



Estrategia de desarrollo de LABcapital
2017

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LABcapital 2017

Proyecto de Inversión 1060 Laboratorio de Innovación para la Gestión
Pública Distrital

Bogotá, D.C. Febrero 2017

Tabla de contenido

Introducción.....	Pág.3
1. Estrategia Componente 1: Promoción de la Innovación en la Gestión Pública...Pág.4	
1.1 Desarrollo de Benchmark de Laboratorios de Innovación Pública.....Pág.4	
1.2 Plataforma web.....Pág.5	
1.3 Promoción y divulgación resultados del Laboratorio.....Pág.7	
1.4 Guías de innovación/Curso virtual de innovación.....Pág.8	
1.5 Herramienta de seguimiento medios especializados de innovación pública...Pág.9	
1.6 Índice de innovación pública Distrital.....Pág.10	
2. Estrategia Componente 2: Fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación.....Pág.11	
2.1 Formas de funcionamiento de la Mesa de Apoyo.....Pág.11	
2.2 Banco de buenas prácticas.....Pág.15	
3. Estrategia componente 3: Análisis y evaluación de políticas públicas.....Pág.16	
3.1 Selección de políticas públicas a evaluar.....Pág.17	
3.2 Portafolio de instrumentos innovadores y herramienta innovadora de seguimiento y monitoreo ciudadano.....Pág.19	

Introducción

Para la Veeduría Distrital, en el marco del Plan Estratégico 2016-2020 es fundamental desarrollar acciones encaminadas al desarrollo de sus objetivos institucionales encaminados al cumplimiento de misión, visión institucional a 2020, así como sus pilares.

Uno de sus cinco objetivos institucionales está relacionado con “*aportar desde el control preventivo al cumplimiento del Plan de Desarrollo Distrital 2016-2020 en cabeza de la Veeduría Distrital*”. En este sentido, para el cumplimiento de este objetivo institucional se propone la meta institucional: ***Implementar el Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital***

Para el desarrollo de tal fin, se presenta a continuación la estrategia de trabajo del Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública LABcapital para 2017, la cual tiene en cuenta los avances hechos en 2016, y las lecciones aprendidas del mismo año. Dicha estrategia está encaminada al cumplimiento de las metas propuestas para este periodo: *1. Diseñar un Laboratorio de Innovación Pública Distrital; 2. Socializar 4 iniciativas de innovación implementadas; y 3. Evaluar una política pública.*

En aras de expresar de manera adecuada la estrategia del Laboratorio para 2017, el documento se divide en cada uno de los 3 componentes del Laboratorio. En primer lugar, describe las actividades a realizar teniendo en cuenta el Componente 1 del Laboratorio (***Promoción de la Innovación en la Gestión Pública***), mencionando temas como el Benchmark, las guías de innovación/cursos virtuales de innovación, la plataforma web, la herramienta de seguimiento a medios especializados de innovación, y los eventos a desarrollar.

Luego, menciona las acciones y la estrategia a implementar con relación al segundo Componente denominado ***Fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación***. Dicho componente está compuesto por la Mesa de Apoyo y el Banco de Buenas Prácticas. Por último, se describe la estrategia y las acciones a desarrollar con relación al tercer componente de ***evaluación de políticas públicas***, señalando al final del documento, los pasos a seguir para el desarrollo de un Índice de innovación pública.

1. Estrategia Componente 1: Promoción de la Innovación en la Gestión Pública

Según el documento de formulación del proyecto de inversión 1060, las actividades de este componente buscan generar la apertura de un escenario de co-creación y colaboración donde se intercambie conocimiento y se apropien las mejores prácticas de gestión pública.

De la misma manera, estas actividades están encaminadas a diseñar estrategias para articular acciones de control preventivo de las entidades distritales a nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones y nuevos modelos de gestión institucional para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de la ciudad.

Los objetivos específicos relacionados con estos componentes son:

- *Intercambiar conocimiento, a través de redes con actores nacionales e internacionales, para apropiar las mejores prácticas de la administración y gestión pública.*
- *Adaptar las acciones de control preventivo a nuevos modelos de gestión, nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y nuevos arreglos institucionales*

Teniendo en cuenta los objetivos mencionados, las estrategias a implementar este año debe estar encaminadas a:

- a. Promover y potencializar los productos y resultados del 2016
- b. Convertirnos en un referente distrital y nacional en temas de innovación pública por medio de actividades que busquen promover un ecosistema de innovación pública
- c. Desarrollar mecanismos que nos ayuden a medir el impacto que estamos teniendo en la ciudadanía bogotana, así como en los servidores públicos del Distrito
- d. Crear un punto de encuentro virtual del Laboratorio, donde la ciudadanía y los servidores públicos puedan conocer lo que hacemos y podamos recibir retroalimentación constante

En este sentido, se mencionarán cada una de las actividades a realizar dentro de este componente, especificando la forma estratégica como se van a abordar:

1.1 Desarrollo de Benchmark de Laboratorios de Innovación Pública: en 2016 se desarrolló un documento de Benchmark en el cual se hizo un mapeo general de todos los laboratorios de innovación pública del mundo, así mismo se presentaron algunas buenas prácticas implementadas por estos laboratorios.

La estrategia para el 2017 es seguir trabajando sobre este documento, ampliando el número de laboratorios, así como las buenas prácticas, buscando construir un documento técnico valioso que pueda cumplir los siguientes 3 objetivos:

1. Socializar al ciudadano Bogotano y a los servidores públicos del Distrito, un mapa de información virtual sobre los laboratorios mapeados, buscando que las personas interesadas en estos temas puedan ampliar sus conocimientos, así mismo, entender las acciones que otros gobiernos están implementando para innovar en el sector público.
2. Poder identificar buenas prácticas desarrolladas por otros laboratorios, las cuales puedan ser socializadas a entidades distritales que tengan relación y/o pertinencia con la buena práctica, buscando el mejoramiento de los servicios y procesos brindados por los 15 sectores distritales.
3. Ampliar el conocimiento propio del equipo del Laboratorio y de la propia Veeduría, en aras de identificar nuevos actores relevantes que puedan aportar al diseño e implementación de acciones propias del Laboratorio

Una de las actividades que vamos a realizar para complementar todavía más el Benchmark, es compartir una primera base de datos de los laboratorios identificados con varios grupos de personas que trabajan en temas de innovación pública, tanto en Colombia como en el mundo, buscando que ellos (mediante un documento compartido online) puedan ayudarnos a incluir nueva información relevante, o a complementar la actual.

1.2 Plataforma web

En 2016, se realizó un diseño de los desarrollos tecnológicos que debía tener la plataforma web para 2017. Este diseño tuvo en cuenta las necesidades propias del Laboratorio en el marco de sus objetivos y componentes, así como la propia estructura web de la Veeduría. Para nosotros es fundamental que los desarrollos tecnológicos que implemente el Laboratorio estén unidos al andamiaje TIC de la Veeduría, esto genera articulación, legitimidad y sostenibilidad en las acciones a implementar.

Teniendo en cuenta las acciones desarrolladas en 2016, para este 2017 se debe tener desarrollada y puesta “al aire” la plataforma de internet del Laboratorio. En este sentido, se

tiene presupuestado contratar 2 personas (un desarrollador web y un diseñador) para la construcción de la página.¹ El diseñador trabajará aproximadamente 9 meses construyendo la página y formando al equipo del Laboratorio y del equipo TIC de la Veeduría, para el manejo de la misma, también apoyará en la creación de nuevas herramientas tecnológicas dependiendo de las necesidades propias del Laboratorio. Por otro lado, el diseñador trabajará aproximadamente 3 meses durante el proceso de creación de la plataforma.

Generalidades de la Plataforma:

La plataforma debe tener las siguientes características/funcionalidades:

- a. Espacio para inscripción de soluciones innovadoras (Mesa de Apoyo): la plataforma debe contemplar un espacio para que cualquier ciudadano pueda inscribir una solución o proyecto innovador que busque solucionar un reto de ciudad. La idea es que la persona inscriba su iniciativa y quede registrada en la base de datos del Laboratorio. Dichos proyectos serán direccionados de manera específica teniendo en cuenta el protocolo de acompañamiento de la Mesa de Apoyo².
- b. Mapa virtual de laboratorios de innovación en Colombia y en el mundo: teniendo como base el Benchmark desarrollado, la página web contemplará un espacio donde los ciudadanos puedan identificar en un mapa los diferentes laboratorios de innovación pública en el mundo. Para cada Laboratorio podrán encontrar la información general relacionada con el objetivo, persona de contacto y link de página web, entre otros.
- c. Banco de buenas prácticas: teniendo en cuenta la información recopilada del Benchmark (relacionada especialmente con buenas prácticas), la información recopilada por los miembros del equipo del laboratorio relacionadas con buenas prácticas de innovación pública, y las soluciones innovadoras que se postulan en la mesa de apoyo, se diseñará y colgará en la página web un repositorio de buenas prácticas en temas de innovación pública, buscando que servidores públicos y ciudadanos puedan comprender, analizar y posiblemente replicar estas buenas prácticas.
- d. Herramienta pública de monitoreo de medios especializados en innovación pública: en 2016, se desarrolló una revisión de medios especializados en temas de innovación pública, dicha información fue sistematizada en una gran base de datos, la cual es alimentada con información de manera periódica. Dicha herramienta, será pública y

¹ El desarrollador web deberá estar contratado para marzo, durante aproximadamente 9 meses. El diseñador por 3 meses desde el sexto mes de trabajo del desarrollador web

² Sobre este tema se hablará mas a fondo cuando se aborde la estrategia del Componente 2

visible dentro de la plataforma web, para que los ciudadanos y servidores públicos interesados en el tema puedan tener un referente de información especializada sobre temas relacionados con innovación pública. De la misma manera, esta información es fundamental para el desarrollo y publicación de contenidos técnicos especializados por parte del Laboratorio, y así mismo de la Veeduría

- e. Curso Virtual de Innovación: en 2016 se diseñó e implementó un curso de innovación para servidores públicos, el cual fue piloteado en la Veeduría Distrital. En 2017 se tiene pensado desarrollar ese curso virtual para servidores públicos del Distrito. En ese sentido, el curso virtual de innovación debe estar incluido dentro de los contenidos de la plataforma web.
- f. Documentos, videos, contenidos generales: la plataforma web del Laboratorio debe tener un espacio para que los ciudadanos puedan descargar documentos realizados por el Laboratorio o por otras entidades especializadas, videos y contenidos, producidos especialmente por el Laboratorio y la Veeduría Distrital

1.3 Promoción y divulgación resultados del Laboratorio

En 2016 se desarrollaron varios eventos y actividades encaminadas a promover y divulgar los resultados del Laboratorio:

- a. Por un lado, se llevaron a cabo varios desayunos de socialización general de los objetivos y actividades del laboratorio, tanto con entidades públicas distritales, alcaldes locales entidades públicas nacionales, como con entidades privadas y de cooperación
- b. Almuerzos y comidas de trabajo con entidades distritales alineadas al tema de evaluación de políticas públicas, así como para la presentación de resultados, y para generación de espacios de gestión del conocimiento, con facilitadores y expertos en temas de innovación pública
- c. Eventos para la socialización de experiencias internacionales, así como para el trabajo colaborativo entre ciudadanos y servidores públicos
- d. Viajes nacionales e internacionales para socializar la experiencia del Laboratorio y las acciones desarrolladas, así como para conocer nuevos modelos y prácticas relacionados con innovación pública para su posible réplica

Para 2017, la estrategia es continuar implementando las mismas actividades, pero de una manera más especializada, hacia el cumplimiento de las metas de 2017:

- a. Conversatorios encaminados a socializar conocimiento sobre temas específicos relacionados con innovación pública. Estos espacios buscan generar discusión y

- análisis sobre tendencias y temáticas enfocadas en innovación pública. También, se busca que estos espacios sean aprovechados para socializar documentos y boletines técnicos desarrollados por el Laboratorio³
- b. Talleres de trabajo, los cuales buscan generar un espacio de trabajo colaborativo entre ciudadanos y servidores públicos interesados en conocer metodologías innovadoras para el desarrollo de soluciones a problemáticas públicas⁴
 - c. Desayunos y almuerzos de trabajo, especialmente con las entidades distritales con las cuales desarrollaremos retos de innovación. Estos espacios están encaminados a hacer seguimiento continuo a los avances del proceso de creación de soluciones, así como para la generación de espacios de co-creación de las mismas.
 - d. Foro de Innovación Pública Distrital, el cual contará con la presencia de varios conferencistas nacionales e internacionales exponentes del tema de innovación pública, así como miembros de equipos de laboratorios de innovación pública en el mundo. Este evento tendrá una duración máxima de dos días en los cuales, además de presentar casos de innovación pública en el mundo, se desarrollarán actividades de trabajo colaborativo con la ciudadanía y servidores públicos del Distrito.
 - e. Viajes nacionales e internacionales: Durante el año se tiene planeado viajar y participar en escenarios nacionales e internacionales relacionados con innovación pública, ya sea para presentar los resultados del Laboratorio, para establecer contacto con entidades o personas que puedan aportar al desarrollo del Laboratorio, o visitas de campo a Laboratorios de innovación pública dentro y fuera del país.

Vale la pena anotar, que tanto el evento como los conferencistas nacionales e internacionales participantes, así como los viajes nacionales e internacionales, deben estar relacionados con los retos seleccionados para este año, así como con las evaluaciones de política pública.

1.4 Guías de innovación/Curso virtual de innovación

En 2016, junto con el equipo de formación de la Veeduría, se diseñó un primer curso de innovación para servidores públicos, el cual fue piloteado con servidores públicos y contratistas de la propia entidad. Para 2017 se tiene planeado desarrollar un curso de innovación mejorado para servidores públicos del Distrito, teniendo en cuenta los aprendizajes del piloto.

³ Gran parte de la información que se incluirá en estos boletines provendrá del seguimiento de medios especializados anteriormente señalado

⁴ Tanto para los conversatorios, como para los talleres de trabajo, se podría llegar a contar con la presencia de conferencistas nacionales o internacionales

Para el diseño e implementación de un curso de innovación virtual para servidores públicos del Distrito, debemos primero evaluar los resultados del piloto realizado en 2016. Para evaluar dicho curso, tenemos planeado desarrollar algunas encuestas y entrevistas con los estudiantes del curso, grupos focales y un análisis de los proyectos finales entregados. Luego de analizar estos resultados, construiremos recomendaciones para el diseño e implementación para el desarrollo del nuevo curso para servidores públicos del Distrito. Nuestro deseo es que el curso cada vez se mejore y se adapte a las necesidades de los usuarios (servidores públicos).

Para finales de 2017 comenzaremos a diseñar el curso virtual para ciudadanos, el cual desarrollaremos el 2018.

1.5 Herramienta de seguimiento medios especializados de innovación pública

En 2016 se comenzó un proceso de monitoreo constante de medios especializados de innovación pública en el mundo. Dicha información fue procesada e incluida de manera periódica en una base de datos, la cual contiene variables como: fecha, nombre de la noticia, relación con sectores del distrito, población objeto, tipo de noticia, entre otros. La persona contratada para dicha labor comenzó su trabajo en el mes de octubre de 2016, desarrollando el monitoreo periódico de octubre a diciembre, sin embargo, su tarea también consistió en recuperar la información relacionada con la temática señalada, desde comienzo de 2016.

Para 2017, el proceso monitoreo de medios a se ha venido llevando a cabo de manera periódica, designando a una persona del equipo base para que lleve cabo esa labor.

El desarrollo de esta actividad tiene los siguientes objetivos fundamentales relacionados especialmente con el componente en mención:

- Generar conocimiento dentro del laboratorio y dentro de la Veeduría Distrital sobre tendencias, metodologías, buenas prácticas, noticias, etc, relacionadas con innovación pública mediante la recolección de información especializada.
- Desarrollar contenidos, publicaciones, boletines sobre innovación pública con información técnica basada en datos reales, verificables y de fuentes especializadas, tanto para la ciudadanía bogotana como para los servidores públicos del Distrito
- Promover la innovación pública en el Distrito, por medio de la generación de contenidos técnicos rigurosos que generen conocimiento sobre innovación pública a nivel nacional e internacional.
- Convertirnos en un referente informativo y analítico en temas de innovación pública a nivel Distrital, nacional, regional e internacional.

1.6 Índice de innovación pública distrital

Uno de los ejes fundamentales del Laboratorio, es fortalecer la innovación dentro del sector público, especialmente con los servidores que hacen parte de cada uno de los 15 sectores del Distrito. Consideramos entonces, que una forma innovadora de hacerlo sería midiendo el nivel de innovación dentro una entidad Distrital mediante un índice⁵.

La finalidad del índice no es únicamente establecer una puntuación sobre el nivel de innovación de una determinada entidad, sino poder diseñar un plan de acción de acompañamiento a futuro, para que la entidad pueda incrementar su nivel de innovación. Durante ese proceso también se podrían identificar buenas prácticas para documentarlas y replicarlas.

Para 2017,⁶ la estrategia planteada con relación al índice es poder diseñarlo y tenerlo listo en agosto, para luego pilotearlo entre octubre y noviembre con alguna entidad del Distrito.

Los pasos a seguir para el desarrollo del índice son los siguientes:

- Revisión bibliográfica sobre índices de innovación similares o con componentes parecidos⁷
- Desarrollo de entrevistas a personas que han venido trabajando temas de innovación pública (nacional o internacional)
- Análisis de la información y definición preliminar de componentes generales del índice (Equipo del Laboratorio)
- Diseño preliminar del Índice así como las herramientas de aplicación del mismo
- Socialización del diseño preliminar y herramientas de aplicación con personas expertas en el tema para recibir retroalimentación
- Diseño final del Índice así como las herramientas de aplicación del mismo
- Selección de la entidad Distrital a la cual se le aplicará el Índice
- Aplicación del Índice en una entidad Distrital
- Documentación del proceso y análisis de los resultados
- Socialización de los resultados con la entidad seleccionada

⁵ Luego de hacer una revisión bibliográfica encontramos que no existe en el mundo una herramienta que busque medir la innovación dentro de una entidad pública

⁶ Para 2016, se destinaron recursos de inversión para la contratación de un contratista que pudiera apoyar en el desarrollo de dicho índice, sin embargo, por temas de fuerza mayor el contratista tuvo que rechazar la propuesta

⁷ La gran mayoría de índices e indicadores de innovación están encaminados a medir la innovación de ciudades o países, teniendo en cuenta especialmente factores económicos

- Desarrollo de Plan de Acción
- Implementación y seguimiento del Plan de Acción
- Ajustes finales del Índice así como las herramientas de aplicación del mismo

Los últimos tres pasos serán desarrollados en 2018, ya que se utilizará una gran parte del tiempo en 2017 para diseñar el Índice y pilotarlo.

2. Estrategia Componente 2: Fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación

El objetivo de este componente es generar espacios virtuales o físicos donde ciudadanos y servidores públicos (que al mismo tiempo son ciudadanos bogotanos) puedan postular, presentar y/o co-crear conjuntamente iniciativas o proyectos innovadores encaminados a la solución de retos públicos de la ciudad, buscando fortalecer el control social preventivo.

En este sentido, el papel de Laboratorio es: ser un facilitador y detonador de ideas para la solución innovadora de problemáticas ciudadanas; un puente entre estas iniciativas y las entidades distritales que por su competencia pueden llegar a necesitar estas iniciativas para el mejoramiento de su oferta de servicios; y por último, un acelerador de soluciones buscando que estas iniciativas (y sus creadores) puedan llegar a un estado de madurez óptimo que les permite replicar⁸ sus soluciones en la ciudad.

Según esto, el segundo componente del Laboratorio está relacionado con el cumplimiento del tercer objetivo específico: *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*

Para poder cumplir con este papel, se ha diseñado la **Mesa de Apoyo** como un espacio de aceleración e incubación de soluciones a retos ciudadanos. A continuación se mencionan las formas de funcionamiento de la mesa de apoyo, así como su estrategia para 2017

2.1 Formas de funcionamiento de la Mesa de Apoyo

1. Construcción de soluciones innovadoras entre ciudadanos y servidores públicos

⁸ Puede ocurrir también, que durante el proceso las personas comprendan que sus soluciones no tienen un estado de madurez óptimo, y que deben seguir trabajando en su proyecto, o por otro lado, podría ocurrir que la solución no es la más adecuada, o sencillamente que la solución ya está siendo implementada o a implementar en un futuro próximo por el Distrito

Esta forma de funcionamiento está encaminada a encontrar retos o problemáticas públicas que son propuestas directamente por las entidades que conforman los 15 sectores del Distrito⁹. Luego de la identificación del reto, se identifican ciudadanos y servidores públicos para que de manera colaborativa (y con el acompañamiento del equipo del Laboratorio) diseñen soluciones a las problemáticas propuestas. Al final de este proceso, los prototipos de las soluciones son presentadas a las entidades distritales que presentaron los retos, buscando una futura implementación de la solución¹⁰.

Los pasos planteados para llevar a cabo este ejercicio son los siguientes:

- Reunión con entidades del Distrito para socializar la metodología, tiempos y condiciones
- Envío de formato a las cabezas de los 15 sectores del Distrito para la inscripción de retos
- Revisión y selección de retos a trabajar
- Información a participantes sobre la selección o no de su reto
- Convocatoria de ciudadanos y servidores públicos que participarán en las mesas de trabajo
- Trabajo colaborativo para la solución de los retos¹¹
- Presentación de soluciones a cabezas del sector
- Análisis sobre implementación de la solución por parte de la entidad postulante del reto¹²

⁹ Aunque la Veeduría no hace parte de los 15 sectores del Distrito, se decidió que la Mesa de Apoyo también apoyará retos propios de la Veeduría. En 2016 se seleccionaron 4 retos de la Veeduría de los cuales 2 continúan para 2017.

¹⁰ Puede que la entidad que postuló el reto no considere pertinente la futura implementación de la solución propuesta, esto podría llegar a ocurrir debido a que: la entidad no considera que la iniciativa solucione el problema de manera adecuada, no existan recursos para su implementación o, falta de madurez de la solución, entre otras. En ese sentido, lo que debe garantizar el Laboratorio y la Veeduría es que las soluciones estén alienadas con el reto propuesto, y por otro lado, que la entidad que propone el reto se comprometa a participar de manera activa en el proceso y a evaluar una futura implementación de la solución.

¹¹ Para este trabajo colaborativo, el Laboratorio desarrollará metodologías encaminadas a acompañar el ejercicio de co-creación. El número de sesiones de trabajo puede variar dependiendo del reto, pero podrían oscilar entre 10 y 15 sesiones.

¹² Podría ocurrir que luego del análisis la entidad decida no implementar la solución, en este caso, el Laboratorio deberá documentar muy bien el reto y solicitar por escrito a dicha entidad los motivos por los cuales no considera pertinente la implementación de la solución. De la misma manera, la Veeduría Distrital en cabeza del Veedor Distrital podría solicitar al equipo del Laboratorio que continúe el proceso de acompañamiento e incubación de la solución, buscando desarrollar una solución cada vez mas ajustada a las necesidades de la entidad postulante del reto.

- Acompañamiento por parte del Laboratorio en la implementación de la solución
- Evaluación y documentación

Uno de los temas fundamentales para garantizar el éxito de este proceso, es contar con el apoyo directo de cada una de las cabezas del sector. En este sentido, el propio Veedor ha sido el encargado de la comunicación directa con el nivel directivo, por medio de correos electrónicos, buscando generar un sentido de compromiso y corresponsabilidad por el trabajo realizado.

Teniendo en cuenta esta forma de trabajo mencionada, en 2016 se identificaron 6 retos distritales y 4 de la Veeduría, los cuales fueron aprobados en mesas de trabajo y presentados a las cabezas del sector a finales de 2016. Dicho proceso se desarrolló entre noviembre y diciembre, presentándose 10 prototipos de solución en una etapa muy temprana, pero con mucho potencial. Según esto, y buscando la madurez de las soluciones innovadoras para una futura implementación, consideramos pertinente seguir trabajando en 2017 sobre algunos de los retos planteados,¹³ buscando que las soluciones cada vez sean más maduras y reduzcan el riesgo de implementación por parte de la entidad Distrital.

La estrategia para 2017 está encaminada a concretar, diseñar e implementar planes de acción con las entidades distritales que han manifestado interés y compromiso, dejándoles claro temas como la disponibilidad de trabajo, necesidades de personal e información, entre otros. Estos planes de acción se definirán en una primera reunión presencial entre el equipo del Laboratorio y las personas de las entidades designadas para acompañar el proceso, las cuales se llevarán a cabo en febrero de 2017.

Los aspectos que se deberán tomar en cuenta para el desarrollo de estos planes de acción son:

- a. Consideraciones generales de la entidad sobre la solución presentada
- b. Recolección de información primaria y secundaria sobre el problema
- c. Identificación de ciudadanos y servidores públicos que participaran en el proceso de consolidación de la solución
- d. Tiempos de trabajo grupal para el desarrollo de la solución
- e. Documentación del proceso y la solución
- f. Mitologías a implementar

¹³ Luego de la presentación de los retos, el Veedor Distrital se comunicó vía correo electrónico con cada una de las cabezas de las entidades preguntándoles sobre la viabilidad de continuar con la solución del reto en 2017. Decidimos trabajar en 2017 solo con las entidades que mostraron interés y contestaron el correo de manera afirmativa

- g. Análisis de la implementación de un piloto
- h. Fechas parciales y finales de entrega de un prototipo maduro

Según esto, esperamos contar para finales de 2017 con soluciones innovadoras piloteadas¹⁴ con los ciudadanos, buscando que en los años subsiguientes puedan llegar a ser implementados por las entidades distritales.

2. Procesos de Innovación Abierta

Los procesos de Innovación Abierta, están encaminados en primera medida a socializar con la ciudadanía una problemática específica, un reto público que no se ha podido solucionar, donde las soluciones actuales no han sido suficientes ni pertinentes para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos¹⁵ y, luego se convoca a la ciudadanía para que proponga soluciones innovadoras a dichas problemáticas, incentivándolas a recibir algún estímulo¹⁶ si solución resulta exitosa.

En este proceso de Innovación Abierta, no se desarrollan procesos de co-creación, ni mesas de trabajo para idear la solución innovadora, por el contrario, el proyecto ya debe estar formulado por una persona o un grupo de personas, las cuales inscriben el proyecto en una plataforma de internet. Dicho proyecto debe ser evaluado por el equipo del Laboratorio y personas que hacen parte de la entidad que propone el reto, buscando analizar la madurez, capacidad del equipo y posibilidad de implementación, entre otros.

La diferencia entre este proceso, y la construcción de soluciones innovadoras entre ciudadanos y servidores públicos, se basa en que en el proceso de Innovación Abierta los proyectos no comienzan desde cero, es decir, los proyectos ya son diseñados y desarrollados, y por otro lado, no se establecen espacios de co-creación ya que no existe necesidad de crear soluciones desde cero.

¹⁴ Uno de los aspectos más neurálgicos en temas de innovación pública es el pilotaje de las soluciones. El pilotaje es la pieza fundamental para probar que efectivamente la solución puede llegar a funcionar, sin embargo, puede que después del piloto la solución sea un fracaso. En este sentido, para el llevar a cabo un pilotaje se necesitan recursos para el desarrollo de prototipos y pruebas, y teniendo en cuenta que los pilotos generan una incertidumbre y riesgo tan alto, es poco probable que una entidad pública decida financiar un pilotaje.

¹⁵ La socialización de una problemática que no ha tenido solución por parte de una entidad pública podría llegar a acarrear mala reputación para la misma, lo cual podría ser una limitante a la hora de hacer una convocatoria de innovación abierta. Sin embargo, la idea de poder encontrar una solución a dicha problemática que podría ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas de una ciudad, debería superar el sentimiento hacia la mala reputación que se pudiera generar.

¹⁶ Normalmente se utilizan estímulos económicos como capital semilla para implementar la solución, o viajes internacionales, computadores, etc. Para este tipo de caso, no se contempla un incentivo económico

Los pasos para desarrollar una convocatoria de Innovación Abierta son:

1. Definición del reto con la entidad del Distrito
2. Recolección de información de la problemática identificada¹⁷
3. Apertura de la convocatoria para la postulación de soluciones online
4. Cierre de la convocatoria y análisis de las soluciones
5. Selección de las soluciones con mayor potencial
6. Acompañamiento virtual y presencial para la maduración de la solución
7. Presentación final a cabeza de la entidad postulante del reto
8. Análisis sobre implementación de solución por parte de la entidad postulante del reto¹⁸
9. Acompañamiento por parte del Laboratorio de la implementación de la solución
10. Evaluación y documentación

Es muy probable que para 2017 podamos hacer una convocatoria de Innovación Abierta con una entidad Distrital. Sin embargo, para poder desarrollar esta convocatoria se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El proceso de innovación abierta puede durar entre 6 meses a 1 año
- Se necesita una plataforma web para la socialización de la convocatoria y el registro de las soluciones por parte de la ciudadanía
- Es necesario convocar a la ciudadanía especialmente por medios digitales en aras de que se presente un número significativo de soluciones
- La entidad Distrital con la cual se trabaja el reto, visibilizará (de manera masiva) la problemática que el reto busca solucionar
- Las iniciativas seleccionadas deben tener un grado de madurez e implementación alto

2.2 Banco de Buenas Prácticas

¹⁷ Esta información es una pieza fundamental del proceso, ya que brinda las herramientas y el contexto para el diseño de una solución innovadora y acoplada a la realidad

¹⁸ Podría ocurrir que luego del análisis, la entidad decida no implementar la solución, en este caso, el Laboratorio deberá documentar muy bien el reto, y solicitar por escrito a dicha entidad los motivos por los cuales no considera pertinente la implementación de la solución. De la misma manera, la Veeduría Distrital en cabeza del Veedor podría solicitar al equipo del Laboratorio que continúe el proceso de acompañamiento e incubación de la solución buscando desarrollar una solución cada vez mas ajustada a las necesidades de la entidad Distrital

Dentro de la descripción del componente dos, se hace referencia a la creación de un Banco de Buenas Prácticas para el reconocimiento de iniciativas innovadoras en el manejo de asuntos públicos. Este Banco tiene como finalidad, generar conocimiento sobre buenas prácticas innovadoras para la solución de problemas públicos, el cual pueda ser utilizado tanto por ciudadanos como por servidores públicos buscando la replicabilidad de las buenas prácticas.

El Banco tiene dos fuentes de información:

- Buenas prácticas de laboratorios de innovación pública nacional e internacional:

Este tipo de información será recolectada mediante la información del Benchmark, el monitoreo de información especializada, así como información propia que recoja el equipo del laboratorio por medio del desarrollo de eventos y conversatorios, o la participación en espacios nacionales e internacionales

- Buenas prácticas relacionadas con soluciones innovadoras ciudadanas:

La información relacionada con este tema, será recopilada teniendo en cuenta las soluciones innovadoras inscritas y analizadas en la mesa de apoyo, identificando las de mayor potencial de réplica.

Para 2017, se tiene planeado desarrollar un trabajo analítico, revisando cada uno de los Laboratorios de innovación identificados en 2016, identificando cuales prácticas innovadoras implementadas por estas entidades, pueden llegar a ser pertinentes para el Distrito, teniendo en cuenta el contexto Bogotano y las necesidades de cada uno de sus sectores. Luego de esta revisión y análisis, se deben documentar y sistematizar estas buenas prácticas socializándolas en la plataforma web del Laboratorio

Por otro lado, se debe comenzar un proceso de análisis y documentación de las soluciones de los retos trabajados (y a trabajar por la mesa de apoyo), para luego ser socializadas en la plataforma web del Laboratorio.

Finalmente debemos monitorear y evaluar que tanto estos contenidos han servido para la generación de cambios y transformaciones dentro de la administración, así como monitorear y evaluar el uso que los ciudadanos le dan a dichos contenidos.

3. Estrategia Componente 3: Análisis y evaluación de políticas públicas

El tercer componente tiene como propósito evaluar 3 políticas públicas distritales estratégicas para el desarrollo de la ciudad, de tal forma que se identifiquen los vacíos y

obstáculos para su adecuada y oportuna implementación, y además, se aporten elementos sustanciales para cumplir con su finalidad, así como con los objetivos de la administración pública. De la misma manera, esta encaminado a diseñar herramientas para que el monitoreo y evaluación de las políticas públicas se convierta en una acción permanente y coordinada entre Distrito y la ciudadanía.

Este componente se relaciona con el objetivo específico 4 del proyecto de inversión:

- *Contribuir a la mejora de la gestión pública y proponer soluciones a los problemas de implementación de las políticas públicas*

Antes de describir las acciones desarrolladas en 2016 y la estrategia para 2017, vale la pena anotar que las actividades a implementar en este componente no están relacionadas exclusivamente a la evaluación de políticas públicas. Es decir, la finalidad de este componente no es evaluar políticas públicas únicamente¹⁹, sino desarrollar componentes y herramientas innovadoras para la evaluación de políticas públicas, acercando cada vez más al ciudadano a un instrumento fundamental para el mejoramiento de las políticas públicas como lo son las evaluaciones de políticas públicas.

Teniendo en cuenta esto, las evaluaciones de políticas públicas que se desarrollarán deberán comprender herramientas innovadoras, encaminadas a incidir en el buen desarrollo de las evaluaciones, así como en el monitoreo y evaluación de las recomendaciones de las mismas por parte de la ciudadanía, buscando mejorar el ciclo de diseño e implementación de las políticas públicas

Todos estos insumos serán socializados con el Distrito, especialmente con la Secretaría de Planeación Distrital, la cual podría aprovechar este ejercicio para potencializar el proceso interno de evaluación de políticas públicas de Bogotá.

3.1 Selección políticas públicas a evaluar

Durante el 2016, se realizó la selección de las tres políticas públicas a evaluar en los próximos años²⁰. Las políticas públicas seleccionadas fueron las siguientes: a) Política pública de espacio público a cargo del taller del espacio público de la Secretaria de Planeación y el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP), b) Política pública de mujer y genero a cargo de la Secretaria de la Mujer, y c) la

¹⁹ La Veeduría Distrital no es una entidad que se caracterice por hacer evaluaciones de políticas públicas.

²⁰ Según el proyecto de inversión, se tiene planeado hacer una evaluación por año.

política pública de seguridad y convivencia, a cargo de la Secretaria de Seguridad, Convivencia y Justicia²¹.

Las políticas públicas fueron seleccionadas tomando en cuenta factores como:

- Políticas públicas que la secretaria de planeación no fuera a evaluar próximamente
- Importancia y relevancia para la administración distrital
- Presupuesto asignado para el desarrollo de la política no fuera muy alto
- Voluntad e interés por parte de la entidad encargada de la política

En el proceso de selección de las políticas públicas a evaluar, se realizaron varias reuniones con las entidades distritales responsables de las políticas, informándoles sobre el proceso a seguir, así como sobre el desarrollo de una evaluación con componentes innovadores. En ese sentido, las tres entidades aceptaron seguir con el proceso.

Antes de comenzar el proceso de evaluación de las políticas públicas, se tiene presupuestado contratar a un experto en el tema a evaluar para que desarrolle un proceso de levantamiento de información general sobre la política, recomendando el tipo de evaluación que se debería hacer y sobre cuales temas se debería trabajar. Para 2016, únicamente se pudo contratar al experto en temas de seguridad, los otros dos expertos no pudieron ser contratados por temas administrativos.

La estrategia para 2017, será definir cuál de las tres políticas públicas se debe evaluar este año, ya que, una mala decisión podría generar en el desarrollo evaluación de una política pública en una fecha irrelevante.

En este sentido, se tiene pensado que antes del primer trimestre del año se pueda contratar a los dos expertos que levantarán la información de las políticas públicas restantes. Dicho trabajo será realizado en el menor tiempo posible y se espera que para el mes de abril se cuente con toda la información pertinente que permita tomar una decisión adecuada con relación a la política pública a evaluar.

Luego de definida la política pública, comenzara el proceso de contratación de un tercero que pueda llevar a cabo la evaluación, el cual podría durar aproximadamente 3 meses. Luego

²¹ En 2016 se determinó por parte del Veedor Distrital incluir una cuarta evaluación teniendo en cuenta las necesidades de la Veeduría, en ese sentido incluyó la Política Pública de Servicio al Ciudadano. Dicha política pública no es mencionada en este documento debido a que no existen recursos para contratar asesores relacionados con la temáticas para hacer un levantamiento de información previos, así como recursos para hacer una evaluación.

de la adjudicación contractual, la evaluación propia de la política pública podría durar entre 3 o 4 meses.

Por último, es importante mencionar que uno de los temas fundamentales para el éxito de este proceso, es contar con la voluntad y el compromiso de las entidades distritales con las cuales se tiene planeado el desarrollo de las evaluaciones de política pública.

3.2 Portafolio de instrumentos innovadores y herramienta innovadora de seguimiento y monitoreo ciudadano

Tanto el portafolio de instrumentos innovadores, como la herramienta innovadora de seguimiento y monitoreo ciudadano, son los ejes transversales que deberán complementar la evaluación de políticas públicas. Estos dos componentes, brindarán el enfoque innovador a la evaluación y deben insertarse dentro de la misma.

1. Portafolio de instrumentos innovadores

La finalidad de desarrollar este portafolio en 2016, fue identificar (teniendo en cuenta las formas tradicionales de evaluación de política pública) nuevos instrumentos innovadores para evaluar política pública. Este ejercicio se realizó haciendo un barrido internacional en el cual se revisaron y analizaron nuevas formas de evaluar políticas públicas, teniendo en cuenta componentes ciudadanos y participativos.

Dentro del portafolio podemos encontrar herramientas como:

- **Crowdsourcing y estadísticas participativas:** donde los ciudadanos en tiempo real pueden participar reportando diferentes tipos de incidentes ciudadanos, usando sus smartphones o por medio de mensajería de texto (georeferenciación)
- **Micro-narrativas ciudadanas:** encaminadas a recoger historias por medio de los dispositivos móviles, lo cual podría reemplazar las encuestas, entrevistas o grupos focales (Netnografía).
- **Community score card:** es una herramienta que hace seguimiento y recoge información comunitaria, generando espacios para que la voz ciudadana pueda ser escuchada
- **Cosecha de resultados:** es una metodología participativa encaminada no solo a hacer seguimiento, sino a obtener evidencia que pueda determinar los cambios y resultados logrados en la implementación de políticas o programas (Outcome Mapping)
- **Modelos relacionados con la economía del comportamiento (Behavioural economics):** los cuales buscan conocer las opiniones de una población sobre un

- grupo de políticas o componentes de una política, y hacerlas participes de su evaluación mediante sencillos experimentos que evidencien sus verdaderas preferencias.

La estrategia para 2017, es analizar cada una de estas herramientas y revisar la manera como pueden complementar y aportar a la evaluación de políticas públicas, generando una evaluación de políticas públicas con componentes innovadores. Por otro lado, una vez identificadas las herramientas innovadoras a incluir en la evaluación de políticas públicas, se debe articular esta necesidad en la contratación del tercero que realizará la evaluación.

2. Herramienta innovadora seguimiento y monitoreo ciudadano

El ejercicio de la evaluación de políticas públicas con componentes innovadores, no puede estar completo sin el componente ciudadano. Es decir, la evaluación de políticas públicas debe comprender un elemento transversal de seguimiento y monitoreo donde los ciudadanos puedan entender la importancia de las evaluaciones de política pública: por un lado, como un proceso de mejoramiento del diseño y ejecución de las políticas públicas relacionado con la prestación de servicios públicos; así como para hacer seguimiento a la ejecución de recursos públicos encaminados a mejorar la calidad de vida los ciudadanos.

Para finales de 2016, se realizaron los primeros diseños de una herramienta virtual encaminada a generar un puente de información entre el ciudadano y las evaluaciones de política pública. Dicha herramienta se centraría en un seguimiento y monitoreo ciudadano, especialmente hacia las recomendaciones de política pública derivadas de las propias evaluaciones, buscando que el propio ciudadano pudiera hacer veeduría a las acciones recomendadas por terceros especializados.

Con esta herramienta se busca que en el largo plazo, las evaluaciones de políticas públicas sean más pertinentes y efectivas, y que las recomendaciones que se emitan de las mismas tengan mayores repercusiones en el mejoramiento de calidad de las políticas públicas.

Las generalidades de la herramienta virtual son las siguientes:

- Repositorio virtual de las evaluaciones de políticas públicas
- Buscador de evaluaciones de política pública por palabra o tema
- Perfil de la evaluación de la política pública en el cual aparezca: fecha, entidad que propone la evaluación, entidad que desarrollo la evaluación, pliegos de contratación, costo, recomendaciones, fecha de inicio y terminación, entre otras
- Breve descripción de la política pública en lenguaje ciudadano

- Espacio para que los ciudadanos hagan comentarios sobre las recomendaciones de política pública, introduciendo fotos o videos
- Georeferenciación de los lugares donde la política pública tuvo influencia

Para 2017, la estrategia es seguir trabajando en el diseño de esta herramienta, teniendo en cuenta dos factores claves para su implementación:

1. Puede llegar a ser complicado que las entidades distritales compartan la información relacionada con las evaluaciones que han desarrollado, esto debido a que, la información contemplada en estas evaluaciones podría llegar a visibilizar distintas falencias de las entidades.

Una de las propuestas sería entonces, que las entidades pudieran construir un documento general donde describan el proceso de evaluación, informándole al ciudadano las acciones desarrolladas en el marco de la evaluación. Sin embargo, la información no sería completa, y podría generar sesgos debido a los vacíos de información.

La otra opción sería solicitarle a las entidades del Distrito que suministraran de manera voluntaria las evaluaciones de política pública, generando una conciencia hacían la transparencia dentro de las entidades, que podría ser recompensada y aprobada por la ciudadanía. Esta opción podría generar que más entidades, (al ver la receptividad de la ciudadanía) terminen socializando las evaluaciones desarrolladas.

2. Otro factor que se debe analizar para el desarrollo de esta herramienta, está relacionado con la respuesta que se le dé al ciudadano cuando haga comentarios relacionados con las recomendaciones de política pública.

El problema radica en que la herramienta web por si misma, no es una herramienta, no es un instrumento que la ciudadanía utiliza para monitorear las evaluaciones de política pública, ya que solo proporciona datos informativos, pero no plantea la respuesta al ciudadano cuando este plantea algún comentario o sugerencia sobre las evaluaciones de política pública. Es unidireccional.

Para que una herramienta web de participación ciudadana funcione, se le debe dar respuesta al usuario, dicha respuesta garantiza que la persona sienta que alguien lo escucha y que sus comentarios no se fueron a un hoyo negro desconocido. La respuesta genera que el usuario siga participando, y recomiende a sus pares

ciudadanos el uso de la herramienta. El ciudadano deja de participar cuando no recibe algún tipo de respuesta a sus demandas o apreciaciones.

En este sentido, lo que parecería más pertinente es que la Veeduría por medio del Laboratorio se convierta en un puente entre la ciudadanía y las entidades Distritales que han desarrollado las evaluaciones. Las preguntas o comentarios hechos por los ciudadanos con relación a las recomendaciones de las evaluaciones de política pública, serán agrupadas semanalmente y enviadas formalmente por la Veeduría a la entidad pertinente, esperando su respuesta en los tiempos estipulados. Una vez que estas respuestas sean enviadas a la Veeduría, serán analizadas por el equipo de Laboratorio y socializadas en la plataforma web creada para la herramienta.

Con el tiempo se esperaría que las entidades distritales encargadas de las evaluaciones, dieran respuesta directa a los comentarios de los ciudadanos sin que la Veeduría sirviera como puente. Esta dinámica podría llegar a desarrollarse, en la medida que la entidad entendiera la importancia de la participación ciudadana en el seguimiento y monitoreo de las evaluaciones de política pública, es más, en el futuro, las propias entidades, antes de hacer una evaluación, podrían preguntarle a la ciudadanía (utilizando la herramienta) los puntos relevantes que deberían tener en cuenta a la hora de evaluar un programa, proyecto o política pública.

Por último, vale la pena señalar que uno de los puntos claves para el éxito de esta herramienta es poder cautivar e incentivar la participación ciudadana para que haga seguimiento y monitoreo a las evaluaciones que hace el Distrito. En este sentido, es fundamental diseñar una narrativa y contenidos ciudadanos que busquen cambiar el tono aburrido y poco entendible de las evaluaciones de política pública, hacia una visión más amigable, entendible y cercana al ciudadano, que lo motive a participar y utilizar la herramienta.