proyecto, decir cuál es el reto, incluir una foto del grupo y hacer una breve presentación de los miembros del equipo.
2. **Por qué están aquí:** Usted debe explicar cuáles son sus motivaciones para participar en el reto.
3. **Resumen concreto de la idea:** Usted debe describir el producto o servicio en una sola frase.
4. **Preguntas guía para describir el producto o servicio:**
 - 4.1. ¿Qué es?
 - 4.2. ¿Para quién es?
 - 4.3. ¿Qué problema está resolviendo?
 - 4.4. ¿Por qué es mejor este servicio que otros existentes?
5. **Hipótesis del problema:** Usted debe justificar por qué se necesita enfrentar el reto, presentar cuál es la solución que se ha encontrado, identificar quién es el ciudadano que necesita esta solución y justificar por qué la entidad responsable del reto es la entidad adecuada para la implementación de la solución.
6. **Hipótesis de la solución:** Usted debe mostrar el prototipo y justificar por qué la solución creada es más valiosa que otras. Miembros del equipo: enfóquense en los diferenciales que han creado y no pierdan mucho tiempo en los aspectos obvios.
7. **Datos de validación con usuarios:** Usted debe probar que la idea que se está presentando es viable en virtud de los resultados obtenidos de la validación con los usuarios. Para lograr esto, se pueden mostrar fotos o citas textuales de las ideas expresadas por los usuarios.
8. **Aspectos para tener en cuenta y posibles riesgos:** Usted debe presentar de manera sincera y honesta los temas que aún no son claros o que no estén resueltos del todo. De esta manera, usted le mostrará a la entidad cuáles son los puntos álgidos que han de

tenerse en cuenta en los siguientes pasos de la propuesta.

9. **Implementación:** Usted debe hablar de manera directa y honesta a la entidad sobre qué se necesita para implementar la idea y cuáles serían los próximos pasos.

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

b. Empacar

La idea propuesta por usted como coLABorador con el fin de enfrentar el reto debe haber tenido en cuenta, tanto la viabilidad y factibilidad para las entidades, como la deseabilidad para los ciudadanos. Si usted logra unir estos tres elementos –viabilidad, factibilidad y deseabilidad– y la propuesta ha suscitado el interés suficiente como para ser adoptada por la entidad, usted debe hacer un paquete final para que la entidad pueda hacer la implementación de forma rápida y efectiva.

Herramientas Empacar: Persona, planeta, impacto

Objetivo: Verificar que se hayan tenido en cuenta los tres factores relevantes para la implementación de un proyecto sostenible.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Como facilitador de esta herramienta, usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar tres minutos para cada pregunta. Una

vez finalizado este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo.

Preguntas

1. Describa su idea en una frase (3 min).
 - 1.1. **Persona:** Describa cómo su concepto le apunta al bienestar interdependiente de todos los actores involucrados (3 min).
 - 1.2. **Planeta:** Describa cómo su concepto le apunta a beneficiar o minimizar lo máximo posible el impacto negativo en el medio ambiente (3 min).
 - 1.3. **Impacto:** Describa cómo su concepto tiene en cuenta a la entidad y al ciudadano para la adopción y escalabilidad (3 min).
2. Califique los conceptos anteriormente descritos: Darle dos (+) si cumple muy bien el criterio, un (+) si sólo lo cumple, un (-) si no lo cumple y dos (-) si realmente no lo cumple.
 - 2.1. **Persona:** ¿Le apunta al bienestar interdependiente de todos los actores involucrados? (3 min)
 - 2.2. **Planeta:** ¿Le apunta a beneficiar o minimizar lo máximo posible el impacto negativo en el medio ambiente? (3 min)
 - 2.3. **Impacto:** ¿Tiene en cuenta a la entidad y al ciudadano para la adopción y escalabilidad? (3 min)

Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 30 minutos y una hora (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

Herramientas Empacar: Producto mínimo viable

Objetivo: Definir cuál es la mínima expresión del producto o servicio que permite ajustar la propuesta planteada según la adopción de la idea por parte de la ciudadanía y la entidad.

Rol de coLABorador: Como coLABorador, usted podrá hacer uso de esta herramienta de manera individual o podrá trabajar en una sesión grupal junto con servidores públicos y ciudadanos.

Instrucciones: Usted debe pedir a los asistentes que anoten en papeles las respuestas a las preguntas formuladas. Usted debe dar tres minutos para cada pregunta. Una vez finalizado este tiempo, cada asistente expone sus respuestas al grupo.

Preguntas

1. Ganancias pronosticadas (3 min):
 - 1.1 ¿Cuáles son las ganancias que el ciudadano recibirá con el producto o servicio propuesto? (3 min)
2. Problemáticas por resolver (3 min):
 - 2.1 ¿Cuáles son las problemáticas que el ciudadano ha identificado y que se pretenden aliviar con el producto o servicio propuesto? (3 min)
3. Características del producto o servicio (3 min):
 - 3.1 ¿Cuáles son las características detalladas que tendrá el producto o servicio propuesto? (3 min)
4. Priorizar (9 min):

- 4.1 Escoger la ganancia pronosticada que se considere más importante (2 min).
- 4.2 Escoger la problemática cuya solución se considere más relevante (2 min).
- 4.3 Definir cuáles son las características básicas que van a aportar a la ganancia escogida en el punto 4.1 y la problemática escogida en el punto 4.2 (5 min).

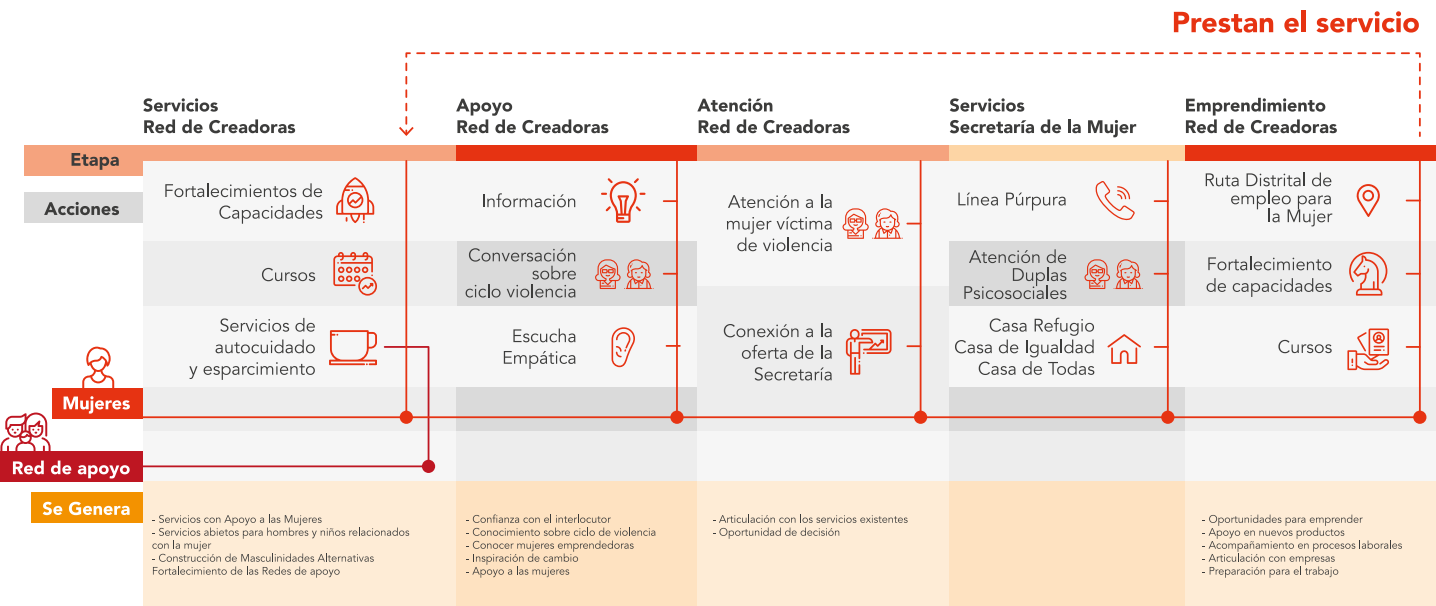
Tiempo estimado: Si usted está trabajando con esta herramienta de manera individual, puede hacerlo durante el tiempo que considere pertinente y trabajar paralelamente con las herramientas del mismo paso. Si usted va a trabajar con un grupo, puede hacerlo durante un tiempo estimado entre 30 minutos y una hora (esto depende del tamaño del grupo convocado por el coLABorador).

Sistematización: Esta herramienta no requiere sistematización.

c. Ejemplo aplicado

El reto relacionado con la Secretaría Distrital de la Mujer, caso mencionado en el apartado 4.2(c), también es relevante como ejemplo para la aplicación del paso *Acción*. En este paso se empleó la herramienta *presentación de la idea* con el fin de estructurar la propuesta para ser presentada ante los directivos de la entidad, incluida la Secretaría Distrital de la Mujer. Esta herramienta permitió estructurar la presentación cuyo objetivo era comunicar el proceso que había seguido el equipo de trabajo así como el resumen concreto de la idea: qué es, para quién es, qué problema está resolviendo, por qué es mejor con respecto a otros servicios ya existentes y, por último, qué pasos son necesarios para llevar a cabo su implementación. En la presentación se mostraron gráficas para explicar el funcionamiento de la idea por etapas: qué acciones se ejecutaban en cada etapa, quiénes accedían a los servicios y qué se buscaba generar.

Figura 15. Resultado del paso acción en el reto de la Secretaría Distrital de la Mujer (2017)



Fuente: Elaborada por la Veeduría Distrital.

La idea propuesta fue expuesta por servidoras públicas de la Secretaría Distrital de la Mujer que trabajaron junto con LABcapital en el reto propuesto. La idea y plan de acción fueron aprobados y se dio vía libre para desarrollar el prototipo con mujeres que estuvieran vinculadas a la oferta existente para víctimas de violencia de género.

El propósito de dicho prototipo era involucrar a las mujeres en el desarrollo final y ajuste de la idea y así obtener retroalimentación para validar los aspectos de la propuesta que estaban funcionando e identificar aquellos que podían mejorarse en el momento de su implementación. De esta manera, fue posible generar una propuesta que al ser implementada pudiera ser adoptada tanto por la

entidad como por la ciudadanía involucrada, que en este caso son las mujeres víctimas de violencia de género.

El prototipo fue puesto a prueba el 19 de diciembre de 2017 a manera de taller en la Casa de Igualdad y Oportunidades de la Localidad de Bosa. Ante la convocatoria por parte de la Secretaría Distrital de la Mujer asistieron 17 mujeres, de las cuales algunas ya estaban vinculadas al proceso llevado a cabo por las duplas de atención psicosocial de la misma secretaría y otras que habían finalizado el proceso de atención ofrecido por la entidad. La respuesta de las mujeres fue positiva y su retroalimentación del taller sirvió como insumo para implementar el piloto que iniciará en el año 2018 a manos de la entidad.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2016). *Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Mejor para Todos" 2016 – 2020*. Recuperado de: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/PlanDistritalDesarrollo/Documentos/TOMO1-digital.pdf>
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Bristol, Reino Unido: Policy Press.
- Congreso Nacional de la República de Colombia. (2015, 6 de julio), "Ley 1757 del 6 de julio de 2015, por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática", en *Diario Oficial*, núm. 49.565, 6 de julio de 2015, Bogotá. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1757_2015.html
- Interaction Design Foundation. (s. f.). *What is Product Adoption?* Interaction Design Foundation [página web]. Recuperado de <https://www.interaction-design.org/literature/topics/product-adoption>
- Joblers. (s. f.). *Qué es el trabajo colaborativo*. Joblers [página web]. Recuperado de <https://www.joblers.net/que-es-el-trabajo-colaborativo.html>
- Lazier, M. (s. f.). *What is Service Design?* Design Lab [página web]. Recuperado de <http://trydesignlab.com/blog/what-is-service-design/>
- Naiman, L. (1999 – 2018). *Design Thinking as a Strategy for Innovation*. Creativity at Work [página web]. Recuperado de <https://www.creativityatwork.com/design-thinking-strategy-for-innovation/>
- Pidoco Powerful Prototyping. (2008 – 2018) *Prototype*. Pidoco Powerful Prototyping [página web]. Recuperado de <https://pidoco.com/en/help/ux/prototype>
- Ras, J. (2016). *3 pasos para un reto de innovación*. Sociedad de la Innovación [página web]. Recuperado de <http://www.sociedadelainnovacion.es/3-pasos--reto-innovacion/>
- Shared Value Initiative. (2018). *About Shared Value*. Shared Value Initiative [página web]. Recuperado de <https://www.sharedvalue.org/about-shared-value>
- Tidd, J. et al. (2001). *What are innovation tools?* [página web]. Recuperado de <https://www.wiley.com/legacy/wileychi/innovate/website/pages/what/what.htm>
- Veeduría Distrital. (2016). *Documento de Formulación Proyecto de Inversión 1060*. Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital. Recuperado de http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Documento_formulaci%C3%B3n_proyecto_1060.pdf
- Zalla, M. (2014). *Five fundamentals of great design: Insight* [página web]. Recuperado de <https://landor.com/thinking/five-fundamentals-of-great-design-insight>
- Zurbriggen, C. y González, M. (2014). *Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas* en *Revista de Gestión Pública*, 3 (2).

ISBN: 978-958-8488-07-3



Prevención • Transparencia • Incidencia



denuncie@veeduriadistrital.gov.co
comunicaciones@veeduriadistrital.gov.co



Avenida Calle 26 # 69-76, torre1, piso 3
Edificio Elemento - Bogotá D.C. - Colombia



Fijo: (57-1) 340 7666
Línea anticorrupción: 01 8000 124646



www.veeduriadistrital.gov.co



VeeduriaDistrital



VeeduriaBogota



Veeduria_Distrital

Con el apoyo de:



UCCI
UNIÓN DE CIUDADES
CAPITALES IBEROAMERICANAS
UNIÃO DE CIDADES
CAPITAIS IBERO-AMERICANAS



MADRID